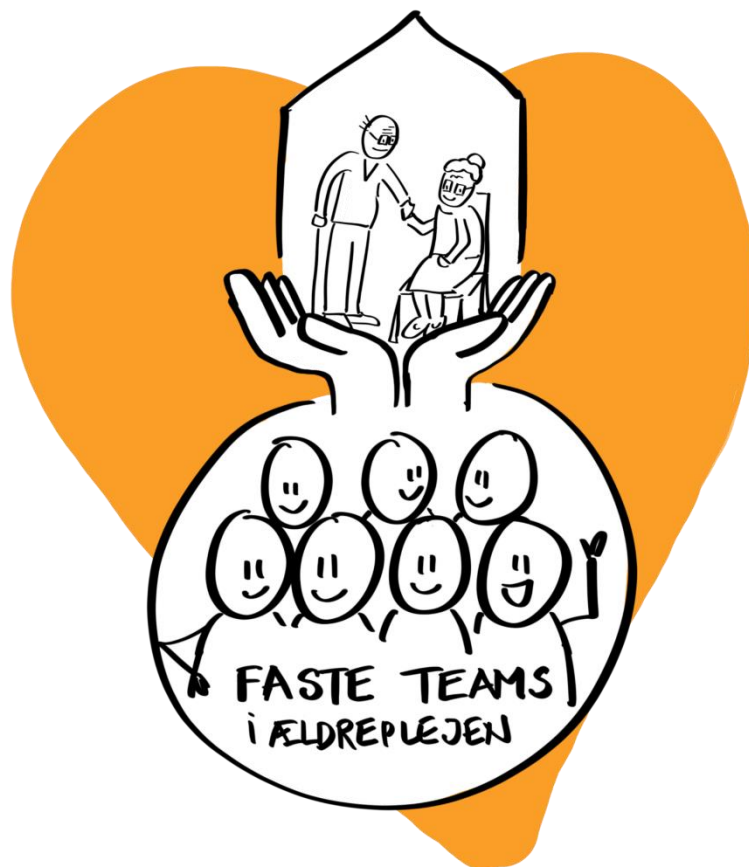


FASTE TVÆRFAGLIGE TEAMS I ÆLDREPLEJEN

En manual til realisering af tværfaglige teams



Troels Møller, Thomas Michaelsen, Henning de Haas, Trine Dueholm,
Hanne Møller, Randi Juul-Olsen og Kirsten Baggesgaard Seeberg

Titel:

Faste tværfaglige teams i ældreplejen
En manual til realisering af tværfaglige teams

Forfattere:

Troels Møller, Thomas Michaelsen, Henning de Haas, Trine Dueholm, Hanne Møller, Kirsten Baggesgaard Seeberg og Randi Juul-Olsen.

Udgivet af:

AU Library Scholarly Publishing Services, Aarhus Universitet

© Forfatterne 2024

Kopiering tilladt med tydelig kildeangivelse

Forside og illustrationer: Trine Dueholm

ISBN: 978-87-7507-568-3

DOI: 10.7146/aul.542



TrinTrin.dk

CUBION

Indhold

Kære læser. Velkommen!	4
Baggrund for ny organisering	5
Omlægning til faste tværfaglige teams - processen	7
Psykologisk tryghed som sikker base	7
Strategisk aktionslæring som rygrad i forandringen	8
Fem faser i etablering af faste tværfaglige teams.....	10
Fase 1: Forberedelse.....	10
Til afklaring	11
Metodiske overvejelser.....	13
Fase 2: Læring og kompetenceudvikling	16
Til afklaring.....	16
Metodiske overvejelser.....	16
Fase 3: Prøvehandlinger	19
Til afklaring.....	19
Metodiske overvejelser.....	19
Fase 4: Videndeling	22
Til afklaring	22
Metodiske overvejelser.....	22
Fase 5: Drift.....	24
Til afklaring.....	24
Metodiske overvejelser.....	24
Litteratur	27
Forfatterne	28

Kære læser. Velkommen!

Den 30. januar 2024 bekendtgjorde statsministeren, at *“Ældrereform skal sikre den største frisættelse af den offentlige sektor i velfærdssamfundets historie”* ⁽⁸⁾.

Det lyder forjættende med frisættelse, men på det praktiske niveau rejser det en række spørgsmål: Hvad er formålet med at frisætte? Hvem er det, der sættes fri? Hvordan vil vi frisætte? Er der dilemmaer ved at frisætte?

Ældrereformen handler om frisættelse til at skabe en endnu bedre ældrepleje, hvor fokus blandt andet er *helhedspleje*. Helhedsplejen betyder, at hjælp og pleje til borgerne tilpasses den enkelte borger udbudt i forløb. Dette sker i dialog mellem borger, medarbejder og pårørende.

Der kan beskrives forskellige *frisættelsesniveauer* fra den centrale ambition ud til den enkelte medarbejder: Kommunen, som forvaltning, der frisættes for lovkrav. Institutionen og organisation, der frisættes for kommunens stramme regler og retningslinjer. Det enkelte team frisættes fx som selvorganiserende team. Den enkelte medarbejder frisættes fra procedurer og retningslinjer.

Denne publikation, som vi har valgt at kalde en minual¹, fokuserer på realiseringen af faste tværfaglige teams i ældreplejen. Faste tværfaglige teams er valgt som et nøglebegreb i omlægningen til frisættelse og helhedspleje. Målgruppen for minualen er teamledere og medarbejdere indenfor sundhed og omsorg, der i praksis står med opgaven, om at flytte organiseringen over i faste tværfaglige teams. I publikationen vil vi forsøge at give bud på, hvordan man kunne gribe processen an og praktiske svar på de mange spørgsmål, der kan opstå undervejs.

Læsevejledning

Du behøver ikke læse minualen fra ende til anden. Du kan springe rundt efter behov alt efter, hvor I er i processen. Minualen begynder med at opridsse baggrund for organisering i faste teams, dernæst gennemgår vi to komponenter; strategisk aktionslæring og psykologisk tryghed, som vi har erfaring for, er forudsætninger og er gensidigt afhængige i en god forandringsproces. Derefter præsenterer vi fem faser i etablering af faste tværfaglige teams. Hver fase gennemgås med samme tredelte struktur **a.** Introduktion til fasen. **b.** Til afklaring: punkter til overvejelse i den givne fase. **c.** Metodiske overvejelser: præsentation af forskellige mulige handlegreb. Ambitionen med minualen er, at den skal være så handleanvisende og konkret som mulig.

Alle forfattere er erfarne chefkonsulenter med afsæt i og omkring konsulenthuset CUBION A/S.

God læselyst

¹ Minual er valgt som kontrast til manual. En manual er tung, omfattende, meget detaljeret - ambitionen med minualen er at lave det modsatte; et enkelt, overskueligt hjælpeværktøj til praktikere.

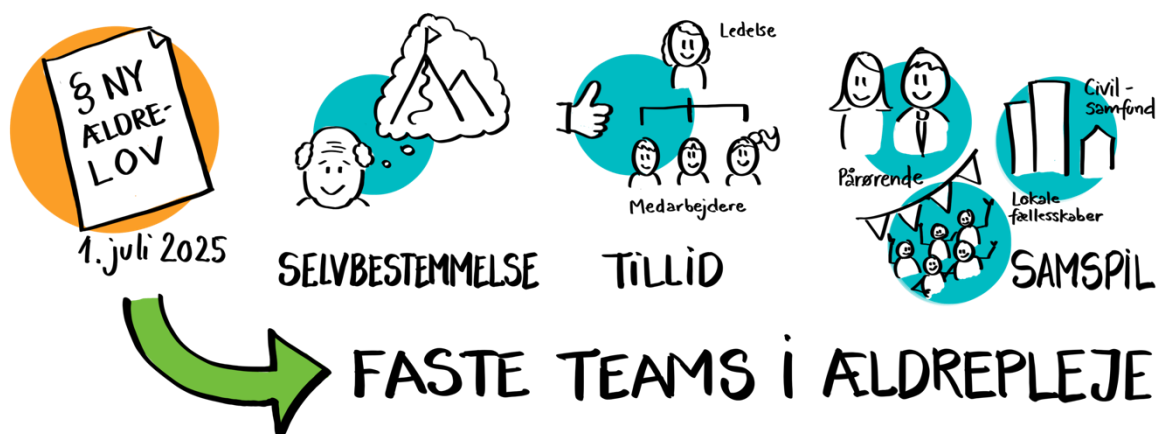
Baggrund for ny organisering

I perioden 2015 til 2021 steg antallet af personer, der blev visiteret til hjemmehjælp i eget hjem, fra 146.000 til 153.600 ⁽¹⁾. Denne stigning afspejler en voksende ældre befolkning og et øget behov for pleje og omsorg i hjemmet. Samtidig viser statistikker, at en gennemsnitlig hjemmehjælpsmodtager i 2021 var visiteret til 3,2 timers hjælp om ugen ⁽¹⁾. Disse tal understreger vigtigheden af at organisere ældreplejen på en måde, der sikrer både effektivitet og høj kvalitet i plejen.



I april 2024 vedtog Folketinget en ny ældrelov, der træder i kraft den 1. juli 2025 ⁽¹¹⁾. Loven bygger på tre overordnede temaer: selvbestemmelse for den ældre, tillid til medarbejdere og ledelse, samt tæt samspil med pårørende, lokale fællesskaber og civilsamfund ⁽¹⁰⁾. Disse værdier danner grundlaget for en mere menneskelig og relationel tilgang til ældreplejen. Med aftalen om den nye ældrereform lægges der op til, at kommunerne indfører faste tværfaglige teams i ældreplejen, og der afsættes 376,1 mio. kroner til udbredelsen af de faste tværfaglige teams ⁽¹⁰⁾.

En central del af den nye ældrelov er indførelsen af faste tværfaglige teams i ældreplejen. Erfaringer fra 25 pilotkommuner, der i perioden 2022-2023 har afprøvet faste tværfaglige teams, viser, at denne organisering gavner både borgere og medarbejdere ⁽¹²⁾. Evalueringer fra VIVE peger på, at faste tværfaglige teams skaber mere meningsfuldt arbejde for medarbejderne og forbedrer kontinuiteten og stabiliteten i plejen ⁽¹²⁾.



Evalueringen fra VIVE af de 25 kommuners forsøg med faste teams i ældreplejen i 2022-23 viser overvejende positive resultater. Både ledere og medarbejdere oplever, at arbejdet er blevet mere meningsfuldt med faste teams, og at fokus er skiftet væk fra kontrol og effektivitet til relationer, kontinuitet og faglig stabilitet ⁽¹⁰⁾.

Faste teams kan forbedre ældreplejen på flere måder:



Kontinuitet og kendskab: Når det samme team af plejere regelmæssigt besøger de samme ældre, opbygger de en dybere forståelse for den enkelte ældres behov og præferencer. Dette kan føre til mere personlig og effektiv pleje.



Styrkede relationer: Kontinuerlige interaktioner mellem de ældre og deres plejere kan hjælpe med at opbygge stærke, tillidsfulde relationer. Dette kan forbedre den ældres livskvalitet og øge deres følelse af sikkerhed og velvære.



Forbedret arbejdsglæde: Faste teams øger arbejdsglæden blandt medarbejderne. Dette kan skyldes en følelse af større ansvar, et tættere forhold til de ældre, og et mere tillidsfuldt samarbejde med kollegerne.



Effektivitet og stabilitet: VIVEs evaluering viser, at både ledere og medarbejdere i høj grad oplever, at arbejdet er blevet mere meningsfuldt med faste teams, og at fokus er skiftet væk fra kontrol og effektivitet til relationer, kontinuitet og faglig stabilitet.



Selvbestemmelse for den ældre: Faste teams kan også støtte den ældres selvbestemmelse ved at give dem mulighed for at opbygge stærkere relationer med deres plejere og have større indflydelse på deres egen pleje.

Disse fordele understreger vigtigheden af at organisere arbejdet i ældreplejen i faste teams. Det er en tilgang, der ikke kun gavner de ældre, men også de mennesker, der arbejder for at tage sig af dem.

VIVEs evaluering viser, at både ledere og medarbejdere i stor grad oplever, at arbejdet er blevet mere meningsfuldt med faste teams. Evalueringen peger blandt andet på, at medarbejderne oplever en øget trivsel og arbejdsglæde ⁽¹⁾. Særligt de udkørende medarbejdere i hjemmeplejen, social- og sundhedsmedarbejdere, har oplevet positive resultater ⁽¹⁾. Kommunerne har opereret med teamstørrelser inden for et spænd på 8-29 medarbejdere med forskellige grader af tværfaglighed. Medarbejderne vurderer i evalueringen, at teams med 7-12 medarbejdere er det mest optimale for at kunne balancere behovet for robusthed med hensynet til faste relationer og fælles viden om borgerne.

Omlægning til faste tværfaglige teams - processen

Når ældreplejen står foran en grundlæggende forandring, som at skabe et helt nyt afsæt for organisering af omsorgsarbejdet, er det afgørende, at alle accepterer præmissen om, at vi står med noget uprøvet og derfor sammen må finde ud af, hvordan vi finder vores måde at organisere os på. Det kræver mod til at prøve af og mod til at byde ind med de erfaringer hver især løbende gør sig. Organisationen befinder sig i en læringsmodus, hvor både ledelsen og alle medarbejdere må tage ansvar for, at erfaringer og viden bliver delt, så organisationen kan justere indsatsen løbende.

Når den enkelte kommune står med behovet for en dynamisk udvikling af praksis, vil vi pege på to komponenter i arbejdet med udvikling og forandring i organisationen, som vi i CUBION har gode erfaringer med. Den ene tilgang er arbejdet med *psykologisk tryghed* og det andet er *strategisk aktionslæring*, en eksperimenterende læringsmetode, hvor der arbejdes med prøvehandlinger ind i en organisatorisk kontekst. I en strategisk aktionslæringsproces arbejder alle med at skabe forandringer og udvikling i deres egen daglige praksis indenfor den nye dagsorden, som her er overgangen til fast tværfaglige teams. Man prøver noget af, og hvis ledelse og medarbejdere er enige om, at det virker, er realiseringen af forandringen i gang. For at alle byder ind løbende med deres erfaringer, er det afgørende, at der skabes et mindset og en kultur, hvor alle er trygge ved at byde ind med både det der lykkes, og det der ikke lykkes. Psykologisk tryghed er afgørende for læring i organisationen.

Psykologisk tryghed som sikker base

Amy Edmondson⁽³⁾ har arbejdet med begrebet psykologisk tryghed gennem sin forskning i mere end 25 år. At hendes forskning blev rettet mod psykologisk tryghed var, siger hun selv, afstedkommet af en 'tilfældig opdagelse'. I sine undersøgelser i praksis fokuserede hun på højtydende teams på hospitaler. Her var ét element at se på sammenhæng mellem performance og mængden af rapporterede fejl. Til hendes overraskelse viste hendes undersøgelse, at de bedst præsterende teams var dem, der rapporterede flest fejl, og de dårligst præsterende teams rapporterede færrest fejl. Da hun undersøgte det nærmere, viste det sig, at de bedst præsterende teams havde skabt en kultur, hvor man snakkede åbent om fejl og hvor mange fejl, der blev rapporteret. Hun fandt også frem til, at teamet ikke begik flere fejl end de andre teams, men de var, i modsætning til andre teams, ikke bange for at indrapportere de fejl, de lavede. I teamet blev fejl ikke set som et personligt problem,



men som kilde til læring for hele teamet. Pointen er naturligvis, at der ligger læring i alt, vi foretager os, både når vi lykkes og ikke lykkes. Den eneste måde at få bragt erfaringerne i spil er at have en åben og tryk kultur, hvor vi har ambition om at yde bedst muligt og derfor også i fællesskab i et team deler erfaringer og lærer af dem.

Amy Edmondsons forskning viser, at organisationer med højere psykologisk tryghed performer bedre på stort set alle parametre. Hvis der omvendt er lav psykologisk tryghed, er medlemmer af teamet bange for at tale frit.



Hjerneforskning viser, at frygt hæmmer læring og samarbejde. Problemet er, at vi derfor tier stille og ikke kommer frem med tanker, bekymringer og input. Det kan der være forskellige grunde til, bl.a. at vi er flokdyr og gerne vil passe ind og høre til i gruppen. Vi vil ikke virke *uvidende, inkompetente, påtrængende* eller *negative* – og så er det nemmere at holde sin tvivl tilbage.

Men tavshed er den største trussel ift. at skabe psykologisk tryghed. Ingen kan jo se, at en idé eller en bekymring IKKE bliver fremsat og det er vanskeligt at gribe ind som leder eller kollega.

At skabe et miljø med høj psykologisk tryghed kræver, at lederen og teamet arbejder bevidst på at opbygge tillid og respekt. Det indebærer at anerkende, at fejl er en naturlig del af læringsprocessen, og at man som leder er åben for feedback fra sit team. Det betyder også, at man aktivt fremmer en kultur, hvor alle stemmer bliver hørt og værdsat.

Når psykologisk tryghed er til stede, øges kreativiteten og innovationen i teamet, da medlemmerne tør tage risici og udfordre status quo. Det skaber et miljø, hvor kontinuerlig læring og udvikling er muligt, og hvor alle føler sig engagerede og ansvarlige for teamets succes. Derfor går en eksperimenterende kultur hånd i hånd med udvikling af psykologisk trygge miljøer. Spørgsmålet er, om det er den eksperimenterende kultur, der fremmer psykologisk tryghed, eller om det er psykologisk tryghed, der er grundlaget for at turde arbejde med en eksperimenterende tilgang. Granhof Juhl⁽⁵⁾ påpeger, at psykologisk tryghed både er en forudsætning for og en følge af en eksperimenterende kultur, hvor både ledere og medarbejdere kan tage initiativ til udvikling af organisationen både fagligt og organisatorisk. Derfor er koblingen af psykologisk tryghed med strategisk aktionslæring, som vi kommer ind på i næste afsnit, et godt afsæt for udvikling af en ny organisering i ældreplejen.



Strategisk aktionslæring som rygrad i forandringen

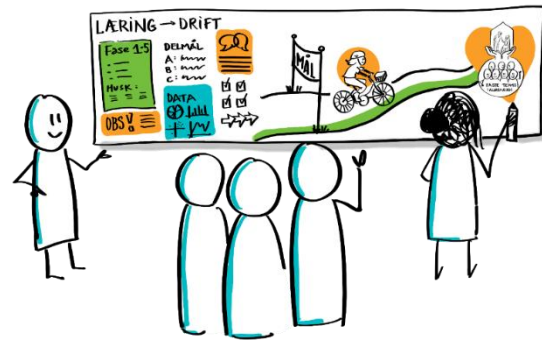
Strategisk aktionslæring er en målrettet og effektiv kompetence- og organisationsudviklingsmetode, hvor udviklingen og forandringen sker på jobbet præcist dér, hvor det har størst organisatorisk nytte og effekt, samtidig med, at deltagerne udvikler de nødvendige kompetencer til at løse de problemstillinger, de står overfor. Metoden er fleksibel og kan tilpasses den enkelte kommunes behov. I strategisk aktionslæring⁽⁷⁾ pointeres det, at kompetenceudvikling *både* skal have et strategisk sigte og give organisatorisk effekt, og at læring og udvikling ikke er et individuelt, men et fælles organisatorisk anliggende. Omdrejningspunktet i strategisk aktionslæring er, at en organisations strategi, som her er *overgang til nye faste teams i ældreplejen*, skal være retningsgivende for kompetenceudviklingen, og at kompetenceudviklingen tager udgangspunkt i de opgaver og udfordringer, der er i praksis.

Et strategisk aktionslæringsforløb er *en invitation* til organisationens medlemmer om at omsætte den overordnede strategi til praksis, og denne invitation skal tages alvorligt. Strategien er styrende og

retningsgivende for hele forløbet, men det er organisationens medarbejdere, der under strategiens ramme udvikler, hvordan den udmøntes. I modsætning til gængs opfattelse af en strategi som noget, der er endegyldigt og kun forbeholdt den øverste ledelse at definere, ses strategien i strategisk aktionslæring som værende dynamisk og betragtes som *et udspil* fra ledelsen til videreudvikling og omsætning til praksis.

Grundelementerne i strategisk aktionslæring:

- *Udviklingsfokus og prøvehandlinger*
- *Læringsgruppe*
- *Aktionslæringsmøder*
- *Ledelse*



Udviklingsfokus og prøvehandlinger: På baggrund af det strategiske udspil fra ledelsen indkredser deltagerne i en aktionslæringsgruppe, her de nye faste tværfaglige teams, et fælles udviklingsfokus.

Det skal formuleres som et undersøgelsesfokus, altså et spørgsmål gruppen stiller for at undersøge, hvordan de bedst kan udvikle en udvalgt del af organisationen og dem selv. Herefter vælger alle prøvehandlinger, hvorefter de går tilbage i deres daglige praksis, hvor de undersøger og afprøver noget, der skal give dem svar på spørgsmålet. Det handler om at turde udfordre eksisterende tænkning og undersøge, hvordan noget kunne gøres anderledes. Det er ikke et succeskriterie at undgå fejl, eller at prøvehandlingen skal være en succes, men det er et kriterie, at udfaldet af prøvehandlingen, bliver gjort til genstand for læring i aktionslæringsgruppen efterfølgende.

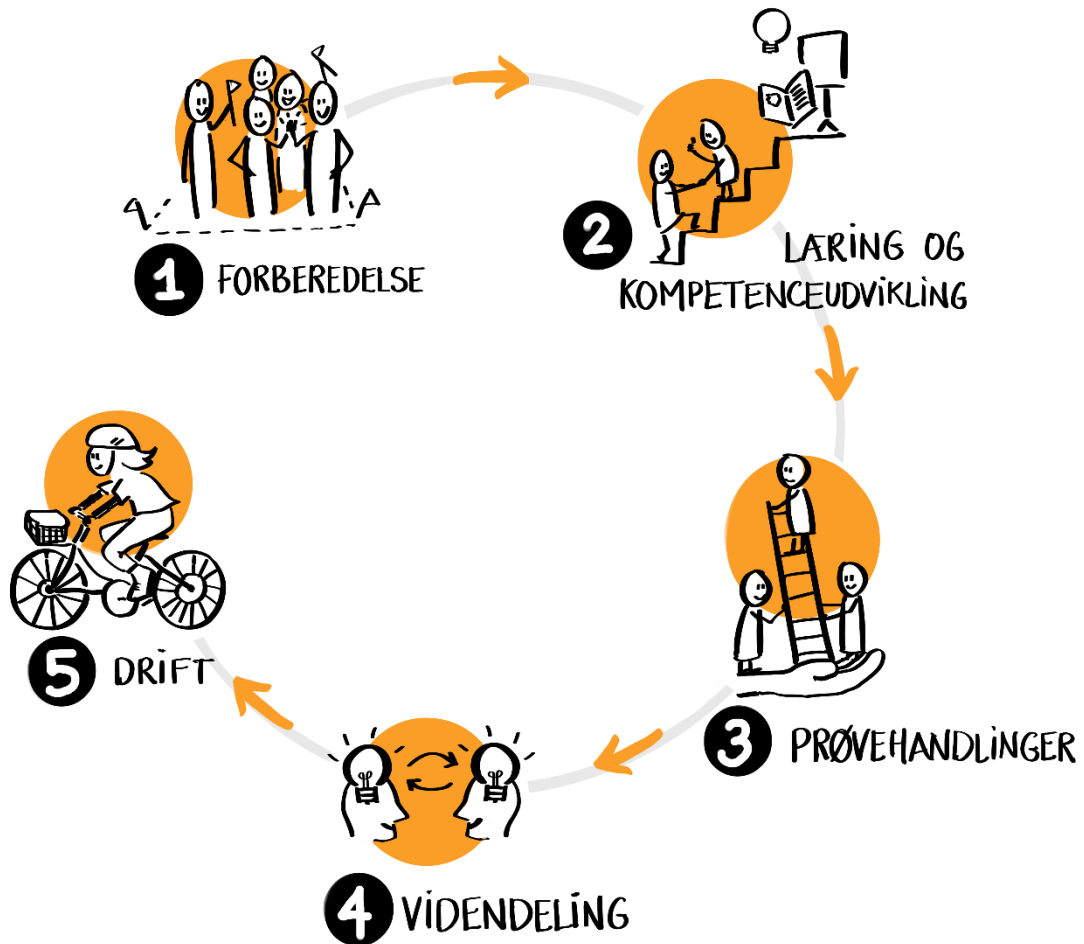
Læringsgruppe: Det er oplagt at læringsgruppen består af et nyetableret team. På den måde skabes de bedste betingelser for, at tværfaglig viden, de organisatoriske praksisser, antagelser, og sådan "plejer vi at gøre i vores afdeling" er repræsenteret og dermed, at de rette kompetencer til at skabe udvikling på organisationsniveau er til stede.

Aktionslæringsmøder: Gruppen mødes med en konsulent og holder aktionslæringsmøder. På møderne drages læring og resultater ud af prøvehandlingerne. Observationer og refleksioner over prøvehandlingerne er udgangspunkt for samtalerne på et aktionslæringsmøde med sigte på at skabe ny praksis i deltagernes nye teams. På aktionslæringsmøderne er refleksioner i centrum, idet en reflekterende dialog har som formål at skabe nye perspektiver, ny viden, erfaringsudveksling, ændringer i forståelser, nye handlemuligheder og læring på baggrund af et undersøgelses- og læringsfokus⁽¹⁰⁾. I de reflekterende dialoger, der er faciliteret af en konsulent, er det vigtigt at være bevidst om at stille spørgsmål og skabe hypoteser på tværs af "det, vi plejer". I et spænd mellem at støtte og udfordre, giver refleksionerne deltagerne mulighed for at tænke nyt om deres prøvehandling, og hvordan den kan bidrage til udvikling af ny praksis.

Ledelse: Ledelsen skal udstikke kursen gennem det strategiske udspil om den nye organisering med faste tværfaglige teams. De skal tæt på deres medarbejdere, godkende det valgte udviklingsfokus og skabe rum og mulighed for medarbejdernes prøvehandlinger. Deres engagement er afgørende for fremdriften og medarbejdernes motivation og engagement i forløbet. Ledelsen skal gerne have en indledende lærings samtale med teamet, hvor man taler om processens formål, og hvilken forskel den skal have for medarbejderen og for organisationen.

Ligeledes har ledelsen afslutningsvis en samtale med teamet om, hvordan arbejdet med det fælles udviklingsfokus og prøvehandlingerne er gået. Fokus er på resultaterne og, hvordan resultaterne og medarbejdernes nye kompetencer bidrager til realisering af omorganiseringen til nye faste tværfaglige teams.

Fem faser i etablering af faste tværfaglige teams



Fase 1: Forberedelse

Når processen for realiseringen af nye faste tværfaglige teams i ældreplejen skal sættes i gang, er det svært at indtænke alle elementer og hele strukturen på forhånd, da overgangen til den nye organisering sættes i gang med det formål at blive klogere undervejs. Vi kan bruge metaforen "vi bygger skibet, mens vi sejler" for at understrege nødvendigheden af at have tid til forandringen og tilpasse den allerbedst til den kommunale strategi og samtidig kunne inddrage alle involveredes erfaringer og input i den fælles indsats. Når processen er tilrettelagt som et strategisk aktionslæringsforløb, er organisering og planlægning vigtig, men indbygget i metoden er, at alle involverede, fra ledelse til medarbejdere, justerer og tilpasser processen undervejs, i takt med, at deres kapacitet i forhold til roller, opgaver og ansvar øges.



I forberedelsesfasen skal alle de indledende manøvrer sigte mod at skabe de bedste betingelser for den 'store' proces, frem til realisering af faste tværfaglige teams. Det handler om at få *de rette*

personer placeret i de *rette fora* til at drøfte og håndtere de *rette emner*. Dette er ikke en statisk størrelse, men kan ændres undervejs.



Til afklaring

Øverste ledelse

Chef og leder sætter sig sammen og beslutter, hvordan organiseringen af processen fra opstarten til realiseringen af faste tværfaglige teams er i drift.

- Hvor mange teams skal der være?
- Hvem og hvilke faggrupper indgår?
- Hvem har hvilke opgaver og ansvar i processen?
- Hvilke rammer og ressourcer har vi? Økonomi, tid og medarbejdere.
- Hvor lang tid skal der afsættes til realiseringsprocessen?
- Hvad er formål og fælles mål for processen?
- Hvordan ser vores succes ud?

Centrale spørgsmål for den øverste ledelse i denne fase er fx:

Hvad er vores strategiske intention og mål for processen? Her er det vigtigt at huske, at strategien er styrende og retningsgivende for hele forløbet.

Hvordan får vi en fælles forståelse og fælles definition af den nye organiseringsform, som er guidende for beslutningerne? (selvstyrende -, selvorganiserende-, selvtilrettelæggende teams)

Styregruppe

Oprette en styregruppe

- Repræsentanter fra både ledere, medarbejdere og indtænk MED udvalg
- Repræsentanterne fra ledelsen: både øverste ledelseslag og funktionsledelserne.
- Inddrag det administrative personale, da de nye strukturer skal understøttes herfra.
- Hvordan ser vores succes ud? Slut- og delmål.
- Hvordan vil vi følge op og evaluere?
- Kommunikationsplan for hele projektet

Funktionsledergruppe

Det er dem, der er tættest på den daglige praksis og derfor skal de bidrage til styregruppen med erfaringer, praktiske informationer og andet fra hverdagen.

- Afklaring af, hvilket begreb I bruger omkring de nye faste tværfaglige teams. Der er forskel på selvstyrende og selvorganiserende.
- Teamets råderum skal indkredses: fx om de som "selvorganiserende" styrer teamet daglige ruteplanlægning?
- Afklaring af hvilke kriterier for dannelse af de nye faste teams, I vil anvende?
- I listen kan I få inspiration til afklaring af, hvilke opgaver, der skal ligge i teamet, og hvordan teamet skal ledes.

Ledelse af teamet og opgaver i teamet



Ledelse af teamet:

Hvem har ledelsesansvaret og det overordnede økonomiansvar?



Sygemeldinger:

Hvem håndterer sygemeldinger, sygefraværssamtaler mv.?



Vagtplanlægning:

Hvem har ansvaret?

Hvordan skal de faste tværfaglige teams inddrages?
Hvem har adgang til at rette i vagter og arbejdstider?
Nødkald?



Opgaver i teamet

Det faste tværfaglige team varetager de samme opgaver og indsatser som tidligere.



Ruteplanlægning

- Hvordan kan faste tværfaglige team varetage opgaven?
- Fokus på kontinuitet for borgeren



Andre faggrupper i de faste tværfaglige teams

- Ergo- og fysioterapeuter
- Sygeplejersker
- Deltagelse i de tværfaglige teams møder
- Sikre mulighed for monofaglig sparring og udvikling



Samarbejde med rehabiliteringsrådgiver

- Koordinering omkring borgerens rehabiliteringsforløb
- Det tværfaglige samarbejde omkring borgerens indsatser og forløb.



Metodiske overvejelser

Når I skal i gang med fase 1, er der nogle overvejelser som er vigtige for tilrettelæggelsen af en god proces med involvering af alle i organisationen og for at skabe motivation og fælles mål med omorganiseringen for alle involverede.

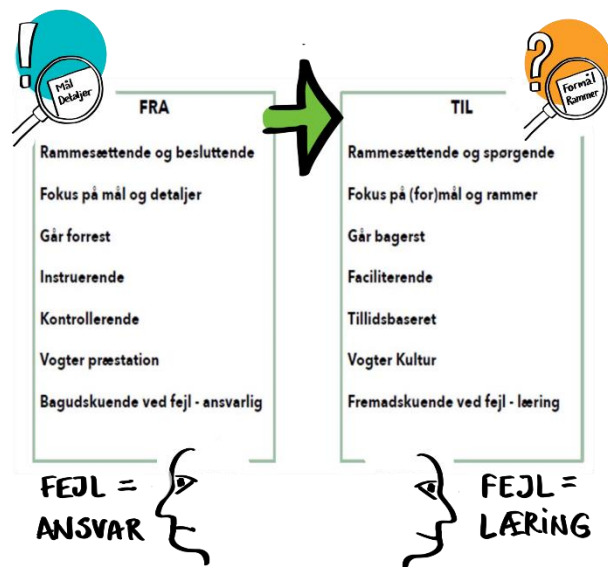
Overvej:

- Hvad sker der, når lederen går fra at være leder til samarbejdspartner?
- Hvordan ændrer lederrollen sig, når lederen skal agere coach og samtidig være rammesættende og retningsgivende?
- Hvad gør I, hvis medarbejderne i virkeligheden ikke ønsker at blive frisat?
- Hvordan motiverer I bedst medarbejderne til den nye organisering?
- Hvilke overvejelser er der for at varetage teammedlemmernes trivsel i processen?
- Hvad er formålet med at frisætte? Hvem er det, der sættes fri? Hvordan vil I frisætte? Er der dilemmaer ved at frisætte?
- Hvordan skaber I de bedste teams?

Herunder har vi forsøgt at adressere spørgsmålene ved at liste de områder op, som det er vigtigt at arbejde med i procesdesignet.

Hvad sker der, når lederen går fra at være leder til samarbejdspartner? Der sker et skifte i lederrollen, når teamet bliver selvorganiserende. I modellen⁽⁸⁾ er der perspektiver og retninger for den ændrede lederrolle.

Hvordan ændrer lederrollen sig, når lederen skal agere coach og samtidig være rammesættende og retningsgivende? Lederens forskellige roller er i spil og særligt den coachende rolle er relevant og givende i etableringen af faste teams. Lederen skal ikke opgive de andre roller, men i højere grad kunne omstille sig til at kunne varetage de forskellige roller når det er påkrævet.



Trivsel og motivation i de nye teams.

Ledelsesmæssigt kan man skele til Selvbestemmelsesteorien (SDT)⁽¹⁰⁾ for at indtænke teammedlemmernes behov for at balancere deres arbejdsliv i de nye faste tværfaglige teams. Teorien peger på, hvad der motiverer mennesker i arbejdslivet og hvordan alle ønsker at indgå i arbejdsfællesskabet.

Organisering af de nye faste tværfaglige teams.

Spørgsmål omkring frisættelse: Hvad er formålet med at frisætte? Hvem er det, der sættes fri? Hvordan vil vi frisætte? Er der dilemmaer ved at frisætte?



Hertil findes en helt enkel 'minimumsstandard for etablering af team' ⁽¹⁴⁾, der kan danne start:

Modellen kan anvendes både i opstarten af processen som udgangspunkt for fælles drøftelser, der peger mod fælles mål og meningen med hele omlægningen.

Modellen kan også bruges, når det enkelte team skal konstituere sig.

Med søgning efter svar på disse spørgsmål og med henblik på at forberede den enkelte teamleder og det enkelte team og teammedlem kan det være en god øvelse at forberede sig på, hvordan de nye teams skal etableres. Hvilke kriterier skal I have for udvælgelsen og sammensætningen?

Hvad er forskellen på grupper og teams?

En gruppe er en samling af mennesker, som a; oplever at have en fælles kontekst, b; gensidigt påvirker hinanden, c; er psykologisk bevidste om hinanden og som, d; opfatter sig som en gruppe. Karakteristisk er der fokus på individuelle præstationer og ansvarlighed. Man blander sig typisk ikke i hinandens arbejde. Motto: Enhver gør sit bedste.

Et team er et overskueligt antal mennesker (< 10 til 12 personer) med komplementære færdigheder, der har forpligtet sig til et fælles formål, et fælles præstationsmål og fælles fremgangsmåde, og som arbejder med fælles ansvarlighed overfor resultat og proces i teamet. Motto: En for alle og alle for en.

Sammensætning af de nye teams

Der er mange overvejelser i sammensætningen af de nye teams, da det har stor betydning for alle involverede. I kan lave en liste over, hvilke kriterier for dannelse af de nye teams I finder brugbar – herunder er eksempler på nogle kriterier, men der er sikkert flere og de skal passe til jer. I kan også involvere medarbejderne i udvælgelsen af kriterierne.

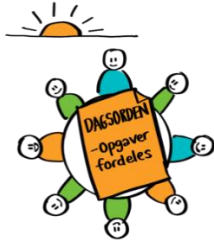
Udvælgelseskriterier: Det fagfaglige – hvordan fordeler vi?, størrelse, geografi, skal myndighed/visitation med ind?, persontyper, indflydelse - kan man sige nej, når man bliver spurgt? Som en del af etableringen af de nye teams ligger overvejelser om, at teammedlemmerne motiveres af noget forskelligt, og det er en god ide at tale til alles indre forandringsmotor.

Hvis man ønsker at gå systematisk til værks, kan en teamprofil f.eks. Jungs Type Indikator (JTI)² anvendes. At kende sig selv og sine teamkollegaer kan give teamleder og teammedlem indsigt og sprog til en mere kompetent samarbejdsform og personlige præferencer, der har betydning for den enkeltes rolle og opgaver i teamet og dermed teamets mulighed for at lykkes.

² Jungiansk Typeindeks, også kaldet JTI, er et profilværktøj, der kan bruges til at kortlægge, hvilken personlighedstype man har som menneske.

Møder og tværfagligt samarbejde

Der skal etableres en fast mødestruktur og følgende kan være et godt bud på møder, deltagere, frekvens og mødeindhold



Morgenmøde

- Dagligt
- Dagens opgaver
- Fast dagsorden
- Team står for mødeledelse

Tværfagligt møde

- Efter behov/ugentligt
- Borgerrettet møde
- Team + myndighed

Teammøde

- Arbejdsmiljø
- Tværfagligt samarbejde
- Koordinering
- Team står for mødeledelse
- Rehabiliteringsleder deltager

Derudover er det op til den tværfaglige gruppe og teamet selv at vurdere, hvilke former for koordinering og møder, der er brug for.

Kommunikationsplan

Kommunikation er en integreret del af forandringsprocessen og et strategisk ledelsværktøj, der hele tiden er i bevægelse. På den ene side er der det *besluttede* og på den anden side det *oplevede*. Jo mere konsistens, der er mellem disse to positioner jo bedre. Opstår der for stor afstand og misforståelser er det en kæmpe opgave at rette det op igen.

Centrale spørgsmål, der indgår i udformningen af kommunikationsplan:

Hvad – hvad er de centrale budskaber? Fx helhedspleje! Og

hvad er målet med de mere specifikke informationer, der sendes ud?

Hvem – skal høre hvad, hvad er behovet?

Hvordan – mulige medier og aktiviteter?

Hvornår – timing i forhold til processen og enkelt dele?

Opfølgning – *hvorledes* sikres forståelse af det kommunikerede? *Hvordan* virkede det?

Hvordan sikres dialog/refleksion?



Fase 2: Læring og kompetenceudvikling

En lovændring kan opleves som ukonkret, og både ledere og medarbejdere kan sidde med oplevelsen af, at 'ting' vælter ned over en. Det kan være svært at skabe mening, overblik og sammenhæng for den enkelte og organisationen. Derfor er det vigtigt at sætte tid af til forberedelse, kompetenceudvikling og læring i processen. Livslang læring er et nøglebegreb i forandringsprocesser⁽⁴⁾, og ikke til at komme udenom, for alle må kontinuerligt lære nyt, for at kunne deltage i det moderne samfund. For at lykkes bedst muligt med organisationsomlægningen, skal medarbejdere og ledere klædes på til opgaven. I overgangen til faste tværfaglige teams skal der både læres nyt og noget gammelt aflæres. Noget er konkret andet mere ukonkret, noget kender man fra start af processen, andet opstår undervejs. I denne fase kan I med fordel kigge på jeres organisation, alle ansatte og stille spørgsmålet: *'Hvis I skal kunne levere bedre pleje hos borgerne i faste tværfaglige teams, hvad skal I så kunne, og hvad skal I blive bedre til?'*



Til afklaring

- Hvordan skal kompetenceudviklingsforløbet designes?
- Hvornår og hvor mange timer og ressourcer kan vi afsætte; Skal lederne først lære og dernæst medarbejderne, så lederne kan understøtte deres medarbejders læring?
- Hvordan indtænker vi prøvehandling og læringsmøder?
- Hvordan samler vi systematisk op på prøvehandling?
- Hvordan understøtter vi læreprocessen? fx med skabeloner, skemaer og andet?
- Hvilke temaer for kompetenceudviklingen skal vi pege på? Hvad skal medarbejderne lære? Hvad skal lederne lære?
- Skal der opstilles mål for kompetenceudviklingen fx SMART mål eller andre?
- Hvordan følger vi med og følger op?



Metodiske overvejelser

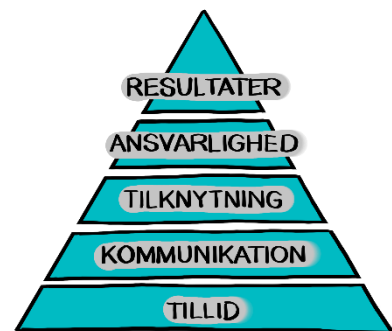
I denne fase er der fokus på at udvikle alles kompetencer til at kunne indgå i et nyt fast team. At være med til at skabe et velfungerende team har en række implikationer for det, man skal kunne, både som leder og medarbejder. Fx skal man have viden om, hvad et velfungerende team *er og gør* og hvordan man bedst selv kan indgå. Derudover er teamets kommunikation, samarbejde, oparbejdelse af psykologisk tryghed, trivsel, konflikthåndtering og andet, alle centrale temaer for kompetenceudviklingen. Det gælder for såvel ledere som medarbejdere, dog med hvert sit perspektiv på de forskellige temaer.

I aktionslæringsprocessen skal både ledere og medarbejdere lave prøvehandling mellem deres undervisningsdage. Et vigtigt aspekt er at koble det nye man har lært til daglig praksis – fra teori til praksis. Vekselvirkningen er en rød tråd gennem hele realiseringsfasen, som illustrationen viser.



Teamudvikling

Velfungerende teams er omdrejningspunkt i organiseringen af faste teams, og teamudvikling er vejen dertil. Lencionis teampyramide ⁽⁶⁾ viser en struktur for, hvilke adfærdsmønstre i et team, der har betydning for, at teamet bliver velfungerende og undgår de typiske faldgruber, som mange teams falder i. Pyramideformen er valgt, fordi der er en form for evolution, og det ene lag er forudsætning for det næste. Tillid i teamet er fundamentet og grundlaget for teamet. Næste niveau er kommunikationsværktøjer, at man også kan tale om det svære, det direkte mv. Tilknytning, handler om tilknytningen i teamet. Og står man på de tre niveauer udløser det større helhedsorienteret ansvarlig adfærd, og derigennem bæredygtige resultater, også over tid.



Kend dig selv og dit team

Rollerne i teamet ændrer sig og hvad er din?

For bedst muligt at kunne koordinere med hinanden, har I brug for kendskab til hinandens styrker, udfordringer og præferencer, for på en måde at bruge hinandens ressourcer optimalt. Fastholde og udvikle trivsel og arbejdsglæde.

Kommunikation

At kunne kommunikere med hinanden på en konstruktiv og løsningsorienteret måde, for at sikre et godt samarbejde og bedst mulig koordinering og overlevering af opgaver, er sværere, end man tror. Der kan opstå misforståelser og teammedlemmerne kommunikerer forbi hinanden eller naboteamet. Der kan også være fare for, at man i et team udvikler et sprog, der ikke er produktivt for samarbejdet eller borgerne. Derfor er det vigtigt, at alle har viden om, hvordan kommunikation fungerer bedst i et professionelt samarbejde.

Mødeledelse

Vi skal arbejde med at professionalisere møderne og have arbejdet med det fælles ansvar omkring god mødeafvikling. Det kan fx være at den enkelte medarbejder skal lære at være mødeleder, med alt hvad det indebærer.

Konflikthåndtering

Konflikthåndtering er en vigtig kompetence i alle teams, da konflikter helt naturligt vil opstå i varierende omfang i alle grupper hvor forskelligheder, forskellige tilgange, forståelser og perspektiver mødes og brydes. Det centrale er at håndtere konflikterne i deres tidlige fase inden de eskaleres. Det kræver en åben kultur, hvor forskellige perspektiver kan drøftes, hvor den professionelle empati udøves og hvor teammedlemmerne er trygge ved at give udtryk for, hvis de f.eks. føler sig misforstået eller slår sig på hinanden.

Forandringer og psykologisk tryghed.

Procesarbejde kræver psykologisk tryghed og arbejdet med en eksperimenterende kultur styrker på samme tid den psykologiske tryghed. Forandringsprocessen er dynamisk og forandringer er kontinuerlige, hvorfor det har betydning for læring undervejs, at der løbende evalueres på prøvehandling og de forandringer, teamets medlemmer oplever. I udveksling af erfaringer er det afgørende, at hvert enkelt teammedlem er tryk ved at byde ind med egne erfaringer med at lykkes men også ikke at lykkes. Det er teamets fælles ansvar at lære af de erfaringer, de sammen og hver for sig får undervejs i processen.

Organisatorisk medlemskab omkring den fælles kerneopgave

Når et samarbejde skal styrkes og professionaliseres, kan det være en god ide at minde alle om, hvad det er, de er sammen om, nemlig *kerneopgaven*. Det er dette "fælles tredje", som samler og definerer et fællesskab omkring bedre pleje hos borgerne.

Organiseringen omkring borgerpleje vil bevæge sig i takt med etableringen af faste teams, hvilket betyder, at de ansatte skal justere deres faglighed tilsvarende både i teori og praksis. Det kalder på behovet for anerkendelse af de andres bidrag og fagligheder i forlængelse af ens egen.

Trivsel og (sam)arbejdsglæde

Hvert enkelt teammedlem skal have en følelse af at høre til og at føle sig set og hørt i den løbende forventningsafstemning på opgaver, kvalitet, service mv. Med udgangspunkt i *vitaliseringspsykologien* får alle viden om, hvad der skaber en grundlæggende trivsel og hvilke psykologiske grundbehov, der skal være opfyldt for, at alle i teamet er i balance og i trivsel. Det er et fælles ansvar, at alle har en arbejdsdag, hvor det er muligt at opleve autonomi, mening, tilhør, og at man kan bidrage med noget fagligt, der skaber værdi for borgerne. Oplevelsen af, at alle bidrager med noget væsentligt, er af grundlæggende betydning for hele teamet.

Fase 3: Prøvehandlinger

I et strategisk aktionslæringsforløb er omdrejningspunktet prøvehandlinger, som kort sagt er at skabe udvikling og realisering gennem handling og refleksion. Det er vigtigt at have afprøvet, hvad der virker bedst hos jer, inden de forskellige roller, opgaver og ansvar bliver en ny daglige drift. Derfor skal I afsætte en periode, hvor der bliver lavet prøvehandlinger. Alle prøvehandlinger skal samles op i teamet, så I sammen kan afgøre kvaliteten i udfaldet af prøvehandlingen, og dermed hvad der skal indgå i den fremtidige daglige praksis og drift i de tværfaglige faste teams.



3 PRØVEHANDLINGER



Til afklaring

Der skal afsættes tid til prøvehandlinger samtidig med, at medarbejderne bliver kompetenceudviklet. Det betyder, at det man lærer bliver omsat til praksis og er et udgangspunkt for det kvalitetsløft, som omorganiseringen sigter mod. Derfor skal prøvehandlinger og kompetenceudvikling tænkes sammen i procesdesignet.

- Hvilken struktur og systematik, der kan understøtte medarbejdernes afprøvninger i egen praksis, fx skabeloner og stillads for prøvehandlingerne udarbejdes.

Tilknytning af uvildig konsulent (intern/ekstern) til at facilitere læringsmøder med deling af prøvehandlinger og opsamling af resultater til videndeling.



Metodiske overvejelser

Prøvehandlinger opsamles i teamet
Prøvehandlingerne sker i læringsgrupperne, som er de nye faste tværfaglige teams. Der vil være flere prøvehandlinger i løbet af realiseringsfasen. Prøvehandlingerne foregår hos jer, i forbindelse med samarbejdet i de enkelte team. En god måde at fastholde og dele aftalerne om prøvehandlingerne i teamet, kan være at bruge en skabelon som I deler.

NAVN PÅ PRØVEHANDLING:

Kort beskrivelse af handlingen:

Hvorfor er det en god idé?
Hvilket problem løser den?

Hvem skal være med til at prøve den af?
(Afsendere og modtagere)

Hvornår kan ideen igangsættes?

Hvem følger op og hvornår:
navn _____ dato _____

Hvor let er den at gennemføre?
NEM 1 2 3 4 5 SVÆR

CUBION

Et eksempel på en prøvehandling kan være: *Hvordan sikrer vi den gode mødeledelse på de tværfaglige møder?*

Formål: Hvad er formålet med prøvehandlingen - hvad forventer vi der sker?

Prøvehandling: Her beskrives indholdet i den konkrete afprøvning.

Proces: Her beskrives den proces der er planlagt (her skrives også dato for opfølgning)

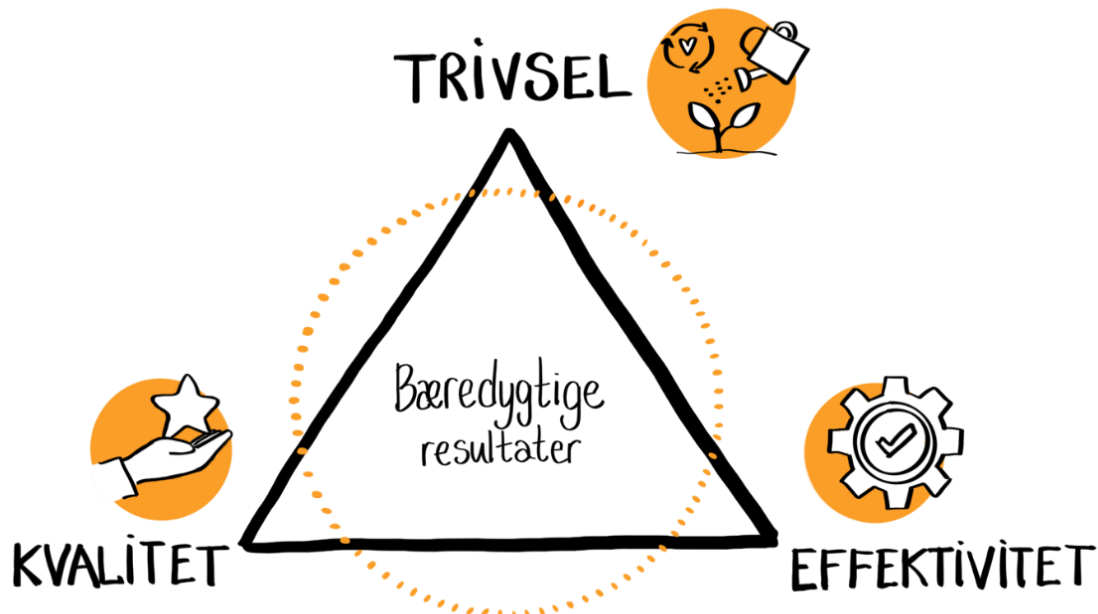
Konklusion: Her beskrives resultatet af prøvehandlingen og hvordan handlingen evt. skal fortsætte som almindelig praksis.

I teamet bidrager alle med ideer, hypoteser og gode erfaringer til, hvordan prøvehandlingen kunne være, og når den er udført, samler de i fællesskab op på den. Teamet reflekterer over udfaldet af handlingen, og fejl eller tvivl bliver brændstof for læring og udvikling, samtidig med, at samarbejdet og trivslen i teamet styrkes. Det er en velkendt sidegevinst af aktionslæringsforløb, da teammedlemmerne kommer tæt på hinandens praksis og får talt og lyttet til hinanden på en ny måde.



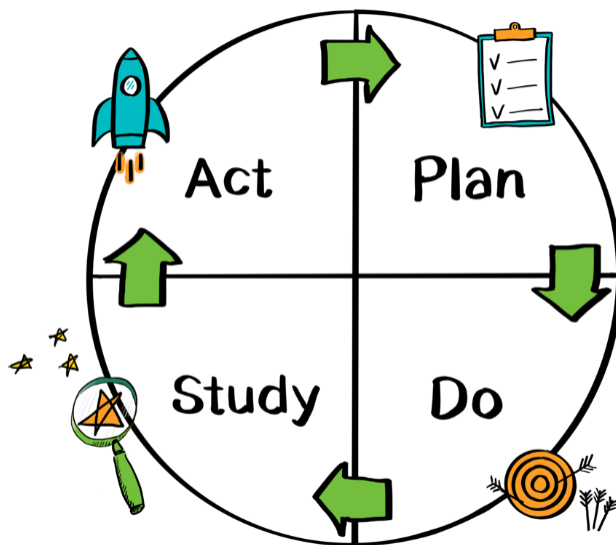
TEK-trekant til kvalificering af opsamlingen af teamets prøvehandling

TEK-trekanten er et værktøj, der kan hjælpe jer med at afgøre om resultatet af en prøvehandling har den rette balance mellem trivsel, effektivitet og kvalitet for jer og borgerne. TEK-trekanten skal betragtes som en ligebenet trekant, hvor praksis har vist, at positiv udvikling i Trivsel, Effektivitet og Kvalitet ikke er modsætninger, men går hånd i hånd.



PDSA-cirklen som støttestruktur

PDSA-cirklen: Plan, Do, Study, Act, er en kendt struktur i meget sundhedsfagligt arbejde, og kan derfor være en anden og muligvis genkendelig tilgang at bringe i anvendelse, i forbindelse med etablering af faste tværgående teams. PDSA er en læringsorienteret udgave af den klassiske PLAN, DO, CHECK, ACT – PDCA. Her skiftes C – Check, kontrolelementet, til S for Study, som et mere nysgerrigt og undersøgende aspekt: *Hvordan virker den nye løsning?* Der bliver således i højere grad tale om en læringscirkel, hvor teammedlemmer bringes ud i et 'prøvehandlingsunivers', hvor nye løsninger afprøves og studeres sammen i forhold til om de virker efter intentionerne. Hvis løsningerne virker, realiseres de i den fælles praksis og hvis de ikke virker, justeres de og afprøves på ny.



PDSA står for:

P = Plan

Planlæg hvordan opgaven skal gennemføres

D = Do

Gennemfør plan – ”Prøv det”

S = Study

Studer og evaluer om løsningen fungerer

A = Act

Fasthold løsningen

Facilitator af teamets læringsmøder

Når prøvehandlingerne skal samles op, er det en god ide at have en konsulent til at facilitere samtalen i teamet. Hvis teamet ”bare taler sammen” om prøvehandlingerne, er der fare for, at de ikke får arbejdet systematisk og grundigt nok. Det er vigtigt at sætte fokus på, at samtalen skaber læring for alle involverede og samtidig udvikler organiseringen af de faste tværfaglige teams.

Fase 4: Videndeling

At dele viden, om hvad der virker og det modsatte, sker kontinuerligt i processen og på flere organisatoriske niveauer. Det sker i det nye faste tværfaglige team på jeres læringsmøder, når I deler jeres prøvehandlinger. Det er en god ide at samle de nye teams midtvejs i processen for at videndele om resultaterne på tværs af de nye teams, og dermed arbejde på et fælles organisatorisk niveau. Hvis et team f.eks. har eksperimenteret sig frem til en rigtig god måde at afholde møder på eller lave vagtplanlægning på, skal alle kunne lade sig inspirere og bruge det. På den måde bliver viden løftet op til organisatorisk viden.

Vi kalder samlingen for *Midtvejspuls*, for at indikere *liv*. Ideen er, at alle medarbejdere får fornemmelsen af aktivitet og fremdrift i processen og får set og hørt både de andres udfordringer men især også deres succeser.

Det er også en god ide at markere, når realiseringsprocessen er slut og alle teams er i drift – det kunne man kalde for *Målstregen*. Det skal fejres og I skal dele jeres viden og erfaringer om vejen til jeres fælles mål og resultater. Her har ledelsen en vigtig opgave med at bevidne medarbejdernes arbejde og anerkende deres indsats.



Til afklaring

- Hvordan etableres strukturer der understøtter den kontinuerlige videndeling i teamet og på tværs af teams?
- Overvejelse om hvorvidt der skal planlægges periodiske videndelingsseancer (kvartalsvis, halvårligt el. andet) *Midtvejspuls*.
- Hvordan kan vi planlægge en markering i overgangen fra realiseringsprocessen til driften, hvor den nye organisering er på (foreløbig) plads og hvor alle aktuelle mål og resultater kan præsenteres. Man kunne kalde det for *Målstregen*.
- Hvordan etableres et lederforum for erfaringsudveksling, hvor lederne kan udveksle erfaringer fra deres teams og drøfte, hvordan de bedst understøtter den fortsatte udvikling og drift. De skal også sparre med hinanden omkring deres egen lederrolle.



Metodiske overvejelser

Deling af fremdrift og resultater

Det er vigtigt med periodiske videndelingsseancer, hvor de enkelte teams præsenterer deres nye erfaringer, og hvad de har lært. Her er ledernes opgave både at lytte og anerkende deres medarbejders indsats, men også spotte, hvor der er resultater, der skal løftes op til alle i organisationen.

Midtvejspuls

Et midtvejsstop skaber fremdrift og spreder succeserne, og medarbejderinvolvering bliver tydelig. Erfaringsvis ser vi stolte medarbejdere, der bliver bevidste om deres egen og hinandens indsats og

formåen. Det øger trivsel og arbejdsglæde. Derfor er det en god ide at lave en fernisering af prøvehandlingsresultater midtvejs i processen, hvor alle har mulighed for at gå rundt og høre og se de andre teams erfaringer.



Man skal have mulighed for at stille spørgsmål og drøfte prøvehandlingerne med hinanden. Ledelsen går rundt på samme måde og spotter, hvor "guldet ligger begravet": der, hvor det er åbenlyst, at alle kan bruge resultaterne og begynde at arbejde med dem.

Ferniseringen kan afrundes med, at alle mødes i deres teams og aftaler deres næste prøvehandling på baggrund af den inspiration, de har fået i ferniseringsrunden.

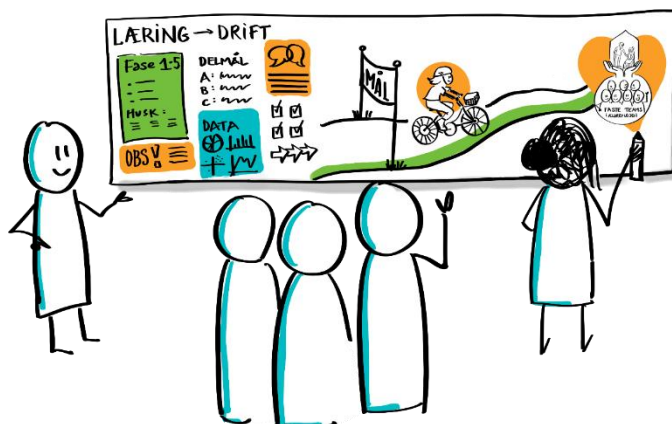
Ledelsen holder et møde, hvor de samler op på viden fra dagen og drøfter, hvilke prøvehandling der kunne skabe ny organisatorisk praksis og realiseres umiddelbart.

Målstregen

Når realiseringsprocessen er slut inden overgangen til driften, afholdes en præsentationsdag, hvor alle resultaterne for teamenes prøvehandling præsenteres. Her har ledelsen igen opgaven med at se, hvad de bedste resultater er, og hvad der især kan danne baggrund for god ny praksis. Selvom denne dag er en slags finale og de faste teams skal overgå til drift, vil der fortsat være brug for udvikling og justering. Heldigvis har alle involverede igennem hele processen lært en metode til læring og forandring, som de kan bruge fremadrettet. De er godt rustede til det, fordi de også gennem processen har oparbejdet et godt samarbejde og psykologisk tryghed.

Læringsopsamlingsfrise

Læringsopsamling og videndeling via 'friser' er en afprøvet og praktisk måde at få visualiseret, konkretiseret og ikke mindst involveret de lærende (her teammedlemmer og ledere) i læringsprocessen. Læringsopsamlingsfrisen kan med fordel sættes i spil, når et team har været



igennem forskellige faser. Det kunne være i kompetenceudvikling, opstarten eller på andre tidspunkter, hvor en status på, hvad de har lært og nu står på af fælles viden, er påkrævet. Det giver alle i teamet mulighed for, på en tryk måde, at formidle oplevelser, læringspointer i eget team og andre teams. Herved sker en opbygning og forankring af både individbåret og organisatorisk båret viden.

Fase 5: Drift

Når de fire første faser i etableringen af faste tværfaglige teams har haft den nødvendige tid til at høste erfaringer, så overgår organiseringen til drift. Driften bygger videre på de gode erfaringer, men det er vigtigt stadigt at forholde sig dynamisk til driften, så de gode elementer videreføres. Genkendelige strukturer er bærende for tryghed i dagligdagen og teamets fælles erfaringer, kendskab til borgerne og hinanden er en sikker base for samarbejdet.



Til afklaring

- Hvilke elementer skal fastholdes for at sikre en dynamisk drift?
- Hvilke strukturer understøtter tryghed i teamsamarbejdet?
- Hvordan skaber vi kontinuitet i videndeling på tværs af teams?
- Hvordan følges der løbende op på trivsel hos medarbejdere i de faste tværfaglige teams?



Metodiske overvejelser

Ekspementerende kultur - prøvehandlinger

I arbejdslivet prøver alle hele tiden af, fordi virkeligheden hele tiden er foranderlig. Meget er genkendeligt, men responsen fra borgeren veksler fra dag til dag. Arbejdet med prøvehandlinger er en systematisk og derfor lærende tilgang i det daglige arbejde. Når de faste tværfaglige teams, op til driftsfasen, har arbejdet med aktionslæring og prøvehandlinger, er det en kendt metode til kontinuerligt at arbejde og udvikle praksis i fællesskab. Der er fælles erfaringer med, at alles stemmer er vigtige i læringsprocessen og derfor er med til at styrke den psykologiske tryghed i de enkelte teams. Det er et godt afsæt for en fortsat dynamisk udvikling af den fælles praksis, både når I oplever at lykkes, men også når I skal lære af de fejl, der også sker ude i praksis.

Psykologisk tryghed

Den psykologiske tryghed er ikke en konstant størrelse, den kræver løbende vedligeholdelse og fundamentet er gensidig og indbyrdes tillid i teamet, tillid til at det er ok at være uenige, have forskellige faglige tilgange og indrømme, at der kan ske fejl - uden det bliver personligt. Det handler om at fastholde fokus på udvikling af det fælles arbejde i teamet, og der er diversitet og tryghed en styrke.

FIRE OMRÅDER AF PSYKOLOGISK TRYGHED

1 Holdning til at begå fejl og løbe en risiko



2 Åbne samtaler - også om svære ting



3 Villighed til at hjælpe hinanden



4 Inklusion og diversitet - at kunne Være sig selv



Drøftelse af kerneopgaven og forståelse af kerneopgaven ud fra et helhedsplejeperspektiv og kollegaperspektiv er vigtig for den dynamiske udvikling af omsorgsarbejdet på tværs af fagligheder.

Kommunikation og samarbejde

I CUBION har vi gennem mange år samlet gode erfaringen med at lave trænings- og øvesituationer med skuespillere eller konsulenter, hvor de enkelte teammedlemmer får mulighed for at lave kommunikative og personlige prøvehandlinger i et psykologisk trygt rum. Situationer, der trænes i, kan være kommunikation mellem kollegaer, med borger eller pårørende. Det er vigtigt at skabe en fælles ramme for kommunikationsøvelserne, som også kan kobles op på en strategisk tilgang man har valgt i sin kommune.

CUBION har stor erfaring i samarbejde med erhvervsskuespillere, og samarbejder konkret med Teatret Svalegangen i Aarhus, om lederuddannelser.

Mødeledelse og facilitering

At skulle påtage sig mødelederrollen og dermed skulle facilitere møder kan for nogle være grænseoverskridende, og derfor er det vigtigt allerede i de tidligere faser af omlægning til faste tværfaglige teams at blive hjulpet godt på vej.

Mødets grundelementer er

Indhold/tema, Samspil/proces og

Procedure/forløb og det er mødelederens opgave at holde alle tre ting i spil undervejs.

Indhold/tema: Handler om, at det der skal drøftes, behandles mv. bliver belyst så godt som muligt.

Samspil/proces: Handler om, at alle bliver hørt, inddraget, accepterer beslutninger mv.

Procedure/forløb: Handler om fremdrift i processen, opsummere og konkludere mv.

Møder er afgørende

omdrejningspunkter i enhver organisation og for et team, hvorfor kvaliteten af møder, afviklingen og faciliteringen er afgørende. Løbende træning og udvikling er helt afgørende for teamets udbytte af den tid, der bruges på møder.



Kulturprofilen

Kulturprofilen er et dialogværktøj, CUBION har udviklet, med fokus på at styrke samarbejde og trivsel. Kulturprofilen er baseret på besvarelse af et spørgeskema, hvor medarbejder og ledelse svarer på spørgsmål indenfor 10 centrale temaer. Den er udviklet indenfor og sammen med medarbejdere og ledere på omsorgsområdet og tilrettes det enkelte område, så der er forskel på formuleringer alt efter om det er personale i hjemmeplejen eller på et botilbud, der skal besvare spørgsmålene. Det er afgørende for relevansen, at det er vedkommende og nærværende i forhold til eget arbejdsområde.

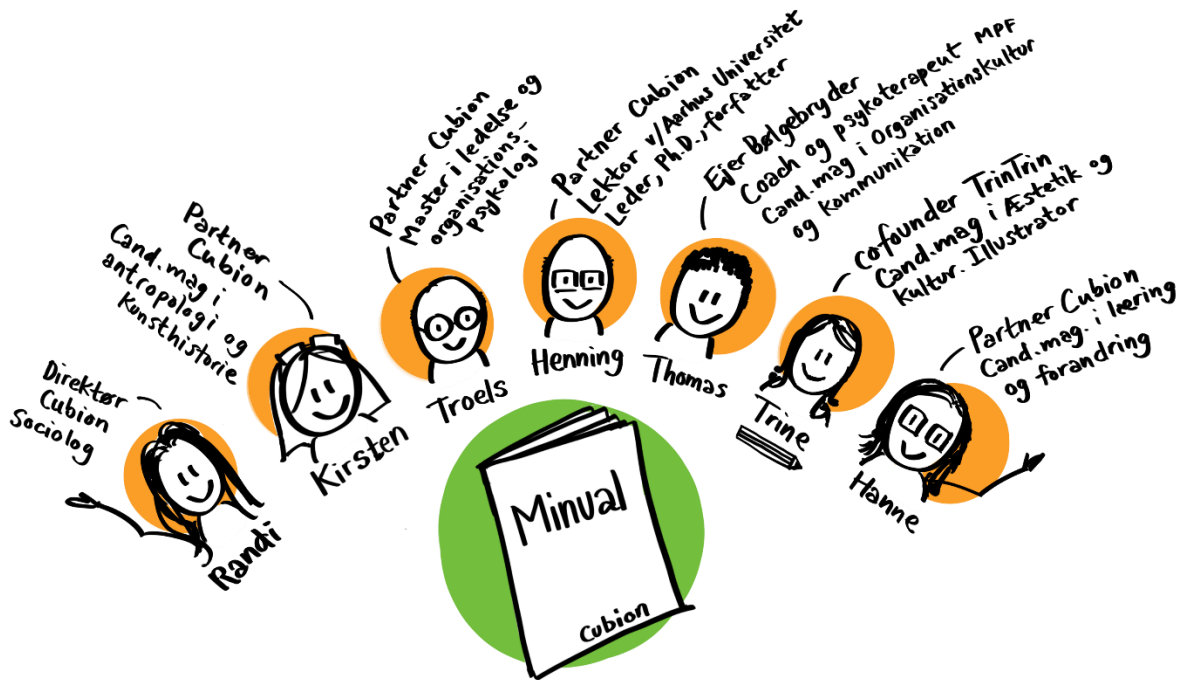
Formålet med Kulturprofilen er at undgå mistrivsel, forråelse, moralsk stress indenfor et område, hvor erfaringerne viser, at ansatte både kan føle afmagt og moralsk stress, men også en høj grad af mening og ansvarlighed. Kulturprofilen vil, i arbejde med omlægning af organiseringen i hjemmeplejen til faste tværfaglige teams, kunne fungere som en årlig temperaturmåling af teamets trivsel og arbejdsglæde og tænkes ind som et tilbagevendende dialogmøde om, hvordan kulturprofilen ser ud i de enkelte teams og på tværs.



Litteratur

- 1- Danske Kommuner, 2024 Evaluering viser succes med faste teams i ældreplejen – men der er plads til forbedring (hentet, 2.juli,2024)
<https://danskekommuner.dk/artikler/nyheder/2024/maj/08/evaluering-viser-succes-med-faste-teams-i-aeldreplejen-men-der-er-plads-til-forbedring>
- 2- DST 2024-1 Flere personer visiteres til hjemmehjælp, Danmarks Statistik, (hentet 2.juli.24)
<https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/nyt/NytHtml?cid=38425>
- 3- Edmondson, A. (2019) *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- 4- Illeris, K. (2015). *Læring* (3. udgave.). Samfundslitteratur.
- 5- Juhl, A. G., & Lauge Sørensen, O. (2023). *Psykologisk tryghed i danske organisationer* (1. udgave.). Granhof & Juhl.
- 6- Lencioni Partick (2015). *De fem dysfunktioner i et team. En fortælling om lederskab*. (1. udgave, 4. oplag). Gyldendal Business
- 7- Møller, H, m.fl. (2014): *Strategisk Aktionslæring*. Akademisk forlag
- 8- Aagaard, M (2023) *Medledelse – Når teamet er chef*, Djøf Forlag
- 9- Ritzau (2024) Statsministeren varsler opgør med 'nidkær kontrol' i ældrereform
<https://www.dr.dk/nyheder/indland/statsministeren-varsler-opgoer-med-nidkaer-kontrol-i-aeldrereform> (Hentet 07.07.24)
- 10- Seeberg, K. B., m.fl. (2023) *Ny leder?: centrale temaer og overvejelser om lederskab*. Content Publishing
- 11- SM.dk (2024-1) Faste teams hos ældre giver bedre pleje og større arbejdsglæde (hentet 2.juli.24) <https://www.sm.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2024/maj/faste-teams-hos-aeldre-giver-bedre-pleje-og-stoerre-arbejdsglaede>
- 12- SM.DK (2024-2) Faktaark (hentet 3.juli.2024)
https://www.sm.dk/Media/638490567158503213/Aeldrereform_aftale_faktaark_apr2024.pdf
- 13- Vive (2024-1) Faste, tværfaglige og selvstyrende teams i ældreplejen – erfaringer fra 25 kommuner – Evaluering af Socialstyrelsens pulje til faste teams (hentet 25.juni.2024)
<https://www.vive.dk/media/pure/mxbde8mz/25028247>
- 14- Dohrmann, M m.fl. (2012) *TEAMS – når mennesker skal lykkes sammen*, Akademisk Forlag

Forfatterne



Troels Møller

Partner og medstifter af konsulenthuset Cubion

<https://www.cubion.dk>



Kontakt: troels@cubion.dk

Henning de Haas

Partner og chefkonsulent i konsulenthuset Cubion

<https://www.cubion.dk>, Lektor ved Aarhus
Universitet



Kontakt: henning@cubion.dk

Kirsten Baggesgaard Seeberg

Partner og chefkonsulent i konsulenthuset Cubion

<https://www.cubion.dk>



Kontakt: kirsten@cubion.dk

Randi Juul-Olsen

Partner og direktør i konsulenthuset Cubion

<https://www.cubion.dk>



Kontakt: randi@cubion.dk

Thomas Michaelsen

Ejer af konsulenthuset Bølgebryder

<https://boelgebryder.dk>



Kontakt: boelgebryder@gmail.com

Trine Dueholm

Tegner og kreativitetsmentor. Co-founder af

TrinTrin <https://trintrin.dk>, arbejder med
udvikling af mennesker og organisationer



Kontakt: td@trintrin.dk

Hanne Birgitte Møller

Partner og chefkonsulent i konsulenthuset Cubion

<https://www.cubion.dk>



Kontakt: Hanne@cubion.dk



TrinTrin.dk

CUBION