

# Værdig ældrepleje – hvad kalder det på af ledelsen?

Carsten Hornstrup, Joint Action Analytics

Joint  
Action  
Analytics



## Hvem er Joint Action Analytics?

- Forsknings- og analysehus med fokus på at udvikle og anvende viden inden for feltet *Ledelse af relationel velfærd*
- Forsknings samarbejde med bl.a. Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet med fokus på *ledelse af komplekse velfærdsopgaver*
- Eksempler: Demensindsats, forebygge genindlæggelser, udsatte borgere - social, handicap & misbrug, særlig beskæftigelsesindsats, udsatte børn & unge, m.v.

# Baggrund – vores egen forskning & udviklingsarbejde:

## Forskning i sammenhængende indsatser

**Ledelse:**  
Sammenhængende  
ledelse

**Medarbejderne:**  
Sammenhængende  
indsatser

**Borgeren:**  
Sammenhængende  
løsninger

## Det startede...

Et forsknings- og udviklingssamarbejde med Varde Kommune – med fokus på at sikre sammenhæng (og værdighed) i arbejdet med og omkring borgere med demens og deres pårørende. Som en del af forskningen interviewede vi både ledere, medarbejdere og **48 pårørende, til borgere med demens.**

LEDELSE AF RELATIONEL KOORDINERING



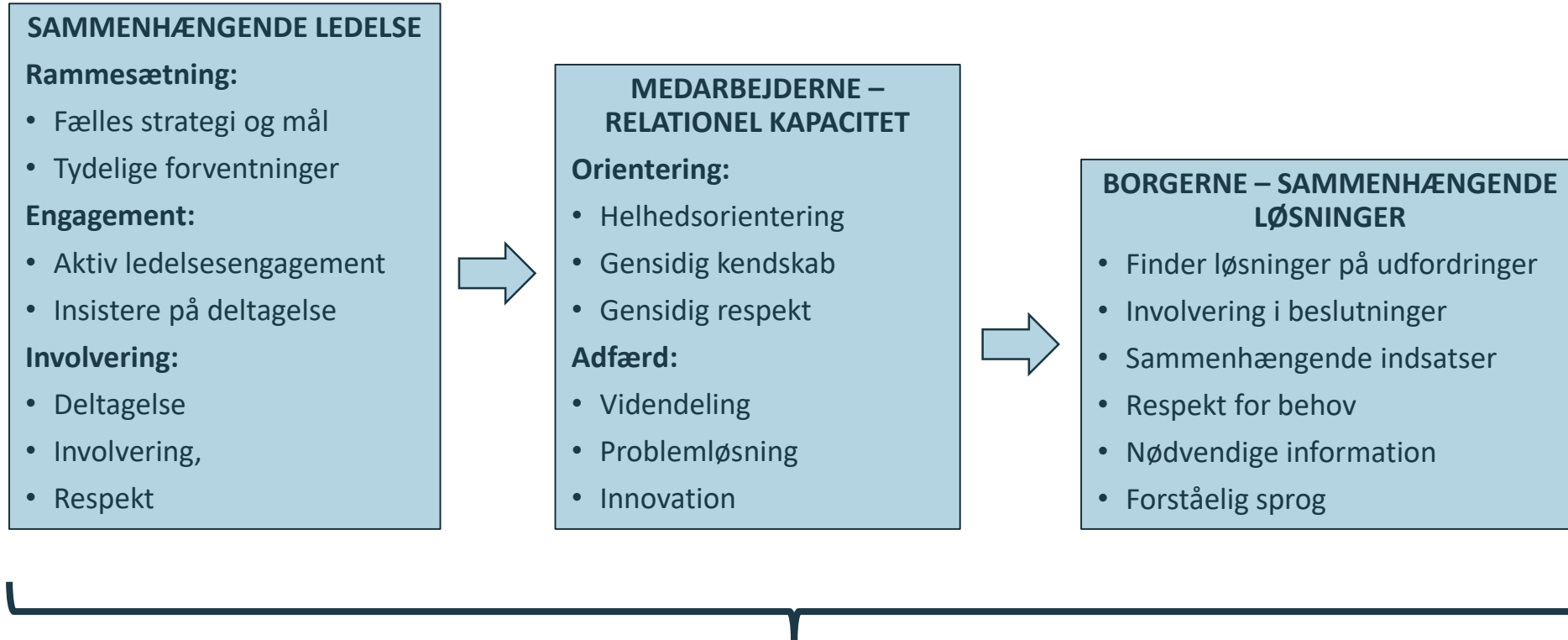
CARSTEN HORNSTRUP &  
MIKKEL PILGAARD MADSEN

Ledelse:  
Sammenhængende  
ledelse

Medarbejderne:  
Sammenhængende  
indsatser

Borgeren:  
Sammenhængende  
løsninger

## Vores fokus - mere konkret



Vi har udviklet og valideret mål for tværgående ledelse, relationel kapacitet og borgeroplevet effekt, der giver os troværdige data.

# Hvad har betydning for borgernes oplevelse?

## SAMMENHÆNGENDE LEDELSE

### Rammesætning:

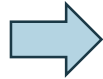
- Fælles strategi og mål
- Tydelige forventninger

### Engagement:

- Aktiv ledelsesengagement
- Insistere på deltagelse

### Involvering:

- Deltagelse
- Involvering,
- Respekt



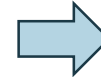
## MEDARBEJDERNE – RELATIONEL KAPACITET

### Orientering:

- Helhedsorientering
- Gensidig kendskab
- Gensidig respekt

### Adfærd:

- Videndeling
- Problemløsning
- Innovation



## HVAD ER VIGTIGT FOR BORGERNE?

- At de professionelle har fokus på at finder løsninger på de udfordringer, der er vigtigst for borgerne.
- At borgerne oplever, at de bliver involvering i træffe beslutninger
- At der er sammenhæng i de professionelles indsatser
- At der er respekt for deres ønsker og behov
- At de løbende får den nødvendige information
- At der bliver kommunikeret i et forståelig sprog

# Hvad har betydning for medarbejdernes samarbejde?

## SAMMENHÆNGENDE LEDELSE

### Rammesætning:

- Fælles strategi og mål
- Tydelige forventninger

### Engagement:

- Aktiv ledelsesengagement
- Insistere på deltagelse

### Involvering:

- Deltagelse
- Involvering,
- Respekt



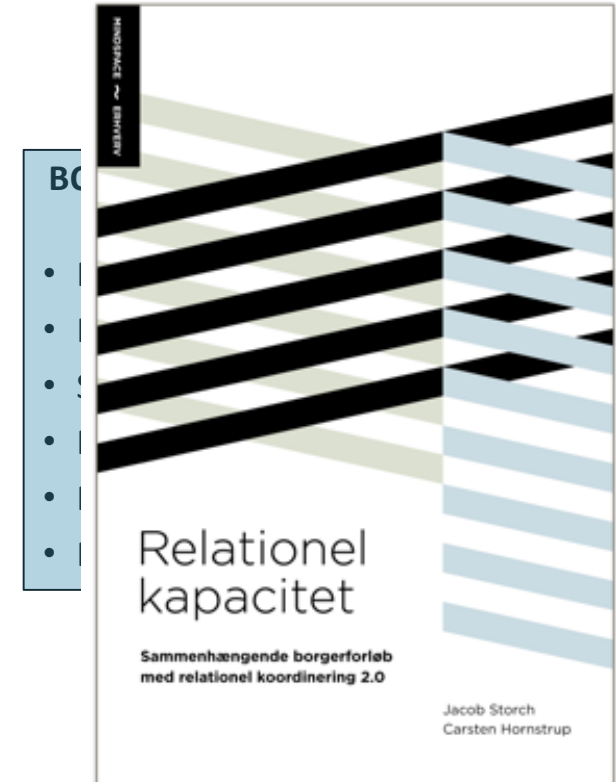
## MEDARBEJDERNE – RELATIONEL KAPACITET

### Orientering:

- At der er en helhedsorientering i alle faggrupper
- At der er en høj grad af kendskab til andres opgaver
- At der er en høj grad af gensidig respekt

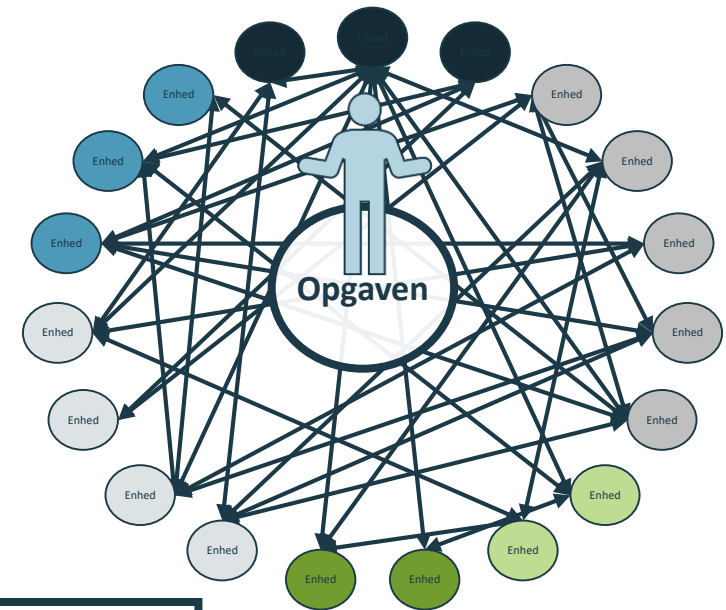
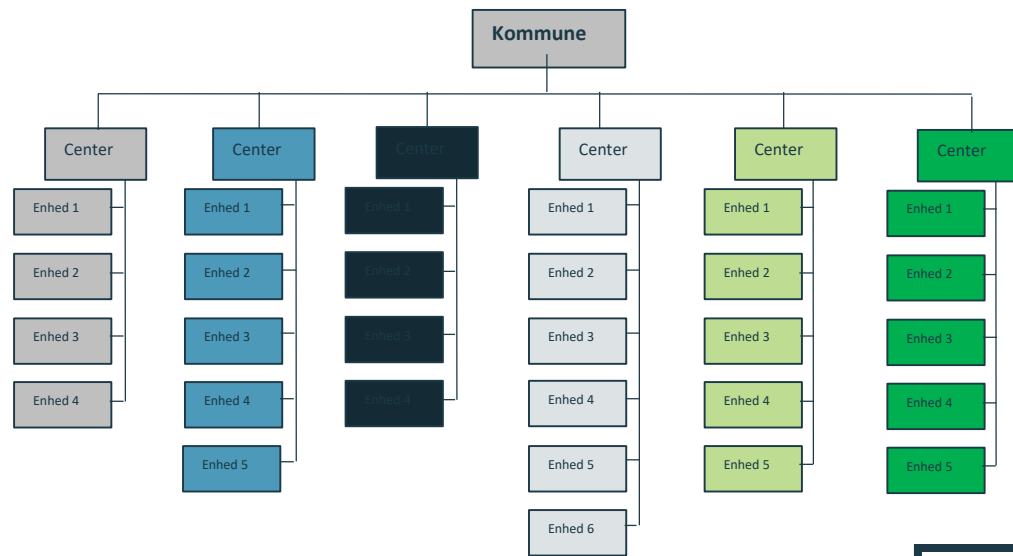
### Adfærd:

- At der er aktiv videndeling – målrettet modtagerne
- At der er et aktiv bidrag til fælles problemløsning
- At der er et aktiv bidrag til fælles innovation





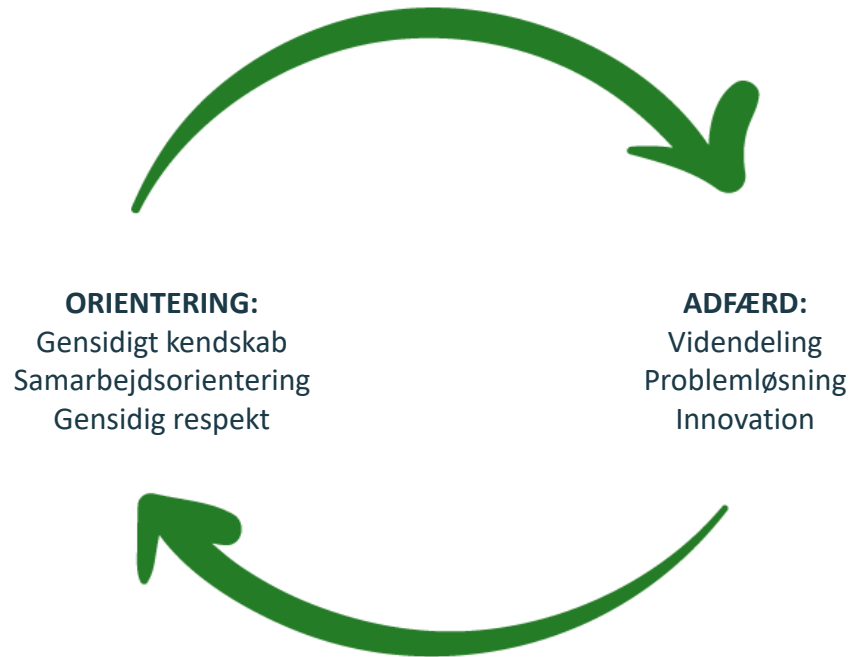
# Relationel kapacitet i billeder



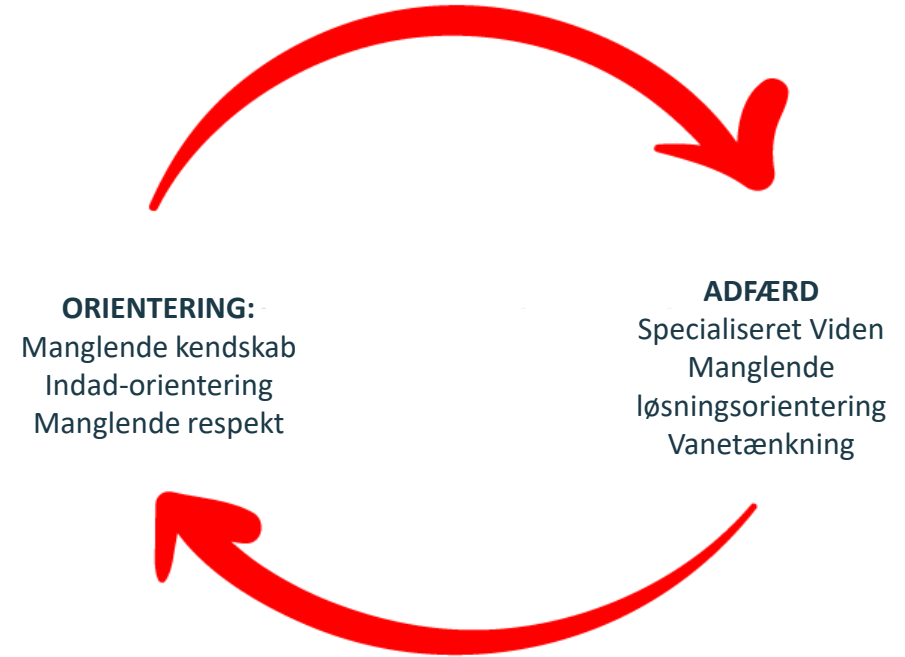
*Evnen til at indgå i komplekse og dynamiske tværfaglige samarbejdsrelationer når og hvor behovet opstår.*

# Dynamikkerne i Relationel Kapacitet

## Sammenhængende velfærdsydelse



## Fragmenterede velfærdsydelse



# Ledelsesopgaven

## SAMMENHÆNGENDE LEDELSE

### Rammesætning:

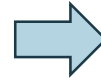
- Er der formuleret og kommunikeret en fælles strategi og fælles mål?
- Er der tydelige forventninger til hvordan medarbejderne skal bidrage?

### Engagement:

- Er der et aktiv ledelsesengagement i at skabe muligheder og håndtere udfordringer?
- Insisterer lederne på at alle relevante aktører deltager aktivt?

### Involvering:

- Er der mulighed for deltagelse ?
- Bliver de relevante grupper involveret i at finde løsninger på lokale udfordringer?
- Er der respekt for fagpersonernes viden og erfaringer?



## MEDARBEJDERNE – RELATIONEL KAPACITET

### Orientering:

- Helhedsorientering
- Gensidig kendskab
- Gensidig respekt

### Adfærd:

- Videndeling
- Problemløsning
- Innovation



## BORGERNE – SAMMENHÆNGENDE LØSNINGER

- Finder løsninger på udfordringer
- Involvering i beslutninger
- Sammenhængende indsatser
- Nødvendige information
- Respekt for behov
- Forståelig sprog

# Forskning i sammenhængende indsatser

## Deltagere:

- 30 borgere med komplekse udfordringer
- Ca. 200 professionelle involveret i borgernes sager
- Ca. 50 ledere

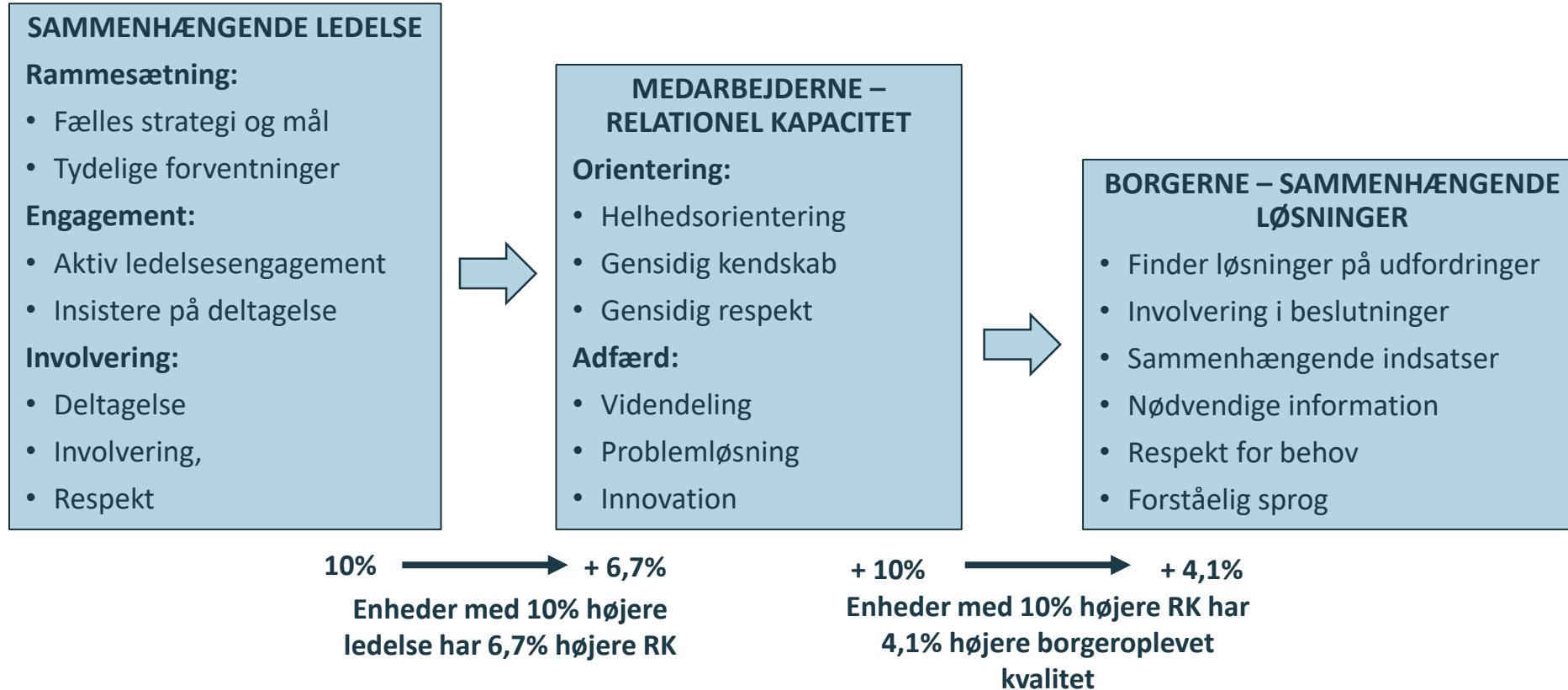
Projekt i samarbejde med Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet og 5 danske kommuner

**Ledelse:  
Sammenhængende  
ledelse**

**Medarbejderne:  
Sammenhængende  
indsatser**

**Borgeren:  
Sammenhængende  
løsninger**

## Det vi finder – 1:



**OBS:** Det er særligt borgere med få ressourcer, der bliver påvirket negativt af manglende samarbejde. Borgere med større ressourcer oplever større sammenhæng, men det er ofte noget de selv skaber.

# Borgernes perspektiver

## Borgernes oplevelse

### Positivt

- **Det gode tværfaglige samarbejde skaber sammenhæng og overblik for borgeren – og det skaber ro og tryghed.**

### Negativt

- Manglende kommunikation blandt medarbejderne leder til frustration hos borgeren, fordi han/hun skal gentage sig selv igen og igen.
- Hvis der ikke skabes en rød tråd, så kan det være meget forvirrende for borgeren, at der er så mange fagpersoner inde over.
- Skiftende sagsbehandlere som stor frustrationskilde.

# Medarbejderperspektiver på det tværfaglige samarbejde

## Samarbejde på tværs

### Positivt

- God og løbende kommunikation/orientering
- Tydelig arbejdsfordeling mellem fagpersoner – hvem gør hvad?

### Negativt

- Manglende kendskab til/respekt over for hinandens faglighed, fagområder, arbejds gange mv.
- "kalenderkabale" – det er svært at finde tid at alle kan mødes på samme tid.
- Det tværfaglige samarbejde tager tid – og der er ofte ikke tid til at prioritere det.
- Manglende kommunikation og manglende viden om, hvem der er tilknyttet borgersagen.
- Ofte udskiftning af medarbejdere (socialrådgivere) – skaber et "gab", hvis sagen ikke overdrages til den nye medarbejdere.
- Centralt at man kan sætte ansigt på hinanden – det gør vejen til hinanden kortere.

## Perspektiver på ledelse fra medarbejderne

### Ledelsens opbakning

#### Positivt

- **Støtte ved konflikt med andre afdelinger – det tages op på lederniveau.**
- **Når der fra ledelsens side gives/skabes "rum" til at det tværfaglige samarbejde kan prioriteres.**
- **Når ledelserne bygger bro på tværs – vha. oplæg, møder, workshop, kurser mv.**

#### Negativt

- Ledelsen giver udtryk for, at det tværfaglige samarbejde er vigtigt, og at det bør prioriteres, men der gives ingen redskaber/der er ingen faste procedure ift. hvordan det skal gøres.
- Ledelsen prioriterer de interne opgaver før det tværgående.



# Analyser af relationel kapacitet

3 sager med samme karakteristika i samme kommune.  
Meget stor forskel på samarbejds kvaliteten, på trods af at kommunen arbejder med en netværksmodel, der skal sikre ensartet høj kvalitet i samarbejdet og opgaveløsningen.

## Sag 1

- Matricen viser de nøjagtige værdier for de enkelte fagpersoners oplevelse af relationerne med den andre fagpersoner.
- Fagpersonernes bedømmelser af andre fagpersoner læses vandret. Andre fagpersoners bedømmelse læses lodret.
- Svarene er givet på en skala fra 1 – 5 og farverne angiver gennemsnittet.

	BHG	FYS	PSYK	TALE	FORÆ	SR
BHG		4,2	4,0	4,7	4,7	3,0
FYS	5,0		4,5	4,7	5,0	4,8
PSYK	5,0	4,8		5,0	5,0	4,3
TALE	4,2	4,0	5,0		4,7	3,5
FORÆ	5,0	5,0	5,0	5,0		5,0
SR	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	

Mellem grupper:

● Over 4,0 = Høj ● 3,5 - 3,9 = Mellem ● Under 3,5 = Lav

## Sag1: Den gennemsnitlige relationel kapacitet på de enkelte dimensioner



Mellem grupper:

● Over 4,0 = Høj ● 3,5 - 3,9 = Mellem ● Under 3,5 = Lav

Søjlediagrammet viser et gennemsnit af hvert af de seks udsagn, baseret på alle fagpersoners besvarelser. Svarene er givet på en skala fra 1 – 5 og farverne angiver gennemsnittet.

## Sag 2

### Det generelle billede

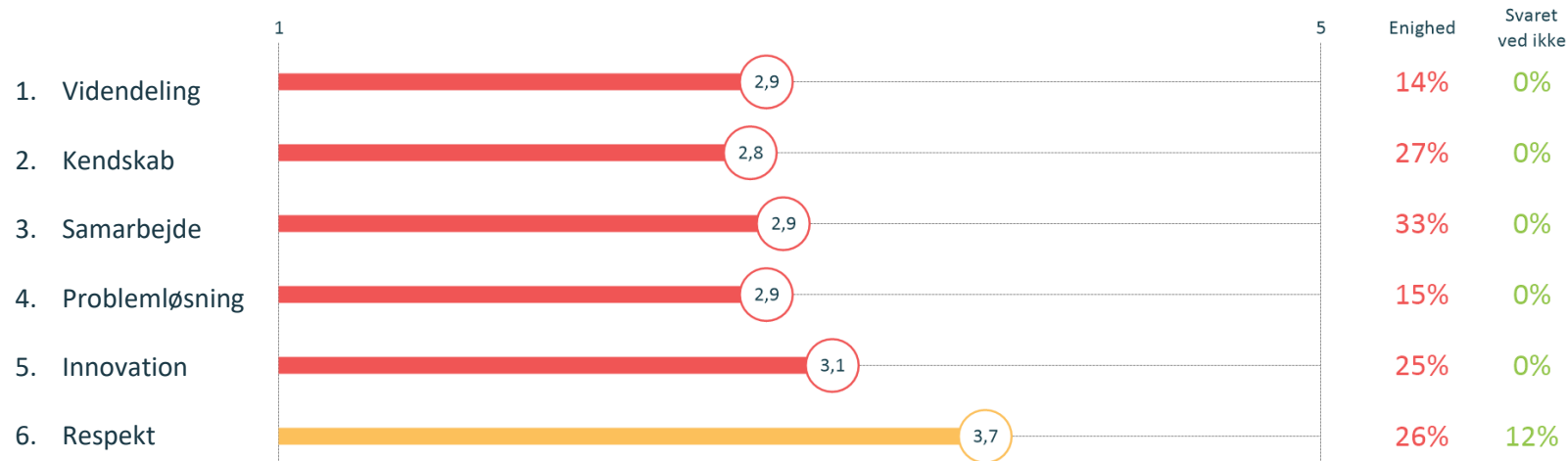
- Matricen viser de nøjagtige værdier for de enkelte fagpersoners oplevelse af relationerne med den andre fagpersoner.
- Fagpersonernes bedømmelser af andre fagpersoner læses vandret. Andre fagpersoners bedømmelse læses lodret.
- Svarene er givet på en skala fra 1 – 5 og farverne angiver gennemsnittet.

	HEGE	ØBC	PSYK	SR	FORÆ
HEGE		1,0	1,0	1,8	5,0
ØBC	1,8		1,5	4,2	2,7
PSYK					
SR	4,7	4,5	4,2		4,5
FORÆ	5,0	2,0	1,5	2,7	

Mellem grupper:

● Over 4,0 = Høj ● 3,5 - 3,9 = Mellem ● Under 3,5 = Lav

## Sag 2: Den gennemsnitlige relationel kapacitet på de enkelte dimensioner



Søjlediagrammet viser et gennemsnit af hvert af de seks udsagn, baseret på alle fagpersoners besvarelser.

Svarene er givet på en skala fra 1 – 5 og farverne angiver gennemsnittet.

Mellem grupper:

● Over 4,0 = Høj ● 3,5 - 3,9 = Mellem ● Under 3,5 = Lav

# Det minder mig om...

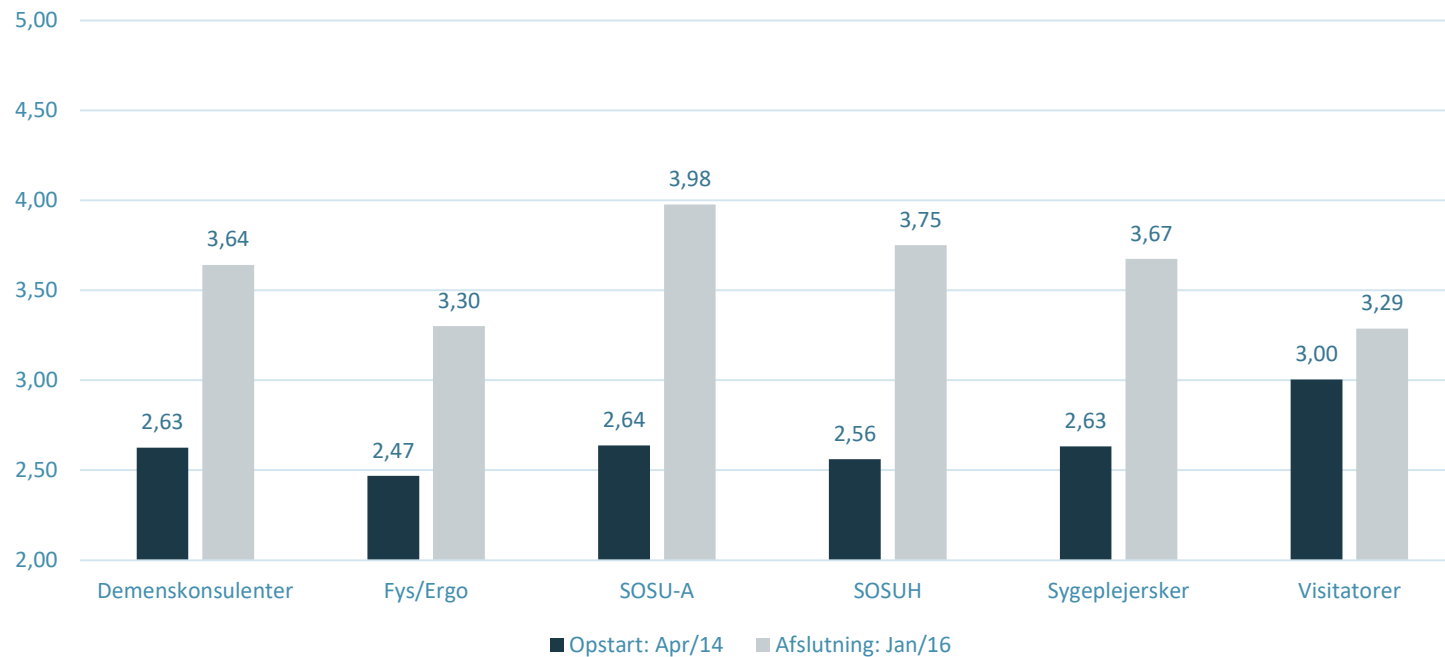


	HEGE	ØBC	PSYK	SR	FORÆ
HEGE		1,0	1,0	1,8	5,0
ØBC	1,8		1,5	4,2	2,7
PSYK					
SR	4,7	4,5	4,2		4,5
FORÆ	5,0	2,0	1,5	2,7	

# Tilbage til Varde – resultater:

# Demensindsats

Udviklingen i den tværgående relationelle koordinering fra opstarten i April 2014 til afslutningsmålingen i Januar 2016. Denne graf viser hvordan andre har vurderet hver enkelt faggruppes bidrag til den relationelle koordinering omkring demensindsatsen.





## Faglige/kvalitets indikatorer

Spørgsmål/emne	Opstartsmåling april 2014	Afslutningsmåling januar 2016
Der er formuleret handleplaner for arbejdet med den enkelte demente borger.	2,89	3,48
<b>Der er velbeskrevne og kendte roller og ansvarsområder for de enkelte faggrupper i forhold til arbejdet med demente borgere.</b>	<b>2,13</b>	<b>3,42</b>
<b>De enkelte faggruppers kompetencer bruges aktivt i arbejdet med demente borgere.</b>	<b>1,93</b>	<b>3,71</b>
Der er sammenhængende forløb i arbejdet med demente borgere.	3,09	3,64
De pårørende oplever at de er reelle samarbejdspartnere og ressourcepersoner, der inddrages under hele sygdomsforløbet.	3,11	3,48
Demente borgere tilbydes aktiviteter, som er tilpasset borgerens fysiske og kognitive formåen.	2,89	3,52
Demente borgere har så meget medbestemmelse som det er muligt.	3,57	3,97
De pårørende bliver klædt på til at tage medansvar for opgaverne omkring demente borgere.	3,11	3,29
Gennemsnit (skala 1 – 5)	2,59	3,56

+37,5%

## Supplerende fra deltagerne

### **Teamleder sygeplejersker:**

“Jeg oplever, at jeg ikke hører så meget om komplekse demensforløb længere. Det tolker jeg som om, at vi er blevet bedre til at tage de komplicerede sager og håndtere dem mere effektivt tidligere i forløbet.”

### **Demenskonsulent:**

*“Vi er blevet bedre til at tage kontakt til hinanden og drøfte de komplicerede sager på tværs. Måske især med sygeplejerske og visitationen. Vi er generelt blevet bedre til at inddrage de involverede parter; også borger og de pårørende. Og det giver en bedre indsats.”*

### **Områdeleder hjemmepleje:**

*“Jeg oplever, at vores samarbejde generelt har fået et løft. Det har simpelthen fået et større fokus - især på teamleder niveau. Det har afstedkommet gode dialoger, ikke bare om borgere med demens men også andre komplekse borgere.”*

## Supplerende fra deltagerne

### **Leder visitation:**

- *"Jeg oplever at vi har en organisation, som i dag er langt bedre til at lave nogle gode borgerforløb. Vi er gået fra at være en organisation delt i søjler til ved hjælp af bl.a. processen omkring relationel kapacitet at være en organisation, der er langt bedre til at samarbejde."*

### **Demensressourceperson:**

- *"Den tværfaglige indsats har været der altid, også før arbejdet med relationel kapacitet, men at det mere bevidste og vedholdende fokus på vigtigheden af dette samarbejde har medført en ofte langt tidligere indsats."*

# En samtale i rækkerne – inspiration & spørgsmål!?

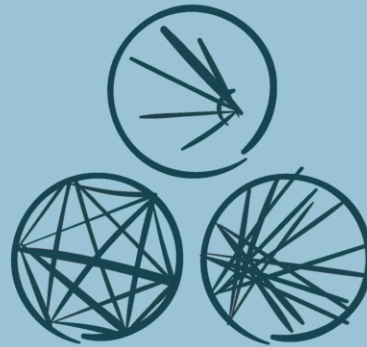
# OVERBLIK OVER PROCESSEN



**Afklaring og  
forberedelse**



**Undersøgelse**



**Overblik og  
afrapportering**



**Udviklingsprocesser**



**Resultater og  
opfølgning**

## Kontaktinformationer

Joint Action Analytics

Inge Lehmanns Gade 10, 6.

DK 8000 Aarhus C

Danmark

Tlf: (+45) 27 13 40 80

[kontakt@joint-action.dk](mailto:kontakt@joint-action.dk)

[www.jointactionanalytics.dk](http://www.jointactionanalytics.dk)

12-12-2019

29