

Midtvejsevaluering Projektet "Kvalitet og status i den kommunale ældrepleje"

Der er i februar 2011 gennemført en intern midtvejsevaluering, der senere skal indgå i projektets samlede evaluering. Denne evaluering er et koncentrat af den interne midtvejsevaluering med det formål at rapportere til projektets samarbejdspartnere og information til øvrige interesserede.

1. Om projektet

Projektets formål er at finde forbedringer i ældreplejen både for borgerne og for medarbejderne, så der kan frigives mere A-t-A tid, skabes bedre arbejdsmiljø og reduktion af sygefravær.

Projektet bygger på lean og omfatter 17 grupper inden for hjemmepleje og plejecentre, dels i Ods herred kommune, dels i OK-Fonden. På tidspunktet for denne evaluering er projektet i gang i 10 grupper.

2. Hovedkonklusion

Projektet giver indtryk af en ældrepleje, der har udviklet sig på anvendelse af hjælpemidler og teknik, der fysisk aflaster medarbejderne i de tunge plejeopgaver. Samtidig er arbejdet blevet mere skemalagt, presset på tid, og de tunge, plejekrævende opgaver fylder en større del af arbejdet.

Arbejdsopgaverne og vilkårene for arbejdet har nok ændret sig hurtigere, end mange medarbejdere mentalt har kunnet følge med til, så de føler sig presset og kan få en følelse af utilstrækkelighed og dårlig samvittighed.

Der er nogle særlige ledelsesmæssige udfordringer, idet opgaverne på området skal løses 24 timer i døgnet året rundt, og der er oftest tale om grupper med en enkelt eller i bedste fald få ledere, der ikke har praktisk mulighed for at være nærværende over for alle medarbejdere døgnet rundt.

Det medfører, at medarbejderne typisk arbejder i subgrupper, hvor de i høj grad selv tilrettelægger det praktiske arbejde, og der synes at gøre sig en udpræget vanetænkning gældende.

Det er en udpræget social medarbejdergruppe, der motiveres af anerkendelse, og som er meget følsom over for kritik og konflikt. Derfor er der en tendens til at man "ofrer sig" og lever med indgroede vaner, selvom man godt kan se forbedringsmuligheder.

Det har vist sig, at der alene ved at samle medarbejderne i projektet opnås forbedringer i arbejdsmiljøet. Ved at få medarbejderne til at analysere deres arbejdsopgaver og se fokuseret og konstruktivt på dem, kan der findes en lang række forbedringsmuligheder.

De kan selv finde løsninger, som kan løses med lille ressourceforbrug uden at involvere den øvre ledelse, men der mangler adgang til løsning af tungere opgaver med større potentiale, som IT løsninger, medicinhåndtering o. lign., som kræver analyse og involvering af andre beslutningstagere.

Det anses for at være en af projektstyregruppernes hovedopgaver at vurdere, koordinere og videreformidle sådanne forbedringsmuligheder til rette beslutningstagere.

3. Ledelse og medarbejdere i ældreplejen

De fleste medarbejdere giver indtryk af at være ret dedikerede til deres arbejdsopgaver. De virker som meget sociale personer, der motiveres af anerkendelse. De lægger især meget vægt på anerkendelse fra borgerne og er tilbøjelige til at yde mere end det, der forventes i systemet, for at opnå denne anerkendelse.

De søger også anerkendelse hos deres nærmeste kolleger. Samtidig er de meget følsomme over for kritik og konflikter. Derfor er de fleste meget hjælpsomme over for kolleger, og der er en tilbøjelighed til, at "stærke personer" kan tiltage sig en magtposition, medens andre affinder sig med forhold, der godt kunne være bedre. Denne magtstruktur fører i nogle tilfælde til konflikter, der så har en tendens til at blive voldsomme, og nogle vælger at passe sig selv for at undgå ballade. De søger så anerkendelse hos borgerne i stedet, evt. ved at overservicere dem.

Det er naturligt, at medarbejderne også søger anerkendelse fra deres ledelse, men det viser sig i mange tilfælde vanskeligt, idet der i de fleste grupper kun er en enkelt leder eller i bedste fald nogle få, som ikke har praktisk mulighed for at være nærværende over for alle medarbejderne. Dels er medarbejderne opdelt i hold, der arbejder på forskellige tider, dels har lederen en del praktiske opgaver ved siden af sin lederfunktion.

Foreløbigt giver projektet det indtryk, at der er forskel på ledelsen i OK-Fondens og i kommunens grupper. OK-Fonden synes kendetegnet ved en mere nærværende ledelse med flere ledere på stedet og enklere kommandovej op fra grupperne, medens kommunen synes kendetegnet ved færre ledere på stedet og en mere kompliceret kommandovej opad, så gruppelederne får en tendens til at orientere sig opad i ledelseshierarkiet i stedet for nedad mod medarbejderne. Der synes også en sammenhæng mellem størrelsen på stedet og medarbejdertilfredshed, således at der er større tilfredshed i større centre med flere ledere. Det kan være punkter, der skal vurderes nærmere, når der er arbejdet med flere grupper og/eller i anden sammenhæng.

4. Lean

Det er valgt at arbejde med en simplificeret metode af lean, som indebærer, at medarbejderne får et godt og forståeligt redskab til analyse af arbejdsgange og diskussion af forbedringer.

Det er forståelse for værdistrømsanalysen og kundebegrebet, der er centrale elementer, men det har vist sig, at medarbejderne skal anvende metoden i praksis gennem en periode, før de er fortrolige med den. Derfor er praktisk gruppearbejde under uddannelsesforløbet afgørende. Det har også vist sig nødvendigt, at der i det opfølgende forløb gives støtte til medarbejdergruppernes arbejde med metoden.

Lean er velegnet i ældreplejen, fordi opgaverne er så forskellige, at kun de medarbejdere, der udfører dem i praksis, reelt kender dem i detaljer og kan forholde sig til deres gennemførelse og effektivitet. Samtidig er medarbejderne vant til selv at styre deres opgaver inden for meget overordnede rammer.

4.1. Lean agenter

Det har vist sig, at der i en gruppe helst skal være 6 – 8 lean agenter afhængig af strukturen i gruppen. Der skal således helst være en lean agent for hvert hold evt. bortset fra nathold, men det er en fordel, at der trods alt er en enkelt repræsentant for natholdet, selvom vedkommende ikke har praktisk mulighed for at spille samme rolle som de øvrige lean agenter.

Derudover skal der tages højde for, at en eller flere lean agenter af forskellige årsager ikke kan udfylde funktionen.

Der er opnået gode erfaringer med, hvilke kriterier, der skal gælde for valg af lean agenter. De anvendes fremadrettet i de næste grupper.

5. Kommunikation & samarbejde

Kommunikation & samarbejde hjælper deltagerne til at forstå sin egen adfærd, at skabe respekt for sig selv og for andre, at give og modtage kritik i den rette ånd, at være åben og konstruktiv og også at sige fra. Man får styrket sin kommunikation i gruppen, og man lærer at behandle modstand og få accept.

Interviews med lederne efter uddannelsesforløbet viser, at kurset har en afgørende betydning for hele forløbet. Det påpeges, at kurset har samlet gruppen og skabt en helhed på en arbejdsplads, der ellers er meget fragmenteret.

Der er skabt en fælles referenceramme for et mere konstruktivt samarbejde, og der er kommet en bedre tone mellem medarbejderne, og lederne har fået et redskab til yderligere forbedringer.

Medarbejdernes evaluering af kurset bekræfter ledernes opfattelse og viser i øvrigt, at kursets formål i vid udstrækning opnås.

6. Uddannelse af lean agenter

I de første grupper blev lean agenterne undervist inden for egen gruppe. I de efterfølgende grupper blev lean agenter samlet i større hold og undervist sammen. Det giver en mere levende undervisning med udveksling af erfaringer fra flere steder. Det gør det bl. a. mere tydeligt, at der findes flere måder at udføre et arbejde på.

Nogle lean agenter i de første grupper var usikre på deres rolle. Derfor er uddannelsen bl. a. udbygget, så lederne deltager i en del af den, hvor lean agenternes rolle fastlægges og afstemmes. Det overvejes også, hvordan uddannelsen kan styrke lean agenterne som mødeledere.

7. Lederuddannelse

Lederuddannelsen består i lean ledelse og i coachende ledelse. I Odsherred har lederne desuden bedt om at få et kursus i Kommunikation & samarbejde for ledere.

Det har vist sig hensigtsmæssigt at undervise ledere fra flere grupper samtidig. Senest har der været god respons på lederuddannelsen i Odsherred, som har oplevet et fællesskab, medens der ikke synes at være helt så gode erfaringer med at blande ledere fra kommunen og fra OK-Fonden, idet der synes at være tale om to forskellige kulturer.

Det foreslås fortsat at samle ledere fra flere steder til fælles uddannelse og forsøge at lade dem danne basis for erfa-grupper, men praktiske forhold gør, at der nok skal dannes en gruppe for kommunens ledere og en gruppe for ledere i OK-Fonden.

8. Øvrige erfaringer med projektet

Der identificeres let en lang række forbedringsmuligheder, og det er ikke usædvanligt, at en gruppe allerede i undervisningsforløbet kommer med et halvt hundrede forslag til forbedringer.

De fleste forbedringsmuligheder gælder nære forhold i egen afdeling, som kan løses af plejepersonalet selv, men i nogle grupper har man også arbejdet på tværs af funktioner.

Eksempler på forbedringsforslag:

- Der er flere grupper, der arbejder med forskellige ændringer af morgen rutiner, som synes at være et område, der belaster medarbejderne. En gruppe har allerede fået mere ro på morgenerne ved at indføre forbedringer.
- En gruppe har lavet en standard for udflugter med beboerne, så de nu gennemføres mindre kaotisk end før.
- En gruppe har aftalt ændringer med apoteket, så medarbejderne opnår en betydelig tidsbesparelse.

- Der arbejdes med placering af porcelæn m.m. i køkkener og håndtering af service, så der dels spares tid for medarbejderne og opnås mindre tab af service.
- Næsten alle grupper arbejder med vagtskifte, som synes at være et betydeligt problem de fleste steder.
- En gruppe har lavet en standard for servering af mad midt på dagen. Der er ændret arbejdsfordeling mellem køkken og plejepersonale, så der samlet set ventes en besparelse på ca. 700 timer om året og opnås et bedre arbejdsflow.
- Der arbejdes med en ny standard for teknisk service, hvor samarbejdet mellem teknisk service og plejepersonale gøres mere smidigt med det resultat, at der kan forventes frigjort tid, der reducerer behov for håndværkere udefra.
- En gruppe arbejder med servering af aftensmad og flytter opgaver mellem dag- og aftenvagt og skal opnå bedre arbejdsmiljø og bedre beboerservice samt mindre madspild.
- Et forslag går på en bedre standard for anvendelse af bleer, som kan betyde bedre service for beboere og omkostningsbesparelser.

Disse forslag er under bearbejdelse eller afprøvning. Der skal derefter foretages evaluering og evt. tilpasninger. Det er alle forslag, grupperne selv kan arbejde med, men der er desuden forslag om forbedringsmuligheder, som ikke kan håndteres af grupperne alene, fordi de kræver behandling og beslutningstagen på et højere niveau. Nedenfor er vist nogle eksempler på sådanne muligheder:

8.1. IT

Et område, der dukker op i samtlige grupper, er anvendelse af IT. Det er et udviklingsområde, der giver mange effektiviseringsmuligheder i ældreplejen, men medarbejderne er ikke fuldt rustet til den udvikling, og den faktiske implementering er ikke gennemført i den grad, der modsvarer de muligheder, der er.

De IT systemer, der anvendes, er langsomme, og tilgængeligheden udgør en flaskehals. Samtidig matcher systemerne ikke medarbejdernes forudsætninger for at betjene dem.

Det medfører utilstrækkelig og alt for besværlig anvendelse af systemerne. Her anses der at være meget store gevinster at hente, men det er ikke et område, grupperne selv kan håndtere. Det må derfor bringes videre til mere kompetent behandling.

8.2. Medicinhåndtering

Medicinhåndtering er et område, der konsekvent peges på som et forbedringsområde. Det er underlagt nogle regler, som den enkelte gruppe ikke selv kan ændre. Derfor er det også et område, der kræver en behandling i et mere kompetent forum.

8.3. Servicekoncept

Der synes at være en uoverensstemmelse mellem medarbejdernes opfattelse af servicekonceptet og det, som visitation og ledelse giver mulighed for. Samtidig kan borgerne og pårørende have urealistiske opfattelser af det. Det skaber frustrationer og stress, og det bør være en ledelsesopgave at sikre kommunikation og generel accept af det koncept, der skal gælde.

8.4. Samarbejde med hospitaler, apoteker o. lign.

Der synes at være meget spild forbundet med utilstrækkelig kommunikation med hospitaler især og besværlig kommunikation med apoteker og samarbejde med praktiserende læger og vagtlæger. Det kommer frem med forskellig styrke i de forskellige grupper. Måske er der bedre forhold hos nogle end hos andre, og måske er det et udtryk for forskellige forventninger. Under alle omstændigheder er det et område, der kun kan finde markante forbedringer ved involvering af et mere kompetent forum end de enkelte grupper.