Ledelse af faste teams på ældreområdet – Erfaringer fra fire kommuner

Hovedresultater



Martin Sandberg Buch, Emmy Hjort-Enemark Topholm og Pia Kürstein Kjellberg

VIVE

Hovedresultater

Faste teams udbredes på ældreområdet

Ældreområdet er udfordret af en voksende ældrebefolkning og et faldende antal mennesker i den erhvervsaktive alder. Med ældrereformen skal kommunerne etablere faste teams og levere helhedspleje med udgangspunkt i borgerens samlede livssituation.

KL's surveys viser, at faste teams er under udbredelse i stort set alle landets kommuner. De består typisk af social- og sundhedsassistenter og -hjælpere, mens sygeplejersker, terapeuter og visitatorer i varierende omfang indgår i eller er fast tilknyttet teamene.

VIVEs tidligere studier har samtidig vist, at en organisering i faste, tværfaglige og selvstyrende teams kan styrke kontinuitet, tværfaglighed, rehabilitering og medarbejdertrivsel.

VIVE undersøger, hvad der kendetegner god ledelse af faste teams

I denne rapport undersøger vi, hvad der kendetegner god ledelse af faste teams på ældreområdet. De teams, der indgår i analysen, er alle tværfagligt sammensat, samtidig med at de arbejder med forskellige elementer af selvstyring.

Analysen beskæftiger sig med ledelse på to niveauer: teamledere med personaleansvar for medarbejderne i de faste teams samt distriktsledere med personaleansvar for teamlederne.

Analysen bygger på observation og interviews med otte teamledere og deres ledere i fire kommuner. Den undersøger, hvordan de organisatoriske rammer påvirker ledelsen, og identificerer de ledelsesopgaver, som kendetegner god ledelse af faste teams på tværs af forskellige organisatoriske rammer.

Rapporten henvender sig særligt til ledere på ældreområdet.

Kommunerne har en fælles tilgang til faste teams på ældreområdet

Analysen finder store ligheder i kommunernes tilgang til etableringen af faste teams på ældreområdet:

- Teamene er i alle kommuner organiseret omkring gruppen af social- og sundhedshjælpere og social- og sundhedsassistenter med sygeplejersker og terapeuter integreret i eller tilknyttet teamene.
- Det, der varierer mellem kommunerne, er 1) den fysiske organisering af teams, teamledere og støttefunktioner, samt 2) om sygeplejersker og terapeuter er integrerede medlemmer af teamene.
- Dag-, aften- og nattevagt er i alle kommuner organiseret som separate teams.
- Hver teamleder har typisk ansvar for to teams i dagvagt og ét team i aftenvagt. Hertil kommer evt. tværgående ledelsesfunktioner, fx med ansvar for elever, sygepleje eller nattevagt. Ledelsesspændet er stort og overstiger ledelseslitteraturens anbefalinger.
- Ambitionen om selvstyring handler i alle kommuner primært om, at teamene får og tager ansvar for den daglige planlægning og det faglige indhold i indsatsen.
- Nogle kommuner arbejder herudover også med, at teamene får og tager ansvar for vagt- og ruteplanlægningen og bruger data om produktivitet, sygefravær og kontinuitet som afsæt for refleksion og læring.

Analysen viser, at disse organisatoriske valg former teamledernes ledelsesopgave. De påvirker bl.a. teamledernes muligheder for at koordinere samarbejdet på tværs af fag og funktioner, være tæt på medarbejderne og prioritere tid til udviklingen af velfungerende teams.

Samtidig viser analysen, at de grundlæggende ledelsesopgaver er de samme på tværs af kommunerne. På den baggrund identificerer analysen syv forbundne ledelsesområder, som kendetegner god ledelse af faste teams på ældreområdet.

Ledelse af faste teams består af syv forbundne ledelsesområder

Analysen viser, at ledelsesopgaven i relation til de faste teams, som kommunerne etablerer på ældreområdet, rækker ud over traditionel personaleledelse. Teamlederne skal udvikle velfungerende teams, understøtte tværfagligt samarbejde og gradvist overdrage ansvar til medarbejderne, samtidig med at de sikrer kvalitet og sammenhæng i borgerforløbet.

På tværs af de fire kommuner identificerer analysen syv forbundne ledelsesområder, som tilsammen kendetegner god ledelse af faste teams på ældreområdet (se Figur 1).

Figur 1 **Ledelse af faste teams på ældreområdet: Syv forbundne ledelsesområder**



Kilde: VIVE på baggrund af observation og interviews i fire kommuner.

Prioritering af tid og tilstedeværelse: Arbejdet med at prioritere tid og tilstedeværelse handler om at være til stede dér, hvor teamet udvikles. Analysen viser, at teamlederne prioriterer deres tilstedeværelse omkring teamets møder, fælles planlægning og faglige drøftelser, mens administrative støttefunktioner tæt på teamets daglige arbejde og en bevidst prioritering af øvrige ledelsesopgaver frigør tid til ledelse tæt på medarbejderne.

Udvikling af velfungerende teams: Arbejdet med at udvikle velfungerende teams handler om gradvist at udvikle teamets evne til at samarbejde og tage et fælles ansvar for opgaveløsningen. Analysen viser, at det forudsætter en velfungerende mødestruktur med klare roller og rutiner, løbende udvikling af relationer og samarbejdskompetencer, samt at teamlederen prioriterer og beskytter tid til teamudvikling.

Coachende og faciliterende ledelse: Arbejdet med coachende og faciliterende ledelse handler om gradvist at udvikle medarbejdernes evne til selv at planlægge arbejdet og træffe faglige beslutninger. Analysen viser, at det forudsætter, at lederen løbende vurderer, hvornår der er behov for at observere, facilitere medarbejdernes refleksion eller træde tydeligt frem og tage ansvar for kvalitet, arbejdsmiljø og borgernes sikkerhed.

Ledelse på tværs af fag, funktioner og vagtlag: Arbejdet med ledelse på tværs af fag, funktioner og vagtlag handler om at udvikle de enkelte faggruppers rolle i teamet og skabe sammenhæng på tværs af vagtlag. Analysen viser, at sygeplejerskerne skal udøve et klinisk lederskab med ansvar for teamets samlede borgerforløb, terapeuterne skal integreres i teamets daglige arbejdsfællesskab og styrke teamets rehabiliterende praksis, mens visitatorerne skal inddrages som tætte samarbejdspartnere omkring borgerforløbene. Da dag- og aftenvagt fortsat er organiseret som separate teams, handler ledelsesopgaven også om systematisk at udvikle samarbejdet og skabe sammenhæng mellem vagtlagene.

Personaleledelse: Arbejdet med personaleledelse handler om at udvikle et velfungerende arbejdsfællesskab. Analysen viser, at det forudsætter ansvarlig dialog, konstruktiv konflikthåndtering og en løbende balance mellem individuelle hensyn og teamets fælles opgaveløsning.

Mandat og sammenhæng i ledelseskæden: Arbejdet med mandat og sammenhæng i ledelseskæden handler om at skabe en fælles retning for udviklingen af de faste teams. Analysen viser, at det forudsætter, at distriktslederne giver teamlederne et tydeligt mandat, bakker dem op i vanskelige prioriteringer og sikrer, at ledelseskæden fremstår sammenhængende over for medarbejderne.

Organisatorisk understøttelse: Arbejdet med organisatorisk understøttelse handler om at skabe rammer, der gør det muligt at udøve nærværende ledelse. Analysen viser, at administrative støttefunktioner skal frigøre tid til ledelsesopgaven. Det forudsætter samtidig, at støttefunktionerne er tæt på teamlederne og teamenes daglige arbejde, så den løbende koordinering kan foregå hurtigt og uformelt. Lederfællesskaber og kompetenceudvikling skal tilsvarende understøtte teamledernes fortsatte udvikling i rollen som ledere af faste teams.

Organisation og ledelse skal ses i sammenhæng

Analysen finder samlet set, at udviklingen af faste teams forudsætter et samspil mellem organisering og teamledelse. Organiseringen skaber rammerne for samarbejdet, mens de nærmeste ledere omsætter disse rammer til en fælles praksis gennem de syv ledelsesområder.

VIVE opstiller tre anbefalinger til kommunerne og fem anbefalinger til teamlederne på baggrund af analysen (se Tabel 1).

Tabel 1 VIVEs anbefalinger til kommuner og teamledere

Målgruppe	Anbefaling
Kommuner	■ Tænk organisering og ledelse af faste teams sammen ■ Skab organisatoriske rammer, der understøtter helhedsorienterede borgerforløb ■ Skab gode betingelser for teamlederne.
Teamledere	■ Prioriter nærvær i teamets hverdag ■ Fasthold teamet som den centrale organisatoriske enhed ■ Udvikl det tværfaglige samarbejde systematisk ■ Skab fælles ansvar på tværs af fag og funktioner ■ Overdrag ansvar gradvist – uden at give slip på ledelsesansvaret.

Kilde: VIVE.

Fakta om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført som et casestudie med fokus på best practice for ledelse i relation til faste teams. Datagrundlaget kombinerer desk research, etnografiske feltstudier, interviews og fokusgrupper og består samlet set af:

- Desk resarch og ekspertinterviews med fokus på erfaringer, udviklingsbehov og løsninger, der hjælper teamledere i arbejdet med faste teams
- 16 dages observation med teamledere i fire kommuner
- Otte opfølgende interviews med de fulgte teamledere og deres nærmeste ledere
- To fokusgrupper, hvor ledere drøftede undersøgelsens foreløbige resultater.

Hovedresultater: Ledelse af faste teams på ældreområdet – Erfaringer fra fire kommuner
VIVE/2026
HR_304054