

5 gode indsatsområder til understøttelse af faste teams

Mange kommuner er i gang med at afprøve eller skal til at afprøve faste selvstyrende teams i ældreplejen. Med etablering af faste teams sker der store ændringer i roller og ansvar i organisationen. Lederen bliver mere coachende ift. konfliktløsning omkring bl.a. den daglige planlægning i det faste selvstyrende team. Administrative opgaver placeres i fælles back-office, så lederen kan bruge mere tid på faglig sparring.

For at understøtte det faste selvstyrende team opstår der behov et stort behov for en administrativ understøttelse af hvert team. Der skal bl.a. leveres støtte til styring af økonomien, ressourcer, planlægning, rekruttering og den faglige kvalitet. Der er en stor risiko for at mange kommuner ender med ikke at få den succes med serviceenhedens etablering, som det blev formuleret og kommunikeret i begrundelsen for serviceenhedens etablering.

Neden for finder du 5 indsatsområder, som jeg dels har opsamlet gennem snart 20 år inden for etablering af fælles serviceenheder, dels har opsamlet gennem de afprøvninger af faste selvstyrende teams, der allerede er i gang.

Det er indsatsområder, der er tænkt som gode råd, som jeg glæder meget mig til at dele med dig.

De 5 indsatsområder er:

- Beskriv de services som serviceenheden skal levere
- Sæt det rigtige hold
- Skab en brugerfokuseret kultur
- Følg op på den kvalitet og den service som der leveres
- Skab en sund forbedringskultur

Med fælles serviceenhed mener jeg en enhed, der kan levere administrative services til hver faste team, så de kun skal henvende sig et sted, for at få hjælp og støtte i dagligdagen.

Beskrivelse af de 5 indsatsområder:

1. Beskriv de services som serviceenheden skal levere

Alt for mange hopper ud i dannelsen af den fælles serviceenhed, uden at have en beskrivelse af hvilke services, som den nye enhed skal levere, og hvordan roller og ansvar er mellem serviceenheden, de faste teams og den tilbageblivende ledelse. Konsekvensen er at medarbejderne, der skal levere de fælles services, ikke har fuld klarhed over, hvad der er kerneopgaven i enheden og mange fortsætter derfor med at gøre som de plejere. Samtidig forventer medarbejderne i de faste teams, at etableringen af enheden skal føre til

en forandring af den service der leveres, gerne til det bedre. Den cocktail af forskellige opfattelser skaber ikke noget godt.

Derfor: Brug tid på at beskrive de services, der skal leveres og kommunikere det til de faste teams og resten af organisationen. Skab en dialog der gør, at alle bedre kan fokusere på deres kerneopgave – både dem der skal levere servicen og dem der skal bruge den.

2. Sæt det rigtige hold

Det rigtige hold betyder alt. Det gælder både for ledelsen af enheden og for de medarbejdere, der bliver en del af enden. At skabe en ny fælles enhed kræver en dedikeret og vedholdende ledelse, der tror på den vision og de mål, som den nye fælles enhed bygges op omkring. Ledelsen af enheden skal gå forrest i etableringen af den nye kultur, i forandringen af måden at gøre tingene på og i skabelsen af en fælles gejst omkring den nye enhed.

Derfor: Brug tid på at sætte det rigtige hold og finde den rigtige leder af enheden. Vær sikker på, at lederen er parat til, at personen som ledere skal gå forrest og vise vejen for alle andre, både i enden og i resten af organisationen.

3. Skab en brugerfokuseret kultur

Næsten alle fælles serviceenheder fødes med udsagnet og målet om, at der skal skabes en større tilfredshed med de services der leveres. En forbedret tilfredshed kræver, at der etableres en brugerfokuseret kultur i den nye enhed. Med brugerfokus mener jeg, at man rent faktisk har fokus på at øge kvaliteten og servicen overfor de faste teams. Brugerfokus kan skabes på mange måder – og min erfaring siger mig, at alle måderne skal tages i brug for at lykkes. Der skal bl.a. skabes en styringsmodel, hvor de faste teams gives et stort medansvar og medindflydelse samtidig med, at der skabes incitament i serviceenheden til at levere i en god kvalitet. Der skal skabes en leverancemodel der understøtter, at god kvalitet og service leveres som en selvfølge hver dag, og så skal der skabes en kultur, hvor de faste teams er i centrum af alle de beslutninger og prioriteringer, som der tages hver dag.

Derfor: Brug tid på at etablere den rigtige styrings- og leverancemodel, der fremmer en brugerfokuseret kultur og inddrag gerne medarbejderne de faste teams og de tilknyttede ledere, så de oplever et medansvar og har en medindflydelse.

4. Følg på den kvalitet og den service som leveres

Ledelse handler om at påvirke en gruppe til at formulere og arbejde hen imod opfyldelsen af et bestemt mål. Styring handler om at skabe en proces som sikrer, at der kan træffes og gennemføres beslutninger, der gør at målene faktisk også nås. Hvis du ikke har noget at styre med og styre efter, så er det i sagens natur svært at vide, om du

rent faktisk når dine mål. Mange fælles serviceenheder fødes helt uden mål eller med en række uklare kvalitets- og servicemål, men formår ikke at måle og følge kontinuerligt op på dem. Derfor mister mange serviceenheder med tiden retning og kritikken om manglende kvalitet og service får lov til at fylde hele billedet.

Derfor: Brug tid på at formulere nogle ambitiøse, men realistiske mål, for kvalitet og service, som alle skal være målbare. Og sørg for at de afspejler brugernes opfattelse af, hvad der er god kvalitet og service. Del gerne målingerne med de faste teams, men gør det i en kultur præget af, at alle gerne vil gøre det bedre.

5. Skab en forbedringskultur

Ingen forbedringer uden forandringer og en ny retning. Hvis du fortsætter med at gøre, hvad du altid har gjort, så havner du der, hvor du altid har været på vej hen. Og det er måske ikke godt nok! Brug de skabte forventninger om, at der skal leveres en bedre kvalitet og service, dit engagerede ledelseshold, ønsket om at skabe en kundefokuseret kultur og viljen til at måle på om enheden bliver bedre, til at skabe en forbedringskultur i hele organisationen. Sørg for at kulturen er forankret helt op på det øverste chefkontor. Det skal sikre at forbedringer der går på tværs af teams, ikke få lov til at gå i stå. Følg op på at der løbende kommer forbedringsforslag, prioriterer tid til at gennemføre forbedringerne og kommunikere din succes. Det vil være en selvforstærkende energi, som bringer serviceenheden tættere på - og ikke mindst hurtigere frem til - opnåelse af de mål, der er sat.

Derfor: Brug tid på at etablere en forbedringskultur. Skab rum i organisationen for forbedringsarbejdet og sørg for, at hele ledelsen omkring de faste teams er fokuseret på at det lykkes. Følg serviceenhedens fremskridt og kommunikere dens succes. Og del det gerne med de faste teams.

Epilog

De 5 indsatsområder er et sammenkog af mange års erfaring med etablering og drift af fælles administrative serviceenheder. Jeg håber, at de gode råd kan bruges i dit arbejde med fælles serviceenheder, der kan understøtte de faste selvstyrende teams.

Forfatter: Christian Braad

www.Profekto.dk

Mail: Christian@Profekto.dk

Tele: 6170 2063