

Stjerneprojektet i Valby: Konflikthåndtering og kompetenceudvikling blandt omsorgspersonale

Vellykket kompetenceudviklingsprojekt om trekantssamarbejdet mellem plejekrævende borgere, deres pårørende og plejepersonalet

Social- og sundhedshjælpere (SOSU'er) står dagligt i situationer, hvor de kommer tæt på plejekrævende borgere i hjemmet og deres pårørende. Det sker fx, hvis man på trods af familiens ønsker må bestille en nødvendig plejeseng eller må sikre, at borgerens selvbestemmelsesret bliver respekteret på trods af borgerens afhængighed af hjælp fra de pårørende. De fleste arbejdsituationer opfattes erfaringsmæssigt som rutine for hjemmehjælperne, men der kan være brug for hjælp til konflikthåndtering, hvis trekantssamarbejdet mellem personale, hjemmehjælpsmodtagere og deres pårørende er ved at køre af sporet. I værste fald kan belastninger omkring trekantssamarbejdet føre til forhøjet sygefravær og psykisk nedslidning i personalegruppen (Borritz, 2005).

I Københavns Kommunes Sundheds- og Omsorgsforvaltning, lokalområde Valby, gennemførte man derfor et trivselsprojekt i hjemmeplejen med fokus på trekantssamarbejdet: Borger, pårørende og personale, kaldet *Stjerneprojektet i Valby*. Projektet bestod i undervisningsforløb, baseret på medarbejdernes refleksioner over egen praksis, og det har efterfølgende vist sig at øge hjemmehjælpernes kompetencer med hensyn til at forebygge konflikter i deres samarbejde med hjemmehjælpsmodtagere og deres pårørende. Evalueringen af Stjerneprojektet har vist, at medarbejderne oplever, at de er blevet bedre rustet til at forebygge konflikter i samarbejdet med hjemmehjælpsmodtagerne og deres pårørende.

Det viser sig ved:

- at medarbejderne samlet set vurderer deres kernekompetencer højere ved projektets afslutning end ved projektets start

- at medarbejderne vurderer, at de har fået øvelse i at reflektere og argumentere for egne overvejelser i forhold til en konkret problemstilling
- at projektets mål om at reducere sygefraværet blandt hjemmehjælperne med 3 kalenderdage pr. ansat, er mere end indfriet
- at projektets mål om at reducere personaleomsætningen blandt hjemmehjælperne med 3 procentpoint, er mere end indfriet

Artiklen beskriver processen og erfaringer fra et kompetenceudviklingsforløb, som Competencehouse har gennemført for Valby i perioden 2008 – 2010 med støtte fra Forebyggelsesfonden. Fremgangsmåden i projektet baserer sig på Competencehouses metode til strategisk kompetenceudvikling, som omfatter brugerinddragelse som afsæt for udvikling og involvering af medarbejderne i processen.

Indledende fase

Den daværende ældrechef og nuværende lokalområdechef for Vesterbro, Kgs. Enghave, Valby, tog initiativ til projektet med henblik på at forebygge psykisk nedslidning blandt de 160 hjemmehjælpere i Valby pga. trekantssamarbejdets af og til vanskelige karakter. Der blev nedsat en styregruppe, som bestod af: ældrechefen, lederen af hjemmeplejen, sikkerhedslederen, fag- og integrationskonsulenten og hjemmehjælpernes tillidsrepræsentant. Det første, styregruppen gjorde, var at døbe projektet *Stjerneprojektet i Valby* for at skabe et positivt image i medarbejdergruppen.

Projektet bestod af tre faser:

- Kortlægning af hjemmehjælpernes arbejdsopgaver og kompetencer

- Udarbejdelse af et undervisningsforløb baseret på medarbejdernes egne erfaringer og refleksioner over praksis
- Gennemførelse af undervisningsforløb

Arbejdsopgaver og kompetencer

Projektets første aktivitet i fase 1 var at sætte ord på trekantssamarbejdet vha. kvalitative interviews med hjemmehjælpsmodtagere og deres pårørende, som kunne være en ægtefælle, en søn eller en god nabo. Det primære kriterium var, at hjemmehjælpsmodtagerne selv definerede, hvem deres uformelle hjælpere var. Interviewet fokuserede på at få deltagerne til at fortælle, hvad de oplevede som god kvalitet i samarbejdet mellem de tre parter i trekanten. Der blev spurgt om eksempler på konkrete episoder med hjemmehjælp i forbindelse med forskellige overgangssituationer i borgerens plejeforløb.

Dernæst blev der afholdt en række fokusgruppeinterviews med medarbejdere fra alle distrikter i Valby hjemmepleje.

Som optakt til interviewet fik deltagerne udleveret spørgsmålene:

- Hvad kan man gøre som medarbejder for at fremme det gode samarbejde?
- Hvad er et godt samarbejde?
- Hvad gør vi rigtig godt?
- Hvad kunne vi gøre bedre?

Fokusgrupperne bestod primært af hjemmehjælpere, men også sygeplejersker deltog for at få sygeplejegruppens erfaringer fra de hjem, hvor borgeren modtager både hjemmehjælp og sygepleje. Der blev desuden lavet fokusgruppeinterview med afløsere i hjem-



meplejen, som måske kun møder den samme borger og pårørende en enkelt gang. Dette valg skyldtes, at en af deltagerne, en afløser, i det første interview meddelte:

Jeg kommer ikke fast hos nogle borgere i øjeblikket, derfor samarbejder jeg ikke for tiden.

Derved har den professionelle part i trekanten på forhånd afskrevet at tænke samarbejdsrelationen ind i enkeltstående hjælpesituationer, hvilket er en kedelig tendens, når det i praksis ikke er muligt at sikre én hjælper til én borger (Københavns Kommune, 2006).

Til sidst interviewede Competencehouse enkeltpersoner fra FOA, Dansk Sygeplejeråd, Ældresagen samt Ældre-rådet i Valby med henblik på at høre forskellige interesseorganisationers bud på, hvad god kvalitet i samarbejdet er, og ikke mindst borgernes og de pårørende forventninger til hjemmehjælpernes kompetencer.

Det indsamlede interviewmateriale fra tre grupper 1) hjemmehjælpsmodtagere og deres pårørende, 2) personale og 3) interesseorganisationer blev herefter analyseret for at identificere kompetencer, der allerede er til stede i praksis - såvel som ønskværdige kompetencer i medarbejdergruppen. På baggrund af analysen var det muligt at konstruere 13 kompetencekategorier med 53 tilhø-

rende enkeltkompetencer, der alle blev beskrevet ud fra eksempler, hvor kompetencerne er i spil.

Kortlægning af medarbejdernes kompetenceprofil

De 13 kompetencekategorier kom til at fungere som en fælles kompetenceprofil for trekantssamarbejde. For at prøve profilen af i en bredere sammenhæng, inviterede projektets styregruppe derfor 14 kommuner fra hele landet til at deltage i en elektronisk dialog om kompetencernes relevans. Her deltog otte kommuner med 78 ledere og medarbejdere fra de kommunale hjemmehjælpere. Deltagerne repræsenterede både den kliniske praksis såvel som udviklings-, uddannelses- og arbejdsmiljøområdet i de pågældende kommuner. Resultatet af denne elektroniske dialog var meget positiv for projektet, fordi hovedparten af de udvalgte kompetencer i profilen blev vurderet som genkendelige og relevante i trekantssamarbejdet i de otte øvrige kommuner.

Som afslutning på fase 1 evaluerede de 160 hjemmehjælpere deres egne kompetencer ud fra den overordnede kompetenceprofil. Resultatet af dette var 160 personlige kompetenceprofiler, der blev bygget op omkring medarbejderens selvvalgte kompetenceniveau: *Nybegynder, let øvet, rutineret, ekspert eller udvikler.*

I Københavns kommune har medarbejderne i lokalområde Valby deltaget i et omfattende trivselsprojekt i hjemmehjælpningen med fokus på trekantssamarbejdet: Borger, pårørende og personale. Projektet blev kaldt *Stjerneprojektet i Valby* og bestod i undervisningsforløb, som baserede sig på medarbejdernes refleksioner over egen praksis. Efterfølgende har forløbet vist sig at øge hjemmehjælpernes kompetencer med hensyn til at forebygge konflikter i deres samarbejde med hjemmehjælpsmodtagere og deres pårørende.

Marianne Schmidt er sygeplejerske, cand.scient.soc. og chefkonsulent i Competencehouse

msc@competencehouse.dk

Til at systematisere samtalen og diskussionerne anvendte interviewererne RRR-modellen, som står for Relationen, Rygsækken og Rammen. Relationen betegner det, der sker imellem borger, pårørende og hjælper. Rygsækken er det, som de hver især har med sig før de mødes i en relation. Rammen er den sammenhæng, relationen foregår i

Udfyldelsen af den personlige kompetenceprofil foregik på en elektronisk platform. Efter udfyldelsen blev det muligt at foretage en evaluering af hele udviklingsforløbet senere, hvor man kunne sammenligne medarbejdernes kompetenceniveau før og efter projektets afslutning.

36 cases

Udviklingen af projektets metode til undervisning tager afsæt i praksisnær kompetenceudvikling, der drejer sig om at gøre medarbejderne i stand til at kunne håndtere nye og uventede krav i praksis (Troelsgaard et al. 2007).

Tanken bag praksisnær kompetenceudvikling er bl.a., at undervisningen flyttes ind på virksomheden, som får en høj grad af indflydelse på indholdet og afviklingen af undervisningen (Undervisningsministeriet, 2004). Medarbejderne har bidraget til Stjerneprojektet med deres fortællinger om egen praksis. Det er foregået efter workshopmetoden, hvor opgaven bestod i at reflektere og fortælle om episoder/situationer i et trekantssamarbejde, der betød rigtig meget for dem. Refleksionen blev sat i gang af en proceskonsulent fra Competencehouse, der stillede spørgsmål som: Hvad skete der? Hvad gjorde du? Hvad tænkte du? Hvad følte du? Hvad gik godt? Hvad gik mindre godt? Hvorfor gik det, som det gjorde? Hvad blev konsekvenserne af det, der skete?

Deltagernes fortællinger blev skrevet ned og analyseret og konstrueret til i alt 36 cases. En case består af en kort fortælling, hvor hovedpersonerne er en borger, en pårørende og en hjælper. I hver case er der indlejret en spire til konflikt i samarbejdssituationen. Fx: Du besøger hr. Nielsen, som er visiteret til bad én gang om ugen. Du er afløser og kender kun Nielsen fra enkelte besøg. Da du ankommer til hjemmet, er datteren tilstede. Du har ikke fået jakken af, før datteren stiller sig op og skælder dig ud, fordi I har glemt at give hendes far en varm undertrøje på i sidste uge. Det hjælper ikke, at du siger, du ikke kender noget til den sag. Datteren bliver ved med at klage over jeres mangel på omtanke for hendes gamle far. Hver case slutter med spørgsmålet: Hvad gør du?

Med afsæt i medarbejdernes erfaringer fra praksis blev der konstrueret fire forskellige svar på spørgsmålet.

Efterfølgende vurderede styregruppen og ledelsen i hjemmeplejen hvilke af de fire handlinger, der kunne karakteriseres som den gode, de mindre gode og den virkelig uheldige. Den gode handling i ovenstående case endte med at se således ud:

Du beklager overfor datteren, at I har glemt den varme undertrøje. Men du skal sørge for, at det bliver noteret i plejeplanen, at hendes far skal have undertrøjen på efter badet, så det ikke sker igen.

Og den virkelig uheldige: Du tager jakken på og går igen, fordi du ikke behøver at finde dig i at blive talt til på den måde. Du fortæller gruppelederen, hvad du har gjort.

Dette vurderingsarbejde i ledergruppen gav i øvrigt anledning til værdifulde diskussioner om god praksis i trekantssamarbejdet og lagde grund for at fastlægge en fælles kurs i forhold til opgaveløsning. Modsattede holdninger i den daglige ledelse bidrager omvendt til at skabe usikkerhed hos medarbejderne. Den større klarhed i opgaveløsningen blandt medarbejderne blev derfor en sidegevinst i projektet til fordel for et bedre arbejdsmiljø.

Undervisningsforløb

Undervisningsmetoden i projektet var en kombination af reflekterende teams og enkel e-learning. Et reflekterende team bestod af en hjemmeplejegruppe på 10 – 12 personer med en gruppeleder samt en sygeplejerske eller en gruppeleder som interviewer. Som optakt til refleksionen præsenterede intervieweren én af projektets cases med eksempler på de handlinger, casen kunne medføre. Interviewerens opgave var at være konstruktiv og nysgerrig over for den konkrete problemstilling i casen og styre og lede samtalen samtidig med, at hun bevarede overblikket og undgik at give gode råd og løsninger. Medarbejdernes opgave var at være undersøgende og reflekterende over for problemstillingen, selv om det ikke nødvendigvis var en problemstilling, de selv havde været ude for. Til at systematisere

samtalen og diskussionerne anvendte interviewererne RRR-modellen, som står for *Relationen*, *Rygsækken* og *Rammen* (Munch-Hansen et al. 2005). *Relationen* betegner det, der sker imellem borger, pårørende og hjælper. *Rygsækken* er det, som de hver især har med sig før de mødes i en relation. *Rammen* er den sammenhæng, relationen foregår i.

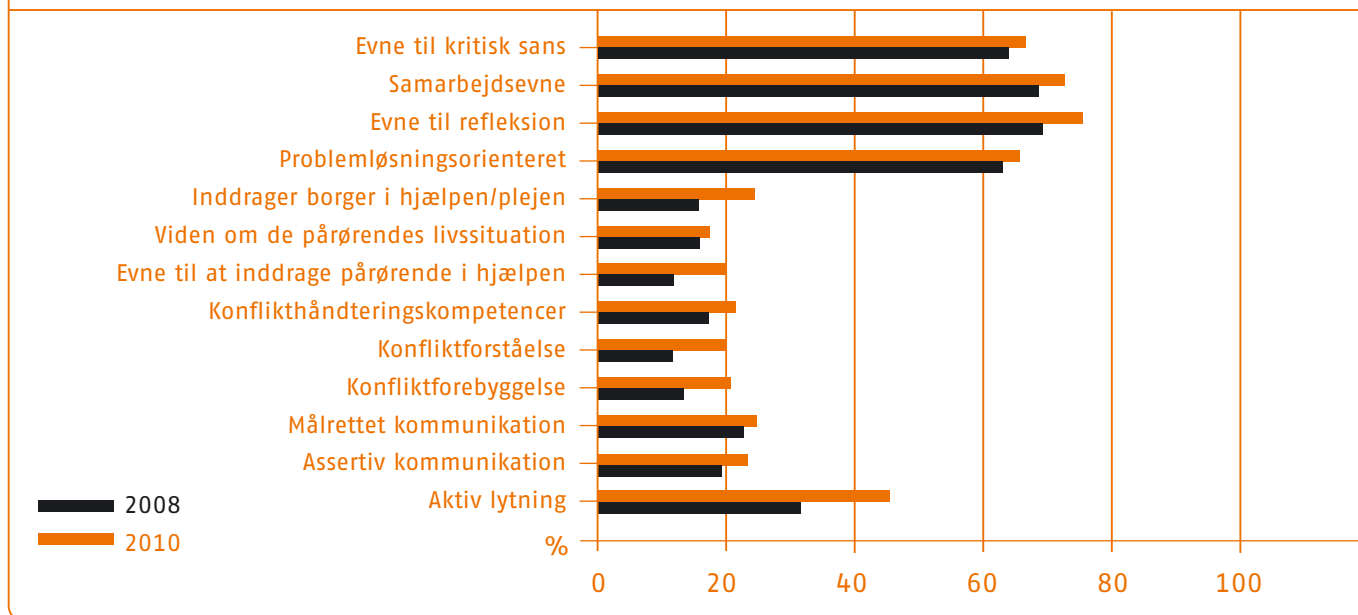
Modellen blev anvendt, fordi den er simpel, let at huske og let at illustrere på papir. Som afslutning på diskussionen af en case kvitterede teamet med et samlet svar på, hvad der er god praksis i den konkrete case. Svaret blev tastet ind på den elektroniske platform, der med det samme evaluerer og sammenligner teamets svar med besvarelser fra de andre teams og med ledelsens svar på god praksis i casen. Den elektroniske platform gør det også muligt at vurdere, i hvor høj grad deltagerne har udviklet sig undervejs i forløbet (se fig.1).

Evaluering af forløbet

I løbet af projektperioden deltog alle medarbejdere i fire reflekterende teams med tre måneders mellemrum med to forskellige cases pr. gang. Som afslutning på undervisningsforløbet evaluerede deltagerne igen deres kompetencer og foretog eventuelle justeringer af deres personlige kompetenceprofil.

Casene har fungeret godt i de reflekterende teams, fordi de opleves som *vedkommende* og *genkendelige*. Blandt de erfarne medarbejdere er der forskellige opfattelser af, hvor udfordrende problemstillingerne i casene har været. De fleste oplever dog, at det har givet nye og spændende vinkler på trekantssamarbejdet at diskutere en indlysende problemstilling med nyansatte og unge kolleger, og de føler sig engageret, fordi undervisningsforløbet har givet *rig mulighed for at deltage mere aktivt end ved andre typer kurser*. Medarbejderne oplever, at det har bidraget til at styrke deres evne til at tænke problemløsningsorienteret, men samtidig efterlyser de, at reflekterende teams med fokus på trekantssamarbejdet skal foregå med kortere intervaller. Det har været svært at holde fokus fra gang til gang med tre måneders interval mellem

FIGUR 1. KOMPETENCEUDVIKLINGEN HOS ANDELEN AF RUTINEREDE MEDARBEJDERE



Figuren viser procentandelen af den samlede medarbejderpopulation i projektet, der vurderede deres kompetenceniveau som minimum rutineret - ved projektets start og afslutning

hvert undervisningsforløb. Det har ligeledes været en udfordring for hjemmehjælperne at evaluere deres egne kompetencer og skulle give sig selv et skulderklap. Hidtil har det ikke været en naturlig del af samarbejdet i hjemmehjælpergruppen at tale om, hvilke kompetencer man har, for, som én siger: *Jeg er jo ikke bedre end mine kolleger*. Men evalueringen har også vist, at medarbejderne oplever det nemmere anden gang, selv om de mener, at de bør tilstræbe at være mere *objektive* i deres vurderinger. Endelig har det været en udfordring for mange af deltagerne, at evalueringen af egne kompetencer er foregået på en elektronisk platform, fordi de ikke har været fortrolige med computeren som arbejdsredskab.

Stjerneprojektet er afsluttet, men de reflekterende teams og hjemmehjælpernes evaluering af egne kompetencer indgår fremadrettet som en metode til kompetenceudvikling i Lokalområde Vesterbro, Kgs. Enghave, Valby.

Københavns Kommune (2006). *Projekt Fast hjemmehjælp. En opfølgning på brugertilfredshedsundersøgelse i 2005*. København: Sundhedsforvaltningen.

Munch-Hansen, Michael & Mariann Popp (2005). *Forstå og forebyg vold*. København: Munksgaard Danmark.

Troelsgaard, Dora & Hanne Thorvardarson (2007). *Håndbog for undervisere på korte praksisnære AMU-kurser. Håndbogen er udviklet med støtte fra Undervisningsministeriets tværgående Udviklingspulje (TUP) 2006*. Skive-Thisted-Viborg: SOSU-STV og Viborg: CVU Midt-Vest.

Undervisningsministeriet (2004). *Vejledning om fælles kompetencebeskrivelser, arbejdsmarkedssuddannelser og enkeltfag i fælles kompetencebeskrivelser*. Kap. 13. *Uddannelsesstyrelsens håndbogsserie nr. 23*. København.

Hidtil har det ikke været en naturlig del af samarbejdet i hjemmehjælpergruppen at tale om, hvilke kompetencer man har, for som én siger: *Jeg er jo ikke bedre end mine kolleger*

Referencer

Borritz, Marianne (2005). *Burnout in Human Service Work – Causes and consequences. Results of 3-years of follow-up of the PUMA study among human service workers in Denmark*. Disp. Københavns Universitet. København: Arbejdsmiljøinstituttet.