

Buurzorg – modellen

- Buurtzorg-modellen i Nederland er en non-profit virksomhet som ansetter sykepleiere og pleieassistenter i selvstyrte team på opp til 12 personer som leverer hjemmetjenester til ca. 50-60 pasienter.
- Grunntanken ved starten i 2007 – slik de selv beskriver den – å fjerne overbetalte ledere, luksuriøse kontorer og lag av byråkrati, og gi sykepleiere selv myndighet og mulighet til å ta ansvar for omsorgen for pasienter i et avgrenset område
- Buurtzorg vokste fra ett team i 2007 til ca. 750 team og 8.000 ansatte i Nederland i 2016, og har også spredt seg til andre land, blant andre USA og Japan.
- Buurtzorg i Nederland skårer høyt på både bruker- og medarbeidertilfredshet, og har vunnet prisen for beste arbeidsgiver i Nederland flere år på rad

Buurzorg – modellen forts

- Tjenesten er organisert i bærekraftige selvstyrende team med omfattende ansvar for (selv) ledelse og organisering internt.
- Tilnærmingen til innbyggerne er preget av både personlig kontinuitet, sterk lokalkunnskap og mobilisering av ressurser i lokalsamfunnet og fokus på innbyggernes situasjon, ønsker og ressurser, inkludert Buurtzorgs motto:

"Først kaffe, deretter pleie og omsorg"

Buurzorg – modellen forts

- Organiseringen av arbeidet i Buurtzorg er på den ene siden fri og med stor mulighet for faglig autonomi for de enkelte ansatte og team,
- men også preget av en stor grad av standardisering av organisasjonens kompetanse, arbeidsprosesser og verktøy
- samt i stor grad av hjelp til å starte nye lag og tilgang til coaching for etablerte lag.

Tillitsmodellen i Oslo

Tre former for tillit - systemisk, profesjonell og relasjonell

- Systemisk tillit til at tverrfaglige selv-styrende team kan overta saksbehandlingsansvaret og fatte gode og riktige vedtak.
- Profesjonell tillit til at medarbeiderne i teamene kan levere gode og effektive tjenester ut fra hva som er viktig for den enkelte bruker.
- Relasjonell tillit til brukerne av tjenestene og deres ressurser, og til at det å ta utgangspunkt i hva den enkelte bruker selv opplever som viktig vil motivere og mobilisere til egenmestring.

Tillit - et systemteoretisk perspektiv

- Tillit på systemnivå forstås som en mekanisme til reduksjon av sosial kompleksitet.
- Ved å gi tillit til medarbeidere kan en leder forenkle oppfølgingen av administrative prosedyrer og rutiner.
- Samtidig er det også en risiko for at medarbeidere ikke har kompetanse til å leve opp til tilliten eller at de rett og slett vil misbruke den.

Tillit ikke er det samme som fravær av kontroll.



Foto: iStock/marchmeena29

Tillit - et organisasjonsperspektiv

- Organisatorisk tillit forstått som tillit til organisasjonen sett utenfra.
 - evnen til å levere som avtalt (ability),
 - graden av opplevd velvilje eller velgjørenhet (benevolence)
 - hvorvidt man opplever at organisasjonen har integritet (integrity)

Slik fungerer Tillitsmodellen



Tillit - et psykologisk og etisk perspektiv

- Det synes å være en sammenheng mellom pasienters tillit til helsepersonell og resultater av behandling



Tillitsmodellen i Oslo

- Grunnlagsdokumentene for tillitsreformen i Oslo
 - “Plattform for byrådssamarbeid mellom Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti i Oslo 2015-2019”
 - Byrådet vil gjennomføre en tillitsreform for å sikre bedre samhandling mellom ledelse og ansatte, en bedre utnyttelse av de ansattes kompetanse, mer brukerdeltagelse, bedre tjenester og en mer effektiv bruk av kommunens ressurser. De samlede rapporteringskravene i ulike sektorer skal gjennomgås, med sikte på å avbyråkratisere tjenesteproduksjonen.
 - “Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune” (Byrådssak 1055/17 2017).
- Prøvd ut i 4 bydeler, Gamle Oslo, Grorud, Ullern og Østensjø med følgeforskning fra Oslo Met.
- Formålet med prosjekt Tillitsmodellen er å identifisere styrker og svakheter med et tillitsbasert tjenestedesign, for dermed å legge best mulig kunnskapsgrunnlag for videre tjenesteutvikling og implementering i alle bydeler.

Hvorfor tillitsmodellen?

- Tillitsmodellen skal utfordre forvaltningsmodellen for de hjemmebaserte tjenestene. De hjemmebaserte tjenestene har vært basert på:
 - en bestiller / utførermodell med sterke kontrollrutiner og rapporteringskrav.
 - Detaljerte vedtak og stramt definerte tidsrammer er lagt til grunn for tjenester den enkelte mottar.
 - Fagpersoner har hatt liten mulighet for fleksibilitet og faglige vurdering ved endring av behov og tilstand.
- Det er behov for å prøve ut nye modeller for tjenestetildeling og utførelse.
 - Den enkelte som mottar tjenester skal i større grad involveres med utgangspunkt i hva som er viktig for dem.
 - Medarbeidernes faglig stolthet, arbeidsglede og kreativitet skal verdsettes.

Tillitsmodellen – ny organisering

- Tillitsmodellen krever en endring i organiseringen av tjenestetildelingen.
- Ansatte gis større ansvar og myndighet til å ta selvstendige beslutninger.
 - Saksbehandler er fast medlem av teamet og saksbehandling foregår tett på bruker og i en tverrfaglig kontekst.
 - Teamene består av sykepleiere, helsefagarbeidere, fysioterapeut og ergoterapeut.
 - De selvstyrte teamene får i større grad enn før ta egne faglige beslutninger og fordeler arbeidsoppgavene seg imellom. Dette skal gi økt faglig påvirkning basert på nær dialog med den enkelte som mottar hjelp fra hjemmetjenesten.

Tverrfaglige selvstyrende team

- Organisering med tverrfaglige team i hjemmetjenesten med et helhetlig ansvar
- Teamet hatt ansvar for brukere i et geografisk område som mottar hjemmesykepleie og praktisk bistand
- Mellom 10-15 årsverk i hvert team og cirka 60-80 brukere
- Basisbemanning; sykepleiere, helsefagarbeidere, hjemmehjelpere, saksbehandlere, fysioterapeut og ergoterapeut
- Fysioterapeut, ergoterapeut og saksbehandlere har også fulgt opp brukere som mottar tjenester fra privat leverandør eller kun fysioterapi/ergoterapi i området som teamet har gitt tjenester

Tverrfaglige selvstyrende team

- En leder (teamleder) hatt ansvar for to team
- Teamleder har budsjettansvar og vedtaksmyndighet for tjenestene hjemmesykepleie og praktisk bistand
- Turnus tilpasset teamene
- Spesialkompetanse som kreftsykepleier, ernæringsfysiolog, psykiatrisk spl osv bistår teamene ved behov
- Revurderinger utført av teamet i fellesskap
- Utarbeidet nye tiltaksplaner med utgangspunkt i «Hva er viktig for deg» og med brukers mål
- Fokus på hverdagsmestring

Erfaringer fra følgeforskningen hovedpilot

Brukernes erfaringer

- forutsigbarhet og kontinuitet: at de som kommer er kjente personer og at avtaler holdes
- vennlighet og hjelpsomhet: å bli hørt og få hjelp til det de opplever som viktig
- profesjonalitet: at hjelperne er forberedt, flinke og vet hvordan ting skal gjøres

Ansattes erfaringer

- Teammedlemmene ønsker Tillitsmodellen med økt ansvar og myndighet, velkommen
- Omstillingsviljen og -evnen i medarbeidergruppen er jevnt over stor
- Å arbeide i faste, tverrfaglige team med avgrenset antall brukere oppleves motiverende
- Teamene opplever også at kontakten med brukerne og den faglige kvaliteten blir bedre

Ledernes erfaring

- ulike forståelser av hva tillitsbasert styring og ledelse av team forutsetter og innebærer,
- ulik praktisering av tillitsbasert ledelse og prioritering av lederstøtte til teamene,
- ulike forståelser av Tillitsmodellen som forvaltningsmodell og saksbehandling i team

Ledernes erfaring

- Overgang fra bestiller/utfører-modell til Tillitsmodellen representerte en større system- og kulturutfordring enn man kanskje hadde forutsett,
- Tillitsmodellen som forvaltningsmodell tar tid å utvikle, med tilhørende enkle og tillitsbaserte rutiner og prosedyrer for vedtak, rapportering og kontroll
- Tillitsbasert styring og ledelse av team forutsetter nytt tenkesett og ny lederstil som vil kreve ny kompetanse (tillitsledelse, prosedyrer) og for mange trolig også veiledning over tid

Referanser

- Buch, M. S. (2020). Buurtzorgs model for hjemmesygepleje og hjemmepleje.
https://pure.vive.dk/ws/files/4552337/301713_Buurtzorgs_model_for_hjemmesygepleje_og_hjemmepleje_PDU_UA.pdf
- Eide, T., Gullslett, M., Nilsen, E., Dugstad, J., & Eide, H. (2018). Tillitsmodellen: hovedpiloting i Oslo kommune 2017-18. Universitetet i Sørøst-Norge. https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2566981/2018_4_Eide_Tillitsmodellen.pdf?sequence=1&isAllowed=y