

Sammen om faglig utvikling

Et idéhefte for kunnskapsarbeidere
i kommunal helsesektor



SAMMEN OM
FRAMTIDENS HELSETJENESTER
INTERKOMMUNALT UTVIKLINGSPROSJEKT
MELHUS, SKAUN OG MIDTRE GAULDAL



Sammen om framtidens helsetjenester!

Prosjektet *Sammen om framtidens helsetjenester* eies av kommunene Melhus, Skaun og Midtre Gauldal. Prosjektet ble etablert som et resultat av det komplekse utfordringsbildet i helse og omsorgssektoren. Mål for prosjektet er å beholde, videreutvikle og rekruttere ansatte.

Prosjektet er rigget sammen med partene i arbeidslivet. Det driftsnære partssamarbeidet på avdelingene i de tre kommunenes helse- og omsorgssektor representerer

prosjektets suksessfaktor og gjennomføringskraft iht det å implementere endringstiltak i den daglige drift.

En kritisk suksessfaktor for prosjektet er at alle ansatte på avdelinger i helse- og omsorgssektoren direkte eller indirekte engasjerer seg i de ulike prosesser og muligheter som prosjektet representerer gjennom medarbeiderdrevet innovasjon der ansatte selv kommer med de gode endringstiltakene.

Medarbeiderdrevet innovasjon



**Sammen ser vi etter
de beste løsninger**

Helhetlig tilnærming



Alt henger sammen med alt

Innholdsfortegnelse

Sammen om framtidens helsetjenester!	2
Innholdsfortegnelse	3
Velkommen til idéheftet!	5
Kunnskapsledelse	6
En tankemodell i kunnskapsledelse	7
Endrings- og utviklingsledelse	9
Endrings- og utviklingsledelse gjennom involvering	12
Utviklingskompetente medarbeidere: Mestring, motivasjon og arbeidsevne	13
Helsearbeidsplassen skal være et godt sted for medarbeiderne, ikke bare for pasientene!	14
En god arbeidskultur styrker arbeidsevnen!	15
Grunnlag for god arbeidskultur i praksis: Husk at godt arbeid er iboende en kollektiv oppgave!	16
Ansvarskompetanse	17
Øvelse – Mestring, motivasjon og arbeidsevne	18
Utviklingskompetente helsearbeidsplasser	19
Hvordan bygge utviklingskompetente helsearbeidsplasser?	20
Robusthetssirkelen	21
Referanser/kilder	23

Foto: Side 1, 6, 9, 11, 18, 19, 23 og 24 © Adresseavisen Brand Studio. Side 13 og 17 © Sammen om framtidens helsetjenester.

Illustrasjoner: Side 2, 4, 8 og 24 © Adresseavisen Brand Studio.

Grafisk design: Britt-Inger Håpnæs.

Trykk: Skipnes Trykkeri AS



Heltidskultur



Faglig utvikling

Følgende tiltak
fokuserer vi på
i prosjektet



Kommunikasjon og
omdømmebygging



Arbeidsvilkårspolitik



Veiledningssystem



Velkommen til idéheftet!

Hvordan kan vi skape mulighetsrom for samhandling og utvikling på våre kommunale helsearbeidsplasser i Melhus, Skaun og Midtre Gauldal, på en måte som bygger opp om ansattes trivsel, mestring og arbeidsevne, samtidig som pasientens behov og nasjonale målsettinger ivaretas?

I regi av prosjektet *Sammen om framtidens helsetjenester* har vi laget et idéhefte om hvordan kommunale helsearbeidsplasser kan styrke sin evne til samhandling og utvikling i en hektisk arbeidshverdag. Idéheftet er først og fremst skrevet for ansatte og ledere som er nærmest pasienter og brukere, men også andre vil dra nytte av å lese hele eller deler av idéheftet. Sentralt i idéheftet er forståelsen av helsearbeidsplasser som kunnskapsorganisasjoner som trenger kontinuerlig utvikling med tanke på samhandling og fag.

Prosjektet *Sammen om framtidens helsetjenesters* samfunnsoppdrag er å bidra til å beholde ansatte vi har i helsesektoren, videreutvikle våre ansatte og rekruttere nye kollegaer, gjerne flere menn, til helsesektoren i Melhus, Skaun og Midtre Gauldal. Målet er å øke attraktiviteten til helsearbeidsplasser i våre tre kommuner. Prosjektet ble etablert i 2020 og eies av kommunene Melhus, Skaun og Midtre Gauldal. Prosjektet har ansvar for gjennomføring av 5 delprosjekter; Heltidskultur, Faglig utvikling, Veiledningssystem, Arbeidsvilkårpolitikk og Kommunikasjon og om-dømmebygging. Prosjektet løper i første omgang ut 2025.

Idéheftet er delvis basert på foreløpige resultater fra delprosjekt Faglig utvikling, delvis på den kontinuerlige dialogen mellom delprosjektene, og delvis på det tidligere SINTEF-prosjektet "Robust organisering". Heftet er utformet av SINTEF på oppdrag av Melhus, Skaun og Midtre Gauldal kommuner. I arbeidet så langt med delprosjekt Faglig utvikling ser vi at både ledere og ansatte uttrykker et sterkt behov for systematisk faglig kompetanseheving for å møte nye utfordringer og samtidig levere stadig bedre

tjenester. For å få til dette basert på involvering og aktiv medvirkning ser vi i at 1) kommunene må ta mer ansvar for å skape tid og rom til refleksjon og faglig utvikling; 2) Enhets- og avdelingsledere må få kompetanse på involvering; 3) Ansatte må gis endringskapasitet; 4) Arbeidsplassen må bli utviklingskompetent – også på kollektivt nivå; og 5) Mekanismer for partssamarbeid bør utnyttes som innovasjonsdriver.

Faglig utvikling er kritisk for gode prestasjoner, høy trivsel og godt arbeidsmiljø for medarbeiderne. Idéheftet er et bidrag til å skape et mulighetsrom for samhandlingsbasert utvikling med utgangspunkt i ansatte og lederes egen refleksjon, innsikt og kunnskap om gode praksiser. Det fokuserer på tre områder som kommunale helsearbeidsplasser må jobbe fram gode løsninger på:

- Faglig utvikling som viktig strategisk arbeid
- Arbeidsmiljø som gir kontroll og tilrettelegger for en mestringskultur
- Robust organisering av arbeidsoppgaver

Hvert av de tre områdene krever flere innsatser. Samtidig må viktige sammenhenger sikres mellom dem. Trivsel og arbeidsglede, for eksempel, utgjør viktige drivere for å utvikle gode praksiser. Idéheftet inviterer til refleksjon, læring og inspirasjon. Det kan brukes som drahjelp i eget utviklings- og endringsarbeid. Temaene kan leses uten en bestemt rekkefølge.

God lesing – høst idéer!

Kunnskapsledelse



En tankemodell i kunnskapsledelse

En helsearbeidsplass er en kunnskapsorganisasjon, og både helsearbeideren og helsearbeidsplassen har behov for kontinuerlig faglig utvikling for å levere gode tjenester. Det gjelder både faglig og med tanke på samhandling og organisering. Vi ser at de primære utfordringene for ledere og medarbeidere er:

- 1 Å håndtere spenningsforholdet mellom det løpende daglige arbeidet og arbeid med viktig utvikling og omstilling
- 2 Å håndtere spenningsforholdet mellom individuelle og kollektive arbeidsoppgaver og ansvar

Spenningsforholdet mellom drift og utvikling, samt kollektivt og individuelt arbeid:



Figur 1: Tankemodell i kunnskapsledelse

Modellen viser vitale områder for hvordan kunnskapsorganisasjoner må jobbe for å øke egen robusthet og kvalitet på egen organisering. Det daglige arbeidet er helsearbeidsplassens fremste utviklingsarena. Ledelse er viktig innenfor alle fire felt, både når det gjelder oversikt, målsettinger, fag og strategi. God ledelse sikrer samtidig kritisk kompetanseoverføring, balanse og koordinering mellom delene. Medarbeidere må innenfor dette rammeverket ta ansvar for kreativitet og arbeidsutførelse, samt ta initiativ til kompetanseutvikling – individuelt og kollektivt.

En kunnskapsorganisasjon som vil øke sin evne til utvikling og samhandling, må kontinuerlig jobbe med følgende hovedmål:

- God tilretteleggelse av informasjon, kommunikasjon og møtestruktur
- Gi god driftsmessig støtte til hver enkelt medarbeider som sikrer kvalitet på deres arbeid

- Legge forholdene til rette for medarbeidernes faglige utvikling
- Legge til rette for en kollektiv utvikling av virksomheten med fokus på organisasjon, fag og menneske

Medarbeidere og ledere må samarbeide om å realisere et godt kollektivt utviklingsarbeid og sikre god kollektiv drift.

Modellen vi har vist kan benyttes som verktøy og utgangspunkt i eget arbeid med å videreutvikle:

- God drift kollektiv og individuelt
- Godt utviklingsarbeid på kollektivt og individuelt nivå
- Godt arbeidsmiljø med god mestring og trivsel for alle

Spørsmålet er, hvordan gjør vi det? Vi tar nå for oss noen viktige temaer som gir noen svar, refleksjonsoppgaver og verktøy til dette arbeidet.



Endrings- og utviklingsledelse



Endrings- og utviklingsledelse

Nesten all endring er kompleks. Endring er en ikke-lineær prosess som utfolder seg gjennom samspillet av mange ulike variabler. Endring er... “...messy, murky and complicated. It involves twists and loops, turns and returns, omissions and revisions, the foreseen and the unforeseen, and is marked by the achievement of planned targets, failures, resistance, celebration, ambivalence, fatigue, conflict and political manoeuvring.” (Dawson, 2003, s. 144). Endring og endringsledelse er en kompleks oppgave.

Organisasjonsendring skiller seg fra organisasjonsutvikling i det at endringen er konkret og planlagt i tid og rom med en definert begynnelse og en definert slutt. Forskning har funnet at så mye som 70 % av organisasjonsendringer i ulike bedrifter og i ulike bransjer mislykkes (Nguyen & Kleiner, 2003; Balogun & Hope Hailey, 2004). Dårlig endringsledelse og mangelfull strategisk styring blir pekt på som viktige faktorer (Balogun & Hope Hailey, 2004; Gill, 2002; Kubr, 1996; Kotter, 1996). Empiri (Fay & Lührmann, 2004; Saksvik et al., 2002) peker på noen vesentlige kriterier:

- Evnen til å lære av feil og motivere medarbeiderne
- Involvering på flere nivå og via forhandlinger
- Innsikt i underforstått og uformell atferd på arbeidsplassen
- God koordinering av konkurrerende prosjekter og reorganiseringer
- Mellomledere som kritiske nøkler til suksess

En planlagt organisasjonsendring kan innebære små eller store inngrep i ansattes arbeidshverdag – og det er der kjernen for den enkelte medarbeider og det enkelte miljø ligger: Hvordan vil denne endringen påvirke meg og oss? Endringsledelse dreier seg i stor grad om å opprettholde mestring og motivasjon, i tillegg til å lykkes med det som var målsettingene med endring – samtidig som den daglige driften opprettholdes. For å lykkes med organisasjonsendring er det ikke nødvendigvis “installeringen” av endringen som er det mest kritiske, men medarbeidernes opplevelse

av endringens innflytelse på egen arbeidssituasjon og hvordan prosessen håndteres. Hovedfokuset må flyttes fra installering til implementering. Å legge til rette for kontinuerlig faglig utvikling og samhandling gjennom ny organisering av for eksempel turnus, prioritering av tidsbruk og definering av utviklingsarbeid som en del av de jevnlig viktige arbeidsoppgavene, er en viktig endring.

En studie SINTEF gjennomførte for Nordisk Ministerråd (Øyum et al. 2006) fant at en god endringsleder er en:

Informasjonsutøver

En informasjonsutøver er aktivt innhentende av og lyttende i forhold til synspunkter og informasjon fra medarbeidere og andre underveis i prosessen. Den gode endringslederen reflekterer over disse, sender spørsmål tilbake for å realitetssjekke sin egen forståelse og tar beslutninger i rimelig tid. Det kan sjelden bli for mye informasjon; leder kan ofte feilaktig anta at medarbeiderne vet det samme som seg selv, eller at de forstår problemer og løsninger på samme måte.

Kaosbuffer

En kaosbuffer skjermer medarbeiderne sine fra unødvendig støy slik at de får gjennomført arbeidsoppgavene sine til tross for endringsprosessen.

Energibygger

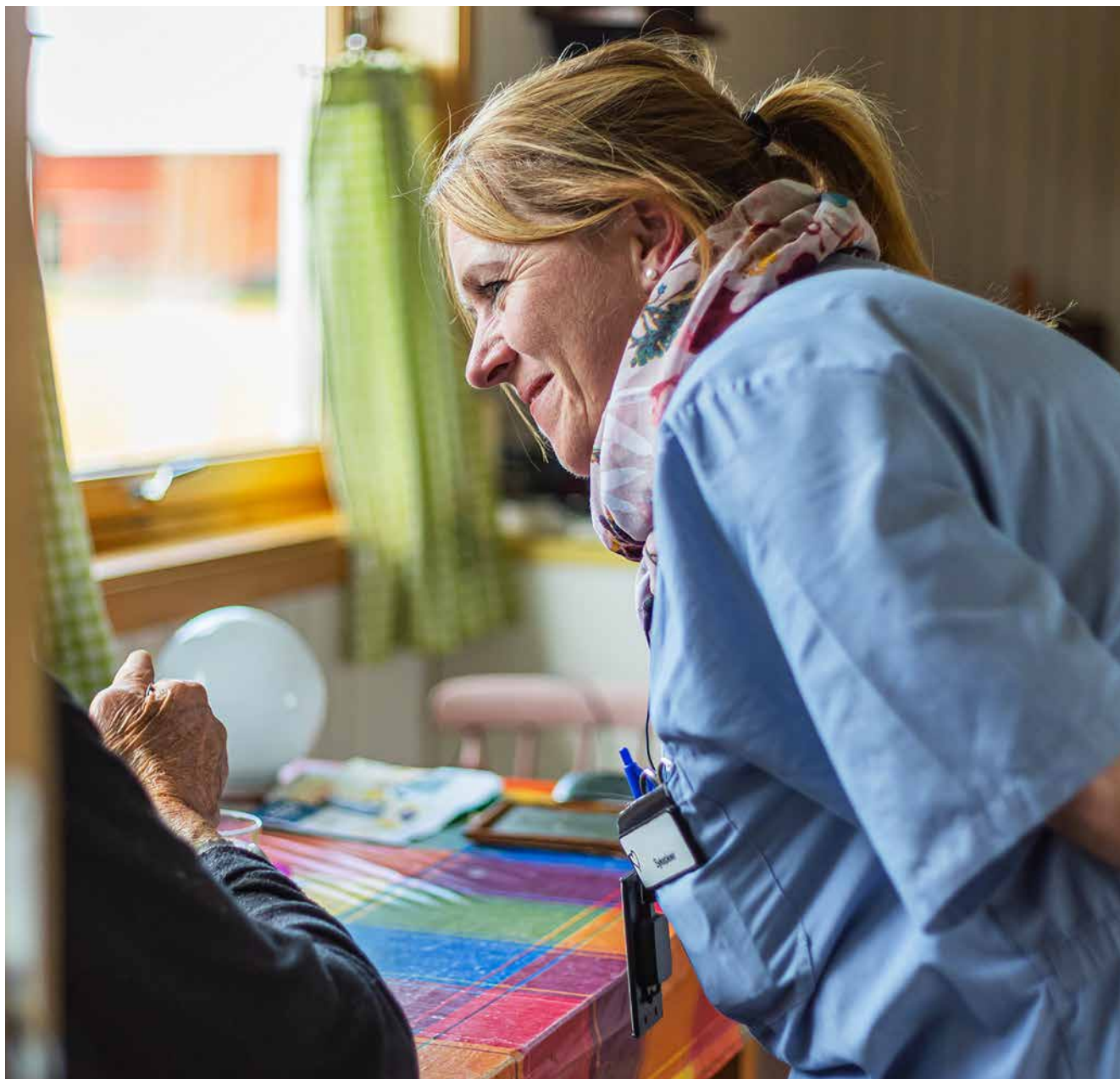
Medarbeidere blir ofte slitne av endringsprosesser, både fordi de krever endring i atferd, tankesett og/eller kompetanse, og fordi endring tar tid. God endringsledelse handler i stor grad om å fjerne og å forebygge usikkerhet og se det positive i endringen.

Tidssmart

Å være tidssmart handler om å klare å finne tid til seg selv og andre innenfor knappe tidsrammer som ofte er satt av andre. Leder skaper mulighetsrom for seg selv og medarbeiderne til både å jobbe med endringsprosessen, og til å ivareta verdiskaping gjennom ordinær produksjon. For eksempel konkret sette av gitte tidspunkt i løpet av dagen eller arbeidsuken som er definert som egen jobbetid.

Menneskeorientert

En god menneskeorientering handler om at medarbeiderne opplever å bli sett av sine ledere og får nødvendig støtte i den situasjonen de opplever. De får anledning til å sørge over eventuelle tap som endringsprosessen fører til samtidig som leder håndterer og avslutter konflikter på en god måte.



Endrings- og utviklingsledelse gjennom involvering

På samme tid som ingen endring er lik, er medarbeidernes behov de samme i nesten alle endringsprosesser. Vi har behov for å få informasjon, for å delta og å påvirke endringer som har innflytelse på vårt arbeid, vi trenger hjelp til å velge retning av noen som har oversikten, og for å bli sett både som individer og som en del av en gruppe eller enhet. Gode endringsledere benytter seg gjerne av den pågående endringsprosessen til å forbedre arbeidskultur, arbeids-

miljø og arbeidsutførelse. Å involvere medarbeiderne, og å bruke tillitsvalgte, verneombud og arbeidsmiljøutvalg/HMS-grupper – altså de eksisterende mekanismene for partssamarbeid – er viktige nøkler for å lykkes. Mye løses gjennom medarbeiderdrevet innovasjon, men det betyr også at medarbeiderne må ta ansvar for å delta aktivt slik at prosessene blir gode.

Fem grep for god endringsledelse:

- **At ledere og medarbeidere sammen vurderer de underliggende normene på arbeidsplassen**

Sosiale normer finnes i enhver setting og er uformelle og til dels uttalte handlingsregler. Det omfatter blant annet hvordan vi oppfører oss og måter vi gjør ting på. Det å bli bevisst gjennomgripende normer på arbeidsplassen gir en anledning til å vurdere om de fortsatt er gode eller må reforhandles.

- **Ta hensyn til medarbeidernes mangfold og variasjon**

Ulike medarbeidere vil reagere ulikt på endring. I stedet for å avfeie bekymringer, oppfatninger eller reaksjoner som grunnløse eller irrelevante bør medarbeiderne få uttrykke seg. Da føler man seg sett og tatt på alvor, og man kan korrigere antagelser og rykter.

- **Være tilgjengelig som leder**

For at den enkelte medarbeider skal føle seg sett og tatt på alvor kan endringsledere oppsøke medarbeiderne

der de er; “Plutselig stod den nye lederen i døra og lurte på hvordan jeg hadde det. Det har ingen spurt meg om på 20 år.” Andre måter å være tilgjengelig på er å ha fysisk åpen dør slik at medarbeiderne tør “å forstyrre”, å delta på møteplassene, og å være engasjert i verdiskapningen.

- **Foreta en tidlig rolleavklaring**

Tydighet og forutsigbarhet motvirker stress. Det er derfor kritisk med en tidlig rolleavklaring slik at individene og kollektivet finner sin nye plass.

- **Håndtere konflikter konstruktivt**

I stedet for å se på uenighet og konflikter som motstand kan de brukes som et konstruktivt verktøy for å avklare utfordringer og å skape lik mål- og strategiforståelse.

God endringsledelse kan forhindre usikkerhet, mangel på motivasjon og sykefravær. Samtidig som det er viktig å ivareta god daglig drift også under endringsprosesser, kan god endringsledelse bygge bro mellom gamle og nye praksiser i forhold til arbeidsutførelse.

Det er ikke gitt at det er lett å definere og prioritere tid til gode endrings- og utviklingsprosesser i en hektisk hverdag. Kanskje skal den første oppgaven være at medarbeidere og ledere orienterer seg litt om innholdet i dette heftet, og så sammen har en åpen diskusjon på hvordan kan arbeidsoppgavene våre organiseres for at vi skal finne tid og rom til systematisk utviklingsfokus og gode prosesser?

Utviklingskompetente medarbeidere: Mestring, motivasjon og arbeidsevne



Helsearbeidsplassen skal være et godt sted for medarbeiderne, ikke bare for pasientene!

Det er vanlig å se på helsearbeidsplasser primært som omsorgs- og behandlingstilbud med pasienten i sentrum. Det gjelder også medarbeiderne, som gjerne alltid setter pasienten først – ofte foran egen matpause og toalettbesøk. Med høyt arbeidspress og en mer kompetansekrevede hverdag nedprioriteres tid til faglig utvikling og kompetanseheving – individuelt og kollektivt.

Dette synliggjør to paradokser:

1. Med endringene i pasient- og sykdomsbilder – blant annet på grunn av samhandlingsreformen, er kontinuerlig faglig utvikling kritisk for å opprettholde nødvendig kvalitet i tjenestene.
2. Stadig flere har behov for helsetjenester samtidig som det blir færre til å utføre dem. Medarbeiderne i sektoren er derfor avhengige av kompetanseutvikling på andre områder enn bare det helsefaglige for å fortsatt kunne utføre arbeidsoppgavene på en god måte.

Å ha både ledere og medarbeidere i alle ledd som forstår paradoksene, viktigheten av kontinuerlig faglig utvikling, og nødvendigheten for å gjøre ting annerledes for å lykkes er nøkkelfaktorer. Mestring og motivasjon henger sammen med ansattes arbeidsevne, og er vitale robusthetsdrivere.

Mestring er grunnlaget for gode prestasjoner!

Helse- og omsorgsarbeid er iboende verdibasert og meningsbærende utover den enkelte arbeidsoppgave. De gode prestasjonene er avhengig av mestring og motivasjon, og skaper faglig stolthet, identitet og tilhørighet. Opplevd grad av krav i arbeidssituasjonen balanseres av opplevd grad av kontroll. Én form for kontroll er også grad av sosial støtte fra medarbeidere og ledere. Helsearbeidere har som alle andre selvsagt grenser for hvor mye arbeidsbelastning de tåler – det er en grense for graden av balansering av krav gjennom kontroll og støtte.

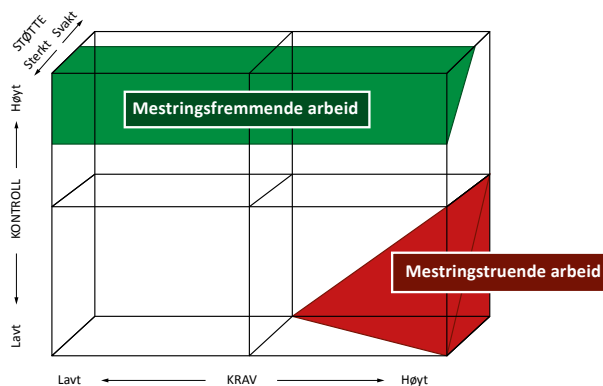
Hva er mestring?

Helse- og omsorgsarbeid kjennetegnes av høye krav og varierende grad av egenkontroll. Å mestre helse- og omsorgsarbeid handler om å:

- Ha kompetansen til å utføre arbeidsoppgaver på en god måte
- Ha gode løsninger for organisering av arbeidet som øker kontroll og gir nødvendig slakke
- Få god støtte fra medarbeidere, ledere og administrasjon

Med en god balanse mellom krav, kontroll og støtte får helsearbeideren mer kontroll over sin egen arbeidshverdag. Uten gode løsninger for organisering som muliggjør felles utvikling av helsearbeidsplassen og de som jobber der, og uten tilstrekkelig støtte og samhandling, blir helsearbeideren en cowboyhelt som jobber mest på egenhånd. Når cowboyhelten slutter i jobben – vi kan se henne for oss ri ensom inn i solnedgangen – forsvinner hennes kompetanse og erfaring. Helsearbeiderens og helsearbeidsplassens læring og utvikling går hånd i hånd og er premissgivere for robusthet.

Arbeid som godt balanserer krav, kontroll og støtte er mestring fremmende og motiverende. Modellen i figur 2 er fornsket av SINTEF (basert på Karasek & Theorell, 1990 og Åborg, 2012):



Figur 2. Tredimensjonal modellering av krav, kontroll og støtte, fritt etter Karasek & Theorell (1990) og Åborg (2012).

En god arbeidskultur styrker arbeidsevnen!

På helsearbeidsplassen er det den menneskelige kapitalen som er verdiskapende i kraft av seg selv. Arbeidskulturen skal styrke hver enkelt medarbeider samtidig som den skal drive fram gode felles praksiser. Helsearbeidernes behov havner ofte i andre rekke, men arbeidet må organiseres på en måte som gir rom for å etablere bærende felles praksiser karakteristiske for en god arbeidskultur.



Hvordan kan dere skape en god arbeidskultur?

- Tydelig identifisering av oppgaver, kompetanse/ferdigheter og pasientgrupper. Diskuter hvordan koblingene bør være mellom oppgaver og kompetanser, og definer roller som best mulig ivaretar de gode koblingene
- Opprett gode rutiner for informasjon, kommunikasjon og koordinasjon om hverandres behov
- Ta ledelse på alvor – utover administrasjon av vakt-lister og sykefravær
- Se medarbeidere og ledere gjennom gode rutiner for sosial og faglig relasjonsbygging. Kommuniser systematisk rundt hverandres arbeidsutførelse, arbeidsbelastning, og mestring

I en god arbeidskultur fremdyrker kollektive arbeidspraksiser, rutiner for arbeidsutførelse, og organisatoriske arbeidsbetingelser kompetente helsearbeidere og gode pasientreiser.

Figur 3. Hvordan rutiner, arbeidspraksiser og organisatoriske arbeidsbetingelser skaper mestringskultur.

Noen gode grep for mestringsbasert arbeidskultur:

1. Ha en kollektiv dialog om hva som er viktig for folks arbeidsflyt og trivsel:
 - Gitt eksisterende og fremtidige oppgaver og ulike pasientgrupper
 - Gitt kritiske organisatoriske arbeidsbetingelser
2. Reflekter over innspill – hvilke normer reflekterer disse knyttet til arbeidspraksis?
3. Bli enige om normer og rutiner for interaksjon, arbeidsutførelse og organisering av arbeidet:
 - Hvordan gjøre hverandre gode?
 - Hvordan kan normer, rutiner, og organisatoriske arbeidsbetingelser motvirke helsearbeidernes stress i høyintensive perioder?

Grunnlag for god arbeidskultur i praksis:

Husk at godt arbeid er iboende en kollektiv oppgave!

Rollematriseøvelse

En øvelse med rollematrise kan være et godt verktøy i forhold til at:

- Kritiske funksjoner og ansvarsområder er dekket
- Medarbeidere får utfordringer som er riktige for dem i lys av kritiske funksjoner og ansvarsområder
- Enheten får redefinert roller og hvem som skal ha dem ved omorganisering
- Den enkelte medarbeider får plassert seg selv og andre i enheten

Det er robust praksis å ha overlapp mellom rollene for å:

- Sikre seg mot mulige hull og ansvarsfraskrivelse
- Sikre seg mot at ansvaret for krevende oppgaver faller på en medarbeider alene

Å sette opp og fylle inn en rollematrise kan dra opp gode

diskusjoner på arbeidspraksis. For at rollematriseøvelsen skal bidra til organisasjonens læring gjennom å få opp de gode diskusjonene, og øke mestring og motivasjon hos medarbeiderne, er det grunnleggende viktig at medarbeiderne inkluderes.

Se tabell 1 som eksempel på rollematrise. For å representere et funksjonelt verktøy må innholdet i merkelappene i første kolonne og første rad operasjonaliseres i forhold til den enkelte arbeidsplass. Så fyller dere de tomme feltene med rollebeskrivelser – hva bør for eksempel være enhetsleders ansvar når det gjelder arbeidsmiljø? Når det gjelder ledelse; hvilke oppgaver som leder tradisjonelt har hatt kan med fordel delegeres til eller deles med medarbeiderne? Hvilke arbeidspraksiser ønsker man å ha knyttet til ulike oppgaver – som også gjenspeiler god arbeidskultur? Det er ikke sikkert «merkelappene» som er her passer for deres enhet eller arbeidsplass – det som er viktig er å finne de riktige som deres roller bør beskrives i forhold til.

Ansvar/roller	Faglig utvikling	Arbeidsmiljø	Arbeidspraksiser	Organisering	Arbeidsbetingelser	Ledelse
Overordnet leder						
Enhetsleder						
Avdelingsleder						
Medarbeider X						
Medarbeider Y						
Medarbeider Z						

Tabell 1. Eksempel på rollematrise.



Ansvarskompetanse

Ansvarskompetanse er et nytt begrep på en gammel ferdighet. Når en medarbeider viser vilje og evne til å ta initiativ og ansvar i daglig jobbutførelse utover det som stillingsinstruksen forventer, da innehar denne medarbeideren en ferdighet som vi kaller ansvarskompetanse. Ansvarskompetanse er viktig for å bygge laget – det at kollektivet blir bærer av robusthet.

Med ansvarskompetanse menes at medarbeidere i tillegg til å være kvalifiserte helsearbeidere, må ha kvalifikasjoner i å medvirke i viktige beslutningsprosesser, ta ansvar for egen arbeidsplass, egen innsats og andre kollegers arbeidsinnsats, og jobbe på selvstendig grunnlag uavhengig av om det er en leder til stede som observerer situasjonen.

Vi begynte å jakte på begrepet første gang, når en mellomleder i en industribedrift beskrev hvilke operatører han ønsket seg for fremtiden. Utfordringen kom opp når bedriften gikk over til en teambasert organisasjonsløsning, som krevde at operatørene tok ansvaret for anleggsdriften uten at teamet hadde en formell leder. *“Vi trenger ansatte som både kan faget, som ser helheten i driftssituasjonen, og som ligger i forkant av å gjøre nødvendige endringer for å sikre god og stabil drift”*, sa mellomlederen. Han snakket om “å ha ansvaret i seg”, som en slags kroppslig kompetanse.

Mange helsearbeidsplasser er preget av et arbeidsinnhold med stor grad av kompleksitet og endringer, noe som inne-

bærer et behov for medarbeidere som tar ansvar for mer enn det forutbestemte, definerte, og egen leveranse. Evne til å se utover individuelt arbeid, og vilje til å ligge i forkant for å sikre fremtidig robusthet og kvalitet i arbeidsmiljø, arbeidsinnhold og kunnskapsproduksjon, er å inneha kompetanse i å ta ansvar utover “status quo”.

Medarbeidere sammen med ledere kan jobbe for å få økt ansvarskompetansen hos alle i virksomheten. Viktige spørsmål du/dere kan begynne å ta fatt i er følgende:

- 1 Hvordan ønsker vi å forbedre måtene vi jobber på?
- 2 Hvordan kan vi understøtte kollegers arbeid?
- 3 Hvordan kan vi som ledere sikre fellesskap innad i teamet, og at alle tar ansvar og understøtter hverandre?
- 4 Hva oppleves som krevende og problematisk med å koordinere seg med sine arbeidskolleger?
- 5 Hvordan kan vi som arbeidskolleger løse oppgaver selv om de ligger utenfor hver enkelt sine primære arbeidsoppgaver?

Det er av stor betydning å utvikle en god ansvarskompetanse på den enkelte arbeidsplass fordi det handler om å etablere et engasjement hos alle for å jobbe kollektivt og sikre en kontinuerlig forbedring av arbeidsprosessene.

Ansvarskompetanse er en individuell kompetanse, men som utvikles i et kollektivt arbeidsmiljø preget av trygghet.

Øvelse – Mestring, motivasjon og arbeidsevne

Du har som leder gjennomført årets medarbeidersamtaler. Enkelte medarbeidere har gitt uttrykk for at de opplever at det er blitt mer slitsomt å jobbe, at det er blitt mer stress, mindre oversikt og arbeidsro, samtidig som tilgangen til informasjon er blitt dårligere. Du sitter med en forståelse av at årsakene er mer sammensatte, blant annet at samarbeids- evnen varierer mellom teamene/gruppene og noen sliter med å mestre enkelte arbeidsoppgaver.

Du bestemmer deg for å bruke et litt lengre møte der du inviterer medarbeiderne til å jobbe med forbedringer. Du har tre punkter på dagsorden.

- Du ønsker å identifisere hva som forårsaker økt stress, slitenhet og mangel på informasjon.
- Diskutere kollektivt og komme fram til hvilke løsninger som vil gi forbedringer.
- Sikre at prioriterte løsninger og tiltak blir iverksatt.

Hensikten er å øke arbeidsevnen hos medarbeiderne på individuelt og kollektivt nivå. Det gir økt mestringfølelse og trivsel som tilleggseffekter. Medvirkning fra alle er viktig for å sikre gode løsninger, medarbeiderne får et eierskap til løsningene og endringer som de selv har vært med på å forme. Medarbeidere som involveres i utviklingsarbeid får gjerne økt ansvarskompetanse.



Ved å gjøre bruk av det som står om arbeidspraksiser, mestrings- og arbeidskultur, samt ansvarskompetanse, foreslår vi at du gjør denne øvelsen som forberedelse til det ønskede endringsarbeidet:

- Lag en innledende presentasjon som angir viktige sammenhenger mellom trivsel, mestring og arbeidsevne. Benytt gjerne Karasek og Theorell sin modell som utgangspunkt til å forklare viktige faktorer som må tenkes i sammenheng når en skal jobbe med å øke mestringsevnen til alle og kvaliteten på arbeidskulturen. Hvilke uformelle normer utgjør viktige indikatorer på kvaliteten ved arbeidskulturen i ditt miljø? Hva oppfatter du som sentralt for å øke robustheten på arbeidsevnen kollektivt og hos den enkelte?

Møtet deles enten i to bolker, eller kan gjennomføres som to møter, med definerte tidsrammer:

- Gruppearbeid der hensiktsmessige grupper jobber med SWOT-analyse som verktøy, det vil si at de tematisk jobber med å identifisere:
 - 1 **Styrker** – hva som er positivt ved arbeidssituasjonen knyttet til kompetanse, arbeidsoppgaver og støtte fra kolleger og nærmeste leder.
 - 2 **Svakheter** – hva som er problematisk ved arbeidssituasjonen knyttet til kompetanse, arbeidsoppgaver og støtte fra kolleger og nærmeste leder.
 - 3 **Muligheter** – dvs. identifiser løsninger og endringer som er realistiske å praktisere
 - 4 **Begrensninger** – Hva som er føringer på arbeidsutøvelse og arbeidssituasjon som en ikke kommer utenom.
- Gjennomgå gruppens bidrag i plenum og avklar kollektivt hvilke endringstiltak som skal prøves ut i praksis. Gi prioritet til et mindre utvalg tiltak (ikke for mange) og nedfell dette skriftlig som en aksjons- eller arbeidsplan. Innsatsen må evalueres etter en bestemt tid slik at en sikrer utprøving og at forbedringer blir realisert.

Utviklingskompetente helsearbeidsplasser



Hvordan bygge utviklingskompetente helsearbeidsplasser?

På helsearbeidsplassen er humankapitalen eller menneskeressursen den viktigste innsatsfaktoren. Det tilsier at robust organisering er kritisk viktig – dersom ikke medarbeiderne er i gode arbeidsmodus, sliter arbeidsplassen tungt.

Humankapitalen er ikke den eneste innsatsfaktoren i kunnskapsbedrifter. Ledelseskapitalen og prosesskapitalen – eller hvordan ledere og medarbeidere evner å samhandle om viktig utvikling, er betydelige innsatsfaktorer. Også andre av arbeidsplassens systemer, strukturer, teknologi og prosedyrer er viktige faktorer for å godt forvalte menneskeressursen. Gode metoder hjelper medarbeiderne å gjøre jobben på gode, effektive måter og skaper robusthet. Eksempler på “metoder” kan være faste møter og utviklingsarenaer, medarbeider-samtalen, og arbeidsmiljøundersøkelsen.

Balansert omgang med robusthetsdrivende nøkkelområder

Det er mye fokus på økonomi, knappe ressurser og økt effektivitet i kommunal helsesektor. Med færre ansatte og flere pasienter er det krevende å få levert helsetjenester med den kvalitet som helsearbeideren ønsker. En rekke forhold er direkte og indirekte drivere til god drift, som for å fortsette å være god bør inkludere systematikk for god samhandling og faglig utvikling.

Men; endrings- og utviklingsprosessene kan ikke ta for seg alle forhold samtidig. Da drukner både leder og ledet. Noen ganger er det hensiktsmessig å ta for seg et område av gangen. For å være balansert i sum bør ledelsens fokus veksle mellom ulike områder og mellom helhet og deler. Som et begrepsapparat for å balansere utviklingsarbeid i forhold til fem ulike robusthetsdrivere for gode helsearbeidsplasser har vi utviklet en modell med typiske og viktige områder som det må jobbes med: Arbeids betingelser, organisering, arbeidsmiljø, faglig utvikling og arbeidspraksiser.

Arbeidsbetingelser

Arbeidsbetingelser handler gjerne om faktorer som regulerer arbeidsbelastning og arbeidsutførelse, som for eksempel tilgang på ressurser som antall ansatte på jobb samtidig og gode teknologiske hjelpemidler for gjennomføring

av arbeidsoppgavene. Arbeidsbetingelser er ofte styrt av prioriteringer gjort av ledere over arbeidsplassnivå basert på økonomi, og er i utgangspunktet vanskelig å påvirke for ledere og medarbeidere på den enkelte helsearbeidsplass. Det betyr ikke at diskusjon og tilbakemelding på arbeidsbetingelser ikke skal stå på agendaen. Vi har i delprosjekt Faglig utvikling etterlyst større ansvarstaking fra kommunale ledere når det gjelder arbeidsbetingelser og ressursforvaltning for den kommunale helsesektoren. Her især kan det lønne seg å bruke mekanismene for partssamarbeid for aktiv kommunikasjon mellom arbeidsplassnivået og kommunenivået.

Organisering

I dette idéheftet er det foreslått flere verktøy for å diskutere og eventuelt gjøre noe med arbeidsorganiseringen. Det handler blant annet om hvem som gjør hva, rekkefølge på arbeidsoppgavene, hvordan samhandling og kommunikasjon skjer og hvordan prioritering av tid til faglig utvikling er integrert i det daglige arbeidet. Er det noen mulighet til å skape mer slakk for å få på plass god samhandling og systematisk kompetanseutvikling? Hva kan organiseres og gjøres annerledes, også innenfor eksisterende rammer?

Arbeidsmiljø

Det beste virkemiddelet vi har for at menneskeressursene skal trives og utvikle seg er det gode arbeidsmiljøet, som preges av tillit, trygghet og respekt, tilhørighet, samhold, og krav og utfordringer. Et godt arbeidsmiljø skapes som produkt av flere faktorer. Arbeidsplasser har gjerne indikatormålinger for å måle og forstå sitt eget arbeidsmiljø. Men også utenom arbeidsmiljøundersøkelser er det viktig med god arbeidsmiljøforvaltning og -utvikling.

Faglig utvikling

Kjerneproduktet på helsearbeidsplassen er medarbeidernes faglighet og dessuten deres evne til mellommenneskelig omsorg. Dermed er vedlikehold, styrking og oppdatering av medarbeidernes kompetanse kritisk. Faglig utvikling trenger retning og må dermed til en viss grad styres – ikke minst for å etablere et faglig kollektiv som har flere ben å stå på. Derfor må faglig utvikling være et nøkkelpunkt for helsearbeidsplassens ledelsesprosess.

Arbeidspraksiser

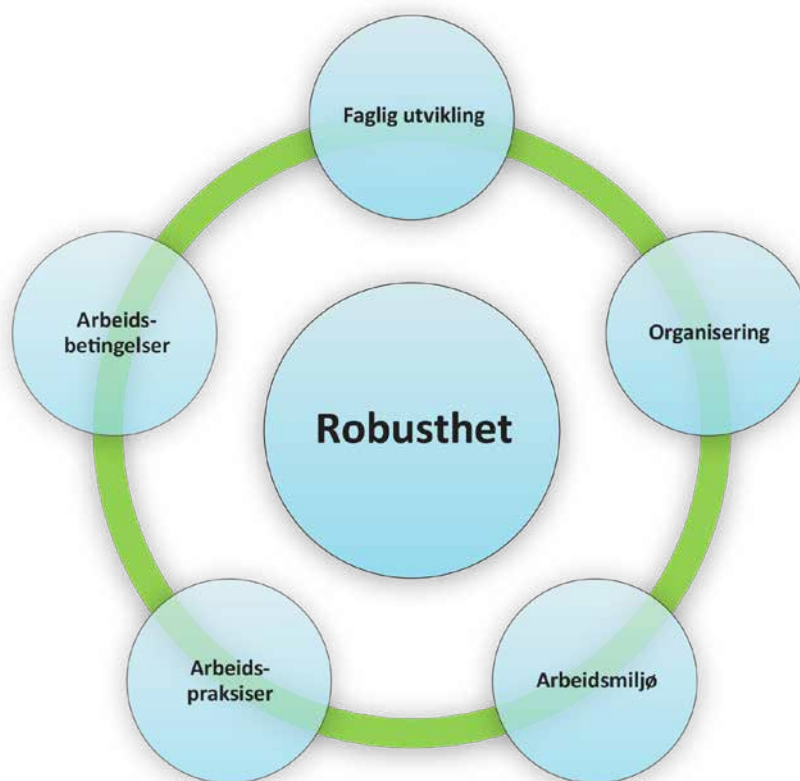
Mange erfarne medarbeidere overfører sine praksiser til yngre uten at det reflekteres over kvaliteten og mulighetene for å gjøre noe annerledes. Vi har også sett flere arbeidsplasser hvor det utvikler seg faste "par-hester" der to ansatte jobber sammen på arbeidsoppgave etter arbeids-

oppgave, i stedet for at alle veksler mellom hvilke kolleger de jobber sammen med. Hvor robust blir en arbeidsplass hvis ansatte bare kan samarbeide med en eller noen få av sine kolleger? For enheten handler det om å få utnyttet alle ressursene og ikke bare noen.

Robusthetssirkelen

De fem forholdene utgjør til sammen det vi kaller sentrale "robusthetsdrivere" på helsearbeidsplassen. Alt må forvaltes og tas hånd om på gode måter for å produsere utviklingskompetente helsearbeidsplasser og utviklingskompetente medarbeidere. Det er illustrert i figuren under,

som vi kaller robusthetssirkelen. Ledelse binder delene sammen (illustrert av den grønne sirkelen) og må her forstås som en funksjon som alle har ansvar for å ta del i – ikke bare ledere, men også medarbeidere.



Figur 4: Robusthetssirkelen: Balansering av sentrale robusthetsdrivere

Bruk Robusthetssirkelen som et verktøy for å balansere ledelsespraksisen

De fem vitale nøkkelområdene er med på å skape robusthet på helsearbeidsplassen, og bør bygges inn i bedriftens ledelsesprosess på en jevn og balansert måte. Vårt råd er å finne frem til *sin form* for å gjøre dette. Ta utgangspunkt i hvordan lokale betingelser er på egen arbeidsplass, og finn frem til deres egen form, rytme og prosess for å adressere alle fem på et vis som fungerer for dere. For noen vil dette for eksempel være at man har månedlige møter, og at man da på hvert av disse velger å ta for seg ett av områdene: hvordan ligger vi an? Hva har vi prestert? Skal vi sette oss noen nye mål? Trenger vi å utvikle kompetanse? På neste møte ønsker man kanskje å ta for seg arbeidsmiljøet på tilsvarende vis. På andre arbeidsplasser er det kanskje mer naturlig at forskjellige medarbeidere tar ulike roller i forhold til de fem områdene, for eksempel at én gruppe på fire-fem mennesker har et ansvar for å sikre at virksomheten arbeider godt med sin faglige utvikling, mens en annen gruppe har ansvaret for arbeidspraksiser.

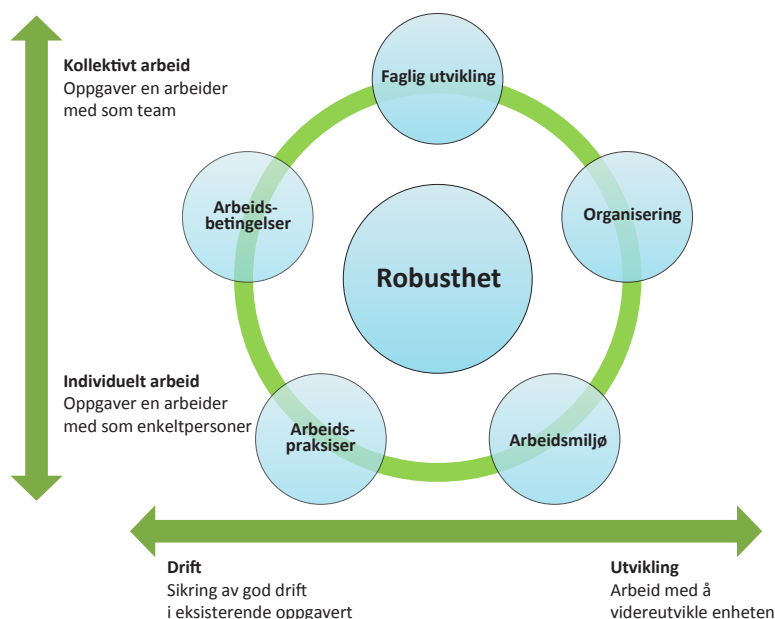
Robust balansekunst: drift vs. utvikling og individ vs. kollektiv

Robusthetssirkelen må leses sammen med to viktige balanseutfordringer for kunnskapsbedrifter:

- Balanseringen mellom det individuelle og det kollektive
- Balanseringen mellom drift og utvikling

Kunnskapsbedriftens viktigste ressurs er medarbeiderne med sine unike kompetansekapitaler. Virksomheten er avhengig av at hver og en av medarbeiderne gis oppgaver og muligheter slik at de finner arbeidet utfordrende og utviklende. Samtidig trenger virksomheten at individene spiller sammen med hverandre og utvikler "fellesskapskapital", for eksempel i form av lagspill i de ulike robusthetsområdene.

Dersom vi setter disse to balanseutfordringene sammen med robusthetssirkelen kan vi vise det i den følgende figuren:



Figur 5: Robust drift vs. utvikling, med individuelt vs. kollektivt orientert arbeid

God omgang med alle fem områder handler både om gode praksiser og gode systemer, der de på en balansert måte dras inn i arbeidsplassens ledelsesprosess. Og sist, men ikke minst: arbeidsplassen trenger å finne likevekten med hensyn

til hvordan de ansatte gis individuelt rom samtidig som kollektivbyggende prosesser får tilstrekkelig plass, og fokus på god drift samtidig som en har tilstrekkelig fokus på å holde på kvaliteten også i forhold til fremtiden.

REFERANSER/KILDER

Balogun, J. and Hope Hailey, V. (2004). *Exploring Strategic Change*, 2nd edn. London: Prentice Hall.

Dawson, P. (2003). *Reshaping change: A processual perspective*. London: Routledge.

Fay, D., & Lührmann, H. (2004). Current themes in organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 113-119.

Gill, R. (2002). Change management or change leadership?. *Journal of change management*, 3(4), 307-318.

Irgens, E. (2011). De beste blant oss. I E. Irgens og G. Wennes (Red.): Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner (13-22). Bergen: Fagbokforlaget.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kubr, M. (1996). Management consulting. *A Guide to the Profession*, 3.

Nguyen, H., & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 447-454.

Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243-263.

Øyum, L., Andersen, T. K., & Buvik, M. P. (2006). *God ledelsespraksis i endringsprosesser*. København: Nordisk Ministerråd.

Åborg, C. (2012), <http://www.it.uu.se/edu/course/homepage/hcinet/vt12/lectures/lecture7>, Universitetet i Ørebro.





Thale Kvernberg Andersen
Seniorforsker på SINTEF
og prosjektleder for
delprosjekt Faglig
utvikling



Svein Jarle Midtøy
Prosjektleder Sammen
om framtidens
helsetjenester



Anne Grete Rognes
Lokal Prosjektleder
Midtre Gauldal
kommune



May Snefrid Syrstad
Lokal Prosjektleder
Skaun kommune



Stine Vinsnesbakk
Lokal Prosjektleder
Melhus kommune

Prosjektet Sammen om framtidens helsetjenester eies av kommunene Melhus, Skaun og Midtre Gauldal. Mål for prosjektet er å beholde ansatte i helse- og omsorgssektor, videreutvikle ansatte og rekruttere ansatte.

Dette idéheftet er utarbeidet som en del av delprosjekt «Faglig utvikling», som ledes av SINTEF. Idéheftet er basert på verktøyheftet «Robust organisering – Verktøybok for kunnskapsbedrifter», fra forskningsprosjektet «Robust organisering» finansiert av NHOs Arbeidsmiljøfond og gjennomført av SINTEF i 2012-2014. Forfatterne av verktøyheftet var seniorforsker Thale Kvernberg Andersen, sjefforsker Johan E. Ravn, forskningsleder Tove Håpnæs og seniorforsker Lisbeth Øyum. Idéheftet er blitt tilpasset kommunal helsesektor basert på forskningsprosjektet Faglig utvikling som også er et delprosjekt i Melhus, Skaun og Midtre Gauldal kommuners interkommunale prosjekt «Sammen om framtidens helsetjenester».

Delprosjekt faglig utvikling har gjennomført kartleggingsarbeid i HMS-utvalg/HMS-grupper og arbeidsmiljøgrupper iht hvordan faglig utvikling på ansatt- og avdelingsnivå skjer i de tre kommunene i dag. Det er skrevet en forskningsbasert rapport som presenterer resultatene fra dette arbeidet. Rapporten finner du på prosjektets hjemmeside:



Skann her for mer informasjon!

framtidenshelsetjenester.no



SAMMEN OM
FRAMTIDENS HELSETJENESTER
INTERKOMMUNALT UTVIKLINGSPROSJEKT
MELHUS, SKAUN OG MIDTRE GAULDAL

