



Bransjeprogram IA sykehus

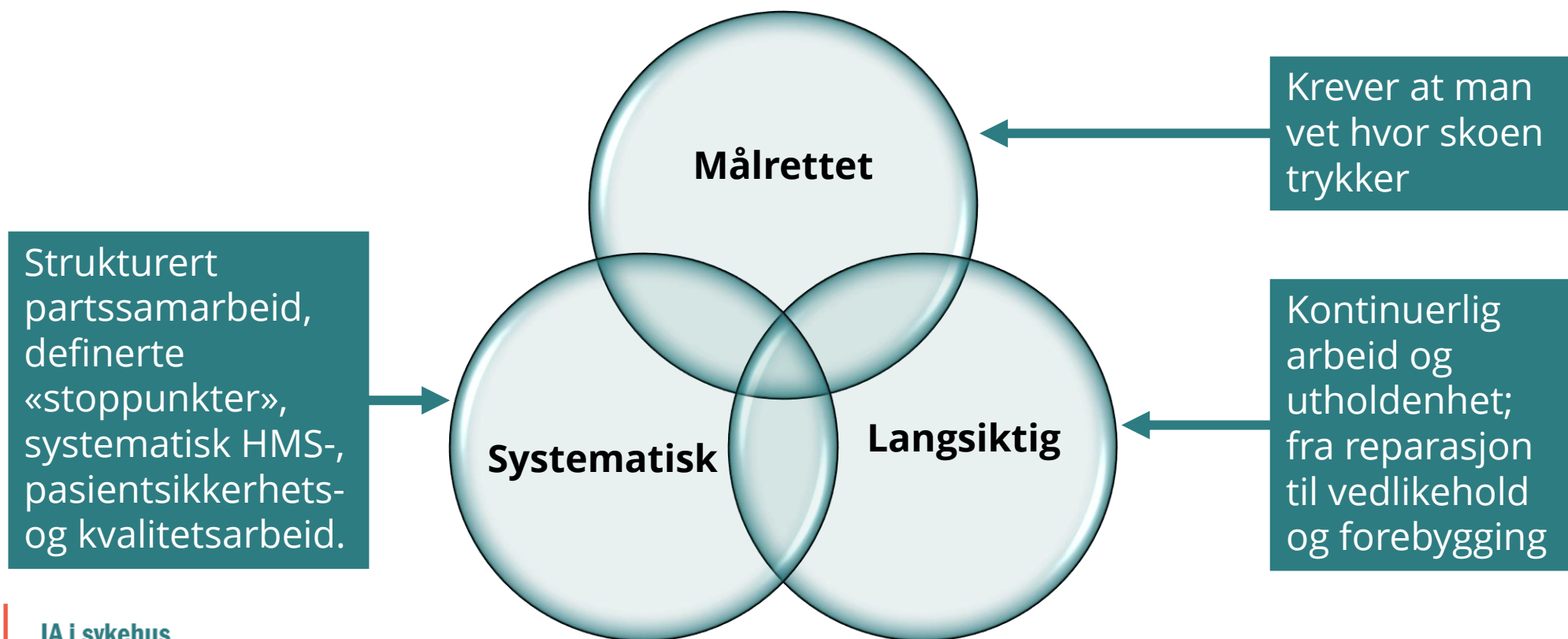
Del 2 Ledere, VO og TV
Foreløpige funn fra Der skoen trykker
Elin M. Fjeldbraaten

31 Mai/1 Juni 2021

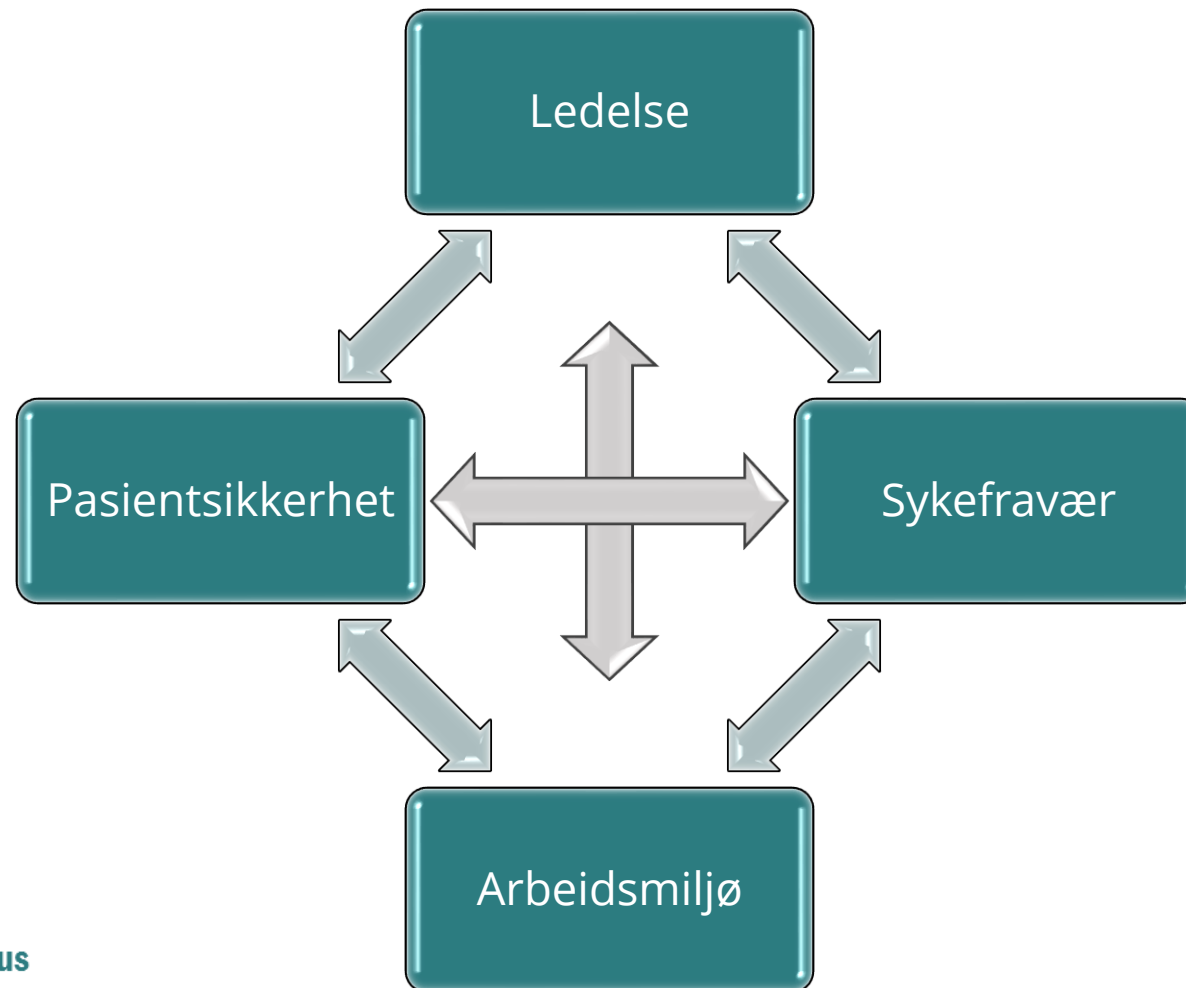
Kjernen i *Der skoen trykker*



- Leder jobber systematisk med de riktige tingene over tid i tett samarbeid med TV, VO og de ansatte



Faglig grunnlag



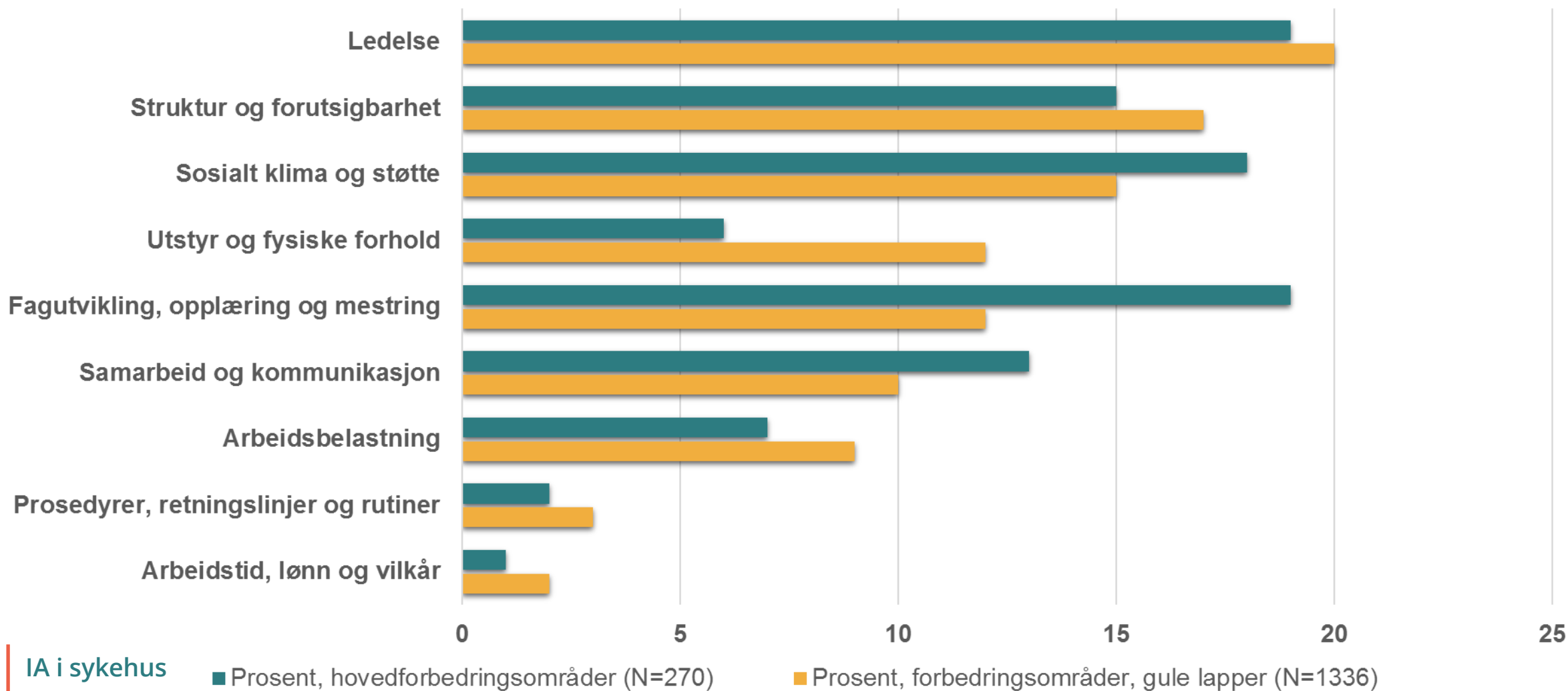
Til grunn for *Der skoen trykker* ligger omfattende nasjonal og internasjonal forskning om den gjensidige sammenhengen mellom ledelse, arbeidsmiljø, sykefravær og pasientsikkerhet.

Systematisk HMS arbeid; risikovurdering

- Kartlegge risiko:
 - Hvilke risiko-områder er det på arbeidsplassen?
- Hvordan skal vi unngå negative arbeidsmiljøutfall?
 - Definere og gjennomføre forebyggende tiltak
- Hva skal vi gjøre dersom det går galt?

- Leder har et forpliktende ansvar for alt HMS-arbeid
 - Har ansvar for at planlegging, kartlegging og nødvendig tiltak blir gjennomført
 - Arbeidsgiver har plikt til å sørge for at arbeidstakerne har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø (aml. Kap 4).
- VO og TV
 - Samarbeide med leder om systematisk kartlegging og forbedring av arbeidsmiljøet
 - VO har i tillegg en «påseerrolle»

Forbedringsområder gule lapper og hovedforbedringsområder, prosent



Eks: Støttende ledelse



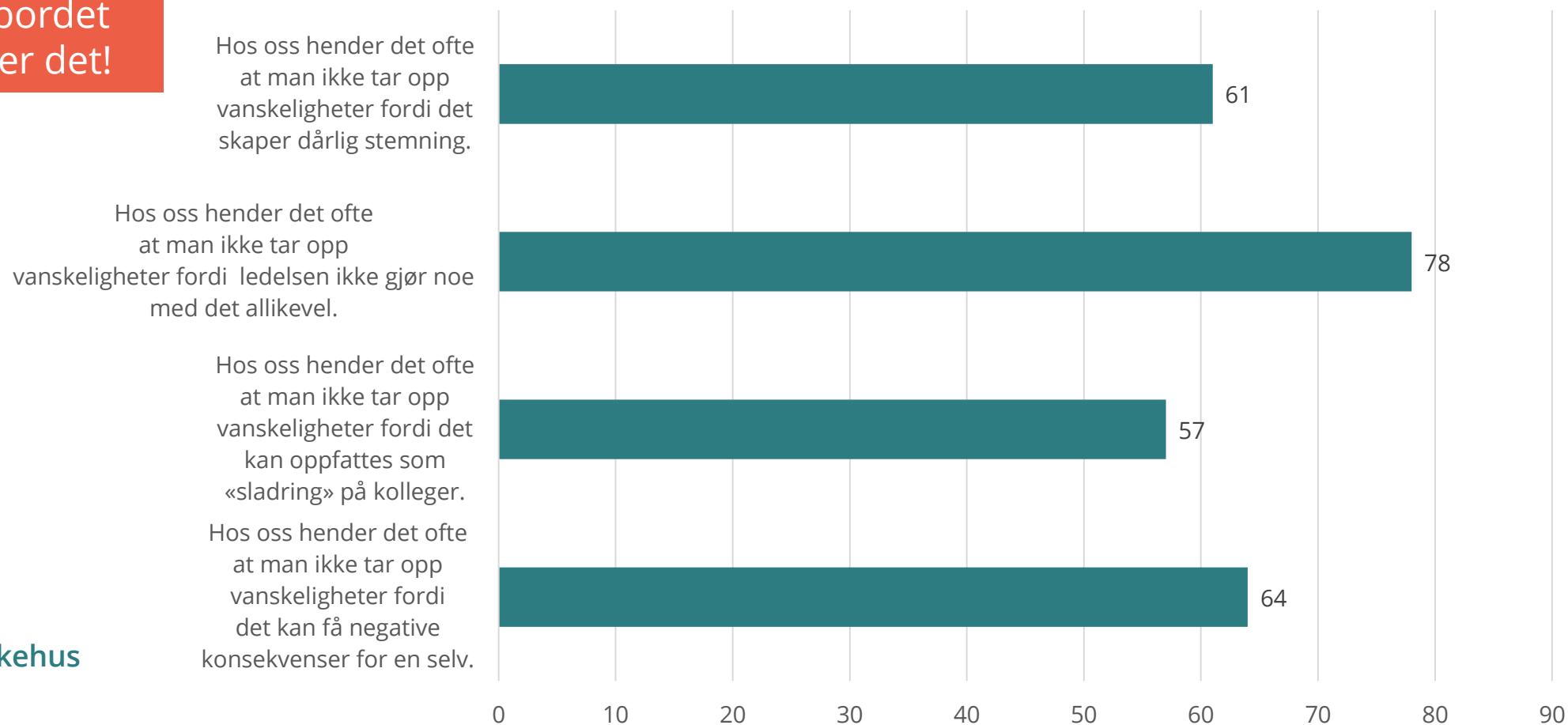
- Et lite støttende lederskap:
 - manglende støtte og hjelp i arbeidet
 - arbeidsresultatene i liten grad blir verdsatt
 - lederen i liten grad behandler de ansatte rettferdig og upartisk
- Økt risiko for dårligere selvrapportert helse, muskel-skjelettplager, psykiske lidelser, sykefravær og avgang fra jobb
- Støttende lederskap:
 - lavere risiko for psykiske plager og muskel-skjelettplager, bedre arbeidsprestasjoner

Ytringsklima – ta opp vanskeligheter...



Obs: det holder at en ved bordet mener det!

I kortstokken ligger det kort med beskrivelser av atferd eller holdninger. Er det slik hos oss? Max score er 89

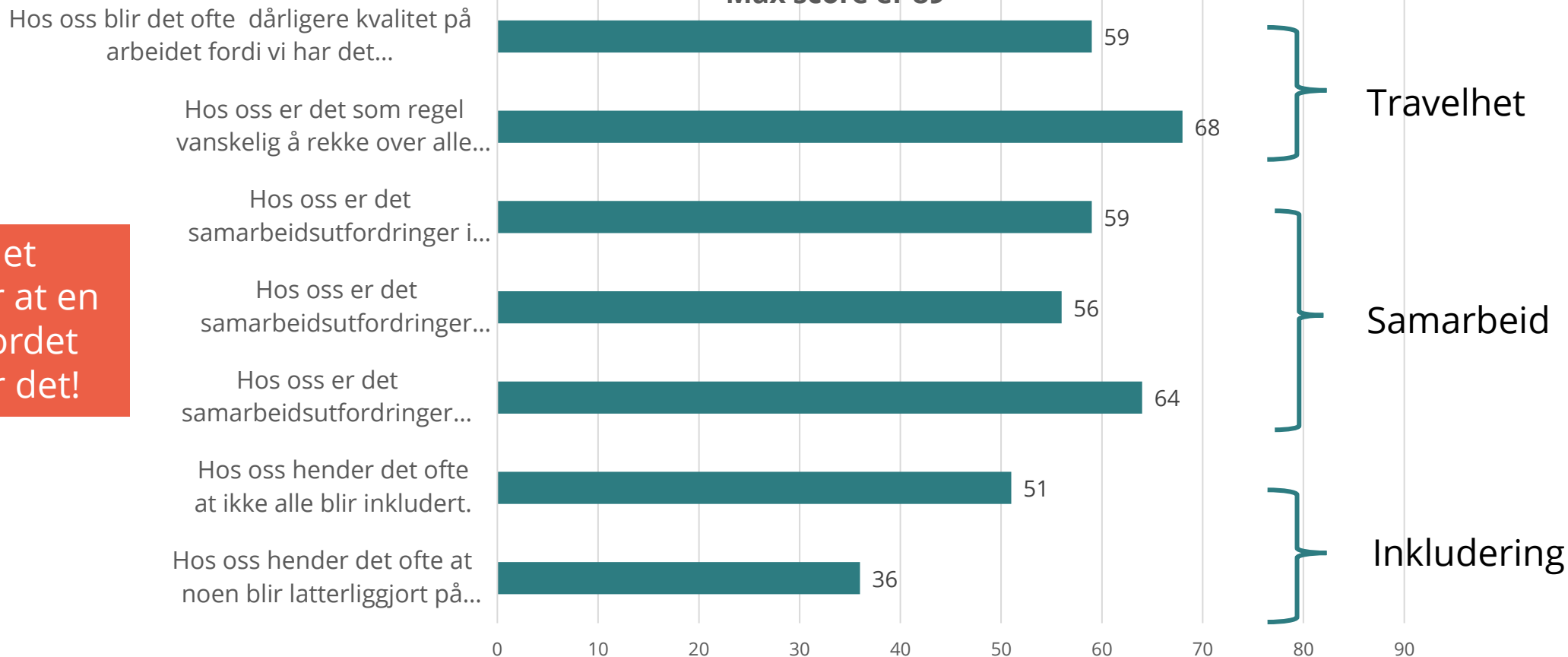


Travelhet, samarbeid og inkludering



I kortstokken ligger det kort med beskrivelser av atferd eller holdninger. Er det slik hos oss?

Max score er 89



Obs: det holder at en ved bordet mener det!

Eks: Noen sammenhenger



- **Godt teamsamarbeid:**

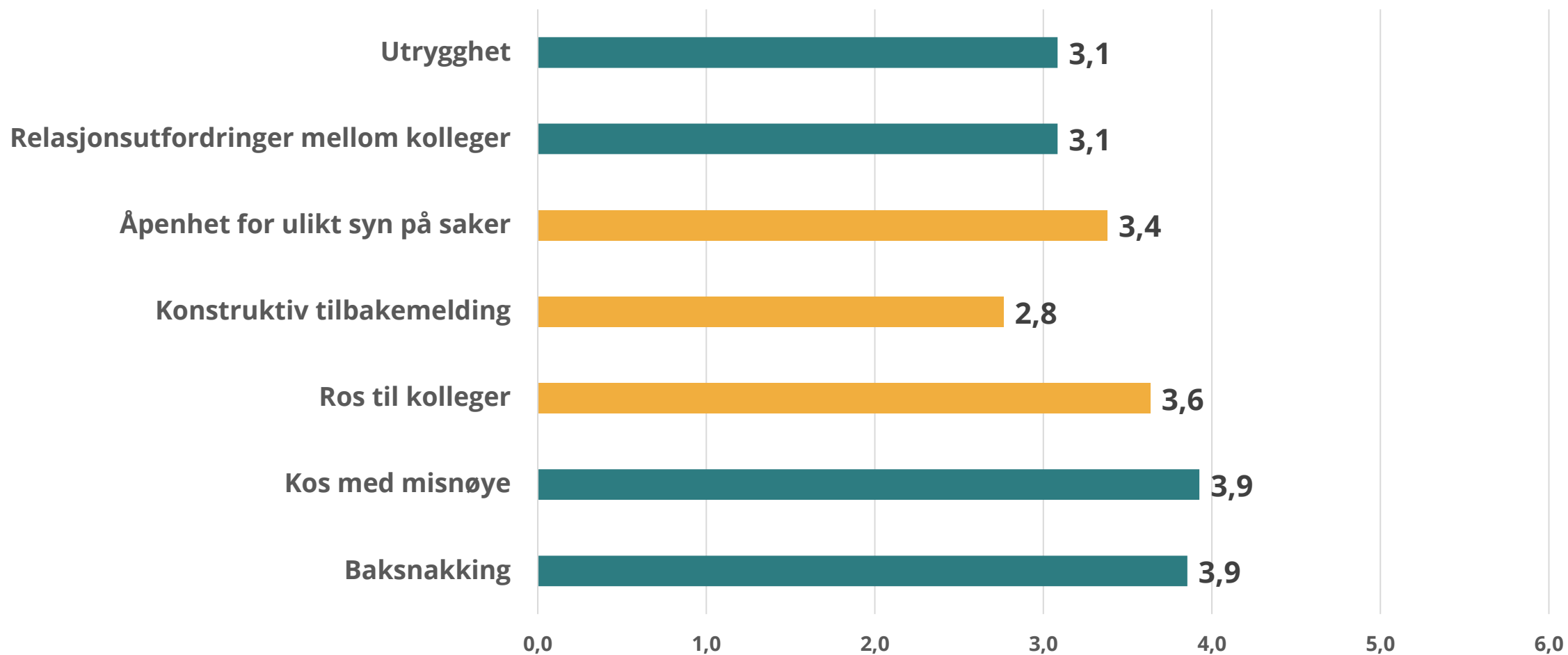
- Færre avvik, lavere pasientdødelighet, bedre kvalitet
- Reduksjon i liggetid og kostnader
- Økt trivsel hos ansatte
- Reduksjon i stress
- Reduksjon i sykefravær

- **«Incivility»:**

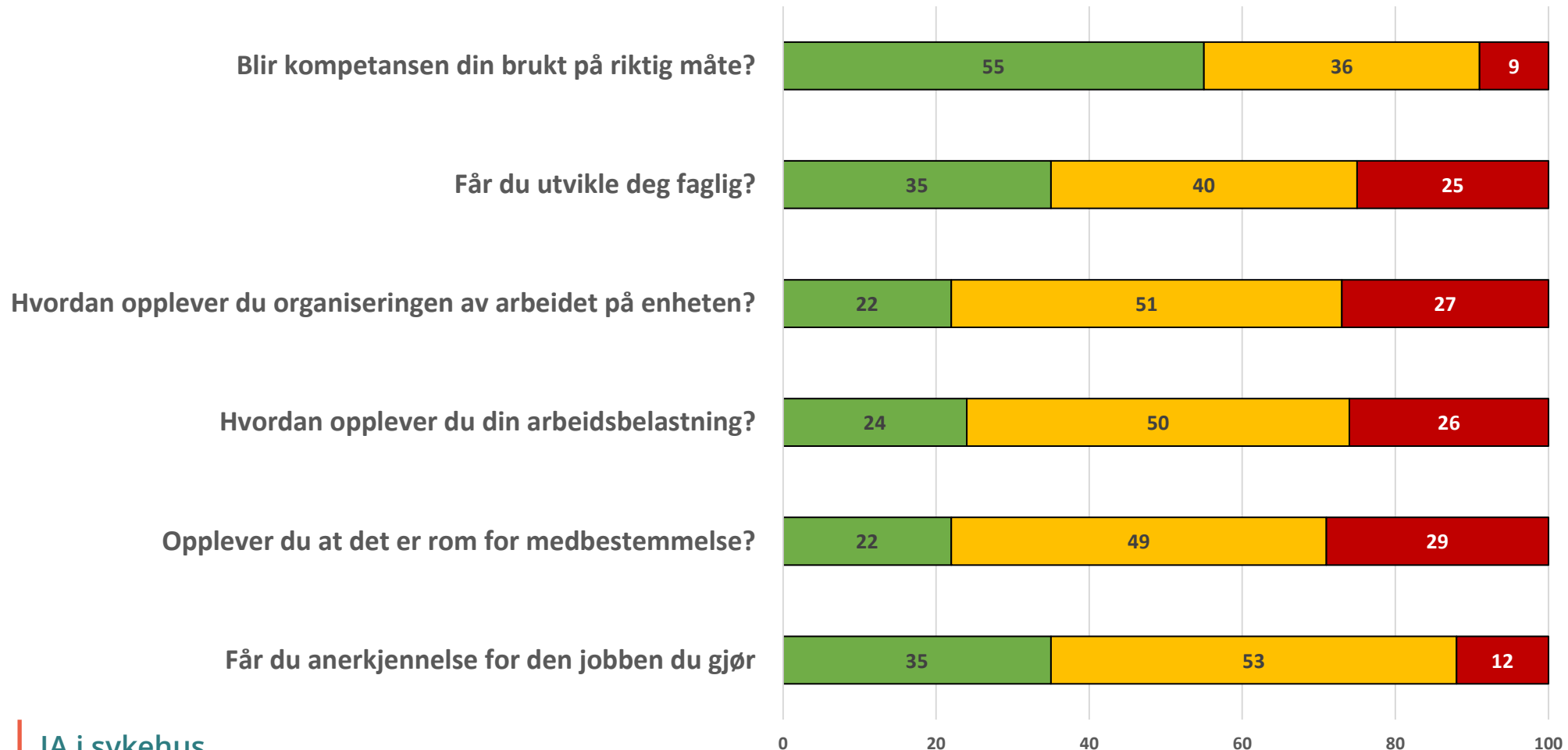
- Flere avvik, lavere pasientsikkerhet, dårligere kvalitet
- Dårligere ytringsklima
- Lavere trivsel hos ansatte
- Lavere motivasjon hos ansatte
- Dårligere fysisk og psykisk helse hos ansatte
- Økt sykefravær

Et godt arbeidsmiljø handler mye om kommunikasjon og samarbeid. Hvordan er det hos oss? Marker på skala fra 1-6 (1=lite og 6=mege)

Gjennomsnittsscore (N=89)



Les utsagnene. Hvordan er det for deg? Hver deltaker setter egne smileys. Prosent (N = 354)



Eks: Jobbkrav og rollekonflikt



- Høye kvantitative krav (tempo og arbeidsmengde)
 - Depressive symptomer, søvnforstyrrelser muskel og skjelettplager
- Emosjonelle krav
 - Forhøyet risiko for arbeidsulykker, psykiske helseplager og sykefravær
- Rollekonflikt (ressursmangel, motstridende forespørsler)
 - Helseplager og sykefravær

Kravene kan virke motiverende, men dette er avhengig av individets subjektive opplevelse av kravene og evne til å håndtere disse.

Eks: Jobbkontroll

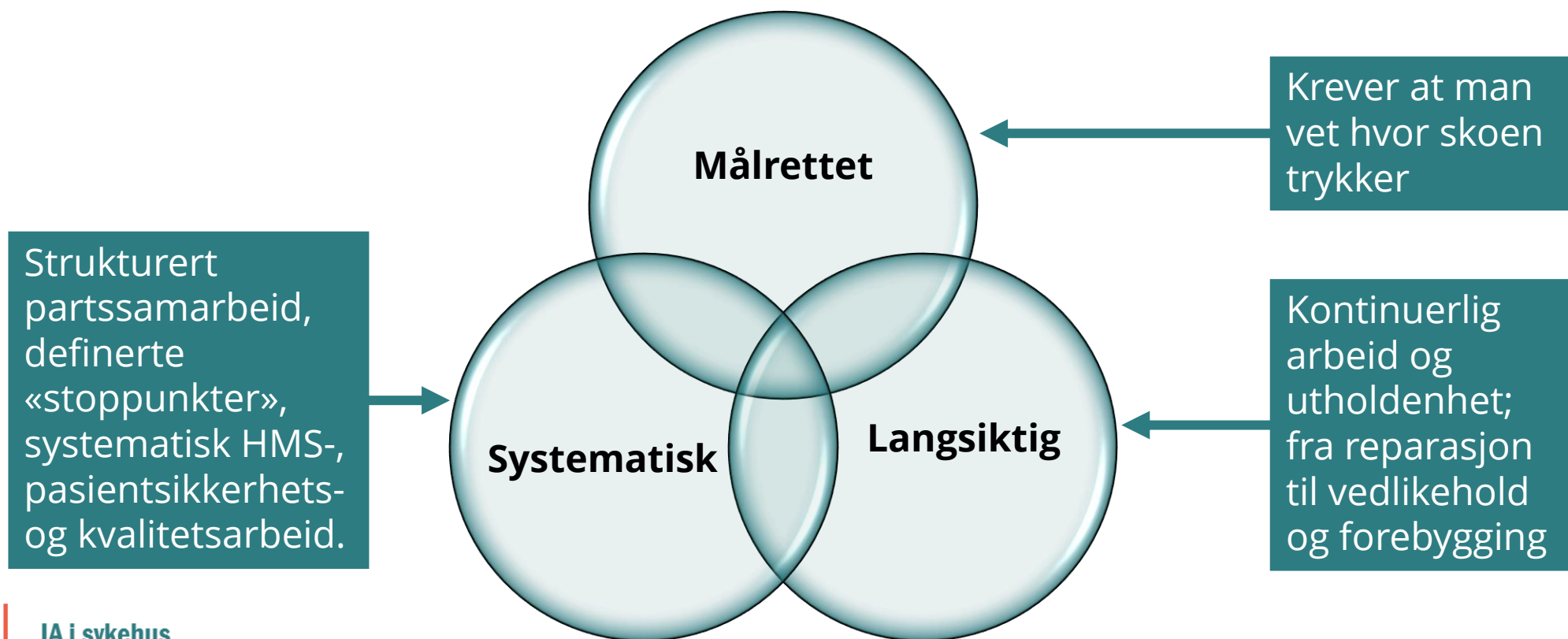


- Selvbestemmelse (autonomi) i jobben
 - Muligheten til å være med og planlegge hvordan arbeidsoppgavene skal utføres
 - Muligheten til å utnytte egne ferdigheter i jobben og videreutvikle disse
- **Lav jobbkontroll:** risikofaktor for muskel-skjelettplager, psykiske plager, sykefravær og uførhet

Kjernen i *Der skoen trykker*



- Leder jobber systematisk med de riktige tingene over tid i tett samarbeid med TV, VO og de ansatte





Hvordan få til gode prosesser for tiltaksutvikling?

Mette Jørgensen

Der skoen trykker



Forankring; Fase 0-1

Ledelse

Strukturert partssamarbeid

Kartlegge hvor
skoen trykker;
Fase 2-3



Systematisk,
målrettet og
langsiktig arbeid;
Fase 4-7



Bedre arbeidsmiljø
og reduksjon i
sykefravær

Direkte medarbeiderinvolvering

Knyttes opp mot eksisterende HMS-, pasientsikkerhets- og kvalitetsarbeid

Det viktigste med prosjektet er at de ansatte har blitt involvert, og selv har vært med på å finne løsninger på de utfordringene som har vært.

Seksjonsleder



Legg til rette for et godt ytringsklima

- Et av arbeidsmiljølovens formål er at virksomheter skal legge til rette for et godt ytringsklima.
- En virksomhet med godt ytringsklima har takhøyde for meningsutveksling, og kritikk og andre ytringer ønskes velkommen som grunnlag for forbedring og utvikling i virksomheten. I en virksomhet med godt ytringsklima er det arenaer for dialog og diskusjoner.
- Ytringsklimaet i virksomheten kan være helt avgjørende for om et varsel blir framsatt eller ikke. Det er heller ikke tvil om at ytringsklimaet kan ha stor betydning for hvordan ytringer om kritikkverdige forhold blir håndtert i praksis.

Kilde: Arbeidstilsynet

Ansatte som opplever å ha et godt ytringsklima på arbeidsplassen, har...



- Lavere fravær og turnover
- Høyere jobbtilfredshet
- Bedre arbeidsprestasjoner
- Høyere grad av tillit til ledelsen
- Bedre relasjoner med ledelsen
- Høyere grad av organisasjonstilknytning
- Høyere grad av kreativitet og implementering av nye ideer

Referanser

Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A Meta-Analysis of Voice and Its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11-71. doi:10.1111/peps.12185

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. doi:10.1037/0021-9010.86.3.425

Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. 1(1), 173-197. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234. doi:10.1002/job.754

*Å lytte "fra gulvet og opp". Opplevs ikke at
personalledelsen hører på de som forteller hvor
skoen trykker*

*Å lytte til de ansatte og være
interessert i det de driver med*

Holde tak i igangsatte prosesser

Hva må forbedres?



*Ta saker som blir meldt fra
ansatte seriøst, og ta det videre*

*Sørg for nok tid ved åpne møter slik at
vi kan diskutere saker som er aktuelle.
Det er alt for tett agenda vanligvis.*

*Gi rom for medbestemmelse,
diskusjon og refleksjon*

*Medbestemmelse - idemyldring
og igangsetting av aktuelle tiltak*

Hva er gode tiltak?



- Tiltakene må stå i forhold til funnene i kartleggingen (bevarings-/forbedringsområdene)
- Tiltakene bør være kunnskapsbaserte (så langt det er mulig)
- Tiltaksduk - et verktøy for å utvikle tiltak

ia inkluderende arbeidsliv | IA i sykehus

Der skoen trykker-rapport

Organisasjonsenhet:

Navn på enhet/avdeling/seksjon:
Sykehus:
Antall ansatte:
Antall årsverk:
Arbeidsområde/oppgaver:
Yrkesgrupper:

Oppstartsmøte

Dato:
Til stede:

Funksjon	Antall
Leder	
Overordnet leder	
TV	
VO	
Intern ressurs	
Innsatsteam	

Eventuelle kommentarer:

1

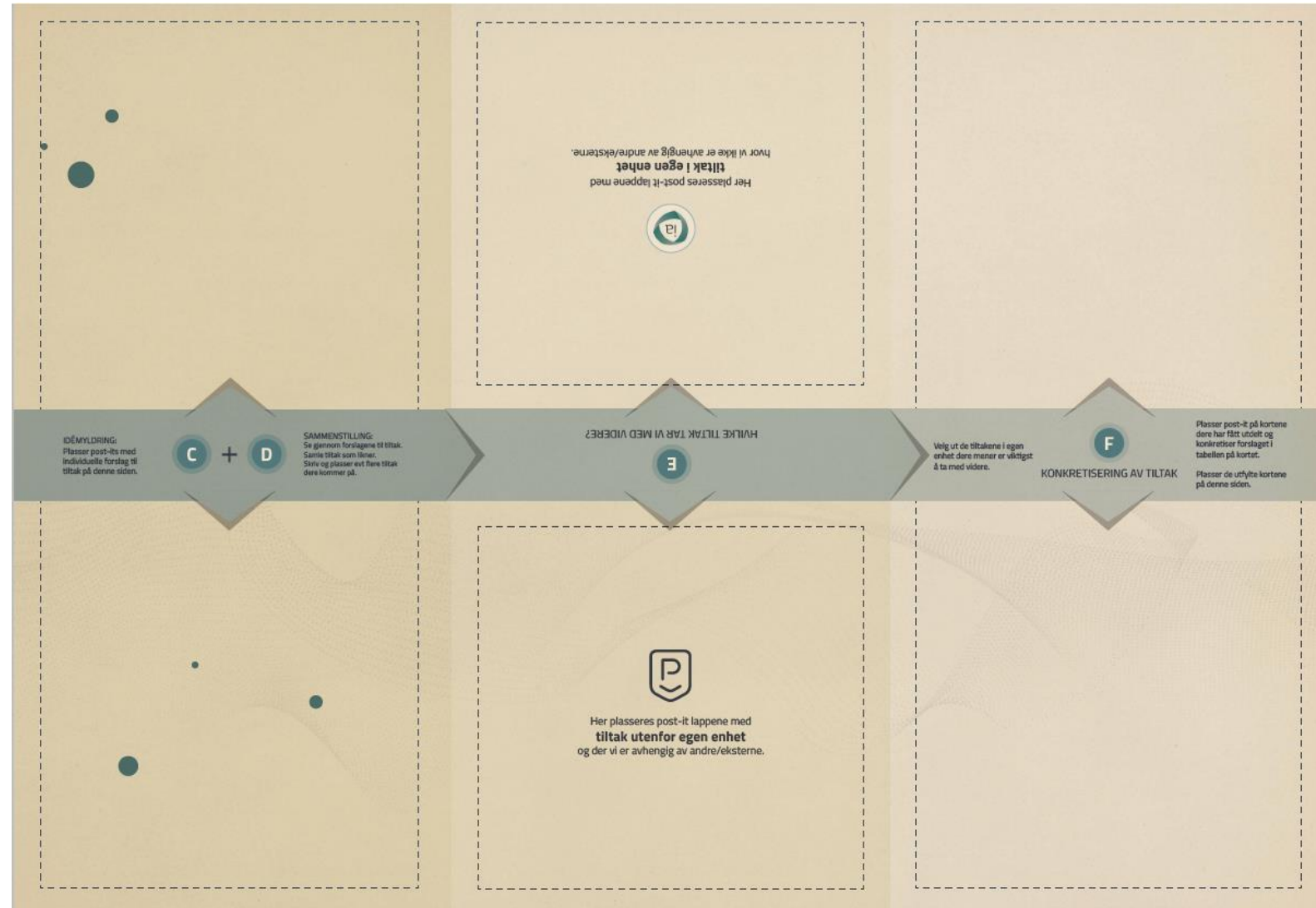
Tiltaksduk



- Formålet med tiltaksduken er å involvere ansatte i å utvikle gode tiltak som skal forbedre arbeidsmiljøet
- Tiltaksutviklingen skal ta utgangspunkt i Der skoen trykker-rapporten som er utarbeidet for sykehusenheten



- Tiltaksduken legger opp til en idedugnadsprosess som starter på et overordnet nivå. Hensikten er å finne så mange ideer som mulig.
- For hvert steg i tiltaksduken skal de ansatte kategorisere, prioritere og konkretisere forslagene i større og større grad.



- Arbeidet med tiltaksduken skal ende opp i konkrete forslag til tiltak/handlinger fra de ansatte som overleveres til leder



- Resultatet fra gruppenes arbeid med konkretisering av tiltak blir levert til leder.
- Leder går gjennom og prioriterer tiltak sammen med tillitsvalgt og verneombud. De lager en handlingsplan med frister og ansvar.
- Leder informerer de ansatte om hvilke tiltak som skal gjennomføres. NB! Her er det viktig med god informasjon og kommunikasjon til/med de ansatte underveis og fremover.
- Systematisk evaluering og justering



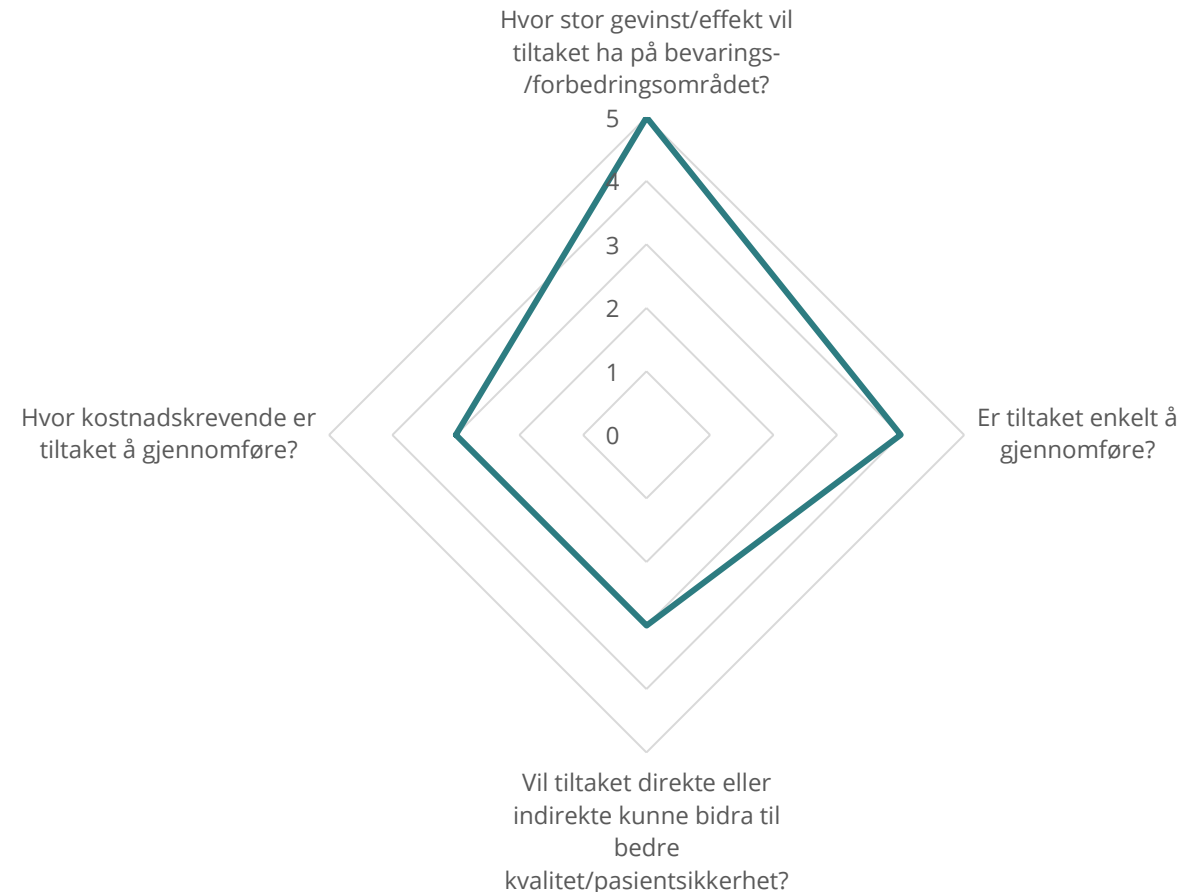
Hvordan prioritere forslag til tiltak?



Prioriteringsdiagram

- Hvor stor gevinst/effekt vil tiltaket ha på bevarings-/forbedringsområdet?
- Er tiltaket enkelt å gjennomføre?
- Vil tiltaket direkte eller indirekte bidra til bedre kvalitet/pasientsikkerhet?
- Hvor kostnadskrevenende er tiltaket?

Tiltak 1. Eksempel



Leder som bryr seg om og ser hver enkelt

*Kort vei til å snakke med ledelse
ved enighet og uenighet*

Vi blir tatt på alvor av leder

Hva fungerer bra?

Støtte fra ledelsen

*God kommunikasjon mellom
ledelse og ansatte*



*Ledelsen er positive til nye
løsninger*

Ledelsen har tiltro til meg