

Prosesstøtte til oppfølging av
ForBedringsundersøkelsen

METODEHEFTE FOR LEDERE

FORORD

Som leder har du ansvar for at ForBedringsarbeidet og handlingsplaner leder til konkrete resultater. Tanken med dette metodeheftet er at du skal finne inspirasjon og ideer til hvordan du i din lederrolle kan få en struktur og støtte i dette oppfølgingsarbeidet.

Ønsker du mer kunnskap, flere verktøy og linker til mer inspirasjon, se vår nettside sammenomforbedring.no.

Alt som er nytt kan være krevende å komme i gang med. Derfor har vi lagt vekt på å foreslå måter å jobbe på som vi mener fungerer selv i en travel hverdag.



- Trinn 1:** Forberedelse til årets undersøkelse – strategisk nivå
- Trinn 2:** Involvering av tillitsvalgte og vernetjeneste
- Trinn 3:** Involvere og skape felles eierskap til gjennomføring og oppfølging
- Trinn 4:** Individuell besvarelse på ForBedringsundersøkelsen
- Trinn 5:** Ledergrupper går gjennom resultater og planlegger oppfølging på strategisk nivå
- Trinn 6:** Tillitsvalgte og verneombud involveres i plan for oppfølging
- Trinn 7:** Dialog om resultatene og oppstart av tiltaksutvikling
- Trinn 8:** Utvikling og justering av tiltak
- Trinn 9:** Ledergrupper sikrer oppfølging på strategisk nivå

Men hvor begynne? Hvilke metoder og verktøy møter behovene dine? Vi har bygget opp Sammen om ForBedring slik at du får prosessstøtte til ForBedringsarbeidet gjennom hele kalenderåret.

Se gjerne også våre to informasjonsfilmer som på noen få minutter forteller deg hvordan du kan bruke Sammen om ForBedring og gevinstene du kan få. Du finner filmene på vår nettside:

sammenomforbedring.no/#infofilm

INNHOOLD

●	Sammen om ForBedring - bakgrunn og formål	4
●	Til deg som er leder	7
●	Samarbeid på tvers	8
●	Trinn 1: Forberedelse til årets undersøkelse - strategisk nivå	12
●	Trinn 2: Involvering av tillitsvalgte og vernetjeneste	16
●	Trinn 3: Involvere og skape eierskap til gjennomføring og oppfølging	18
●	Trinn 4: Individuell besvarelse å ForBedringsundersøkelsen	20
●	Trinn 5: Ledergrupper går gjennom resultater og planlegger oppfølging på strategisk nivå	22
●	Trinn 6: Tillitsvalgte og verneombud involveres i plan for oppfølging	24
●	Trinn 7: Dialog om resultatene og oppstart av tiltaksutvikling	26
●	Trinn 8: Utvikling og justering av tiltak	28
●	Trinn 9: Ledergrupper sikrer oppfølging på strategisk nivå	30

Sammen om ForBedring

– bakgrunn og formål



- Trinn 1:** Forberedelse til årets undersøkelse – strategisk nivå
- Trinn 2:** Involvering av tillitsvalgte og vernetjeneste
- Trinn 3:** Involvere og skape felles eierskap til gjennomføring og oppfølging
- Trinn 4:** Individuell besvarelse på ForBedringsundersøkelsen
- Trinn 5:** Ledergrupper går gjennom resultater og planlegger oppfølging på strategisk nivå
- Trinn 6:** Tillitsvalgte og verneombud involveres i plan for oppfølging
- Trinn 7:** Dialog om resultatene og oppstart av tiltaksutvikling
- Trinn 8:** Utvikling og justering av tiltak
- Trinn 9:** Ledergrupper sikrer oppfølging på strategisk nivå

Bransjeprogram IA i sykehus skal etter IA avtalens formål jobbe med å redusere sykefravær. Et av de definerte fokusområdene er forebyggende arbeidsmiljø og arbeidsplassen skal stå i sentrum.

Årlig sendes ForBedringsundersøkelsen ut til ca 130.000 medarbeidere og 9000 ledere. Tilbakemeldingene fra sykehusene er at tiltaksutviklingen, oppfølgingen og partssamarbeidet kan forsterkes og videreutvikles. Videre melder ledere om at de trenger støtte, metoder og verktøy for å bedre oppfølgingsarbeidet. Sammen om ForBedring har som mål å møte dette behovet.

Underveis i utviklingsarbeidet er det sikret verdifulle innspill fra både ledere, tillitsvalgte, vernetjeneste og stabsressurser.

Det er designet og utviklet tre hovedtiltak:

1. Prosessveileder
2. Nettside
3. Dette metodehefte for ledere

Strategisk lederforankring

ForBedringsundersøkelsen er et verktøy for ledere og ledergrupper til å understøtte utviklingen av både organisasjon og resultater. Ansattes opplevelse av manglende eller utydelig oppfølging kan svekke dette. De målrettede og konkrete verktøyene i «Sammen om ForBedring» skal bidra til styrket lederoppfølging på alle ledernivå i virksomheter som bruker ForBedringsundersøkelsen.

Vi mener at et tydelig lederfokus på både arbeidsmiljø og pasientsikkerhetsarbeid i hele lederlinjen vil bidra med å styrke resultatutviklingen, kvaliteten i pasientbehandlingen, jobbengasjement, forebygge sykefravær, og styrke virksomhetene i arbeidet med å beholde og rekruttere sårbar kompetanse.

Ledergrupper som tydelig investerer i utviklingen av arbeidsmiljøet og pasientsikkerheten; ikke bare i den enkelte enhet, men også på overordnet på klinikk- og avdelingsnivå, vil kunne oppnå sammenheng og bedre nytte av oppfølgings- tiltaksarbeidet. En bedre sammenheng gjør det enklere for ledere på alle nivå å kommunisere viktigheten av å jobbe systematisk med utvikling av drift, kvalitet, sikkerhet, og kompetanse. Dette arbeidet kan ikke gjøres effektivt uten et godt samarbeid mellom partene. Godt partssamarbeid er en suksessfaktor i oppfølgings- og tiltaksarbeidet.

Leder- og medarbeiderskap

Leder har det formelle ansvaret for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Dette er regulert i arbeidsmiljøloven med tilhørende forskrifter. For å skape et høyt og vedvarende jobbengasjement, er godt samspill, samarbeid og kommunikasjon på arbeidsplassen en suksessfaktor. Samspillet mellom leder, partene og medarbeidere, vil styrke utvikling av virksomheten. Oppfølgingsarbeidet etter ForBedringsundersøkelsen skal bidra til nettopp dette – et godt leder- og medarbeiderskap.

Medarbeiderskap handler om å styrke arbeidsgleden. Forskingen viser sterke innbyrdes sammenhenger mellom ansvarlighet, engasjement, arbeidsglede, tillit og samarbeid. Utvikling på ett av disse område vil ha virkning på de andre. Ledere og medarbeidere må ta et felles ansvar for utviklingen. Lederen kan ikke lykkes med dette arbeidet alene, like lite som medarbeiderne kan skape utvikling uten tydelig leder- oppfølging og støtte.

Partssamarbeid

Gjennom godt partssamarbeid på alle nivåer vil leder kunne få gode diskusjons- og samarbeidspartnere i arbeidet med å utvikle virksomheten., og få økt innsikt og informasjon om hva som rører seg i organisasjonen. Ved å øke involveringen og samarbeidet med partene i oppfølgingsarbeidet vil både ledere og medarbeidere jobbe sammen om felles mål.

Gode prosesser og gode møter er en forutsetning for å lykkes med partssamarbeidet. Det er derfor utviklet noen gode hjelpeverktøy og metoder som kan være til hjelp i det videre arbeidet.

I Sintefs rapport «Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid» fra 2018 vektlegges følgende:

«De virksomhetene som lykkes godt i sitt arbeidsmiljøarbeid jobber godt med å identifisere utfordringsbildet med ulike verktøy og måletidspunkt, og bruker forskjellige metoder for å registrere endringer etter innsatte tiltak, samt ha fokus på oppfølging av tiltak. Eksempler på metoder og verktøy for å identifisere arbeidsmiljøutfordringer er sykefraværstatistikk, og oppfølging av de svarene som gis i medarbeider og arbeidsmiljø-undersøkelser. Medarbeidersamtaler, observasjoner og ledere som er tett på, sammen med hyppige møter mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud blir også brukt som verktøy for å identifisere arbeidsmiljøutfordringer....»

Dette understreket viktigheten av et godt partssamarbeid, men også viktigheten av et kontinuerlig fokus på det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i sykehusene.



Til deg som er leder

Som leder (arbeidsgiver) har du ansvar for et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for alle medarbeidere i din enhet, også de medarbeiderne du ikke har et formelt personalansvar for.

Formålet med medarbeiderundersøkelsen, ForBedring, er å understøtte sykehusets kontinuerlige arbeid med å bedre arbeidsmiljøet og pasientsikkerhetskulturen.

Undersøkelsen er et verktøy, en temperaturmåler, som kan si noe om mulige forbedrings – og bevaringsområder hos deg og hos samarbeidende enheter.

Handlingsplanen skal være levende, og bør tas fram jevnlig i de fora og det omfang som passer inn i arbeidsmiljøarbeidet hos deg.

Informasjonen fra ForBedring kan brukes til å prioritere noen områder innen arbeidsmiljø og pasientsikkerhet som din enhet ønsker å jobbe med.

“

- Systematisk jobbe med arbeidsmiljøet over tid, i samarbeid med tillitsvalgt og verneombud
- Involver verneombud og tillitsvalgt tidlig i alle relevante prosesser
- Bruk tid med partene og planlegg sammen hvordan dere best kan følge opp handlingsplan og tiltak i deres enhet
- Utfordringer dere ikke kan løse selv i egen enhet, løftes opp i lederlinjen
- Utfordringer som involverer flere yrkesgrupper og samarbeidende enheter, løftes opp og på tvers i linjen
- God organisering og planlegging av arbeidet, hvor roller og ansvarsfordeling er tydelige og avklart
- Som leder har du et ansvar for å støtte og samarbeide med dine lederkollegaer om å jobbe systematisk med arbeidsmiljøet

”

Hvordan lykkes med
arbeidsmiljøarbeid?

Samarbeid på tvers

Sammen om ForBedring vil styrke organisasjonens mulighet til et kontinuerlig forbedringsfokus, også knyttet til samarbeidsrelasjoner og arbeidsmiljøforhold på tvers av organisasjonstilhørighet.

Vårt mål er tilby prosessstøtte og verktøy for planlegging, gjennomføring og oppfølging av undersøkelsen.

Samarbeid på tvers i sykehus er avgjørende for effektiv pasientbehandling og forbedring av helsetjenesten som helhet. Dette krever en helhetlig tilnærming som involverer alle nivåer av organisasjonen. Ledere har et særskilt ansvar for å sikre et effektivt samarbeid på tvers for å redusere risiko, spesielt når det gjelder pasientsikkerhet.

Når ledere fra ulike avdelinger samarbeider, bringer de ulike perspektiver og kompetanser til bordet. Dette kan forbedre kvaliteten på beslutningene som tas, da flere aspekter blir vurdert.

Oppfølgingen av ForBedringsundersøkelsen gir ledergrupper en god mulighet til å løfte felles utfordringer og søke mulige løsninger på tvers. Ledere som fremmer samarbeid på tvers, bidrar til å etablere gode kommunikasjonskanaler mellom ulike deler av organisasjonen. Dette reduserer risikoen for misforståelser og feilinformasjon.





- Finn gode måter å involvere ansatte i arbeidsmiljø- og pasientsikkerhetsarbeidet
- Etabler klare og åpne kommunikasjonskanaler mellom ulike avdelinger og faggrupper
- Oppmuntre til økt tverrfaglig samarbeid ved å sikre møtearenaer for å diskutere forhold innenfor kvalitet, pasientsikkerhet og arbeidsmiljø
- Bidra til å fremme forståelse og respekt for ulike faggruppers roller og kompetanser
- Involver de tillitsvalgte og verneombud som gode støttespillere
- Oppmuntre til åpenhet og gi konstruktiv tilbakemelding for å styrke samarbeidskulturen
- Bygg en organisasjonskultur som verdsetter og belønner samarbeid
- Gjennomfør jevnlig evalueringer av samarbeidet for å identifisere områder hvor det er behov og mulighet for felles innsats og tverrgående tiltak



Noen tips for å fremme samarbeid på tvers

Resten av metodeheftet følger prosessveilederen og de 9 trinnene som skal gi deg som leder en struktur å lene deg på.

Trinnene har samme tittel som på vår nettside, men innholdet er tilpasset til ditt ForBedringsarbeid i egen enhet.

Notater

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Notater

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

Trinn 1:

FORBEREDELSE TIL ÅRETS UNDERSØKELSE - STRATEGISK NIVÅ

Formål: Hvordan ledere/ledergrupper kan sikre god oppfølging av ForBedringsundersøkelsen

Det finnes ulike tiltak som kan forsterke både gjennomføringen og effekten av ForBedring. Samtidig er det viktig å unngå en ressursbruk som kan føre til overbelastning. Prosessen skal oppleves som matnyttig og målrettet. Derfor er det viktig å vurdere hvor potensialet for en forsterket prosess er størst.

Det viktigste er at man har en dialog om status (hva har skjedd – hvor er vi nå) og setter noen mål om ønskede effekter fremover.

Hvordan man som individuell leder håndterer utfordringer, kommunikasjon ut til alle medarbeidere og prioritering av innsats er en viktig del av lederoppgaven. Det er liten tvil om at øverste leder både må ha tydelige forventninger til denne typen deling, og kommunisere hvilke muligheter og behov toppledernivået ser for hele helseforetaket. Toppledere og kliniksjefer må både veilede og gi føringer, slik at den enkelte ledere ikke blir stående alene.

Er du leder av en ledergruppe har du et ansvar for å opprettholde en oppmerksomhet på prosessen. Som lederkollega har du et ansvar for å støtte dine lederkollegaer i gjennomføringen. Det er derfor viktig at alle ledergrupper – fra toppledelse og nedover – har en drøfting av hele gjennomføringsprosessen, og hva som skal komme ut av den.

Det er viktig å ta et tilbakeblikk og trekke ut læringspunktene knyttet til planlegging, gjennomføring og oppfølging av fjorårets undersøkelse.

Dette omhandler hvordan selve arbeidet med ForBedringsundersøkelsen ble organisert og fulgt opp i din enhet/ansvarsområde.

? **Hva er de viktigste læringspunktene fra mine enheter/ansvarsområde fra i fjor?**

.....

.....

.....

? **Hvilke tilbakemeldinger har du fått fra ansatte, tillitsvalgte og vernetjenesten?**

.....

.....

.....

Notater

.....

.....

.....

.....

Å sikre en god oppfølgingsstruktur øker kvalitet og effekt av ForBedringsundersøkelsen

Nedenfor vises viktige fokusområder som er knyttet til planlegging, gjennomføring og oppfølging av undersøkelsen

Fokusområde	Vurdering av viktighet						
<input type="checkbox"/> Partssamarbeid	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/> Samarbeid/resultater på tvers av enheter	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/> Planlegging/gjennomføring av ForBedring	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/> Kommunikasjon ut mot medarbeidere	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/> Mobilisering og involvering av medarbeidere	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/> Tiltaksarbeid (utvikle/prioritere/gjennomføre/evaluere/justere)	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/> Egenevaluering/leders rolle i gjennomføringen	1	2	3	4	5	6	7

? 1. Hva ønsker jeg å ha som fokusområder i min enhet?

.....

.....

.....

? 2. Hvilke konkrete grep bør jeg som leder ta for å øke kvalitet og effekten av ForBedring?

.....

.....

.....



Hvilke to områder skal min enhet ha særlig oppmerksomhet på i årets gjennomføring?

Område 1:

.....

Område 2:

.....

Notater

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Trinn 2:

INVOLVERING AV TILLITSVALGTE OG VERNETJENESTE

FORMÅL: Sikre felles eierskap til gjennomføring

Et godt samarbeid mellom leder, tillitsvalgt og verneombud er viktig for å få effekt av ForBedringsarbeidet. Selv om leder har det formelle ansvaret for gjennomføring og oppfølging av ForBedringsundersøkelsen er både verneombud og tillitsvalgt viktige støttespillere.

Arbeidsmiljø- og pasientsikkerhetsarbeidet skjer på tvers av enheter. Tillitsvalgte og verneombud kan bringe inn ulike perspektiver. Selv om selve undersøkelsen blir gjennomført i et avgrenset tidsrom må forbedringsarbeidet være en kontinuerlig innsats. De ulike trinnene i prosessen har sitt særpreg og formål. Å involvere partene i planlegging og gjennomføring øker muligheten for å få reell effekt ut av undersøkelsen.

Verdien av et godt partssamarbeid

Godt partssamarbeid bidrar til å skape et positivt arbeidsmiljø ved å fremme åpen kommunikasjon, tillit og samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstakere. Gjennom dialog og samarbeid kan partene finne måter å forbedre arbeidsprosesser, planlegge og utvikle gode tiltak og sikre høy grad av ansattinvolvering. I ForBedring er det helt sentralt at partene er omforent om oppfølgingsarbeidet, kommunikasjon og tiltaksutviklingen.

Det anbefales å ha en innledende refleksjon med tillitsvalgt og verneombud om eget samarbeid. Ta deretter et tilbakeblikk på fjorårets arbeid og en gjennomgang av enhetens handlingsplan.

Det er viktig å avslutte dialogen med å bli enige om følgende:

- Tidsplan- aktiviteter
- Roller, ansvar og arbeidsfordeling
- Erfaringer, tilbakemeldinger og læringspunkter
- Informasjonsarbeidet inn i enhetene

Vårt samarbeid:

? Hvordan sikrer vi et godt partssamarbeid i arbeidet med ForBedring?

.....

.....

? Hva skal kjennetegne vårt samarbeids- og kommunikasjonsklima?

.....

.....

Tilbakeblikk :

? Hva var de viktigste funnene ved forrige undersøkelse?

.....

.....

? Hva var de viktigste tiltaksområdene det ble jobbet med?

.....

.....

? Hvilke gevinster er oppnådd, og hva må jobbes videre med/forsterke?

.....

.....

Trinn 3:

INVOLVERE OG SKAPE FELLES EIERSKAP TIL GJENNOMFØRING OG OPPFØLGING

FORMÅL: Mobilisere til deltakelse, skape økt/felles forståelse av begreper og temaer, og sikre eierskap til prosessen

For å få god effekt er det viktig med en så høy svarprosent som mulig, og at resultatene gir en retning for oppfølging. Å snakke om hvorfor det er viktig å svare, hva undersøkelsen faktisk måler og minne om resultatene fra forrige undersøkelse bør være del av dette møtet.

Vi har laget to informasjonsfilmer. Den første filmen gir god informasjon om selve ForBedringsundersøkelsen. Film nummer to gir en god innføring i Sammen om ForBedring.

For medarbeidere som har deltatt mange ganger kan nok en viss trøtthet eller resignasjon være tilstede – særlig dersom man opplever at undersøkelsen ikke har skapt noe endring. Hensikten med å løfte arbeidet med ForBedring er å få større nytte ut av den innsatsen de gjør ved å svare. Jo flere som svarer, jo bedre bilde av både arbeidsmiljø og pasientsikkerhet får vi.

“

- Hvordan motiverer vi de ansatte til å delta i undersøkelsen?
- Hvilke kommunikasjonstiltak kan vi gjøre?
- Hvilke møtearenaer kan benyttes?
- Konkretiser fordeling av oppgaver dere imellom

”

Tips til dialogpunkter

med tillitsvalgt og verneombud

Forslag til møte med ansatte

Denne oppgaven kan gjerne brukes i et gruppearbeid, det er viktig å notere ned de ansattes innspill som viktige læringspunkter. Innspillene danner grunnlag for den videre planlegging og oppfølging når resultatene foreligger

Som en forberedelse på oppgaven, be hver ansatt bruke noen minutter på å tenke over følgende:

? Hvilke forbedrings- og bevaringsområder ble prioritert i fjorårets undersøkelse?

.....

.....

.....

? Hvordan fulgte vi opp de tiltakene vi ble enige om?

.....

.....

.....

? Hvordan kan vi bli bedre til å gjennomføre og følge opp undersøkelsen?

.....

.....

.....

Trinn 4:

INDIVIDUELL BESVARELSE PÅ FORBEDRINGS- UNDERSØKELSEN

FORMÅL: Sikre god deltagelse

Det er ikke noen endringer i hvordan selve undersøkelsen er bygget opp eller hvordan hver ansatt skal svare.

Målet på dette trinnet er å mobilisere til så høy deltagelse som mulig.

Det kan være lurt å planlegge for:

- Hva trengs av praktisk tilrettelegging for å gjennomføre undersøkelsen?
- Har alle tilgang til PC/jobbtelefon? Kan undersøkelsen tas i arbeidstiden?
- Kan gode eksempler fra tidligere tiltaksarbeid brukes som en positiv påminnelse om at det er viktig å svare?

Dersom noen er skeptisk/uvillig til å ta undersøkelsen, kan du invitere til en samtale om hvorfor? (Ikke nødvendigvis for å overbevise om å ta den, men for å forstå årsaken. Kanskje personen er bekymret for at anonymiteten ikke er reell, eller har negative erfaringer fra andre undersøkelser?)

På nettsiden kan du lese om hvordan og hvorfor det er viktig å delta, og få en kort oversikt over temaene i undersøkelsen. Denne kan deles med de ansatte. Se trinn 4 under Verktøy. Husk at du som leder har to informasjonsfilmer, som ligger på forsiden av nettsiden, som er fine å bruke i personalmøter.

**Min plan for gjennomføring av
undersøkelsen:**

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Trinn 5:

LEDERGRUPPER GÅR GJENNOM RESULTATER OG PLANLEgger OPPFØLGING PÅ STRATEGISK NIVÅ

FORMÅL: Resultatgjennomgang

Hver enhet eier sine egne resultater. Enhetslederen er oftest den som er best egnet til å fortolke eller sette resultater inn i en sammenheng.

Med utgangspunkt i dine refleksjoner fra de tidligere trinnene, er det noe i gjennomføringen videre som bør endres på, sammenlignet med opprinnelig plan?

Det er også på sin plass med en drøfting av hva som kan være smarte måter å utforme og prioritere tiltak. Er det for eksempel resultater i undersøkelsen som går igjen, men hvor man ikke har klart å finne gode tiltak (eller ikke har klart å gjennomføre foreslåtte tiltak)? Er det positive erfaringer med konkrete tiltak, som du kan inspireres av? Hva er konkret nok til å være faktisk gjennomførbart og mulig å måle effekten av?

Verneombud og tillitsvalgte er viktige i det videre arbeidet. Diskuter sammen om hvordan partene skal engasjeres i de neste trinnene, og hvilke erfaringer fra samarbeidet så langt dere kan ta med dere og bygge på.

På neste side kan du notere dine første tanker om egne resultater.

Mine resultater:

? Hvilke resultater fra din enhet er spesielt interessante eller uventede?

.....

.....

.....

? Er det temaområder som utmerker seg?

.....

.....

.....

? Ser du behov for oppfølging av temaområder sammen med andre lederkolleger?

.....

.....

.....

Trinn 6:

TILLITSVALGTE OG VERNEOMBUD INVOLVERES I PLAN FOR OPPFØLGING

FORMÅL: Resultatgjennomgang med tillitsvalgte og verneombud

Å gå gjennom resultatene for din enhet sammen med verneombud og tillitsvalgte er viktig.

Å få til engasjement blant medarbeidere er viktig. På Trinn 6 under Verktøy på nettsiden finner du gode tips til deg som leder.

Hvert enkelt møte preges av de som er tilstede - men det finnes noen måter å sikre en best mulig gjennomføring på:

- I-G-P-metoden: la alle tenke gjennom spørsmål individuelt (I), helt stille; la dem deretter dele i grupper (G) før man åpner opp for en samtale med alle (P).
- Dersom du vet av erfaring at det er få som ønsker å snakke i plenum, la dem først snakke sammen to og to eller tre og tre - da er det enklere å dele i plenum etterpå.
- Dersom det blir mye fokus på hva "andre" kan eller bør gjøre - anerkjenn at det kan være mange som kan bidra, og spør om hva hver enkelt i rommet selv kan bidra med.
- Hvem som tar ansvar for hva (rollefordeling) på selve møtet er jo ikke gitt. Vurder om det er ansatte som du vil gi en rolle (i tillegg til verneombud og tillitsvalgte).
- Snakk med lederkollegaer om hvordan de får til gode dialoger på sine møter. Hva kan du kopiere?

Forslag til dialogpunkter

Bruk rapporten og årets resultat som grunnlag for en felles refleksjon. Hva er førsteinntrykket:

- Noen overraskelser? Noen gjengangere?
- Hvordan medarbeiderne kan oppleve resultatene?
- Hva blir viktig for å få til en god gjennomgang av resultatene?
- Hvordan skal vi jobbe videre med tiltaksarbeidet etter resultatgjennomgangen?
- Kanskje kan verneombudet presentere resultatene for avdelingen? Eller tillitsvalgte fortelle om hvordan andre enheter har jobbet med oppfølging av undersøkelsen?

Notater

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Trinn 7:

DIALOG OM RESULTATENE OG OPPSTART AV TILTAKSUTVIKLING

FORMÅL: Skape forståelse og felles eierskap til resultater, og begynne arbeidet med å konkretisere tiltak

Dialogmøtet er det kanskje aller viktigste tiltaket i hele prosessen. Dels har du og din enhet noen faktiske resultater å gå ut fra. Dels er resultatene utgangspunktet for at dere formulerer tiltak. Tiltakene må være både treffsikre (faktisk påvirke det dere vil påvirke), og være så konkrete og målbare at de er mulige å gjennomføre og evaluere effekten.

For noen ansatte kan resultatene være en overraskelse, enten fordi de er nyansatte eller av andre grunner ikke har svart på undersøkelsen, eller fordi de ikke kjenner igjen seg. For andre kan resultatene være en bekreftelse på at ingenting forandrer seg. Noen kan ha metodiske spørsmål til resultatene, og noen kan mene at de ikke fanger opp de virkelige behovene.

Det er likevel viktig å huske på at det er de som faktisk har svart på undersøkelsen, som «eier» resultatene. Det betyr at de også er de nærmeste til å foreslå hvordan man skal følge opp undersøkelsen. Her er det viktig å understreke at ForBedringsarbeidet er noe dere må få til sammen. Det betyr at både du som leder, de ansatte, partene og hele helseforetaket har et felles ansvar for å bruke undersøkelsen til noe konstruktivt.

Noen ledere velger å gå igang med utvikling av tiltak i samme møte som resultatene blir presentert. Andre velger å la dette være to trinn. En fordel med å gjøre det i samme møte er at resultatene er ferske, noe som kan gjøre det enklere å formulere gode tiltak. En fordel med å vente er at dialogen om resultatene kan bli friere dersom man ikke også skal formulere tiltak i samme møte. Det er selvfølgelig opp til deg hvordan du velger å organisere dette.

Husk på at alle ansatte har rett til å få ta del av resultatene, også de som eventuelt ikke har anledning til å delta på dette møtet. Derfor må du ha en klar plan for hvordan du skal nå ut til alle.

Tips til tema på dialogmøtet:

Presenter hensikten med møtet

- at alle får en gjennomgang av resultatene
- at alle inviteres til en innledende dialog om mulige tiltak

Basert på resultatgjennomgangen, hvilke forbedring og bevaringsområder ønsker vi å prioritere?

Oppsummer innspillene og noter ned i egen mal

«Forslag til tiltaksområder» som ligger under verktøy for dette trinnet på nettsidene .

Du kan også scanne QR-koden til høyre og laste ned malen direkte.



Notater

.....

.....

.....

.....

Trinn 8:

UTVIKLING OG JUSTERING AV TILTAK

FORMÅL: Utvikle en konkret tiltaksoversikt og handlingsplan

Erfaringsmessig er det mange som sliter med å utvikle gode tiltak. Den vanligste feilen er at tiltak ikke er konkrete og avgrensede nok. Da blir det vanskelig både å gjennomføre og å vurdere om det gir effekt.

Ofte blir vi også for ambisiøse. Selv om det kommer mange gode forslag til tiltak må en prioritering til.

På dette trinnet er altså målet å bli enige om noen få, konkrete og målbare tiltak, som dere legger inn i enhetens handlingsplan.

En veldig viktig del av dette trinnet er å formidle tilbake til alle ansatte om hvilke tiltak dere har blitt enige om (og selvfølgelig hvem som har ansvaret for å utføre dem), og begrunnelsen. Det er jo ikke slik at alle skal være med å bestemme hvilke tiltak dere skal prioritere (det er et lederansvar, til syvende og sist) men det er viktig at alle er godt kjent med resultatet.

Hvordan lage konkrete tiltak?



- S** • **Spesifikt:** mål og oppgaver må beskrives så detaljert og eksakte som mulig
- M** • **Målbart:** tiltakene må kunne evalueres i forhold til hvor langt dere har kommet og om dere har lyktes
- A** • **Avtalt:** det må være enighet og aksept fra den eller de som skal utføre oppgaven
- R** • **Realistisk:** Ta hensyn til krav og muligheter i enheten, økonomiske ressurser, tid, personalressurser, lover, regler, etikk osv.
- T** • **Tidsavgrenset:** Sett en tidsramme for når tiltaket skal starte og når tiltaket skal evalueres. Tenk også på hvordan og når tiltaket eventuelt skal implementeres i drift.

Vurderingspunkter for godt tiltaksarbeid

Gjennomgå alle forslag til tiltak som beskrevet inn i malen «Forslag til tiltaksområder».

“

- Utfra ditt ståsted - hvilke er de fem viktigste tiltakene som er foreslått?
- Er det andre tiltak, som ikke er med i bruttolisten, som bør prioriteres? I tilfelle hvorfor?
- Er tiltakene som er foreslått enkle å gjennomføre?
- Kan vi gjennomføre tiltaket alene eller forutsetter det innsats fra andre enheter?
- Vil tiltaket direkte eller indirekte bidra til bedre kvalitet/pasientsikkerhet?
- Har vi ressurser til å gjennomføre tiltaket?
- Legg inn prioriterte tiltak i handlingsplanen
- Lag forslag til kommunikasjonstiltak og legg en plan for hvordan tiltaksarbeidet skal følges opp, justeres og evalueres videre med de ansatte

”

Tips til dialogpunkter

med tillitsvalgt og verneombud

Notater

.....

.....

.....

.....

.....

Trinn 9:

LEDERGRUPPER SIKRER OPPFØLGING PÅ STRATEGISK NIVÅ

FORMÅL: Oppsummering

På slutten av året er det viktig med en fot i bakken, både for deg som leder og sammen med dine lederkollegaer.

- Hva har fungert godt?
- Hvor må innsatsen forsterkes?

Skriv ned dine erfaringer fra årets ForBedringsarbeid. Både fra arbeidet i egen ledergruppe, samarbeid med tillitsvalgte og verneombud, og tiltaksarbeid i egen enhet.



Notater

Notater

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Notater

A series of 20 horizontal dotted lines for note-taking.

