



Endringsoppgave: Intern struktur med fleksibel bruk av ressurser

Nasjonalt topplederprogram

Hanne Heglum

24.03.2017

1. Bakgrunn og organisatorisk forankring for oppgaven

Medisinsk avdeling Sykehuset Namsos har de siste årene hatt en utvikling med stadig økende aktivitet. Dette til tross for lavere liggetid, økende andel poliklinikk, fokus på dagbehandling og innføring av samhandlingsreformen. Dette har ført til større behov og forbruk av ressurser, blant annet pleieressurser. Det sees samtidig problemer med rekruttering av sykepleiere og perioder med høyt sykefravær.

Framtidsutsiktene tilsier at vi må jobbe annerledes for å få utført våre oppgaver, og vi må gjøre endringer for å utnytte ressursene bedre og øke arbeidseffektiviteten. Utviklingen fører til økonomiske utfordringer og foretaket stiller krav om effektivisering og innsparinger. Utviklingen fører også til utfordringer for arbeidsmiljøet.

Dette er bakgrunnen for endringsoppgaven min, som er å skape en intern struktur med mer fleksibel bruk av ressurser ved avdelingen, avgrenset til fleksibel bruk av pleieressurser.

Samarbeidet skal forgå mellom 4 medisinske enheter, hvorav tre sengeposter, medisinsk poliklinikk, medisinsk intensiv og sykepleiedrevet poliklinikker. I tillegg er sengepostene inndelt i grupper.

Endringen er forankret hos min nærmeste leder og ledergruppen ved avdelingen. Endringen vil også foregå i samarbeid med en intern gruppe ved avdelingen som har som agenda og jobbe med bevaringsområder og forbedringsområder i etterkant av arbeidsmiljøundersøkelsen (AMUS) 2016. Det er også et overordnet mål ved helseforetaket med god ressursutnyttelse. Den videre forankringen vil foregå ved oppstart av endringen.

2. Behovet for endring – hvorfor endringen er nødvendig

Avdelingen hadde i 2016 et negativt økonomisk resultat, hvorav en stor andel var lønnsutgifter. Som et tiltak har avdelingen over en periode bygd opp ressursenheter i enhetene ved å konvertere midler fra overtidbudsjett til fast.

Det har vært et ønske å avskaffe begrepet «grunnbemanning», pleieressursene skulle fordeles dit behovet var, og innleie av vikar skulle vurderes etter at fordeling av pleieressurser var vurdert. Dette har ikke fungert optimalt. Enhetene og gruppene er svært «gruppeinndelt». Det har vært utfordrende å skape et samarbeid som fungerer 24/7.

På bakgrunn av dette er det behov for å skape en intern struktur med fleksibel bruk av pleieressurser.

3. Målsetting på kort og lang sikt.

Målet på kort sikt er:

1. Å sikre eierskap og forståelse for at endringen er nødvendig
2. Å utarbeide nye arbeidsprosesser ved hjelp av god involvering

3. Å sikre god styringsinformasjon for å sikre effektiv bruk av pleieressurser
4. Å sikre at ledere tar i bruk verktøy for bemanningsplanlegging

Målet på lang sikt er økt arbeidseffektivitet ved at vi jobber smartere og bedre sammen, noe som også bidrar til økt samhold og samarbeid ved avdelingen. Det må skapes en kultur hvor avdelingen er arbeidsplassen og hvor pasienten er alle ansattes sitt ansvar, uansett om pasienten ligger på overvåking, sengeenheter eller poliklinikk. Dette fører til at ansatte må jobbe der pasienten trenger det.

4. Lederutfordringer

Den største lederutfordringen er å legge til rette for en god prosess med tilstrekkelig involvering av ledere og medarbeidere. Dette er avgjørende for å skape en reell endring i måten vi utfører arbeidsoppgavene våre på og måten vi samhandler på.

5. Analyse

Det er en forutsetning at endringen i første omgang er forankret hos ledergruppen og intern gruppe. Deretter blir det viktig å lage en felles plattform og forståelse blant medarbeiderne for at endringen er nødvendig. Endringen vil berøre mange ansatte og ulike faggrupper og det utfordrer et etablert tankesett. Endringen krever mye av medarbeiderne og de må involveres og informeres. Ledere må jobbe målrettet med holdningsskapende arbeid, slik at man i størst mulig grad har en felles forståelse for at endringen er til for pasientens beste.

Det blir derfor viktig å skape en felles visjon og strategi som fremmer motivasjon blant ansatte for at en fleksibel struktur fremmer et godt arbeidsmiljø, samarbeid, samhold, kompetanseutvikling og at endringen er nødvendig for å møte fremtiden. Det er viktig å gjennomføre en endring som fremstår hensiktsmessig og fornuftig for ansatte. Det blir viktig og ikke fokusere på økonomi.

Det er sannsynlig at motstand til en mer fleksibel struktur vil forekomme blant medarbeiderne. Det kan være flere årsaker til dette. I flere tilfeller finnes gode faglige argumenter. Slike argumenter bør bli lyttet til, slik at endringen kan gjøres på en bedre måte. Som leder er det viktig å legge til rette for at alle meninger og innvendinger får komme frem tidlig i endringsprosessen. Gjennom dette er det mulig å finne ut hva motstanden egentlig dreier seg om.

Kun gjennom å forstå hva motstanden egentlig dreier seg om er det mulig å møte den på hensiktsmessig måte. Om motstanden oppstår fordi medarbeidere opplever å miste kontroll eller autonomi ved å bli flyttet på annen gruppe/enhet, vil det være hensiktsmessig å la medarbeidere få en mer aktiv rolle. Om motstanden oppstår fordi medarbeidere opplever usikkerhet ved å jobbe ved andre grupper/enheter, vil det være hensiktsmessig å presentere planer og risikovurderinger på en oversiktlig måte.

En konstruktiv tilnærming til samme tema er å jobbe for aksept, det motsatte av motstand. Aksept forutsetter både kunnskap og motivasjon. Lederadferd som bidrar til aksept er; god

informasjon og mye dialog, møt argumenter med åpenhet, tren på ny adferd, gjør endringen attraktiv, sørg for tilpassing av systemer og prosesser, gi positiv oppmerksomhet til ønsket adferd og lev læren selv.

Handlingsendringer som støtter opp under endring er viktig. Et godt kommunisert budskap er nødvendig, men ikke tilstrekkelig. Strukturer, systemer og arbeidsprosesser støtter opp under atferd som bidrar til endring. Det er viktig å skape forpliktelser og innføre nye rutiner for sette i gang endring, i dette tilfellet nye møtepunkter, dokumentasjon og rapportering, og sikre at dette blir gjennomført. Det er en forutsetning at medarbeidere har de ferdighetene som trengs. Det må utarbeides prosedyrer og retningslinjer for alle nye arbeidsprosesser.

Det kan være utfordrende å skape et handlingsrom på bakgrunn av en krevende driftssituasjon. Dette både for nye møtepunkter, endret rapportering og dokumentasjon og tid til evaluering og justering. Ledere må skape seg handlingsrom slik at planlagte tiltak iverksettes og resultater oppnås. De må samtidig bidra til og motivere ansatte til å skape seg dette handlingsrommet.

Det blir viktig å ha fokus på kompetanse og bevare et velfungerende og etablert arbeidsmiljø. Det må jobbes samtidig med rekruttering, kompetansebygging, nærvær og fraværarbeid. Det er bygd opp en spesialkompetanse og en faglig stolthet blant ansatte ved de forskjellige enhetene og gruppene. Det er viktig at dette engasjementet opprettholdes til tross for mer fleksibel bruk av pleieressurser. Det er en forutsetning at det tas høyde for kompetansen på de enkelte enhetene og gruppene når ansatte flyttes på. Samtidig har avdelingen mange sykepleiere med lang erfaring og en stor andel spesialsykepleiere. Ved fravær og ekstra behov blir det ofte vurdert som tilstrekkelig å leie inn sykepleiestudenter og sykepleiere fra andre avdelinger etc. Dette betyr at ofte har sykepleier fra annen enhet ved avdelingen tilstrekkelig kompetanse. Derfor er en vesentlig suksessfaktor å oppnå en samhandling som kan utnytte mangfoldet. Forståelse for hverandres enheter/grupper og utfordringer og viljen til å gjøre hverandre gode for å nå avdelingens mål, er helt avgjørende for å lykkes.

Ved medisinsk avdeling lages arbeidsplaner for å sikre kontinuitet. Det er viktig å ta høyde for dette når personell blir flyttet på.

På en annen side er ikke endringen dramatisk for ansatte. Dette er en endring som er forsøkt gjennomført ved avdelingen, så tanken rundt endringen er allerede kjent. Endringen vil heller ikke kreve ekstra ressurser, målet er derimot god ressursutnyttelse. Målsetting på lang sikt er å skape en holdningsendring blant ansatte ved at samarbeid mellom enhetene og gruppene blir en naturlig del av arbeidshverdagen, og at dette er til pasientens beste.

6. Fremdriftsplan

Milepælsplanen er knyttet opp mot målsetting på kort og lang sikt, og det er tatt hensyn til interesseanalyse, kommunikasjonsplan, risikoanalyser og kritiske suksessfaktorer:

1. Å sikre eierskap og forståelse for at endring er nødvendig.

Gruppene nedenfor har utfra interesseanalyse betydning for å få gjennomført endringen. Det er et mål å sikre eierskap og felles forståelse for at endring er nødvendig blant disse, og dette blir første steg i endringsprosessen. Jeg setter opp skjematisk hvordan jeg har tenkt å sikre dette.

Handling	Når	Hvordan	Hvem
Dialog og informasjon nærmeste leder og ledergruppe	Mai 2017 Forankret i forkant	Etablert møte	Hanne
Dialog og informasjon verneombud og tillitsvalgt	Juni 2017	Innkalle til møte	Hanne
Dialog og informasjon intern gruppe	Mai 2017 Forankret i forkant	Etablert møte	Hanne
Dialog og informasjon sykepleiere og hjelpepleiere medisinsk avdeling	September 2017	Etablert møte, intranettside	Avdelingsledere presenterer for sin enhet
Dialog og informasjon leger	September 2017	Etablert møte, intranettside	Hanne

2. Å utarbeide nye arbeidsprosesser ved hjelp av gode og involverende prosesser

Her presenteres nye arbeidsprosesser for å få gjennomført endring. Dialog rundt disse arbeidsprosessene vil forgå både i forkant og underveis.

Handling	Når	Hvordan	Hvem
Innføre jevnlig dialog	Mai 2017	Etablert ukentlig møte	Ledergruppe
Daglig planlegging	Juni 2017	Lync, telefon, tavlemøte	Ledergruppe
Daglig planlegging medarbeidere	September 2017	Korte møter før hvert vaktskift	Medarbeidere
God dokumentasjon i EPJ	September 2017	Utarbeide retningslinje	Ledere og intern gruppe
Endre muntlig rapportering i vaktskiftet	September 2017	Utarbeide retningslinje og rapporteringsmal	Ledere og intern gruppe

3. Å sikre god styringsinformasjon for å sikre effektiv bruk av pleieressurser

Her presenteres prosedyrer og retningslinjer og annet som bør utarbeides for å sikre god styringsinformasjon.

Handling	Når	Hvordan	Hvem
Fordele pleieressurser	Juni 2017	Utarbeide prosedyre	Ledergruppe

Sikre kompetanse ved flytting mellom enheter/grupper	Juni 2017	Utarbeide prosedyre	Ledergruppe, fagutviklingssykepleier
God dokumentasjon	September 2017	Utarbeide retningslinje	Intern gruppe
Endre rapportering i vaktskiftet	September 2017	Utarbeide retningslinje og rapporterings mal	Intern gruppe og ledergruppe

4. Å sikre at ledere tar i bruk verktøy for bemanningsplanlegging

Kontakte data- og analyseavdelingen for styringsinformasjon med tanke på å gi et bedre grunnlag for å sikre effektiv bruk av pleieressursene i avdelingen, i tillegg til verktøy for å planlegge bemanning i forhold til variasjoner i pasientbelegg. Dette både gjennom dagen, uken og året.

7. Budsjett – nøkkeltall

Endringen vil ikke gi økonomiske konsekvenser i form av ekstra behov, målet er bedre ressursutnyttelse.

8. Sammendrag og konklusjon

Foreslår ut fra dette at endringen gjennomføres. Endringen må evalueres og eventuelt justeres i prosessen. Det bør dokumenteres når pleiere flyttes på, og om dette fører til å forhindre innleie. Det bør dokumenteres hvordan flytting foregår, dette vil si fra hvilken enhet/gruppe til hvilken enhet/gruppe. Jevnlig dialog med ansatte er nødvendig for å evaluere hva dette gjør med samarbeidet og samholdet i avdelingen. Evaluering må foregå utfra dette og vedlagte analyser.

Endringen krever tilstedeværelse og entydig informasjon fra ledere og andre ressurspersoner. Ledere må håndtere konflikter konstruktivt, ha fokus på både individ og grupper og være bevisst på å ta hensyn til mangfold. Målet er å unngå benekting og motstand og fremme satsing og mestring for endring blant ansatte. Det er derfor svært viktig å skape en felles forståelse og plattform for at endring er nødvendig og er til pasientens beste.

9. Vedlegg

Riksrevisjonen 2015
 Nasjonal helse- og sykehusplan
 Suksesskriterier
 Kommunikasjonsplan
 Risikoanalyse
 Interesseanalyse

260815-1