



Utviklingsprosjekt:

Implementering av verdier i avdeling for psykiatri og rusbehandling, Rus og spesialpsykiatrisk klinikk.

Nasjonalt topplederprogram

Jorunn Lorentsen

Tromsø 23.04.2010

Bakgrunn og organisatorisk forankring for prosjektet

Helse Nord RHF har verdibasert hverdag og verdibasert ledelse som satsningsområde. Som et resultat av satsningen har Helse Nord RHF opprettet et eget prosjekt som heter ”Verdibasert hverdag”. Prosjektleder er Gunnel Axelsson og prosjektets eier er Lars Vorland, adm.direktør ved Helse Nord RHF. Prosjektets varighet er fra 2009-2011.

”Prosjektet har som mål å bidra til bygging av en felles organisasjonskultur i Helse Nord gjennom å gi større oppmerksomhet om verdier og etikk, blant annet gjennom utøvd verdibasert ledelse. Prosjektet skal også bidra til å utvikle medarbeiderskapet, med hensikt om å trygge og myndiggjøre våre medarbeidere i sitt arbeid.”

Helse Nord har Kvalitet, trygghet og respekt som verdidefinisjon. Disse ordene representerer det nasjonale verdigrunnlaget som ble vedtatt i 2002 ved oppstart av Helseforetaksreformen. Intensjonen var da at hvert enkelt RHF og HF skulle definere verdibegrepene og implementere de. Prosjektgruppa til Helse Nord har tatt opp denne tråden, og ønsker at hver enhet i de ulike HFene skal definere hva de legger i ordene Kvalitet, trygghet og respekt. .

Jeg er en av fire avdelingsledere ved Rus og spesialpsykiatrisk klinikk, UNN HF. Klinikksjef er Grete Furu. Min avdeling er Psykiatri og rusbehandling og består av fire seksjoner, hvorav to seksjoner har poliklinisk virksomhet og to seksjoner har døgnbehandling (vedlegg 1, organisasjonskart). Som avdelingsleder er jeg medlem i klinikkledelsen. Da jeg skulle begynne på Topplederprogrammet ble jeg og klinikksjefen ganske snart enige om at mitt utviklingsprosjekt skulle være relatert til verdier og verdibasert ledelse. Dette fordi det er noe som jeg interesser meg for og i tillegg skal vi som klinikk jobbe for å sette fokus på våre verdier. Det at jeg er medlem i klinikklederteamet og har støtte fra klinikksjefen gjør at det vil være mulig å få gjennomslag for dette utviklingsprosjektet.

Jeg ønsket også å få klarlagt hva verdibasert ledelse er, og en kort beskrivelse av verdibasert ledelse ligger som vedlegg til prosjektbeskrivelsen (vedlegg 2)

Verdier uttrykker at noe er bedre enn noe annet, og representerer det en organisasjon eller person ønsker å stå for gjennom sine handlinger og visjoner. (Einar Aadland) Verdier er således også de egenskapene vi bærer med oss i kraft av å være den vi er som menneske. Det igjen gir meg tanker om hvor mye av meg som person skal jeg ta med i min lederrolle. Min opplevelse er at i hverdagen snakker en ikke om verdiene. Verken hva den enkelte står for eller hva er det vi som klinikk ønsker å stå for og hvordan ivaretar vi holdningene i hverdagen. Hvilken kultur ønsker vi å være bærer av, og tar vi oss tid til å reflektere over egen hverdag? Jeg tror at i en organisasjon som har klare definerte verdier som en plattform for sin utvikling og sitt behandlingstilbud, vil det være enklere å stille krav i forhold til innsats og effektivitet.

Prosjektgruppen i Helse Nord RHF har bestemt at det skal være en arbeidsgruppe ved hvert HF, og en av mine avdelingslederkolleger er medlem i arbeidsgruppen ved UNN HF. Under utarbeidelse av eget prosjekt så har jeg snakket med avdelingslederkolleger som sitter i arbeidsgruppa og prosjektlederen. Begge har vært tydelige på at de synes det er bra at jeg tar dette som et utviklingsprosjekt for avdelingen og klinikken. Det er et behov for at flere setter fokus på saken.

Problemstilling og målsetting

"Hvordan skal ledere på en arbeidsplass basert på verdier stimulere til verdiarbeid i praksis?"

Helse Nord RHF har lagt klare føringer på at verdier og verdibasert ledelse skal være fokusområde. De har også tatt det med i årets oppdragsdokument. Utfordringen for meg som leder er hvordan få til verdiarbeid i praksis på en slik måte at det opprettholdes i hverdagen.

I en såpass stor organisasjon som vi er, og er en del av, har det lett for å skje at "trender" både i forhold til ledelse og behandlingsmetoder kommer og går. Jeg tenker at verdier bør vi alltid ha et fokus på ellers mister vi noe vesentlig i hverdagen. Hvis en virksomhet har verdier som må byttes ut ved f.eks store endringer, bytte av omgivelser etc. så har en ikke funnet de riktige verdiene. En virksomhet definerer sine verdier for å synliggjøre hva den står for, og hva den vil holde fast ved uansett hva som skjer av endringer (Peter Beyer).

Verdier vil være et fundament for å bygge videre på, og de må ikke bli liggende i en skuff eller bare henge pent innrammet på veggen. Verdiene som en organisasjon ønsker å leve opp til vil bli synlige gjennom bevisstgjøring og ved at en praktiserer dem i egen hverdag. Verdiene skal ikke være beskrevet gjennom et omfattende dokument, men være 3-5 nøkkelord som sier noe om hvordan vi som organisasjon ivaretar våre ansatte og våre pasienter.

Gjennom å øke forståelsen og øke bevisstheten hos ledere og medarbeidere for hvilke verdier vi skal representere vil vi få en bedre arbeidshverdag og gi et enda bedre tilbud til våre pasienter. Jeg mener at våre pasienter vil få et godt tilbud på en behandlingsinstitusjon hvor det er tid og rom for å reflektere og kommunisere godt i hverdagen. Dette blant annet gjennom å systematisk ha fokus på verdier og etikk.

Jeg ønsket å kartlegge hvordan bevisstheten rundt verdispørsmål var i Rus og spesialpsykiatrisk klinikk, UNN HF. Jeg hadde en antagelse om at dette med verdier ikke var synlig i hverdagen. Etter råd fra veileder konsentrerte jeg meg om min avdeling, Psykiatri og rusbehandling. Jeg sendte ut en spørreundersøkelse via Quest back med 11 spørsmål, inkludert spørsmålet om vedkommende som svarte var medarbeider eller leder (vedlegg 3). Svarprosenten var på 57,5 %.

Undersøkelsen viste at de aller fleste har det bra på jobben. På spørsmålet om de kjente til verdiene på egen arbeidsplass, viste svarene at lederne var mer kjent med de enn medarbeiderne. Jeg ble positivt overrasket over at spørsmålet om kjennskap til verdigrunnet skåret såpass høyt. Jeg hadde også stilt spørsmål om de opplever at det er satt av tid til refleksjon over egen arbeidshverdag, og samlet svar viste at opplevelsen av tid til dette ikke var stor. Et annet av svarene som pekte seg litt ut var spørsmålet om de gav tilbakemelding til en kollega som gjorde noe feil. Det var tydelig at det var lettere å gi en kollega ros enn ris. Ved UNN HF er det en Klinisk etisk komité. Godt over halvparten av de som svarte kjente ikke til denne komiteen.

Effektmål

Avdeling for psykiatri og rusbehandling skal definere sine verdier, og medarbeiderne skal i størst mulig grad være med i prosessen med og definere de. Deretter skal verdiene bli en aktiv og naturlig del av hverdagen. Dette vil igjen gjøre at arbeidsmiljøet blir bedre, det blir et høyere trivselsnivå og pasientbehandlingen blir bedre.

Resultatmål

- Gjennomføre en ny spørreundersøkelse via Questback om ca et år med de samme spørsmålene.
- Måle om fokuset på verdier har medført at det er blitt økt bevissthet og økt synliggjøring av de i hverdagen.
- Avdelingen skal innføre et nytt verktøy til bruk i konsultasjoner med pasienten, KOR (klient og resultatstyrt praksis) (vedlegg 4). Et skjema som består av 8 områder/spørsmål hvor pasienten skal si noe om egen endring og vurdere samtalen med terapeuten. KOR vil være nyttig også for å se resultat av verdifokus.

Analyse og argumentasjon rundt problemstilling

Respekt, kvalitet og trygghet. Tre ord som den pasientgruppen vi behandler ikke alltid opplever å bli møtt med. Da jeg begynte å jobbe med rusmisbrukere ble jeg dessverre spurt om jeg virkelig orket det. Underforstått at det var ikke verdt å kaste bort tiden på den gruppen mennesker. Et slikt verdigrunnlag kan ikke jeg forholde meg til, og heldigvis er holdningen til rusmisbrukere snudd kraftig siden jeg startet i feltet. Likevel hører en fra tid til annen om rusmisbrukere som ikke får den smertelindringen de har krav på fordi det blir vurdert at de skal bruke den til å ruse seg på. For å sette det litt på spissen: En rusmisbruker som brekker et bein har like vondt som en som ikke ruser seg, og trenger således smertelindring.

Det å ha fokus på verdier er selvsagt viktig for en hver arbeidsplass, men jeg opplever at med den pasientgruppen jeg har ansvar for blir det ekstra viktig. Det har i mange år eksistert en holdning om at rus og psykiatri pasienter har vært en gruppe som har befunnet seg lavest på rangstigen. Det å ha problemer med rus og/eller psykiatri er for mange stigmatiserende, og det å møte denne gruppen med respekt, trygghet og kvalitet vil jeg påstå er avgjørende for å komme i en behandlingsposisjon.

For at vi som ledere og behandlere skal tilby kvalitet i behandlingen, og ikke skal gå lei i hverdagen er det viktig å ta seg tid til å reflektere over det vi holder på med. Det viktigste arbeidsverktøyet som vi har i møte med pasientene er oss selv. Det kan til tider være meget krevende, og det å stoppe litt opp og tenke over om det vi gjør er bra eller dårlig vil være verdifullt. Veiledning er et fora hvor refleksjon kan finne sted, men jeg tror også at ved å ta en liten refleksjonsrunde på slutten av dagen eller uka så vil det gi rom for ettertanke og læring. Skal noe slikt kunne gjennomføres må leder være aktiv og sette det på dagsorden. Jeg tenker at leders oppgave blir å legge til rette for at en slik type refleksjon skal prioriteres. En slik tilnærming kan være med på å forhindre utbrenthet, og i beste fall være med på å redusere sykefraværet.

Jeg har stor tro på at når en har bestemt seg for hvilken definisjon seksjonen ønsker å legge i begrepene kvalitet, respekt og trygghet, og aktivt praktiserer dem i hverdagen så vil det gi oss en god plattform å stå på. Det kan høres naivt ut, men ut i fra litteratur og egne erfaringer tror jeg at en positiv konsekvens av det kan være at en som leder lettere vil kunne stille krav, det å gi ris og ros til hverandre blir en selvfølge, pasientene opplever å bli verdsatt, og selvspekten blir stigende for alle parter.

Fremdriftsplan med milepæler

Mai 2010: Presentere prosjektet for klinikkledelsen.

Mai/juni 2010: Presentere prosjektet for avdelingsledelsen, KVAM utvalget og KVAM gruppen.

Høsten 2010: Seksjonsvise fagdager med gruppearbeid hvor definisjonen av kvalitet, trygghet og respekt blir en del av fagdagene.

Oktober/november 2010: Dialogavtalen for neste år utarbeides - implementere definisjonen fra de ulike seksjonene

Mars 2011: Gjennomføre samme spørreundersøkelsen som ble gjennomført mars i år i Quest back.

Budsjett - nøkkeltall

Ikke behov for budsjett.

Risikoanalyse

Jeg kan se at jeg har ganske høye ambisjoner med mitt prosjekt, og fallhøyden kan bli stor. Det at jeg gløder for verdier og ser nytten av å definere og implementere de, vil ikke hjelpe hvis mine ledere eller medarbeidere ikke ser nytten av det. Det å begynne å pirke i de ansattes holdninger og verdier kan føre med seg prosesser på godt og ondt. Noen vil kanskje reagere på at jeg er så opptatt av at vi skal definere respekt, trygghet og kvalitet fordi noen vil oppfatte at det er selvfølgeligheter i hverdagen. Eller de kan tenke at jeg insinuerer at de ikke har respekt for verken pasienter eller hverandre, og hvordan kan jeg tro noe slikt. Andre igjen vil kanskje stille seg likegyldige til hele opplegget. De har det godt som de har det, og er ikke interessert i å endre på det. Skal dette med verdier få et løft og det fokuset det fortjener må de aller fleste delta. En manglende oppslutning rundt prosjektet vil sette en effektiv stopper for det.

Det blir en utfordring å ta tak i noe som mange kan oppfatte som selvfølgeligheter. Jeg har allerede merket det gjennom responsen fra de andre gruppedeltakerne og veilederne. Det blir viktige erfaringer å ta med i det videre arbeidet inn mot egen avdeling, klinikk.

Konklusjoner og anbefalinger

Deltakelse på Topplederutdanningen innebærer en evaluering av egen lederrolle. Noe av det som kom frem under evalueringen er at mine medarbeidere synes at jeg må bli bedre på å utforme visjoner for Psykiatri og rusavdelingen. Ut fra en verdibasert tankegang er det selvsagt at jeg som leder ikke skal utforme visjoner alene, men skape tid og rom slik at våre visjoner kan bli formulert og synliggjort i fellesskap. For meg har det blitt tydelig at verdier og visjoner henger sammen. Verdiene er det grunnleggende en må ha med når en skal planlegge å iverksette visjoner. Økonomi, bemanning og strategi inngår naturlig i planlegging og vurdering av det tilbudet vi gir. Like naturlig burde det være at vi også drøfter om det vi gjør er etisk riktig og sammenfallende med vårt verdigrunnlag.

Helt til slutt vil jeg avslutte med følgende ”hemmelighet”:

”Hemmeligheten med ledelse er ikke å være perfekt, men å være personlig” Ragnhild N. Grødal

Vedlegg

Vedlegg 1: Organisasjonskart over Rus og spesialpsykiatrisk klinikk, UNN HF

Vedlegg 2: Hva er verdibasert ledelse – kort notat

Vedlegg 3: Spørsmålene som ble stilt ved spørreundersøkelsen

Vedlegg 4: KOR -skjema