

Organiseringsprosessen Helse og Mestring

16.12.21

OPPSTART – Organisering helse-omsorg

Deltakere

Hvem bør delta? Hvilke styrker, ferdigheter, kunnskaper og interesser har deltakerne?

Prosjekteier: kommunalsjef helse og omsorg

Styringsgruppe: enhetsledergruppa i helse- og omsorgssektoren

Prosessgruppe: Bente Anita Solås, Trude Hartviksen, Lars Strauman og Villy Angelsen

Prosjektdeltakere:

- Enhetsledere og avdelingsledere
- Ansatte i støttefunksjoner (de som er foreslått inn i stab)
- Hovedtillitsvalgte og hovedverneombud (HTV, HVO)
- Ledere av HR, økonomi og IKT

Referansegruppe:

- Råd for personer med nedsatt funksjonsevne, elderrådet, og representanter for pårørendegrupper ved institusjonene.

Rammer/ressurser

Hvilke mulighetsrom og ramme faktorer finnes? Hvordan utnytte dette?

Leve hele livet – regjeringens kvalitetsreform

Kommunens planer: Mål og strategier i kommuneplanens samfunnsdel, kommunedelplan for helse- og omsorg, og handlingsplan for 2021-24.

Nedbemanningsprosessen – styringsgrupps rapport tiltak RS 1, RS 5 og RS 6, samt kommunestyrets vedtak i juni 2020.

Budsjett for 2021 – kommunestyrets vedtak i desember 2020. Hvilke tiltak har betydning for organisering?

Ledermøte for helse-omsorg januar 2021 – oppnevning av prosjektgruppe.

Lov- og regelverk på helse- og omsorgsfeltet, samt nasjonale reformer, satsinger og føringer.

Smittevernsbestemmelsene, og de til enhver tid gjeldende anbefalinger fra helsemyndighetene lokalt og sentralt.

Solid kompetanse og ressurser innen **forbedringsprosesser** finnes i sektoren (tidligere deltakere i IHI, Lean, forbedringsnettverk, Fag-utviklingsavdelingen, USHT).

Mål/resultat

Hvilke konkrete resultater ønsker vi at prosessen skal ende ut i?

Hensiktsmessig og bærekraftig organisering og ledelse av helse- og omsorgssektoren, i samsvar med brukernes behov, faglige utfordringer og tilgjengelige ressurser

HENSIKT

En involverende prosess, som sikrer eierskap til resultatet hos berørte parter

Evaluering

Hvordan evaluere prosessen og resultatene og hvordan bygge på evalueringspunktene? Hvordan dokumentere?

Evaluering av prosess – opp mot **prosessmål** (Forankre en involverende prosess, som sikrer eierskap til resultatet hos berørte parter)

- Løpende etter hver samling – f.eks med Menti.
- Ved avsluttet prosess – med spørreskjema.
- Evaluering av **resultat** – opp mot **resultatmål** (Hensiktsmessig organisering og ledelse av helse- og omsorgssektoren i samsvar med brukernes behov, faglige utfordringer og tilgjengelige rammer)
- Kjøre spørreundersøkelse ved oppstart – nullpunktanalyse.
- Gjenta samme undersøkelse etter omorganisering – komparativ analyse.
- Vurdere kvalitativ undersøkelse gjennom fokusgruppeintervjuer.

Innhold

Hvilke sentrale spørsmål kan hjelpe oss til å nå hensikten? Hva trenger deltakerne av kunnskap/info for å delta?

Hva? Organisering av ledelse og støttefunksjoner, lokalisering og møtepunkter.

Hvem? Støtte: funksjoner som ikke yter tjenester til brukerne, men til ansatte som leverer brukertjenester. Ledelse: personer som har personal-, økonomi- eller fag-ansvar for et område.

Hvordan? Etablere forståelse for oppgaven. Bli enige om felles målbilde. Hente inn kunnskapsbasert praksis, fra forskning i egen kommune, erfaringer fra andre kommuner, og brukererfaringer. Kartlegge dagens situasjon på ledelse og støtte, styrker og utfordringer. Utrede ulike endringsforslag (modeller, alternativer). Velge ut en modell, prøve ut denne. Evaluere etter en gitt tid. Implementere og/eller forbedre modellen.

Når: Utrede våren 2021. Prøve ut modell høsten 2021. Full implementering fra 2022. Må avklare rundt lokalisering (i Origo?). Utarbeide detaljert tidslinje og Gantt-diagram.

Metode/verktøy

Hvilke relasjonelle metoder kan vi bruke for å utnytte deltakernes potensialer best mulig? Hvilke verktøy kan understøtte?

Modell for kontinuerlig forbedring – Forberede, planlegge, utføre, evaluere, følge opp.

Forberedelsesfasen: Forankre prosessdesign hos kommunalsjef, i enhetsledergruppa, i RLG, og i drøftingsmøte med HTV og HVO. Presentere og diskutere.

Planleggingsfasen: Kartlegge hos berørte (ledere og støtte). Enkel kartlegging hos ansatte (f.eks i personalmøte). Tar med alle innspill, men de som ikke gjelder ledelse og støtte håndteres i andre prosesser. Kartlegge og presentere kunnskapsbasert praksis. Få fram ulike alternativer, vurdere fokusgruppeintervjuer, idé-dugnader, mv. Ha prosess for å redusere antall alternativer.

5. Følge opp

Implementere ny praksis

Sikre videreføring

Dele erfaringene med forbedringsarbeidet

4. Evaluere

Måle og reflektere over resultater

Vurdere om forbedringen er tilstrekkelig

Det vil ofte være nødvendig
å gå tilbake til tidligere faser



3. Utføre

Prøve ut ny praksis

1. Forberede

Felles erkjennelse av behovet
for forbedring

Forankre og organisere
forbedringsarbeidet

Klargjøre kunnskapsgrunnlaget
- forskning, erfaring og
brukerkunnskap

2. Planlegge

Kartlegge behov og
dagens praksis

Sette mål

Velge måleverktøy

Finne forbedringstiltak/
utvikle nye løsninger

Planlegge forbedret praksis



Nærledelse

- Mål 1: Innen utgangen av 2022 skal helse og mestring ha etablert en lederstruktur med klart definert lederspenn der avdelingslederne er plassert fysisk nær klinisk praksis i linje til enhetsleder som rapporterer til kommunalsjef i et profesjonalisert lederteam med tydelige funksjonsbeskrivelser
- Mål 2: Innen utgangen av 2022 skal lederteamet i helse og mestring oppleve psykologisk trygghet (trygge på å ta imot innspill, tilbakemeldinger og kritikk) i et lederteam med faste møtepunkter der årshjul styrer prioriterte tema
- Mål 3: Innen utgangen av 2022 skal ledere i helse og mestring prioritere tid til å jobbe med verdiarbeid og synlighet ved å delegere bort arbeid som er tidstyver og kan delegeres

Kvalitetsutvikling og kompetanseheving

- Mål 4: Innen utgangen av 2023 skal helse og mestring ha et etablert planverk, ledelse og støttefunksjoner som sikrer at kunnskapsbasert praksis kontinuerlig utvikles og ligger til grunn for alle beslutninger
- Mål 5: Helse og mestring skal innen utgangen av 2022 organiseres slik at sektoren både har spisset og generell kompetanse, og har tilgjengelige støttefunksjoner med relevant kunnskap, innen kommunens satsningsområder
- Mål 6: Innen utgangen av 2023 skal helse og mestring ha etablert en medvirkningsstruktur og -kultur som sikrer at alle brukere, pårørende og ansatte involveres så tidlig som mulig i det som angår dem, gjennom etablerte fora og etter gjeldende regelverk
- Mål 7: Innen utgangen av 2022 skal tverrfaglig og tverretatlig samarbeid være førstevalget i komplekse problemstillinger innen helse og mestring, samt at kompetanse og ressurser brukes på tvers av organisatorisk tilknytning når brukerens behov tilsier det

Digitale verktøy og infrastruktur

Mål 8: Innen utgangen av 2022 skal alle enheter innen helse og mestring ha på plass oppdaterte digitale verktøy som fungerer teknisk, til informasjonsutveksling, og til arbeids- og oppgavefordeling

5. Følge opp

Implementere ny praksis

Sikre videreføring

Dele erfaringene med forbedringsarbeidet

4. Evaluere

Måle og reflektere over resultater

Vurdere om forbedringen er tilstrekkelig

Det vil ofte være nødvendig
å gå tilbake til tidligere faser



3. Utføre

Prøve ut ny praksis

1. Forberede

Felles erkjennelse av behovet
for forbedring

Forankre og organisere
forbedringsarbeidet

Klargjøre kunnskapsgrunnlaget
- forskning, erfaring og
brukerkunnskap

2. Planlegge

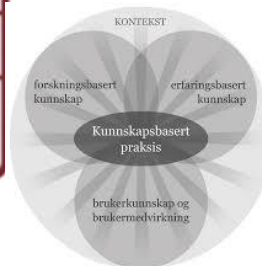
Kartlegge behov og
dagens praksis

Sette mål

Velge måleverktøy

Finne forbedringstiltak/
utvikle nye løsninger

Planlegge forbedret praksis





Vestvågøy kommune
– Stolt lofoting!

Lederutvikling

- Integrert i daglig praksis
- Individuell og i samhandling
- Kontinuerlig
- Kapasitet og kapabilitet



Vestvågøy kommune
– Stolt lofoting!

Hvordan forstår vi ledelse?

- En prosess som gir andre muligheten til å forstå, være enig i, og arbeide mot felles mål
- Involvering og fasilitering
- Hensikt: selvledelse

(Stewart, Courtright, &
Manz, 2011; Yukl, 2009)



Ulike lederstiler

- Kommando og kontroll



- Endring



- La det skure og gå!





Kompleksitet

- Variasjon
- Uforutsigbarhet
- Motsetninger og makt
- Bevisste og ubevisste valg





Vestvågøy kommune
– Stolt lofoting!

Transformativ læring

- Kritisk refleksjon
- Åpen drøfting
- Bruke den nye forståelsen i praksis



Illeris, 2015



Vestvågøy kommune
– Stolt lofoting!

Prinsipper

- Støtte utviklende prosesser
- Tilrettelegge for interaksjon i nettverk
- Myndiggjørende lederstil

