

KS



MYNDIGGJORTE MEDARBEIDERE - gir bedre pleie- og omsorgstjenester

Februar 2005



MYNDIGGJORTE MEDARBEIDERE - gir bedre pleie- og omsorgstjenester

Denne kortversjonen gir en innføring i hva som ligger i begrepet myndiggjorte medarbeidere, og peker på ulike kriterier for vellykkete myndiggjøringsprosesser.

Idéheftet "Bedre tjenester med myndiggjorte medarbeidere – et idéhefte for medarbeiderutvikling i pleie- og omsorgssektoren", Kommuneforlaget våren 2005, gir praktiske tips og råd om hvordan jobbe med myndiggjøringsprosesser i den enkelte virksomhet.

Både idéheftet og denne kortversjonen bygger på resultater og erfaringer fra Nordlandsforsknings rapport "Myndiggjorte medarbeidere i pleie og omsorg – hvorfor og hvordan?", finansiert gjennom KS FoU.

Idéheftet bestilles av Kommuneforlaget
tlf.: 22 83 14 14
e-post: bestilling@kommuneforlaget.no
internett: www.kommuneforlaget.no

Pleie- og omsorgssektoren er i stadig utvikling og står overfor krav til økt effektivitet og kvalitet på tjenestene. Kvaliteten på tjenestene blir til i "sannhetens øyeblikk"; det vil si i møtet mellom bruker og tjenesteyter. Dette krever medarbeidere som er trygge på seg selv og sin kompetanse, og som kan ta avgjørelser i situasjonen der og da. For å sikre bedre og mer effektive tjenester er myndiggjøring av medarbeiderne et viktig element.

Myndiggjøring er viktig i KS' arbeid for et Inkluderende Arbeidsliv (IA), og undersøkelser bekrefter at myndiggjorte medarbeidere gir bedre arbeidsmiljø, tilfredse medarbeidere og økt nærvær – eller sagt med andre ord: et lavere sykefravær.

Myndiggjorte medarbeidere - hva innebærer det?

KS gir i sin arbeidsgiverpolitiske plattform følgende definisjon av myndiggjorte medarbeidere:

"Myndiggjorte medarbeidere er ansvarlige og selvstendige medarbeidere som har fått og grepet retten til å beslutte på områder der de er kompetente. Det dreier seg om innflytelse og kontroll over egen arbeidssituasjon".

Det dreier seg med andre ord om medarbeideres aktive medvirkning

Om prosjektet

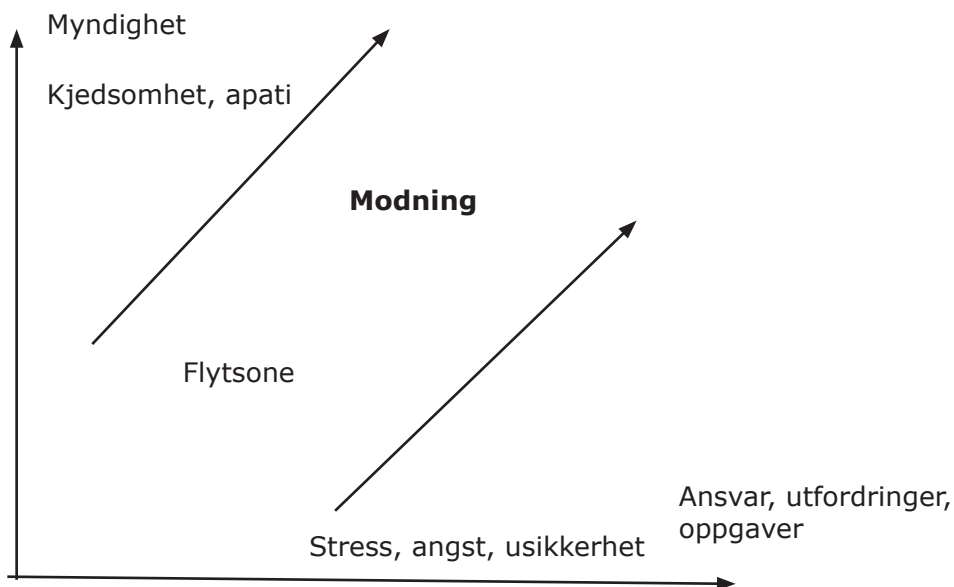
Nordlandsforskning har på oppdrag fra KS fulgt 12 kommuner i arbeidet med å myndiggjøre sine medarbeidere i pleie- og omsorgstjenesten. Gjennom å følge prosessene har man dokumentert både hva som virker i praksis og hvilke grep som gir best resultater:

Hvordan omsette KS arbeidsgiverplattform i praksis? Hvordan jobbe konkret for å sikre bedre arbeidsmiljø, mer tilfredse medarbeidere og et lavere sykefravær?

Enkelte av kommunene som deltok i prosjektet hadde før oppstart arbeidet med tiltak som kunne defineres som myndiggjørende, uten at begrepet var tatt i bruk. Andre kommuner startet fra et nullpunkt.

Alle de 12 kommunene har deltatt på tre nettverks-samlinger i regi av KS. Nordlandsforskning bidro med rapportering underveis, faglige innspill og innspill til myndiggjøringsprosessene i disse kommunene. Nettverkene har bidratt til at kommunene har lært av hverandre, og utviklet sine myndiggjøringsprosesser.

i utformingen av arbeidshverdagen, om innflytelse og kontroll over egen arbeidssituasjon. Myndiggjøring handler om økt ansvar, innflytelse og kunnskap. Nordlandsforskning peker på at ansvar og myndighet er to dimensjoner som må utvikles parallelt:



Figur: Myndiggjøringens flytsone

Undersøkelsen viser at det er en utfordring for kommunene å forankre myndiggjøring i hele organisasjonen. Samtidig er det helt sentralt at både ledelsen og ansatte utvikler et eierforhold til prosessene. Erfaringer viser også andre viktige "grunnsteiner" for vellykkede myndiggjøringsprosesser:

- Arbeidsmiljø, ledelse og kommunikasjon
- Trygghet, trivsel og tillit
- Medarbeidere er ulike – viktig med aksept av hverandres ulikhet

Undersøkelsen viser følgende forskjeller mellom en myndiggjort og en ikke myndiggjort medarbeider. Karakteristikkene nedenfor bygger på medarbeidernes egne beskrivelser:

Myndiggjort medarbeider:

- ♦ får nok informasjon til å gjøre en god jobb
- ♦ opplever kommunikasjonen mellom nærmeste leder og ansatte som god
- ♦ vet hvilke krav som stilles til arbeidstakerne
- ♦ opplever at brukernes ønsker blir kommunisert og gjort noe med
- ♦ har klar formening om hva en "god nok" tjeneste er

Ikke myndiggjort medarbeider:

- ♦ vanskelig å komme med kritikk om forhold på arbeidsplassen
- ♦ opplever manglende fora til å diskutere "sine" saker
- ♦ opplever at det blir stille når lederen er til stede
- ♦ mener folk blir baksnakket dersom de sier sin mening
- ♦ unngår å ta opp saker i frykt for represalier

Andre kjennetegn ved myndiggjorte medarbeidere:

- ♦ har reell medvirkning og innflytelse
- ♦ opptrer i et arbeidsmiljø preget av tillit, trygghet, trivsel og toleranse, med en åpen og inkluderende kommunikasjon
- ♦ opplever høyt faglig fokus på arbeidsplassen og har god mulighet til kompetanseutvikling
- ♦ tar initiativ og ansvar, og er bevisst egne kvaliteter
- ♦ har en inkluderende, støttende og tydelig leder

I Nordlandsforsknings rapport pekes det på at arbeidssted, alder og stillingsstørrelse påvirker grad av opplevd myndiggjøring. Satt på spissen kan man si at en ikke myndiggjort medarbeider jobber på institusjon, er ung, lite tilfreds med den stillingsandelen hun er tilbudt og vurderer å skifte arbeid. I motsetning kan man si at en myndiggjort medarbeider gjerne er eldre, hun er tilfreds med sin stillingsstørrelse og har et lavt arbeidsrelatert fravær.

Myndiggjøring gir gevinster - for brukerne, medarbeiderne og virksomheten

Erfaringene fra kommunene viser at aktivt arbeid med myndiggjøring gir:

- ♦ mer fornøyde og engasjerte medarbeidere
- ♦ reduksjon i sykefravær og turnover
- ♦ mer fleksible organisasjoner
- ♦ økt kompetansenivå og faglig fokus
- ♦ økt kvalitet og brukertilpasning på tjenestene

Blant medarbeidere som er spurt om hva de forstår med myndiggjøring svarer et flertall:

”At ansatte blir tatt med i diskusjon om utviklingen i avdelingen”

”At ledelsen lytter til/forsøker å gjøre noe med situasjonen for ansatte”

”At man får tildelt ansvar for nye arbeidsoppgaver”

En leder sier følgende om hva hun legger i myndiggjøring:

”Jeg ønsker at ansatte skal bli mer bevisst, både på hva de ønsker, og hva de får til på arbeidsplassen og i forhold til de brukerne de har. Jeg ønsker at de ansatte skal bli enda mer trygge på å kunne sette i gang tiltak som de ser brukerne kan ha glede av og som de selv kan profitere på. Men initiativet må komme fra de ansatte og at de deltar i det. Hvis ikke, er de ikke myndiggjorte. Da må vi ha en arena hvor vi kan møtes. Neste er at det er ikke bare å møtes, vi må gjøre noe med det. Alle må ta ansvar til krav om å ta hverandre på alvor.”

Undersøkelsen fra Nordlandsforskning bekrefter klare sammenhenger mellom vellykkede myndiggjøringsprosesser, økt trivsel og lavere sykefravær. Størst effekt på sykefraværet fant man i kommunene som i dette arbeidet tok utgangspunkt i de ansattes ståsted. Her lå sykefraværet godt under landsgjennomsnittet.

En av deltakerne sier følgende om myndiggjøring og sykefravær:

”Hvis du får mer ansvar og blir myndiggjort, så blir det mer interessant å gå på jobb, og du kjenner ikke på alle vondtene du ellers kunne kjent på.”

Hvordan jobbe med myndiggjøring

Tre utgangspunkt for å sette i gang

Undersøkelsen peker på tre ulike drivkrefter i kommunenes myndiggjøringsprosesser:

- ♦ Noen kommuner jobber med myndiggjøring enten fordi ”alle andre gjør det”, eller fordi det betraktes som en moderne løsning for å forbedre organisasjonen (en konseptorientert tilnærming)
- ♦ Noen kommuner betrakter og benytter myndiggjøring som et strategisk ledelsesverktøy for å forbedre produktene eller tjenestene. Myndiggjøring kobles til endringer og effektivisering, og fokus rettes i stor grad mot organisasjonens behov. Arbeidstakerne kobler da ofte myndiggjøring til økt arbeidsmengde (en instrumentell tilnærming)
- ♦ Noen kommuner tar utgangspunkt i de ansattes ståsted og involverer dem i en aktiv problemløsningsprosess. Ledelsen er tydelig, tilgjengelig og delaktig. Tiltakene er preget av ”de små skrittets tilnærming”, hvor kommunikasjon, mestring og læring er viktige stikkord (en relasjonell tilnærming)

Nordlandsforskning peker på at kommuner som tar utgangspunkt i de ansattes ståsted lykkes best med sine myndiggjøringsprosesser.

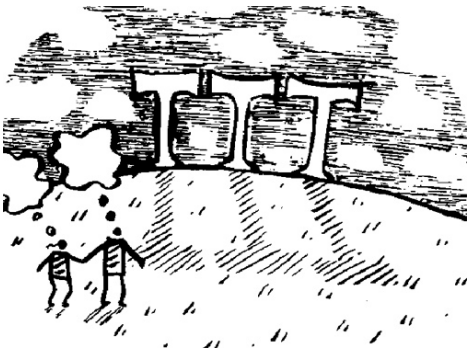
Fem faktorer for å lykkes

Erfaringer fra kommunene viser fem viktige elementer i myndiggjøringsarbeid:

- ♦ Et arbeidsmiljø preget av trygghet, trivsel og tillit
- ♦ En åpen kommunikasjon basert på faste møteplasser
- ♦ Kompetanseutvikling knyttet til tjenesten
- ♦ Reell medvirkning – ansatte blir hørt og tatt på alvor
- ♦ En tydelig og synlig ledelse

Nordlandsforskning peker også på følgende viktige kriterier:

- ♦ Fokus på de ansatte
- ♦ Små skritt slik at hele organisasjonen kan følge med i prosessen
- ♦ Kontinuerlig oppmerksomhet på hvilken retning man ønsker å gå i
- ♦ Reell medvirkning – individuelt og kollektivt gir forankring blant de ansatte
- ♦ Tilretteleggende ledelse som oppmuntrer og holder fokus
- ♦ Ansvar følger myndighet og kompetanse



***Erfaringer viser at tre T-er
- Tillit, Trygghet, Trivsel -
er avgjørende for vellykkete
myndiggjøringsprosesser***

*“Jeg har skrevet et sted,
hvor jeg daglig må se,
det manende tankesprog:
T.T.T.*

*Når man føler hvor lidet
man når med sin flid,
er det nyttigt at mindes, at
Ting Tar Tid”*

Piet Hein

Hva er myndiggjøringsarbeid i praksis?

- noen eksempler på konkrete tiltak

Kommunene som har jobbet med myndiggjøringsprosesser viser at hver enkelt virksomhet må ha en bevissthet om, og ta utgangspunkt i eget ståsted og virkelighet. Dette gjelder geografiske forhold, egne medarbeidere, økonomiske og for eksempel bygningsmessige forhold. Undersøkelsen viser at virksomheter velger ulike tiltak utfra ståsted, motivasjon og behov. I idéheftet kan du lese mer om hva de ulike tiltakene innebærer, hvordan de har satt i gang, hvem som var med, hva gjorde de først osv. Her gir vi en kort oversikt over hvilke tiltak det kan dreie seg om i praksis.

Hvordan få til bedre kommunikasjon, arbeidsmiljø og kompetanseutvikling

Kommunene som deltok i prosjektet viser at et godt arbeidsmiljø, en åpen og trygg kommunikasjon og satsning på jevnlig faglig påfyll i ulike varianter, er forutsetninger for å lykkes i myndiggjøringsarbeid. Noen eksempler på tiltak som har vist seg gode for å bygge en slik "grunnmur" er:

- ♦ "vaffelmøter"
- ♦ diskusjonsforum for kjørerregler/etikk/grenser på den enkelte arbeidsplass
- ♦ medarbeidersamtaler
- ♦ refleksjonsgrupper / "ukens drypp"
- ♦ veiledningsgrupper
- ♦ annen intern og ekstern kompetanseutvikling

Fleksibel arbeidsorganisering handler om å organisere arbeidet med utgangspunkt i den enkelte virksomhet, medarbeidernes og brukernes ståsted og behov.

Kommunene som deltok i prosjektet har jobbet med blant annet:

- ♦ selvstyrte arbeidslag
- ♦ selvbestemt turnus som eksempelvis ønsketurnus og bevegelig arbeidstid
- ♦ ulik grad av integrerte arbeidsoppgaver / totalansvar for oppgaver primærkontaktsystem.

**Dette heftet er en kortversjon av følgende rapport
finansiert gjennom KS FoU:**

”Myndiggjorte medarbeidere i pleie og omsorg – hvorfor og hvordan?”, Nordlandsforskning 2004.

Idéheftet ”Bedre tjenester med myndiggjorte medarbeidere – et idéhefte for medarbeiderutvikling i pleie- og omsorgssektoren”, utgis av Kommuneforlaget våren 2005. Heftet gir praktiske tips og råd om hvordan jobbe med myndiggjøringsprosesser i den enkelte virksomhet.

Idéheftet bestilles av Kommuneforlaget

tlf.: 22 83 14 14

e-post: bestilling@kommuneforlaget.no

internett: www.kommuneforlaget.no

Denne kortversjonen kan også lastes ned fra www.ks.no

KS

Haakon VII gt. 9, Oslo
Postboks 1378 Vika, 0114 Oslo

Tlf.: 24 13 26 00

Faks: 22 83 22 22

E-post: ks@ks.no

Internett: www.ks.no