



TILSTANDSRAPPORTEN

- et værktøj til dialogen om en god afdeling



Region Syddanmark

Den gode afdeling

Alle afdelinger i Region Syddanmark gør deres bedste for at give patienter og borgere den rette behandling. Vi skal løse opgaverne effektivt, så samfundet får mest muligt ud af ressourcerne. Og samtidig skal medarbejdere og ledere have ordentlige vilkår for at få hverdagen til at fungere og trives i jobbet.

I regionen arbejder vi ud fra den filosofi og erfaring, at kvalitet i kerneopgaven, effektiv drift og medarbejdernes trivsel er tre sider af samme sag. Ingen af de tre kan undværes. Det kan sammenfattes i en ambition om at skabe gode afdelinger.

Vi har samlet vores overordnede tilgang til kerneopgave, ledelse, samarbejde, arbejdsmiljø og sygefravær i denne enkle model af den gode afdeling.

Hvert af husets dele er en vigtig forudsætning for at skabe en god afdeling. Styrken i de enkelte elementer gør resten af konstruktionen mere robust. Med et stærkt fundament bliver det fx lettere at lykkes med de øvrige indsatser. Og nogle gange skal svaret på en udfordring - fx højt sygefravær - måske findes i andre rum.

Alle bygninger har brug for jævnlige eftersyn og vedligeholdelse, og det kan bedre betale sig at gøre det løbende og forebyggende end at vente, til det drypper ned igennem loftet.



Det er ideen bag Tilstandsrapporten. Den enkelte afdeling kan bruge det til at skabe et fælles overblik over, hvor solidt huset er bygget - og hvad der måske trænger til en kærlig hånd.

Værktøjet er til refleksion og dialog i afdelingen. Det hjælper jer med at stille og drøfte de rigtige spørgsmål, men giver ikke bestemte svar eller løsninger. Dem skal I ud fra jeres dialog selv finde og prioritere - eventuelt i samarbejde med resten af organisationen og de lokale og centrale støttefunktioner.

Koncern HR

Tilstandsrapporten

- et værktøj til dialogen om en god afdeling

Formål

At skabe et fælles helhedsbillede af, hvor I har styrker og svagheder i forhold til at være en god afdeling - og derigennem et godt grundlag for at prioritere og koordinere indsatserne for dette.

Deltagere

Værktøjet kan bruges af alle, der har et særligt ansvar for at skabe en god afdeling: ledere, HR, tillidsvalgte samt samarbejdsfora som trio og MED-udvalg. I kan bruge værktøjet til selvrefleksion, men det er især egnet til dialog i mindre grupper, fx ledergruppe eller trio. Det kan også bruges bredere ifm. personalemøder, temadage e.l.

Varighed

Værktøjet er fleksibelt og kan tilpasses jeres behov, den tid, I har til rådighed, og hvor mange der skal deltage i dialogen.

Proces

1. Læs beskrivelsen af husmodellen igennem, så I er nogenlunde fortrolige med helheden og de enkelte dele.
2. Vælg i fællesskab, hvilke dele af huset I vil sætte fokus på. I kan fx vælge de elementer, I finder særlig afgørende, som I er mest usikre på, eller hvor I på forhånd ved, at I har uløste udfordringer. Overvej at tage mindst et element fra hver af de tre etager i huset.
3. Gennemfør følgende trin for hvert af de valgte elementer:
 - Genlæs introduktionen til elementet grundigt.
 - Drøft de fire spørgsmål igennem ét ad gangen. Giv ved hvert spørgsmål hinanden tid til at tænke eksempler, der gør diskussionen konkret og relevant.
 - Slut af med at lave en kort fælles vurdering ud fra den diskussion, I har haft af spørgsmålene - en slags tilstandsrapport for den del af huset. Skriv vurderingen ned, så I har den til den afsluttende drøftelse.
4. Tag en samlet drøftelse af de elementer, I har været igennem. Det kan fx være ud fra følgende spørgsmål:
 - Hvilke sammenhænge mellem elementerne er vi blevet opmærksomme på?
 - Hvilke elementer er det højst prioriteret at arbejde videre med?
 - Hvilke konkrete indsatser eller initiativer kunne være relevante?
 - Hvordan tilrettelægger vi det videre arbejde med disse indsatser?



Gode strukturer

Strukturer er de rammer om det daglige arbejde, der ligger nogenlunde fast, men som I alligevel selv kan påvirke. Det gælder fx:

- Arbejdspladsens indretning
- Etablerede arbejdsgange og procedurer
- Arbejdsdagens forløb, herunder pauser, vagtskifte, koordineringsmøder mv.
- Brugen af faste møder, fx ledermøder og personalemøder
- Egne systemer for fx vagt- og ferieplanlægning
- Indgåede aftaler og forpligtelser over for andre afdelinger
- Lokalt besluttede principper for afdelingens virke.

At strukturerne er gode, vil sige, at de understøtter den daglige opgaveløsning og opleves som meningsfulde.

Spørgsmål til eftertanke og dialog

Tænk over, og tal ud fra konkrete eksempler.

- I hvor høj grad oplever vi, at de fysiske og teknologiske rammer i afdelingen understøtter den optimale opgaveløsning?
- Hvor fleksible er vores faste arbejdsgange og systemer, når der opstår uforudsete ændringer, fx spidsbelastning eller sygefravær?
- Hvor godt passer vores mødestrukturer til vores behov for effektiv information, videndeling og inddragelse?
- Hvor velfungerende oplever vi aftaler og spilleregler i samarbejdet med andre afdelinger og funktioner?

Samlet vurdering: I hvor høj grad har vi gode strukturer, der gør det let for os at være en god afdeling?



Tydelig ledelse

Ledelse er den samlede indsats for i ord og handling at anvise en tydelig retning, sikre den nødvendige koordinering og skabe fælles ejerskab til mål og midler.

Blandt kendetegnene på tydelig ledelse er, at lederne sætter høje standarder for de fælles præstationer og giver udstrakt frihed til at skabe de ønskede resultater. Lederne skal være med til at fremme en høj grad af ordentlighed i alle relationer i afdelingen.

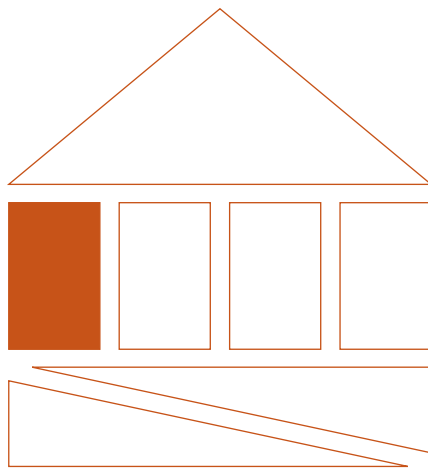
Tydelig ledelse er ikke kun et anliggende for afdelingens ledere. Dels er ledelsesopgaven typisk fordelt på mange flere personer, fx faglige tovholdere, teamkoordinatorer mv. Dels udøves der ledelse og skabes fælles ejerskab i fora som MED-udvalg og trio samt i den daglige dialog mellem ledere og medarbejdere.

Spørgsmål til eftertanke og dialog

Tænk over, og tal ud fra konkrete eksempler.

- I hvor høj grad har vi som afdeling skabt et klart fælles billede af, hvad vi skal præstere, og hvordan vi skal udvikle os fremover?
- Hvor dygtige er vi til at få prioriteret kræfterne og koordineret den fælles indsats, så vi får mest muligt ud af de samlede ressourcer?
- Hvor stærk er vores følelse af at have et fælles ansvar for at lykkes - på tværs af fag, funktioner og roller?
- Hvor gode er vi til gensidigt at informere og inddrage hinanden på en relevant måde i beslutningsprocesserne?

Samlet vurdering: I hvor høj grad har vi en tydelig ledelse, der er med til at skabe en god afdeling?



Et stærkt arbejdsfællesskab

Arbejdsfællesskabet udgøres af alle de relationer, medarbejderne indgår i: den større organisatoriske helhed, det praktiske samarbejde om hverdagens opgaver, det faglige fællesskab og det sociale, kollegiale samvær.

Arbejdsfællesskabet har en dobbelt funktion. Dels som en kilde til arbejdsglæde og trivsel – og en veldokumenteret beskyttelsesfaktor mod stress. Dels som forudsætning for den nødvendige relationelle koordinering i samarbejdet om kerneopgaven – og dermed for afdelingens samlede præstationer.

Et stærkt arbejdsfællesskab er især kendetegnet ved:

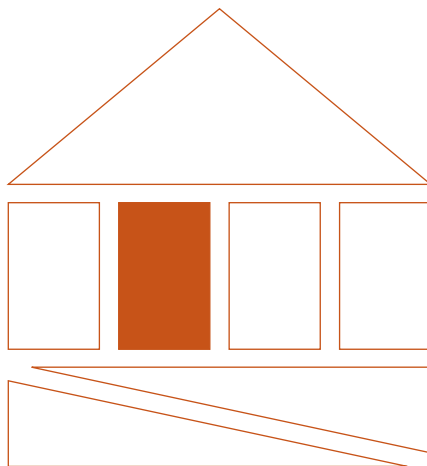
- En god fælles forståelse af samarbejdets formål
- En gensidig respekt for hinandens faglighed og bidrag til den fælles opgave
- En løsningsorienteret kommunikation og koordinering
- En høj grad af tillid og psykologisk tryghed
- En inkluderende kultur, hvor man viser omsorg for hinanden og den kollegiale trivsel.

Spørgsmål til eftertanke og dialog

Tænk over, og tal ud fra konkrete eksempler.

- I hvor høj grad er samarbejdet om de daglige opgaver præget af gensidig respekt og god kommunikation mellem alle parter?
- Hvor stærk er den faglige videndeling, diskussion og hjælpsomhed internt i afdelingens forskellige faggrupper?
- I hvor høj grad føler vi os i afdelingen forbundet med resten af den store organisation og forpligtet af hensyn til andre afdelinger og helheden?
- Hvor gode er vi til at få alle – også nyttilkomne – til at føle sig som en del af et rart kollegialt fællesskab?

Samlet vurdering: I hvor høj grad har vi et stærkt arbejdsfællesskab, der er med til at gøre os til en god afdeling?



De nødvendige kompetencer

Ledere og medarbejdere skal være klædt på til at løse deres opgaver. Det indebærer, at de skal være ajour med den faglige viden på deres felt, have det teknisk-praktiske hånddelag til at løse deres opgaver samt de personlige og sociale kompetencer til at indgå i et godt samarbejde.

For den enkelte er dét vigtigt for at kunne mestre sit arbejde - og dermed også for at føle arbejdsglæde og trivsel. At opleve sig inkompetent kan være en kilde til både stress og sygefravær.

For afdelingen som helhed er kompetenceniveauet afgørende for hele tiden at kunne løse sine opgaver så godt som muligt til gavn for patienter og borgere.

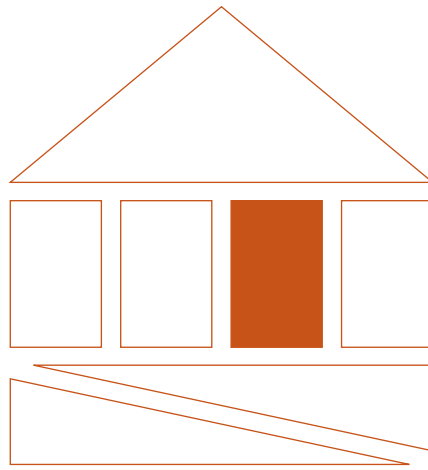
Det kræver en indsats, hvor afdelingen får dels udviklet, dels tiltrukket og fastholdt netop de kompetencer, der er brug for. Det handler samtidig om at etablere en lærende kultur, hvor der er plads til løbende faglig dialog og feedback, så medarbejderne er opdaterede på, hvad opgaven kræver.

Spørgsmål til eftertanke og dialog

Tænk over, og tal ud fra konkrete eksempler.

- I hvor høj grad er alle i afdelingen ajour med den nødvendige faglige viden og kunnen på deres område?
- Hvor opmærksomme er vi på de personlige kompetencer, vi har brug for i samarbejdet med hinanden og med borgerne, fx kommunikation?
- Hvor gode er vi til at tiltrække medarbejdere med de ønskede kompetencer og sikre os, at de bliver godt modtaget og integreret i afdelingen?
- I hvor høj grad prøver vi i hverdagen at lære af vores egen praksis og egne fejl, fx ved at efterspørge feedback?

Samlet vurdering: I hvor høj grad har og udvikler vi de nødvendige kompetencer til at fungere som en god afdeling?



Et godt arbejdsmiljø

Arbejdsmiljøet i afdelingen omfatter både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Det fysiske arbejdsmiljø angår forhold som fx hensigtsmæssig indretning af arbejdsstedet, forflytninger, gode arbejdsgange mv.

Det psykiske arbejdsmiljø handler blandt andet om høje følelsesmæssige krav i jobbet, arbejdstempo, stressfaktorer og risiko for vold og trusler.

Ved at arbejde forebyggende kan afdelingen sikre, at medarbejderne kan passe deres arbejde uden risiko for hverken deres fysiske eller mentale sundhed. Det forebyggende arbejde består blandt andet i at styrke de positive arbejdsmiljøfaktorer og skabe en god sikkerhedskultur i afdelingen.

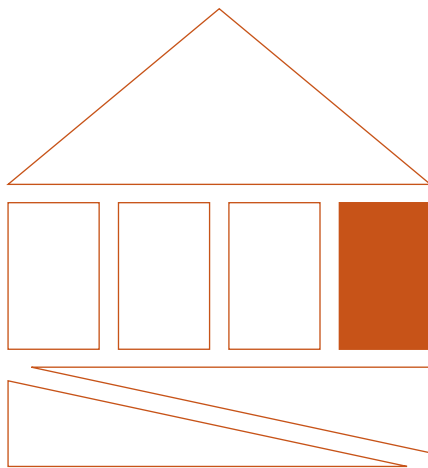
Arbejdsmiljøarbejdet ligger i forholdsvis faste rammer. I den enkelte afdeling gælder det blandt andet om at sætte egne mål for indsatsen, tage de nødvendige initiativer og følge op på dem.

Spørgsmål til eftertanke og dialog

Tænk over, og tal ud fra konkrete eksempler.

- I hvor høj grad har vi overblik over og er på forkant med vores særlige udfordringer i henholdsvis det fysiske og psykiske arbejdsmiljø?
- I hvor høj grad arbejder vi med de positive arbejdsmiljøfaktorer og for en god sikkerhedskultur i afdelingen?
- I hvor høj grad arbejder vi i afdelingen på at fastholde en grøn arbejdsmiljøsmiley?
- I hvor høj grad sætter vi vores egne mål for arbejdsmiljøindsatsen og følger op på dem?

Samlet vurdering: I hvor høj grad tager vi ansvar for at sikre et godt arbejdsmiljø som en del af at være en god afdeling?



Styr på sygefraværet

Et højt sygefravær kan have negative konsekvenser for hele afdelingen. Det kan give ekstra arbejde til de øvrige medarbejdere, belaste økonomien og gøre det sværere at løse opgaverne tilstrækkelig godt eller hurtigt.

Højt sygefravær kan have mange årsager - også uden for jobbet. Men det kan også afspejle, at der er andre udfordringer på arbejdspladsen. Det kan fx være for høje krav i jobbet, problemer i ledelses- eller samarbejdsrelationer eller belastninger i arbejdsmiljøet.

Afdelingen skal altid være opmærksom på både niveauet for og udviklingen i det samlede sygefravær. For selv hvis fraværets aktuelle niveau ikke er alarmerende, er det vigtigt at kunne reagere i tide, hvis det begynder at stige.

Region Syddanmark har kortlagt følgende fire kvaliteter i god ledeshåndtering af sygefravær:

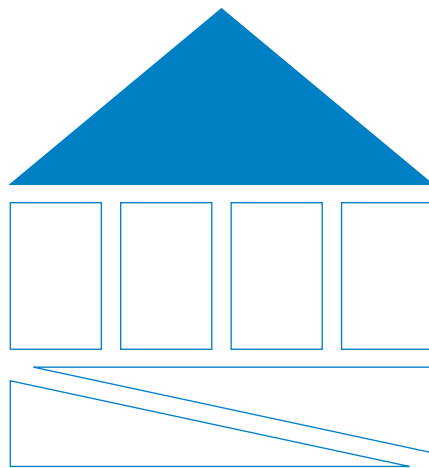
- At lederne fokuserer på den fælles mening i arbejdet
- At lederne viser omsorg for medarbejdernes trivsel
- At lederne har systematisk kontakt med sygemeldte medarbejdere
- At lederne er tydelige om deres krav og principper.

Spørgsmål til eftertanke og dialog

Tænk over, og tal ud fra konkrete eksempler.

- Hvor grundigt følger og bruger ledelsen de tilgængelige data om sygefravær i afdelingen?
- Hvor høj prioritet har den forebyggende indsats for at sikre et lavt sygefravær i afdelingen?
- I hvor høj grad kender medarbejderne indsatsen for et lavt sygefravær?
- Hvor systematisk er ledelsen i kontakten til henholdsvis medarbejdere, der mistrives, og sygemeldte?

Samlet vurdering: I hvor høj grad har vi styr på indsatsen for at sikre et lavt sygefravær og derigennem en god afdeling?



Høj kvalitet i kerneopgaven

Kerneopgaven er det formål, man som organisation er sat i verden for at løse - dvs. den værdi, man skal skabe for patienter, pårørende, borgere og i sidste ende for samfundet.

Kerneopgaven kan beskrives på flere niveauer. Et helt hospital kan fastlægge sin overordnede kerneopgave, og hver afdeling eller funktion kan beskrive et mere afgrænset formål, der indgår i den samlede helhed.

Det er vigtigt for vores oplevelse af mening og motivation i jobbet, at vi hver især ved, hvad formålet med at løse vores opgaver er. Og når forståelsen af kerneopgaven er fælles for alle, kan vi bedre arbejde effektivt sammen om at præstere gode resultater.

Høj kvalitet i kerneopgaven betyder, at vi som afdeling bidrager bedst muligt til det fælles formål - inden for de rammer, vi har. Det er ideelt set dette resultat, afdelingens indsats bør vurderes ud fra.

Spørgsmål til eftertanke og dialog

Tænk over, og tal ud fra konkrete eksempler.

- Hvor stor klarhed og enighed er der i afdelingen om, hvilken kerneopgave vi bidrager til at løse, og hvordan den udvikler sig?
- Hvor stærkt er det fælles engagement i opgaveløsningen og stoltheden over samarbejdets resultater?
- Hvor systematisk inddrager vi data, viden og feedback fra vores brugere i arbejdet med at forbedre kvaliteten?
- Hvor godt er vores samarbejde med andre afdelinger eller funktioner, der bidrager til den samme kerneopgave?

Samlet vurdering: I hvor høj grad lykkes vi med at skabe kvalitet i kerneopgaven og dermed vise vores værd som en god afdeling?

Tilstandsrapporten

- et værktøj til dialogen om en god afdeling

Region Syddanmark, 2020

Region Syddanmark

Damhaven 12

7100 Vejle

Projektgruppe i Koncern HR:

Niels Jørgen Rønje

Camilla Skytte Behrendsen

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Fotos: Jonas Fotografi

Tryk: KLS PurePrint

ISBN: 978-87-92217-79-0



SILVER
PurePrint® by KLS
Proceseret 100% boredebyrådt
af KLS PurePrint AG



MIX
Papir fra
ansvarlige kilder
FSC® C022933



5041 5018
Trykkert



TILSTANDSRAPPORTEN - ET VÆRKTØJ TIL DIALOGEN OM EN GOD AFDELING

En god afdeling er som et velbygget hus, hvis dele understøtter hinanden i en solid konstruktion.

Gode strukturer og tydelig ledelse udgør fundamentet for andre vigtige kvaliteter ved en god afdeling: et stærkt arbejdsfællesskab, de nødvendige kompetencer, et godt arbejdsmiljø og styr på sygefraværet. Og på toppen af det hele hviler evnen til at levere høj kvalitet i kerneopgaven.

Denne enkle model for den gode afdeling ligger til grund for dialogværktøjet Tilstandsrapporten, der stiller fire vigtige spørgsmål til hvert af husets elementer.

I kan bruge værktøjet i afdelingen til at skabe et fælles overblik over, hvor solidt jeres hus er bygget - og hvad der måske trænger til en kærlig hånd.