



Handelshøyskolen BI

MAN 51181 Helseledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	29-08-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	26-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10142 IN08 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Halldis Nygård Knapstad, Vilde Blaalid Høigaard

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	En god start - ivaretagelse av nyansatte		
Navn på veileder *:	Bjørn Erik Mørk		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	20
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

En god start
IVARETAGELSE AV NYANSATTE

MAN5119 Helseledelse

Utleveringsdato:
01.09.2022

Innleveringsdato:
26.05.2023

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling og avgrensninger	4
1.3 Leseveiledning	5
2. Teori.....	5
2.1 Nasjonale og lokale føringer	5
2.2 Ledelsesatferd	6
2.3 Organisasjonskultur	9
2.4 Oppsummering.....	11
3. Metode	12
3.1 Datainnsamling	13
3.1.1 Utdypende intervju.....	13
3.1.2 Spørreskjema.....	13
3.1.3 Nyansattplan i kompetansemodulem	13
3.1.4 Prototype 1 (ivaretagelse av nyansatte).....	14
3.1.5 Workshop 1	14
3.1.6 Prototype 2 (sjekklister for ledere).....	15
3.2 Analyseprosessen.....	15
3.3 Refleksjoner over styrker og svakheter ved valgt fremgangsmåte	16
3.4 Etsiske betraktninger	18
4. Funn	19
4.1 Utdypende intervju.....	19
4.2 Spørreskjema.....	22
4.3 Kompetansemodulem.....	23
4.4 Prototype 1 (ivaretagelse av nyansatte)	24
4.5 Workshop 1	26
4.5.1 Flytskjema.....	28
4.5.2 Sjekklister.....	29
4.6 Prototype 2 (sjekklister for ledere).....	30
4.6.1 Workshop 2.....	30
4.6.2 Utprøving	30
4.6.3 Workshop 3.....	31
5. Diskusjon	33
5.1 Nasjonale og lokale føringer.....	33

5.2 Ledelsesatferd	35
5.3 Organisasjonskultur	38
6 Konklusjon.....	39
7. Referanseliste.....	42
8. Vedlegg.....	44
Vedlegg 1: Intervjuguide andregangintervju.....	44
Vedlegg 2: Spørreskjema til nyansatte.....	45
Vedlegg 3: Flytskjema	46
Vedlegg 4: Sjekkliste	48

Sammendrag

Tema

Denne oppgaven handler om hvilke tiltak som kan sikre god ivaretagelse av nyansatte i enhet for hjemmebaserte tjenester, i en bydel i Oslo kommune. Prosjektet er utført av to teamledere i enheten.

Bakgrunn

På bakgrunn av intervju av ansatte og en evaluering av omstillingsarbeid i enheten kom det frem at ivaretagelse av nyansatte per i dag er varierende og tidvis av dårlig kvalitet.

Problemstilling og avgrensninger

Problemstillingen vi har jobbet ut fra er; *Hvilke tiltak kan sikre god ivaretagelse av nyansatte i enhet for hjemmebaserte tjenester?* Vi har valgt å avgrense oppgaven til de tiltak som kan benyttes på samtlige nyansatte i enheten, og har i hovedsak involvert seksjons- og teamlederne i arbeidet med dette da de har personalansvar for flest.

Forsøk

På bakgrunn av utdypende intervju og datainnsamling har vi utført to forsøk, omtalt som prototype 1 og 2, som har vært evaluert med spørreskjema og totalt tre workshops underveis. Den første prototypen rettet seg mot tre nyansatte, hvor vi testet ut tiltak hvor leder hadde satt av tre timer til oppstartsamtale, samt på forhånd forberedt en konkret opplæringsplan for de første fem arbeidsvaktene. Dette forsøket viste oss blant annet at det var tilfeldig tilgangsstyring før den ansatte startet, noe som førte til den andre prototypen hvor vi utarbeidet et flytskjema og en sjekklister som lederne kunne benytte i ansettelsesprosesser.

Funn

Ett av de viktigste funnene vi har gjort er det at leder setter av god tid og er forberedt på at den ansatte skal starte har god effekt på hvor god ivaretatt den ansatte føler seg. En komplisert tilgangsstyring har gjort at det også har vært behov for en sjekklister for ledere som standardiserer hva som skal gjøres i de ulike fasene. Sjekklisten viste seg å gjøre tilgangsstyringen lettere og raskere for samtlige involverte aktører.

Konklusjon

På tross av gode resultat er det behov for videre arbeid for å implementere sjekklisten og de aktuelle tiltakene til samtlige ledere. Tiltakene mot de nyansatte må også utvikles og vi ser behovet for å jobbe videre med en spesifikk opplæringsplan knyttet mer mot fag og/eller mengde erfaring, samt en fadderordning.

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Denne prosjektoppgaven er skrevet av to teamledere i enhet for hjemmebaserte tjenester i bydel Sagene og handler om ivaretagelse og opplæring av nyansatte. Bydel Sagene er en sentrumsbydel i Oslo kommune hvor det bor 46 424 innbyggere. Utviklingen viser at antall innbyggere har økt med 750 det siste året og 10 434 i løpet av de siste ti årene. Antall eldre over 80 år forventes å øke fra 688 i 2022 til 1 251 i 2031, noe som kan bety et økende behov for pleie- og omsorgstjenester. Forventet levealder i bydelen er 80,8 år for kvinner og 75,8 år for menn, noe som er lavere enn forventet levealder i Oslo kommune (83,6 år for kvinner og 75,8 år for menn). Enhet for hjemmebaserte tjenester har 180 årsverk fordelt på 250 ansatte, som yter tjenester til ca 600 brukere. Dette antallet har vært stabilt siden 2019. Vedrørende tjenestebehovet har det vært en endring siden 2019 hvor færre får tilbud om praktisk bistand, mens flere får tilbud om andre tjenester i hjemmet slik at tjenestetilbudet har endret seg noe. Omfanget har likevel vært stabilt (Bydel Sagene, 2023). Bydel Sagene har flest kommunale boliger i Oslo kommune, og en stor andel av brukerne har utfordringer knyttet til rus og psykiatri som kan være en krevende brukergruppe å jobbe med. Helse- og omsorgstjenesten har et stort bemanningsbehov fremover og det blir viktig å holde på nyansatte.

“Ett dårlig førsteinntrykk kan ha stor betydning, dette inntrykket sitter ofte godt. Dette kan føre til at man i større grad er negativt innstilt og at en da kan være mindre fleksibel i møte med utfordringer senere. Man kan også i større grad se seg om etter annet arbeid, og dermed kan en konsekvens være økt turnover.”

- Sitat av informant 2

Høsten 2020 var det en stor omstilling i enheten hvor det ble innført et nytt ledernivå med teamledere på bakgrunn av et ønske om å øke blant annet faglighet og nærhet til brukerne, og økt ledertilværelse- og støtte for arbeidstakere. Målsetningene ble satt av ledergruppen i enhet for hjemmebaserte tjenester. Etter omstillingen utgjorde utvidet ledergruppe enhetsleder, nestleder, fire seksjonsledere og syv teamledere. Til sammenligning bestod ledergruppen før omstilling av enhetsleder og seks avdelingsledere. Teamlederne har personalansvar for ca. 90% av de ansatte og ansvar for daglig drift, men har ikke budsjettansvar. Det var i forbindelse med denne omstillingen at vi begge søkte oss til, og fikk teamlederstilling, etter at vi begge hadde jobbet utøvende i tjenesten siden 2018.

Halldis er utdannet fysioterapeut og er teamleder for rehabilitering- og mottaksteam (RMT), samt kommunal ergo- og fysioterapi. Dette utgjør personalansvar for ca. 27 årsverk, med forskjellige faggrupper; helsefagarbeidere, sykepleiere, ergoterapeuter, fysioterapeuter, sosionom og ufaglærte. Det er en kombinasjon av heltidsansatte og deltidsansatte, hvor noen jobber bare dagtid og andre turnus. RMT følger opp brukere fra sykehus og hjem over en kortere periode, med fokus på rehabilitering. Kommunal ergo- og fysioterapi har ansvar for brukere i hele bydelen som er i behov av deres tjenester.

Vilde er utdannet sykepleier og teamleder for et somatisk arbeidslag i hjemmesykepleien, natttjenesten og husverter. Dette utgjør personalansvar for ca. 25 årsverk, med forskjellige faggrupper; helsefagarbeidere, sykepleiere, hjemmehjelpere og ufaglærte. Det er en kombinasjon av heltidsansatte og deltidsansatte, hvor noen jobber bare dagtid og andre turnus. Arbeidslaget er fysisk plassert på bydelens Omsorg+, altså en annen adresse enn resten av hjemmetjenesten, og har ansvar for alle beboerne der som mottar hjemmetjenester. Natttjenesten består av 6 ansatte som kun jobber natt, og som dekker hele bydelen i tidsrommet 22.00-08.00.

Høsten 2021 ble omstillingen fra 2020 evaluert, og det ble gjort noen justeringer som trådte i kraft fra februar 2022. I juni 2022 ble det gjennomført en ny evaluering av disse justeringene. Resultatet av dette ble presentert i ledersamling i september 2022, og etter gjennomgang ble ledergruppa enige om å fokusere på fem sentrale utfordringer:

1. Ny justering der en går enda mer mot geografisk inndeling av arbeidslagene kontra diagnose/spesialisering
2. Tillitsbasert styring og ledelse
3. Kompenserende strukturer for fagmiljøer som er spredd i ulike seksjoner (saksbehandlere, ergo- og fysioterapeuter mfl.)
4. Opplæring av nyansatte
5. Felles arbeidsmetodikk i tjenesten eksempelvis videre arbeid med tiltakspakke

På bakgrunn av denne ledersamlingen, valgte vi å ikke intervju noen av lederne for å finne problemstilling, da vi følte vi fikk godt innblikk i hva ledergruppen ser på som de største utfordringene i tjenesten.

I løpet av september gjennomførte vi intervju med ansatte i enheten, heretter omtalt som informanter, for å kartlegge aktuelle utfordringer å jobbe videre med i prosjektoppgaven. Vi

var opptatt av å nå en bredde i enheten, og valgte derfor konsekvent ulike fagbakgrunn og ulike arbeidslag til dette. De inkluderte informantene var henholdsvis to sykepleiere, ergoterapeut, fysioterapeut, helsefagarbeider og ufaglært. Det var variasjon i ansettelsestid i enheten fra to til over 20 år, mens to var nyansatte for under ett år siden. Fem av informantene har faste, 100% stillinger, noen i dagtid og andre i turnus, mens én er ekstravakt. Dette gjorde vi bevisst for å inkludere synspunkt fra noen som ikke er med i de faste møtepunktene i enheten.

Samtalene ble gjennomført på to forskjellige møterom i enheten, basert på ledighet, og varte i maks 30 minutter. På forhånd hadde vi laget en intervjuguide med følgende spørsmål;

1. Hvilke utfordringer tenker du at enheten vår står ovenfor?
2. Hvordan merker du dette?
3. Hvorfor tenker du at dette er en utfordring?

For å skape mest mulig like intervju besluttet vi at Halldis holdt intervjuene, mens Vilde noterte og kom med innspill ved behov. Alle samtaler ble innledet med en forklaring av studiet vi går på, og formålet med samtalen. Vi forklarte også at innholdet anonymiseres i oppgaven, slik at deres tilbakemeldinger ikke vil kunne gjenkjennes. Direkte etter hvert intervju ferdigstilte vi referatet, reflekterte over intervjuet og skrev ned refleksjonene for å kunne gjøre eventuelle endringer til neste intervju.

Samtlige informanter snakket i ulik grad om organisasjonsendringene som har skjedd i enheten de siste to årene. To informanter var tydelige på at endringene i organisasjonen hadde ført til flere ledere, uten at det hadde bidratt til tettere oppfølging av de ansatte. De opplevde at noe av det som var lovnaden før omstillingen som tettere oppfølging fra leder, ikke ble oppfylt. Vi tenker at dette kan være uttrykk for avstand mellom ledelsen og ansatte. Dette kan tyde på at det har vært for dårlig informasjon og kommunikasjon fra ledelsen, da det er tydelig at det er et gap mellom hva som forventes og hva som oppleves. Disse informantene plasserte også ansvaret utelukkende hos ledelsen for videre forbedringsarbeid. Dette kan både vise at det er en motstand og/eller dårlig samarbeidsmiljø mellom ledelsen og ansatte, men det kan igjen også handle om viktigheten med avklaring og å snakke om forventninger. I tillegg til kritikk, kan man utfordre de ansatte til å komme med løsningsforslag, for større delaktighet i aktuelle prosesser.

De øvrige informantene snakket i større grad om hvordan organisasjonsendringen har påvirket det utførende arbeidet og konsekvensene av dette. Eksempelvis at det er utfordrende

å samarbeide på tvers av arbeidslag, og sikre god og lik opplæring av ansatte. Flere pekte på mangelfull dokumentasjon og hvordan det kunne påvirke både ansatte og brukere. Fra de som har vært kortere tid i enheten kunne det være utfordrende når eksempelvis tiltaksplaner, som beskriver hvilke tjenester en bruker mottar, ikke var oppdatert. De som ikke kjenner brukere fra før vet da ikke hva de skal gjøre, og det kan bli misforståelser i hva som skal gjøres og ikke. Andre fokuserte i større grad på konsekvensene dette kunne ha for bruker som for eksempel å bli fratatt egenmestringsmuligheter, få ulikhet i tjenesten og lignende.

Felles for alle informantene var at de i løpet av disse samtalene kom inn på manglende opplæring av nyansatte. Noen hadde det som et hovedpunkt i samtalen, og opplevde opplæring som direkte mangelfull og tilfeldig. Andre kom inn på det i sammenheng med andre tema som eksempelvis mangelfull dokumentasjon ved at en merker at nyansatte ikke er kjent med hvordan oppdatere tiltak eller relevant innhold i dokumentasjon, eller at ansatte ikke visste hvem de skulle kontakte i organisasjonen ved ulike spørsmål.

“En føler at en blir lovet noe annet på intervjuet enn det en ble møtt av første arbeidsdag. Når jeg fikk tilbud om stillingen var de kjempe interesserte i meg, de sa de gledet seg til jeg begynte og spurte hvilke forventninger har du? Når jeg kom første dag følte jeg meg lite verdsatt, var det ikke så viktig at jeg begynte likevel?”

- Sitat av informant 1

1.2 Problemstilling og avgrensninger

På bakgrunn av overnevnte har vi utarbeidet følgende problemstilling for prosjektoppgaven:
Hvilke tiltak kan sikre god ivaretagelse av nyansatte i enhet for hjemmebaserte tjenester?

Først skal vi se nærmere på hvordan den eksisterende ivaretagelsen fungerer i dag, og hva vi kan forbedre knyttet til dette. Vi ønsker å finne konkrete tiltak som bidrar til en bedre ivaretagelse av nyansatte i enhet for hjemmebaserte tjenester. Vi vil avgrense involveringen til seksjon- og teamlederne, da de har personalansvar for de ansatte og er ansvarlig for opplæring, men også evaluere aktuelle tiltak i samråd med de nyansatte i perioden.

Enhet for hjemmebaserte tjenester er en enhet bestående av ca. 250 ansatte, hvor fagbakgrunn, utdanningsnivå, erfaring og andre aspekt vil spille inn når man er nyansatt. På

tross av dette har vi valgt å avgrense fokuset til det som er relevant for samtlige nyansatte i enheten, i håp om å kunne utgjøre størst mulig forskjell for flest ansatte i løpet av prosjektperioden.

1.3 Leseveiledning

Oppgaven har startet med å presentere bakgrunn og kontekst for forbedringsarbeidet vi ønsker å gjennomføre på arbeidsplassen. Heretter beskrives teoretiske perspektiver som vi mener er relevante for funnene videre i oppgaven. Vi sammenfatter datainnsamlingen vår i kapittel tre og reflekterer rundt disse funnene i kapittel fire. Til slutt drøfter vi funnene opp mot de teoretiske perspektivene og ser på hvilke tiltak som vurderes å ha hatt effekt jamfør problemstillingen. I konklusjonen oppsummerer vi og ser vi på hvilke tiltak det er hensiktsmessig å jobbe videre med.

2. Teori

2.1 Nasjonale og lokale føringer

Regjeringen og stortinget har det overordnede ansvaret for helsepolitikken i Norge og stiller grunnleggende krav til kvalitet i helse- og omsorgstjenestene blant annet gjennom lovverk, forskrifter, økonomiske rammer og tilsynsføring (Helse- og omsorgsdepartementet, 2022). I Norge har vi et høyt ambisjonsnivå for våre helsetjenester; de skal ha høy kvalitet, være tilgjengelige innenfor akseptabel ventetid og avstand og tilbudet skal nå ut til alle uavhengig av økonomi, sosial status, alder kjønn og etnisk bakgrunn (Arntzen, 2021).

Kommunene har delegert myndighet fastlagt av stortinget (Arntzen, 2021). Det er i kommunen folk bor og det er de som har ansvaret for å tilby innbyggerne nødvendige helse- og omsorgstjenester. Dette innebærer at kommunen har ansvaret for utbygging, utforming og organisering av et forsvarlig og godt tjenestetilbud til hver enkelt som har behov for helse- og omsorgstjenester (Helse- og omsorgsdepartementet, 2022).

Oslo kommune består av 15 bydeler, og totalt mottar mer enn 15 000 innbyggere ulike former for hjelp i hjemmet. Det er egne retningslinjer for å sikre likeverdige tjenester for kommunens innbyggere og Oslostandarden legger føringer for hvordan det skal arbeides og prioriteres innad i kommunen. Hensikten med standarden er å sikre likt tilbud uansett hvilken bydel man bor i. Standarden gjelder alle tjenester til hjemmeboende, og er ment som en

kvalitetsnorm. Den retter seg primært mot medarbeidere i tjenestene, og skal fungere som et verktøy i det kontinuerlige forbedringsarbeidet og bidra til felles forståelse, systematikk og forutsigbarhet (Byrådsavdelingen for helse, eldre og innbyggertjenester, 2019).

Den kommunale helse og omsorgstjenesten står ovenfor mange utfordringer i årene som kommer, og dette setter krav til måten vi utvikler tjenestene våre. I Nasjonal helse og sykehusplan 2020-2023 (Meld. St. 7, 2019-2020) beskrives eldrebølgen som er ventet i Norge. SSB anslår at en må øke antall årsverk med 35% frem mot år 2035 for å dekke behovet for helse- og omsorgstjenester. Flere vil leve lengre med en eller flere kroniske sykdommer, levealderen vil øke som fører til at flere vil leve med aldersrelaterte sykdommer, som demenssykdom.

I 2012 trådte Samhandlingsreformen (Meld. St. 47, 2008-2009), folkehelseloven og helse- og omsorgstjenesteloven i kraft. Disse tre dokumentene tydeliggjør kommunens helhetlige ansvar for innbyggernes helse og skal bidra til bedre samhandling innad i kommunen og mellom den kommunale helse- og omsorgstjenesten og spesialisthelsetjenesten (Arntsen, 2021). Som leder er man avhengig av å sortere hva som er viktig å prioritere og ha oversikt for å kunne si noe om hva som bør forbedres (Arntzen, 2021).

I dette delkapittelet har vi sett på hvordan nasjonale og lokale føringer preger hvilke oppgaver ledere i kommunehelsetjenesten må prioritere. For å nå frem til ansatte med de prioriteringene en har tatt ønsker vi nå å se videre på ulike aspekter ved ledelsesadferd.

2.2 Ledelsesatferd

I boken av Arnulf (2020) vises det til Carlyle sine tidlige presentasjoner av gode ledere som en heroisk teori om «store menn» med overlegne ideer og visjoner. Denne typen heroiske lederteorier innehar blant annet troen på at «den fødte leder» eksisterer, noe vi synes Grant (2014) viser eksempel på at ikke nødvendigvis medfører riktighet. Slik vi tolker Grant (2014) er egenskaper som tidligere har blitt sett på som «svakere», derimot nyttige både som arbeidstaker og arbeidsgiver. Det kan være lett å gå ut fra at en stor, tydelig mann vil ha de beste lederegenskapene. Grant (2014) illustrerer derimot hvordan man kan være vel så vellykket ved å være raus, som er lederegenskaper som tidligere kan ha blitt undervurdert. Ledelse blir av Arnulf (2020) definert som «å skape resultater ved hjelp av andre» (s.15), og

det synes vi bekreftes i stor grad i boken av Grant (2014) som viser til hvordan man skaper resultater ved å gi av seg selv for å hjelpe andre.

Når vi jobber med en stor gruppe mennesker, er det ulike hensyn man må ta. For å få fram alles meninger opplever vi det som viktig med et godt ytringsklima. Kvalnes (2022) beskriver fem fellestrekk ved velfungerende ytringsklimaer, hvor det første er «*vennlig friksjon*», som innebærer at kritikk og motstand formuleres på en vennlig måte. Det andre trekket han beskriver er at det må være «*toleranse for aktive ytringsfeil*», det vil si at det er bedre om en ansatt sier ifra en gang for mye enn en gang for lite om den tror noe feil skjer. Det er da viktig at den ansatte ikke blir møtt med sanksjoner. Det tredje trekket er «*psykologisk trygghet*» som innebærer at den ansatte kan yte motstand uten å frykte sanksjoner. Det fjerde trekket han fremhever er «*aktørklima*», som vil si at ansatte ser på seg selv som aktører og tar ansvar og ser etter løsninger selv om det ikke foreligger en instruks på hvordan de bør handle. Det femte og siste fellestrekket han fremhever er at de ansatte er flinke til å trykke på hverandres «*plussknapper*», det vil si gode til å uttrykke anerkjennelse, støtte og ros.

Tord Mortensen snakket i første samling om ulik ledelsesatferd, og at det i mange tilfeller vil være aktuelt å ha et samspill mellom å være oppgave- og relasjonsorientert. Vi tolker dette som en prioritering av hvilke egenskaper som trengs i gitte situasjoner, og hvilke oppgaver som skal prioriteres. Dette støttes også av Arntzen (2021), som viser til viktigheten av å kunne prioritere oppgaver som leder. Når det snakkes om relasjonsorientert ledelse er det naturlig for oss å gå dypere innom aspektet psykologisk trygghet.

Psykologisk trygghet handler om å kunne si hva en mener, foreslå nye ideer, stille spørsmål, søke tilbakemelding, ytre bekymringer, diskutere feil som har blitt gjort og prøve ut nye ting på arbeidsplassen – uten frykt for at dette vil få negative konsekvenser for en selv.

Edmondson (1999, 2008) beskriver psykologisk trygghet som en tilstand der folk kan komme med motforestillinger og si sin mening uten å frykte sanksjoner. Psykologisk trygghet betyr ikke at det er fokus på at det skal være et koselig sted å være, men det skal være trygt å ytre tøffe meningsbrytninger, da dette er en forutsetning for utvikling. Dette støttes også av Kvalnes (2022) som viser spesielt til viktigheten av at nyutdannede ansatte får bidra til utvikling i helsevesenet da de er teoretisk og metodisk oppdatert, og kan betrakte prosesser med et friskt blikk. Det er da en forutsetning at forholdene ligger til rette for at det skal være trygt å komme med forbedringsforslag.

Edmondson (1999, 2008) har laget en tretrinnsmodell for å etablere psykologisk trygghet. Det første en må gjøre er sette scenen, å etablere og konkretisere hva en skal få til sammen.

Videre må en invitere til aktivitet ved å få inn synspunkter, ærlige og engasjerte tilbakemeldinger. Det siste trinnet går ut på å verdsette engasjementet, takke for eventuelle motforestillinger og anerkjenne de som tør å komme med friksjon. Hun beskriver at det er leder som må ta ansvaret for å etablere dette (Kvalnes 2022). Mortensen (2022) støtter dette og beskriver psykologisk trygghet som en tilstand der vi kan dele og lære av våre feil, og at flere tør å fremme avvikende synspunkt. Han utdyper også ved å beskrive 12 praksiser som kan bidra til å øke psykologisk trygghet.

1. Brif/debrif som vane. Gå gjennom hva det var som skjedde.
2. Oppfordre til motstand og avvik.
3. Feire innsats, også når god innsats ledet til fiasko.
4. Si «takk!» når noen i gruppa tar risiko.
5. Marker at du har hørt det andre har sagt på en måte som avsender går god for.
6. Eksponer egne «feil», problemer og uvitenhet (=tar risiko i gruppa).
7. Gi moralsk støtte til de som tar psykologisk risiko i gruppen.
8. Ta ansvar for at alle er aktive i gruppa.
9. Snakk godt om andre! (praktiser fremsnakk!) – sanksjoner destruktiv adferd.
10. Kroppsspråk, vise ekte interesse for andres tenkning.
11. Ved suksess, vær skarp i refleksjonen, vær konkret på det som skjedde – ikke bare spre deg med lettvinde superlativer.
12. Ved digitale møter er kravet til årvåken interesse like sterkt.

Psykologisk trygghet vil i de fleste tilfeller oppleves positivt for ytringsklimaet. Både Edmondson (1999, 2008) og Kvalnes (2022) er enige om at det er positivt om ansatte tør å ta ordet og si sin mening. Leder en viktig nøkkelperson for å bygge psykologisk trygghet hos arbeidstakerne. Viktigheten av dette synes vi også kommer til uttrykk i boken av Arnulf (2020) hvor det beskrives at forskjellen mellom ledelse og styring kan være at beslutningen oppleves riktig av de den angår, og at motsetningen av dette kan skape stor uro.

Den kommunale helse- og omsorgstjenesten står ovenfor mange utfordringer i fremtiden, dette krever at kommunen stadig må gjøre endringer for å møte de fremtidige behovene med økt effektivitet og kvalitet (Arntsen, 2021). Vi synes småskrittsforbedring er et viktig aspekt å belyse i denne sammenhengen. Småskrittsforbedring blir i litteraturen omtalt som en aktiv

utprøving der en tester ut små endringer i arbeidshverdagen som kan gi stor effekt med tanke på effektivitet, kvalitet og trivsel. På lik linje med Mortensen (2022) sin praksis om brief/debrief må en balansere aktiv utprøving av små endringer med refleksjon, for å se om det bare var at en gjorde noe annerledes som gav effekt, eller om det var nettopp denne endringen som var effektiv.

Carlsen og Dysvik (2022) beskriver hva som fordrer at en lykkes med god småskrittsforbedring. En må ta *brukerperspektivet*, nemlig hva ønsker de ansatte og hva virker for dem. En må *involvere og invitere* de ansatte til å sette mål og fordele ansvar. *Kombinere problemorientering og styrkebasert tilnærming. Prøve ut nye grep* ved at en lar de ansatte få stor frihet til å foreslå nye måter å jobbe på og sette det ut i livet, gjerne ved bruk av prototyping. Det må opprettes faste arenaer for *felles refleksjon* hvor en diskuterer dilemmaer og forventninger/resultater av aktiv utprøving. *Gjør det fysisk* ved å tilrettelegge for visuell deling av detaljer (rutiner, sjekklister, flytskjema/tjenestereise) og helhet. Feire små og store seiere, *markere fremgang*, enten det er gjennombrudd, måloppnåelse eller andre ting, samt *undersøke og utfordre handlingsrommet* (Carlsen og Dysvik, 2022). Dette synes vi er bred støtte i av blant annet Kvalnes (2022), Mortensen (2022) og Edmondson (1999, 2008), som alle er innom viktigheten av refleksjoner rundt utprøvingen bidrar til læring, og hvor viktig det er å feire små seiere.

Både tretrinnsmodellen (Edmondson, 1999 og 2008) og Mortensens (2022) 12 praksiser kan være nyttige verktøy for å etablere psykologisk trygghet, og ved å aktivt prøve ut små endringer kan man få stor effekt på effektivitet, kvalitet og trivsel. Hvordan organisasjonen er satt sammen og ulike subkulturer vil også spille inn på dette, og er noe vi ser nærmere på i neste delkapittel.

2.3 Organisasjonskultur

Schein (1985), som referert i Hatch og Thorbjørnsen (2001, s.231), oppgir en klassisk definisjon på organisasjonskultur som «mønsteret av grunnantakelser som en gruppe har kommet fram til, oppdaget eller utviklet etter hvert som den har lært seg å mestre sine problemer med ytre tilpasning og indre integrasjon, og som har fungert lenge nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.». Yukl (2022) beskriver også

organisasjonskultur som noe som rommer oppfatninger, holdninger og verdier som deles av en gruppe eller en organisasjon. Det er vanskeligere å endre kulturen i en etablert organisasjon, enn det er å utvikle kultur i en ny organisasjon. En leder kan gjennom sin adferd påvirke kulturen på flere måter. Dette kan eksempelvis være å gå foran som et godt eksempel, håndtering av kriser/krevende situasjoner, være tydelig på sine prioriteringer og hvilke aktiviteter som planlegges og føles opp, bruke belønning/ros for fremme det som er viktig for organisasjonen, være tydelig på forventinger både til eksisterende ansatte og ved rekruttering (Yukl, 2021). Dette er også aspekter Kvalnes (2022) beskriver som viktige.

Som leder er det viktig å kunne møte ulike typer ansatte, og det er ikke alle tilnærminger som fungerer like godt på alle. Carlsen antydte i forelesning 18.10.22 at vi primært lærer gjennom erfaring knyttet til aktivitet, mens Mørk i forelesninger 22. og 23.11.2022 viste til epistemologi, som sier noe om to perspektiver på kunnskap; noe man besitter og noe man gjør, og at dette vil påvirke hvordan den ansatte lærer. Slik vi forstår det skiller man mellom den kunnskap man besitter, som relativt enkelt kan tas ut og overføres til andre (Gherardi, 2001), og kunnskapen som oppstår ved situert læring (Lave og Wenger, 1991). Dette vil være relevant fordi man også da har ulik tilnærming til deling av kompetanse og læring. Noen vil lære best av å praktisere sammen, mens det for andre vil være tilstrekkelig å lese eksempelvis en prosedyre. I samme forelesning av Mørk ble det også vist til Hatch og Thorbjørnsen (2001) og Jacobsen og Thorsvik (2019) som demonstrerte at det finnes subkulturer innenfor organisasjoner hvor visse oppfatninger og meninger i grupper oppleves som sannheter og udiskutabelt. Dette kan lett overføres til andre, og slike sannheter er ofte krevende å endre.

Helsevesenet er i stadig endring og med den kommende, varslede eldrebølgen, må denne sektoren løse oppgaver på nye måter for å stadig jobbe mot mer effektive måter å yte helsehjelp på. Dette gjør at de fleste ledere innen helse stadig er med på å lede endringsprosesser på sin arbeidsplass. Yukl (2021) beskriver at det å lede endringsprosesser er en av de viktigste og vanskeligste lederoppgavene. Endringsprosesser er ofte sammensatte og komplekse, og det tar ofte lang tid å gjennomføre merkbare endringer spesielt i en stor organisasjon. Motstand mot endringer ligger naturlig i oss mennesker og skyldes ikke mangel på fleksibilitet eller uvitenhet blant ansatte, men det er en naturlig reaksjon fordi en ønsker å beskytte sine egne interesser og innflytelse på sin egen situasjon. Motstand bør ikke alltid ses på som noe man må bekjempe, motstand bør i stedet betraktes som energikilde som kan omformes til innsats. Hvis en leder forstår bakgrunnen for motstand mot endringen, de ulike

fasene i en endringsprosess, de ulike formene for endring og hvor viktig det er å bruke hensiktsmessige modeller for å forstå organisatoriske problemer er sjansen for å lykkes med endringene større. Endringsprosesser kan beskrives i trinn, for eksempel som oppløsning, endring og reetablering. Det er viktig å ikke bevege seg for fort gjennom de ulike trinnene. Tilnærming vil ha en stor innvirkning for å oppnå suksess med endringen. Faktorer som tid, sted, fremgangsmåte og hvilke personer som deltar vil spille inn på prosessen (Yukl, 2021).

2.4 Oppsummering

Vi har i teoridelen begynt med å se på de nasjonale og lokale føringene som ligger til grunn for helsetjenestene som tilbys i Norge. Vi har både sett på de nasjonale føringene, men også sett på føringene kommune og bydelsnivå. Her ser vi hvordan det stilles krav til både ventetid, tilbud og kvalitet uavhengig av hvor en bor. I årene som kommer vil en økende eldre befolkning legge ytterligere trykk på helsesektoren, og dette vil styre noe av prioriteringene til ledere i kommunehelsetjenesten. For å nå frem til ansatte med de prioriteringene en har tatt har vi valgt å fokusere på ulike aspekter ved ledelsesadferd.

Tidligere ledertyper var typisk mer mot det autoritære og diktatoriske mens ledere i dag har stort fokus på autonomi. Dette skiftet i lederstil har ført til et økt behov for psykologisk trygghet og et godt ytringsklima. Ulike praksiser som kan bidra til å øke dette er for eksempel å si «tak» og gi moralsk støtte når noen tar risiko i gruppa, vise interesse for andres meninger og ha brif/debrif som vane. Aktiv utprøving i kombinasjon med refleksjon blir fremhevet som en måte å drive frem småskrittsforbedring, som igjen kan øke kvalitet, effektivitet og trivsel.

I siste delkapittel har vi sett at subkulturer lett kan overføres til andre og gjøre det krevende å drive endring. Ved å eksempelvis gå foran med ett godt eksempel og være tydelig på forventinger vil en leder kunne påvirke organisasjonskulturen. Epistemologien viser oss at noen vil lære best av å praktisere sammen, mens andre vil ha nok med å få overført kunnskap via for eksempel prosedyrer. Summen av dette mener vi legger et godt teoretisk grunnlag for det videre prosjektarbeidet.

3. Metode

Prosjektet har hatt et abduktivt design som vil si en kombinasjon av deduktivt og induktivt design. Vi startet induktivt ved at vi utforsket og identifiserte hvilke problemer ansatte i enheten står ovenfor. Dette gjorde vi i form av intervju med ansatte etterfulgt av utdypende intervju. Ut fra intervjuene gikk vi videre med ett deduktivt design hvor vi hadde flere hypoteser vi ønsket å teste. Den første prototypen var rettet mot ivaretagelse av nyansatte, men den andre fokuserte på et arbeidsverktøy for ledere med personalansvar. Prototypene har blitt evaluert og videreutviklet med spørreskjema og tre workshops. Primærdataene er presentert i følgende tabell.

Tabell 1: Primærkilder for empiri

Primærkilder for empiri	
Type kilde	Omfang
Intervju med ansatte (kap 1.1)	Seks ansatte: <ul style="list-style-type: none">- Fysioterapeut- To sykepleiere- Ergoterapeut- Helsefagarbeider- Ufaglært ekstravakt
Utdypende intervju med ansatte (kap 3.1.1)	To ansatte: <ul style="list-style-type: none">- Terapeut- Sykepleier
Spørreskjema til nyansatte (kap 3.1.2)	Sendt ut til 25 nyansatte i perioden januar til mai 2022, besvart anonymt av 11 ansatte
Nyansattplan i kompetansemodulen (kap 3.1.3)	Datainnsamling av 42 ansatte som har fått tildelt planen
Prototype 1 (ivaretagelse av nyansatte, kap 3.1.4)	Tre ansatte: <ul style="list-style-type: none">- To sykepleiere- Én helsefagarbeider Evaluert med spørreskjema og uformelle samtaler
Workshop 1 (kap 3.1.5)	11 ledere: <ul style="list-style-type: none">- Syv teamledere- Fire seksjonsledere Evaluert med spørreskjema
Prototype 2 (sjekklister for ledere, kap 3.1.6)	Workshop 2: <ul style="list-style-type: none">- Fire teamledere- Tre seksjonsledere Utprøving av sjekklister i fem uker Workshop 3: <ul style="list-style-type: none">- Seks teamledere- Fire seksjonsledere Evaluert med spørreskjema og uformelle samtaler

3.1 Datainnsamling

3.1.1 Utdypende intervju

Vi startet med innledende intervju som beskrevet i kapittel 1.1, for å få inntrykk i hvilke problemstillinger et utvalg ansatte opplevde som viktig. For å få bedre innsikt i problemet knyttet til opplæring og hvilke tiltak som kunne være aktuelle valgte vi å gå videre med flere intervju. Vi valgte å intervju de to informantene fra første intervjurunde som var ansatt senest, da vi tenkte at de kunne ha den mest relevante tilbakemeldingen basert på opplæringen som har vært gitt siste tiden. De to informantene var av ulik fagbakgrunn, henholdsvis sykepleier og terapeut, og jobber i ulike arbeidslag. Den ene har dagtidsstilling mens den andre jobber turnus. Under intervjuene benyttet vi intervjuguide (vedlegg 1) som i første del fokuserte videre på problemområder, mens andre del fokuserte på løsninger. Intervjuene ble gjennomført i samme møterom som informantene hadde hatt de innledende intervjuene i for å oppnå en opplevelse av kontinuitet.

3.1.2 Spørreskjema

For å få litt bredere tilbakemeldinger utover intervju ønsket vi også å involvere flere nyansatte i prosessen. Dette valgte vi å gjøre gjennom et spørreskjema (vedlegg 2) via Microsoft Forms¹ som vi sendte ut til alle som hadde første arbeidsdag i perioden januar til og med mai 2022 via SMS. Vi valgte spørsmål ut fra de tilbakemeldingene vi fikk i intervjuene, for å se om det var flere som kjente seg igjen i disse, samt vite hvilke aspekt det var nyttig å fokusere videre på. Da vi skulle innhente svar fra alle nyansatte over en fem måneder lang periode valgte vi å ha skala fra 1-10 for å kunne fange opp flest mulig nyanser i svarene. Vi tenkte at dette kunne gi et mer nyansert bilde sammenlignet med eksempelvis skala fra 1-5. Spørreskjemaet ble sendt ut til ca. 25 personer med ulik fagbakgrunn og stilling, og etter første utsendelse mottok vi syv svar. Vi sendte derfor ut to påminnelser på SMS og minnet muntlig til de vi hadde intervjuet. Dette gjorde at vi fikk ytterligere fire svar, totalt 11.

3.1.3 Nyansattplan i kompetansemodule

Kompetansemodule er en plattform hvor en kan tildele ulike planer til aktuelle ansatte, eksempelvis legemiddelhåndtering, grunnleggende dokumentasjon og lignende. En av disse planene er nyansattplanen som tar for seg blant annet de tilgangene vi listet opp i

¹ Microsoft Forms er en nettbasert spørreundersøkelse produsert av Microsoft. Der kan en lage spørreundersøkelser som sendes ut digitalt. Heretter omtalt som Forms.

spørreskjemaet, e-læringer knyttet til blant annet dokumentasjon og personvern samt oppfølgingssamtale innen tre og seks måneder. De ulike delene er fordelt på tidspunktene de skal gjennomføres, som henholdsvis er første arbeidsdag, første arbeidsuke, andre arbeidsuke i tillegg til oppfølgingssamtaler innen tre og seks måneder. Det er ca. ett år siden denne planen ble tilgjengelig og i utgangspunktet tenker vi at dette er et nyttig verktøy for oppfølging av nyansatte og sikre en felles grunnpakke for samtlige ansatte i enhet for hjemmebaserte tjenester. På bakgrunn av dette valgte vi å se på hvor mange som har fått tildelt planen, og hvor mye av planen som er fulgt opp.

3.1.4 Prototype 1 (ivaretagelse av nyansatte)

Funnene i spørreskjemaene kombinert med lav gjennomføringsgrad av nyansattplanen gjorde at vi valgte å ha en prototype på tre nyansatte som hadde første arbeidsdag i desember 2022. Vi fokuserte i prototypen på å gjøre grep knyttet til iverksetting av nyansattplanen i kompetansemodulem, samt at leder skulle være godt forberedt når den ansatte kommer, med mål om at den ansatte skulle få et godt førsteinntrykk. Tiltakene var at leder i forkant sørget for tilgjengelige tilganger og hadde satt av tre timer til å møte de ansatte på første dag. Det ble også laget en plan for å gå gjennom aktuelle punkter fra nyansattplanen i kompetansemodulem. En planlagt opplæring med kollega ble innført sammen med en plan for videre opplæring som ble økt fra tre til fem dager basert på tilbakemeldinger fra spørreskjemaet. I løpet av disse dagene ble det avsatt tid til at den ansatte kunne gjennomføre aktuelle e-læringer fra nyansattplanen. Én av dagene var det gjennomgang av utepermen med fagutviklingssykepleier, hvor det gås gjennom informasjon og aktuelle rutiner. Utepermen fungerer som et verktøy for kvalitetssikring av tjenestene som utøves i hjemmet av ansatte i enhet for hjemmebaserte tjenester. Nærmeste leder satt av tid til oppfølgingssamtale i løpet av første uke, hvor det ble gått gjennom den ansattes førsteinntrykk, videre behov for opplæring samt forventningsavklaring knyttet til informasjon fra utepermen.

3.1.5 Workshop 1

Én av erfaringene fra spørreskjema og prototype 1 var at et fåtall av tilganger var på plass når den ansatte startet, og vi hadde en hypotese om at ulike ledere har ulik kjennskap til hvordan man sikrer at disse er på plass. Derfor valgte vi å se nærmere på prosessen fra en ansatt sier opp til en ny er ansatt i samme stilling. Dette valgte vi å gjøre med en workshop med samtlige teamledere og seksjonsledere i enheten. Alle var invitert til to timers fysisk

workshop, og samtlige møtte. Tre måtte delta på Microsoft Teams² grunnet sykdom og værforhold. Vi startet workshopen med et spørreskjema på Forms, og hadde deretter en kort introduksjon hvor vi la fram funn fra første- og andregangsintervju med fokus på at ikke alt er på plass når den ansatte kommer, og det opplevdes utrygt. Deretter delte vi lederne i gruppe à tre personer hvor vi bevisst delte de ulike seksjonene i ulike grupper, da det erfaringsmessig kan være ulikheter på tvers av seksjonene. Gruppene skrev på post-it-lapper hva som gjøres i følgende faser; ansatt sier opp, utlysning av stilling, intervju, innstilling og etter kontrakt er signert, og innspillene fra gruppene ble sammenfattet i workshopen. Det var enighet om å utarbeide et overordnet flytskjema som beskriver prosessen fra en ansatt sier opp til en ny er ansatt i samme stilling (vedlegg 3), og en sjekklister (vedlegg 4) som lederverktøy i ansettelsesprosesser, som førte til prototype 2.

3.1.6 Prototype 2 (sjekklister for ledere)

Overnevnte flytskjema og sjekklister ble utarbeidet direkte i etterkant av workshopen. I sjekklisten tok vi også utgangspunkt i de positive erfaringene vi hadde fra prototype nyansatt. Forslaget til flytskjema og sjekklister ble tatt opp med de samme seksjon- og teamlederne som i workshop 2, gjennomført den 20.02.2023. På grunn av sykdom var fire av 11 ledere fraværende, men da hadde vi allerede utsatt det én gang og ønsket å gjennomføre. Samtlige deltok fysisk. Endringer ble gjort på bakgrunn av tilbakemeldinger og skjemaet ble deretter iverksatt i tjenesten i en prøveperiode på fem uker. Prøveperioden ble evaluert med workshop 3, gjennomført den 28.03.2023 hvor fire seksjonsledere og seks teamledere deltok. Alle med unntak av én deltok fysisk, mens den siste deltok via Teams. Vi gikk en runde rundt bordet hvor alle fikk si noe om de hadde benyttet seg av sjekklisten eller ikke, og hvilke erfaringer de hadde gjort seg underveis. Vi gjorde noen justeringer underveis i workshopen, og hadde fokus på hvordan benytte oss av sjekklisten fremover.

3.2 Analyseprosessen

For å sikre oss relevant informasjon fra intervjuene skrev vi referat underveis, og bearbeidet svarene og synspunktene direkte i etterkant. I tillegg ble det skrevet refleksjon knyttet til hvert intervju. Vi sammenfattet og kategoriserte resultatene fra spørreskjemaene og regnet ut gjennomsnitt for å få overblikk. Vi ønsket blant annet å se på om kompetansemodulene ble

² Microsoft Teams er en videoløsning produsert av Microsoft som brukes til digitale møter. Heretter omtalt som Teams.

brukt, og derfor trakk vi i første omgang ut antallet som hadde gjennomført deler eller hele nyansattplanen sammenlignet med de som hadde fått tildelt, men ikke gjennomført noen deler av nyansattplanen. For å videre se i hvor stor grad den ble benyttet av de som hadde utført hele eller deler regnet vi ut gjennomsnitt på antall deler som var gjennomført. Prototype 1 ble analysert ved bruk av samme spørreskjema som beskrevet i kap. 3.1.2 for å kunne sammenligne resultatene. På bakgrunn av dette regnet vi også ut gjennomsnittet i prototype 1. I tillegg fikk vi tilbakemeldinger via uformelle samtaler, forventingssamtaler og oppfølgingssamtaler etter to måneder.

I workshop 1 benyttet vi gruppearbeid med utfylling av Post-it for å lettere sammenfatte i ettertid og få en bedre visuell fremstilling underveis i workshopen. Det ble benyttet spørreskjema for å få et generelt bilde av opplevd trygghet knyttet til tilgangsstyring, og vi valgte å regne ut gjennomsnitt av dette før og etter workshop 1 for å se om dette endret seg underveis i workshopen. Post-its ble sammenfattet til et flytskjema direkte etter workshop 1, for en tydelig visuell fremstilling av prosessen. For å ha et arbeidsverktøy i hverdagen utarbeidet vi en sjekklister basert på trinnene i flytskjemaet. I workshop 2 ble flytskjemaet og sjekklister presentert og endret i fellesskap på bakgrunn av tilbakemeldinger, da det opplevdes mest naturlig og tidseffektivt. Underveis i utprøvningsfasen av prototype 2 analyserte vi resultater fortløpende ved å etterspørre tilbakemeldinger fra de som testet den ut for å kontinuerlig forbedre sjekklister. For å sikre tilbakemelding fra samtlige deltakere i workshop 3 valgte vi å gå en runde rundt bordet hvor alle gav tilbakemelding. Endringsforslag ble, som i workshop 2, endret i fellesskap av samme årsak.

3.3 Refleksjoner over styrker og svakheter ved valgt fremgangsmåte

Vi var bevisste i valget av informanter, og opplever å ha fått med bredden blant de utførende ansatte, ulike faggrupper er representert og vi fikk med både heltid- og deltidsansatte. Det oppleves også som en styrke at vi inkluderte både de som var ansatt for under ett år siden i tillegg til ansatte som har jobbet lenger i bydelen. En mulig svakhet ved intervjuene var at de ble utført av personer som ikke er vant til å gjennomføre intervju. Vi kan underbevisst ha ledet informantene inn på de tema vi har opplevd som viktige. Vi hadde relativt åpne spørsmål som gjorde det krevende i noen intervjuer, og vi måtte fortløpende justere tilleggsspørsmål underveis i prosessen.

I de utdypende intervjuene burde vi vinklet flere av spørsmålene inn mot hvilke problemer manglende opplæring kan ha. Heldigvis var informantene innom noe av dette av egen refleksjon, men her har vi nok gått glipp av verdifull informasjon. I starten opplevdes det mer krevende å komme ned i dybden, og vi var ikke like gode til å stille oppklarende spørsmål, sammenlignet med de siste intervjuene hvor vi hadde fått litt mer erfaring. Intervjuene ble heller ikke tatt opp, noe som gjorde det utfordrende å gjengi alt innhold korrekt. For å få ned svar og synspunkter mest mulig korrekt valgte vi å ha en som hadde hovedfokus på intervjuene, mens den andre noterte. Dette kan ha styrket informasjonsinnhenting, men samtidig også ha vært et «uromoment» i intervjusettingen at ikke begge hadde full oppmerksomhet på informanten og dialogen. En kvalitetssikring var at vi hadde satt av god tid i etterkant til refleksjon, slik at det fortløpende kunne gjøre endringer for de kommende intervjuene.

Det opplevdes hensiktsmessig med supplerende spørreskjema for å nå ut til flere utførende, men en svakhet ved spørreskjemaet var at det ble sendt en stund etter at de ansatte hadde sine første arbeidsdager. Vi valgte å sende ut spørreskjema i gitt periode fordi vi anslo at dette ville gi et mest mulig korrekt bilde av hvordan nyansattprosessen kan fungere i daglig drift som ikke er påvirket i nevneverdig grad av for eksempel sommerferieavvikling, men ser at det kan ha hatt stor innvirkning på resultatet at det kan ha vært opp til ni måneder siden den ansatte startet. Noen av de ansatte kan også ha vært ansatt bare for sommeren 2022, og derfor ikke hatt tilhørighet og ønske til å svare, som kan ha ført til at vi ikke fikk den svarprosenten vi hadde ønsket. Påminnelser til spørreskjema ble sendt via SMS fra vårt bemanningssystem, og vi vet at de ansatte får alt fra én til fem henvendelser fra dette systemet daglig. Her kommer det forespørsler om ledige vakter, informasjon, forsvunne nøkler osv. Dette fører til at de får mye støy via denne kanalen og dette kan ha gjort at våre forespørsler druknet litt.

Når det gjelder spørsmålene tok vi utgangspunkt i tilbakemeldinger fra intervjuene, men ser at vi kunne vurdert å få flere innspill for å sikre mer hensiktsmessige spørsmål. Vi kunne også ha hatt et eget spørsmål om tilgang til kompetansemodule. Vi har vurdert den på bakgrunn av funnene knyttet til datainnsamlingen om nyansattplanen. Under datainnsamlingen fra kompetanseplanen brukte vi ikke tid på å finne ut årsaker til hvorfor det ikke var brukt eller utfylt på så mange. Det kan være flere årsaker, den kan eksempelvis ha blitt skrevet ut og gjennomgått skriftlig, eller at den aktuelle leder har manglet kjennskap til hvordan benytte seg av nyansattplanen. På bakgrunn av manglende tid kunne vi ikke fokusere

på fadderordning, da vi ikke opplevde å ha tid til å forberede dette på en god måte.

Fadderordning ble da nedprioritert til fordel for tilgangsstyring.

Bruk av workshop har vært nyttig for å samle aktuelle aktører og få nyttige innspill. Særlig workshop 1 og 3 opplevdes svært hensiktsmessig da alle ulike grupper kom med nye innspill i de ulike fasene. Workshop 2 måtte utsettes én gang på grunn av fravær, men var også preget av fravær når det ble gjennomført. Vi opplevde også mindre engasjement denne runden, og mistenker at det kan ha sammenheng med fravær på ledersiden over tid, som gjorde at flere jobbet med andre arbeidsoppgaver underveis i workshopen. Etter å ha reflektert over dette i etterkant ser vi at vi burde lagt føringer i starten om at alle la bort pc, da det ikke var nødvendig for workshopen. I workshop 3 opplevdes det som en styrke å legge tydelig til rette for at det skulle være trygt å være ærlige på om de hadde hatt anledning å benytte sjekklisten uten å ha gjort det. Vi gikk også en runde rundt bordet for å sikre tilbakemelding fra samtlige deltagere.

Arbeidet med flytskjema og sjekklisten ble i hovedsak gjennomført av oss, men med drøfting i fellesskap sammen med seksjons- og teamlederne. Det at vi hadde størst eierskap til dette kan ha bidratt til at vi i større grad har benyttet oss av det, sammenlignet med de andre. Dette forsøkte vi å kompensere for ved å ta det opp i teamledermøter og andre uformelle settinger hvor det var snakk om nyansatte. Likevel innser vi at det kunne vært prioritert bedre tid til å jobbe med implementeringen sammen med de andre lederne. Vi synes sjekklisten er et nyttig arbeidsverktøy, og det har vært en styrke å involvere samtlige seksjon- og teamledere med tanke på plassering av denne for å sikre at den blir brukt av flest mulig.

3.4 Ethiske betraktninger

Formålet med prosjektet var ikke å skaffe til veie ny kunnskap om helse og sykdom, og derfor ikke søknadspliktig til regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK). Vi tok ikke opp lyd eller bilde under intervju eller workshop, og personvern anses derfor å være sikret. Det er en stor enhet med mange av de ulike faggruppene representert, og vi opplever at anonymiseringen i oppgaven sikrer at informasjonen ikke kan spores tilbake til dem. Spørreundersøkelser som er benyttet har også vært anonyme. Vi har ikke innhentet eller håndtert personopplysninger og har derfor vurdert at det ikke har vært behov for å fylle ut meldeskjema til norsk senter for forskningsdata (NSD).

4. Funn

I dette kapittelet vil vi beskrive de funnene vi har gjort i løpet av prosjektoppgaven og hvordan våre refleksjoner knyttet til dette formet veien videre. For å gi en bedre oversikt over dette har vi valgt å starte med en tidslinje som illustrerer de ulike delene vi gjennomførte gjennom året.

Tabell 2: Tidslinje prosjektoppgave

En god start - ivaretagelse av nyansatte			
Høsten 2022			
Sep-22	Okt-22	Nov-22	Des-22
Innledende intervju	Utdypende intervju	Spørreskjema og datainnsamling fra nyansattplan	Prototype 1
Våren 2023			
Jan-23	Feb-23	Mar-23	Apr-23
Workshop 1 og Prototype 2	Prototype 2 og Workshop 2	Workshop 3	

4.1 Utdypende intervju

Vi startet med innledende intervju for å avdekke utfordringer og få oversikt. Manglende ivaretagelse av nyansatte fremkom som et tydelig problem. Vi gikk videre med to utdypende intervju for å få bedre innsikt i problemet og for å innhente synspunkter på aktuelle tiltak. Opplevelsen av mangelfull struktur i opplæringen ble gjentatt flere ganger i begge intervjuene. Informantene savnet en opplæringsplan og etterlyste en sjekkliste for arbeidsoppgaver/prosedyrer/rutiner. Slike tiltak ville kunne bidratt til å synliggjøre hva nyansatte skal lære og/eller kunne og skape trygghet. Fravær av opplæringsplan ble beskrevet som mer utrygt og en tilfeldig opplæring basert på leder, kollegaer og den nyansatte selv blir konsekvensen. Begge informantene ble sendt på opplæring med ansatte med samme fagbakgrunn, men opplevde det som tilfeldig hvem de ble satt sammen med, og at de egentlig bare skulle «henge med» den ansatte. Den ene var med på hjemmebesøk hvor hensikten var å utføre enkle, fagspesifikke oppgaver som det egentlig var forventet at den ansatte kunne fra

før med tanke på fagbakgrunn. Tid som kunne vært brukt til å lære seg organisasjonen bedre, eksempelvis gjennom å delta på vurdering av tjenestebehov, ble ikke brukt hensiktsmessig. Konsekvensen blir ineffektiv og mangelfull opplæring i oppstartsfasen. Både fagbakgrunn og erfaring kan ha innvirkning på hva som er hensiktsmessig med tanke på opplæring. Likevel tenker vi at det er noen ting som er felles for alle som er hensiktsmessig å få på plass før man ser på fagspesifikk og eventuell erfaringsspesifikkopplæring (nyutdannet kontra erfaren).

Begge informantene opplevde at leder virket lite forberedt når de kom første dag. Det var mye som ikke var på plass som eksempelvis tilgang til journalsystemet, inngangskort, ID kort og lignende. Det ble brukt mye tid på dette i starten, som oppgis å ha gått på bekostning av annen læring. Den ene beskrev at hen ved kontraktinngåelse ble møtt med spørsmål som “hva forventer du” og uttalelser som “vi gleder oss til du begynner”. Ved første arbeidsdag opplevde vedkommende derimot å bli lite ivaretatt. Den fikk en følelse av at det ikke så viktig at man begynte likevel. Dette bidrog til et dårlig førsteinntrykk og vedkommende fortalte at slike inntrykk ofte sitter lenge i og kan påvirke hvordan man møter kommende utfordringer på arbeidsplassen. Det er også en fare for at noen raskt vil se seg om etter annet arbeid, og dermed kan en konsekvens av en mangelfull oppstart bli økt turnover. Tilbakemeldingen gjorde at vi bestemte oss for å undersøke nærmere hvilke standardiserte grep en leder kan gjøre, med tanke på god imøtekommelse av nyansatte og spesielt belyse, hvordan tilgangsstyringen fungerer i praksis.

Felles for begge informanter var at de følte at ansvaret var overlatt til dem som nyansatt. De måtte selv ta ansvar for å spørre og lære om det de hadde behov for, slik at de kunne utføre sine arbeidsoppgaver med kvalitet. Dette var en gjennomgående utfordring den første tiden. De måtte også gi beskjed når de fikk oppgaver de ikke syntes det var forsvarlig å utføre uten veiledning/opplæring. Begge informantene vi snakket med sier de er tøffe nok til å si ifra, men tror spesielt noen nyansatte ikke vil være komfortabel med dette og kan ende med å gjøre prosedyrer eller arbeidsoppgaver de ikke har nok opplæring for å gjøre. Dette kan igjen føre til avvik og kvaliteten på tjenesten ut mot brukerne kan bli dårlig. På bakgrunn av dette gjorde vi oss tanker rundt en bedre forventningsavklaring mellom leder og ansatt i løpet av den første uken. Fra vårt lederperspektiv er det viktig at ansatte tar ansvar for å spørre, men når det blir lagt en tydelig forventning om dette fra start av og tilrettelegge for måter å gjøre det på vil det bli lettere å implementere en slik kultur.

Som nevnt i introduksjonen er enhet for hjemmebaserte tjenester samlokalisert i åpent landskap, der ca. 250 ansatte er blandet fra forskjellige seksjoner og arbeidslag. Arbeidslagene samles lite utover morgenrapport og møter på slutten av dagen. Begge informantene syntes dette var krevende fordi det ble mange å forholde seg til, de beskrev at de følte en druknet i ett stort system. De brukte lang tid på å forstå organisasjonen og vite hvem som skulle kontaktes for ulike oppgaver eller utfordringer. Den samme informanten fortalte at leder var lite tilgjengelig. Et kompenserende tiltak kunne vært å ha en fadder, som hadde ett ekstra ansvar for å ivareta den ansatte. Den andre informanten hadde fått fadder ved oppstart, men den faddereren hadde ikke samme fagbakgrunn, og dermed ikke kunne svare på en del fagspesifikke spørsmål og rutiner knyttet til den ansattes arbeidsoppgaver. Det opplevdes likevel godt å ha en å gå til, og en som tok initiativ til lunsj og andre sosiale sammenhenger på jobb.

Den ene informanten var i starten usikker på hvem som var nærmeste leder og begge opplevde at de ikke ble hilst på og inkludert av andre ansatte. Den ene beskriver at denne måten å bli møtte på, også har bidratt til at vedkommende gjør det samme med andre ansatte. De måtte selv invitere seg selv inn i sosiale situasjoner med andre ansatte, da arbeidsplassen legger lite til rette for naturlige møtepunkter mellom ansatte utover rapport og møter. Sett i sammenheng med at leder opplevdes å være lite forberedt, kan det også tenkes at det er i dette møtet noe av denne informasjonen også kan forsvinne. På bakgrunn av dette ønsket vi å teste ut at leder satt av tid og hadde forberedt en opplæringsplan til den ansattes første arbeidsdag.

Disse tilbakemeldingene kommer fra to personer, som gjorde at vi ønsket å finne ut om flere har opplevd det samme. På bakgrunn av dette utarbeidet vi spørreskjema som ble sendt ut til alle nyansatte fra januar-mai 2022. Vi valgte å benytte spørreskjema fordi det kunne nå ut til flere ansatte på en mer tidseffektiv måte enn ved eksempelvis flere, utdypende intervju. Vi håpet også at tilbakemeldingene fra dette kunne gjøre det tydeligere hvilke tiltak vi burde prioritere videre i dette forbedringsarbeidet.

4.2 Spørreskjema

På spørsmålene i spørreskjema som er rangert fra 1-10 hvor 1 er svært lite, mens 10 er svært godt, svarer de nyansatte gjennomsnittlig følgende;

Hvor godt ivaretatt følte du deg av din nærmeste leder?	7,45
Hvor godt forberedt opplevde du at den nærmeste leder din var?	7,1
Hvor god oversikt hadde du over hvem du skulle kontakte ved ulike spørsmål?	5,45
Hvor godt rustet var du for videre, selvstendig arbeid etter tre opplæringsvakter?	6,6
Hvordan opplevde du opplæring fra kollegaer?	7,6

Av disse spørsmålene, overrasket det oss mest at samlet score for ivaretagelse av leder er såpass høy, basert på tilbakemeldingene i intervjuene. Dersom man ser på variasjonen i svarene ser vi at to ansatte svarer 3, én 4, én 6, én 7 og én 9 mens fem ansatte svarer 10, noe som vi tenker sier noe om hvor personavhengig dette møtet kan være. Leder kan vektlegge noen ting ulikt fra hva den ansatte har behov for og det kan være en årsak til at ansatte opplever det ulikt hvor godt ivaretatt de opplever å være. I tillegg til dette var det et spørsmål knyttet til rutiner som viste stor variasjon i kjennskap til rutiner, og dette punktet blir også synliggjort i avsnitt om prototype. Dette førte til at vi tenkte at det var viktig å ha et felles verktøy å benytte i ansettelsesprosessen, som et tiltak for å sikre mest mulig lik og god ivaretagelse av nyansatte. De ansatte hadde også mulighet til å komme med tilbakemeldinger om hva som var bra og hva som kunne vært bedre. De fleste trakk frem manglende struktur og plan for opplæring og for få opplæringsvakter som negativt, mens flinke og imøtekommende kollegaer som positivt. Opplæring fra kollegaer er det spørsmålet som scores samlet høyest på, som vi opplever understøtter beslutningen vår om å nedprioritere fadderordning på dette tidspunktet.

Når det gjelder tilganger viser spørreskjema at følgende tilganger var tilgjengelige i løpet av de første tre arbeidsdagene;

● Adgangskort	11	● Aktuelt utstyr (telefon/pda/pc)	6
● ID-kort	3	● CarAdmin/el-sykkeltilgang	0
● Gerica	8	● MinGat	8
● Kompetansemodul	2	● Printer	3
● Workplace	4	● Annet	0
● Outlook/e-post	4		

Bilde 1: Tilgjengelige tilganger

Vår hypotese basert på dette er at samtlige har tilgang til adgangskort fordi man er avhengig av det for å komme seg inn i bygget, og derfor er det av høy prioritet. Dette gjelder også Gerica, journalføringsverktøyet vårt, og MinGat, hvor du får oversikt over vakter. Muligens gjenspeiler tilgangene det vi prioriterer i hverdagen, men dette resultatet gjorde det også interessant å se nærmere på tilgangsstyringen og hvor det eventuelt stopper opp.

4.3 Kompetansemodule

Som spørreskjema indikerer, hadde to av 11 tilgang til kompetansemodule i løpet av de første tre dagene. En hypotese vi gjorde oss basert på dette er at dersom ansatte ikke har tilgang i innledningsfasen vil det heller ikke bli prioritert når opplæringsfasen er overstått. For å få ytterligere innsyn i hvordan nyansattplanen er benyttet i enheten fikk vi tilgang til hvor mange som har fått den tildelt. 42 personer hadde fått tildelt planen og av disse var det ingen som hadde fullført alle de 23 delene av planen. Den siste delen er oppfølgingssamtale innen seks måneder. I vårt utvalg var det fire som ikke hadde vært ansatt så lenge, men de øvrige 22 delene skal i utgangspunktet ha vært mulig å gjennomføre. Det er 16 personer som har fått tildelt planen, men som ikke har utført en eneste av delene. Blant de øvrige 26 personene varierer det stort hvor mange deler som er gjennomført, fra én på det minste til 21 på det meste, med 11 som gjennomsnitt. Vi hadde forventet at det var mange som ikke hadde gjennomført alle deler i planen, men synes det var overraskende at så mange som 16 ansatte som ikke har gjennomført noen deler av planen.

Noe vi dermed ser på som et aktuelt tiltak er å løfte opp bruken av denne planen i løpet av de nyansattes første dager. Det kan også være lurt å se at innholdet i planen er hensiktsmessig slik at det oppleves nyttig for alle å gjennomføre. Dette fordrer likevel at den nærmeste lederen følger opp. Vi mener det vil være mulig å få til da leder mottar e-post når den ansatte har vært i enheten i to måneder, hvor leder da får informasjon om hva som er gjennomført. Nyansattplanen fokuserer mer på de tekniske aspektene i systemene de ansatte skal bruke, i motsetning til normer og interne prosedyrer knyttet til eksempelvis hjemmebesøk, dokumentasjon og lignende. Vi har derimot en uteperm som sier noe om hvordan vi er i brukernes hjem, som også løfter ulike situasjoner hvor det er viktig at en agerer på lik måte for å sikre likhet i tjenester. Fagutviklingssykepleier har siden sommeren 2022 gått gjennom denne med studenter og nyansatte litt ved behov, og tilbakemeldingene på dette har vært svært gode. Vi ser derfor det som et mulig alternativ å sette dette mer i system, og hyppigere

for å ivareta samtlige ansatte. Gjennomgang av utepermen kan eksempelvis bli lagt inn som egen del i planen, men det bør vurderes når det er hensiktsmessig å gjennomføre det. Om det blir tatt for tidlig kan det bli for mye informasjon, og om det blir tatt for sent kan det være flere situasjoner hvor det hadde vært behov for å ha gjennomgangen.

Nyansattplanen er tenkt som dekkende for alle ansatte i enheten, og det vurderer vi fortsatt som hensiktsmessig. Det man likevel kan vurdere er å ha en overordnet for alle, og deretter ha andre, fagspesifikke planer eller alternativt etter erfaringsnivå. På grunn av at nåværende system tilsynelatende ikke er implementert tilstrekkelig på delene som gjelder samtlige nyansatte ønsker vi å prioritere dette i første omgang. Vi ønsket å se om fokus på nyansattplanen, i kombinasjon med at leder var mer forberedt, kunne bidra til at den nyansatte fikk en mer strukturert opplæring og på den måten følte seg mer ivaretatt. Dette la grunnlaget for prototype 1.

4.4 Prototype 1 (ivaretagelse av nyansatte)

Prototype 1 ble gjennomført på tre ansatte som hadde første arbeidsdag i desember 2022. På dette tidspunktet hadde vi ikke rukket å se på endringer i nyansattplanen, og erfaringer fra ledersiden underveis i prototypen var at nyansattplanen i kompetansemodulet ikke var oppdatert med eksempelvis organisasjonskart, og det manglet noen aktuelle punkter for gjennomgang. Dette ble derfor gitt tilbakemeldinger til fagkonsulent som er ansvarlig for oppdatering av planen, som gjorde endringer fortløpende. De to lederne som skulle motta de nyansatte hadde i forkant forsøkt å få på plass alt av tilganger, men begge opplevde utfordringer med dette. Noe skyltes ulike misforståelser om hvem som skulle ordne ulike tilganger, i tillegg til at en tilgang manglet som måtte foreligge for å gi en annen tilgang. Dette indikerer at det er utfordrende med flyten i prosessen og at ikke alle er kjent med hvordan tilgangsstyringen fungerer. Fokus alene virker ikke tilstrekkelig for å få dette på plass, og var bakgrunnen for at vi ønsket å se videre på tiltak som kunne gjøre dette mer oversiktlig for ledere, HR-funksjon og IT-ansvarlige som alle er delaktige i denne prosessen.

For å evaluere prototypen ytterligere fikk de nyansatte svare på samme spørreskjema som de øvrige nyansatte, heretter omtalt som kontrollgruppen. 3/3 svarte på spørreskjema og resultatene fra dette viser at gjennomsnittlig 6/10 tilganger var på plass for alle tre i løpet av de første tre arbeidsdagene. Til sammenligning var det bare gjennomsnittlig 1/10 tilganger på

plass for de 11 nyansatte i kontrollgruppen i løpet av deres første tre arbeidsdager. På spørsmål om hvor godt ivaretatt de følte seg svarte gjennomsnittet i prototypen 10, svært godt ivaretatt, sammenlignet med 7,45 hos kontrollgruppen. De ansatte i prototypen opplevde også at leder var 10, svært godt forberedt, sammenlignet med 7,1 i kontrollgruppen. Disse resultatene synes vi var positive, da vi opplevde å ha tatt små grep som viste seg å få stor effekt. Man må selvfølgelig merke seg at dette var en liten gruppe, som var klar over at de var delaktige i en prototype, og at de derfor kan ha følt seg pliktet til å svare høyere enn kanskje det de som har svart på spørreskjemaet tidligere har gjort. Når det er sagt har to av disse gjentatt i oppfølgingssamtaler etter to måneders ansettelse at de opplevde å være svært godt ivaretatt.

På de øvrige spørsmålene viste det seg at det fremdeles er krevende å vite hvem skal forholde seg til ved ulike spørsmål med et gjennomsnitt på henholdsvis 5,7 i prototypen og 5,45 hos kontrollgruppen. Til tross for liten endring innenfor dette valgte vi å prioritere tilgangsstyring fremfor eventuelle tiltak knyttet til dette. Prototypen opplevde å være noe bedre rustet for videre selvstendig arbeid med gjennomsnitt på 7,3 sammenlignet med 6,6 hos kontrollgruppen. Vi er usikre på hva som forklarer dette. Opplæring fra kollegaer opplevdes i gjennomsnitt høyere hos prototypen med 9 i forhold til 7,6, og dette kan kanskje ha sammenheng med at opplæringen var bedre planlagt på tross av at vi på dette tidspunktet ikke hadde en egen fadderordning. Vi tenker i utgangspunktet at en fadderordning kan være hensiktsmessig, men den bør systematiseres slik at det er tydelig hvem som bør inngå i en slik ordning og hvilke forventinger som stilles. På bakgrunn av resultatet i prototype 1 velger vi å utsette arbeid med dette tiltaket til et senere tidspunkt.

Selv om det var økt fokus på kjennskap til rutiner ser vi at det fremdeles ikke er opplevd kjennskap til alle disse. Eksempelvis ble fraværsrutinen tatt opp i gjennomgang med leder, men den har 2/3 sagt de har kjennskap til. Dette synes vi var svært overraskende, siden vi hadde lagt inn dette i gjennomgangen i forsøk på å sikre dette. Det sier kanskje noe om tidspunktet for gjennomgang av dette, og at det er mye informasjon den første dagen.

Tabell 3: Sammenligning kjennskap til rutiner, kontrollgruppe vs prototype

Nyansatte	Prototype
Beredskapsplan 18,18%	Beredskapsplan 66,67%
Når bruker ikke åpner døra 45,45%	Når bruker ikke åpner døra 33,33%
Dødsfall i hjemmet 9,09%	Dødsfall i hjemmet 66,67%
Registrering, kartlegging og tverrfaglig oppfølging av fall 63,64%	Registrering, kartlegging og tverrfaglig oppfølging av fall 33,33%
Fravær 36,36%	Fravær 66,67%
Ruter-kort 9,09%	Ruter-kort 33,33%
El-sykkel og/eller bil 9,09%	El-sykkel og/eller bil 33,33%
Trakassering, trusler og vold- oppfølging 18,18%	Trakassering, trusler og vold- oppfølging 100%
Generell branninstruks 36,36%	Generell branninstruks 100%

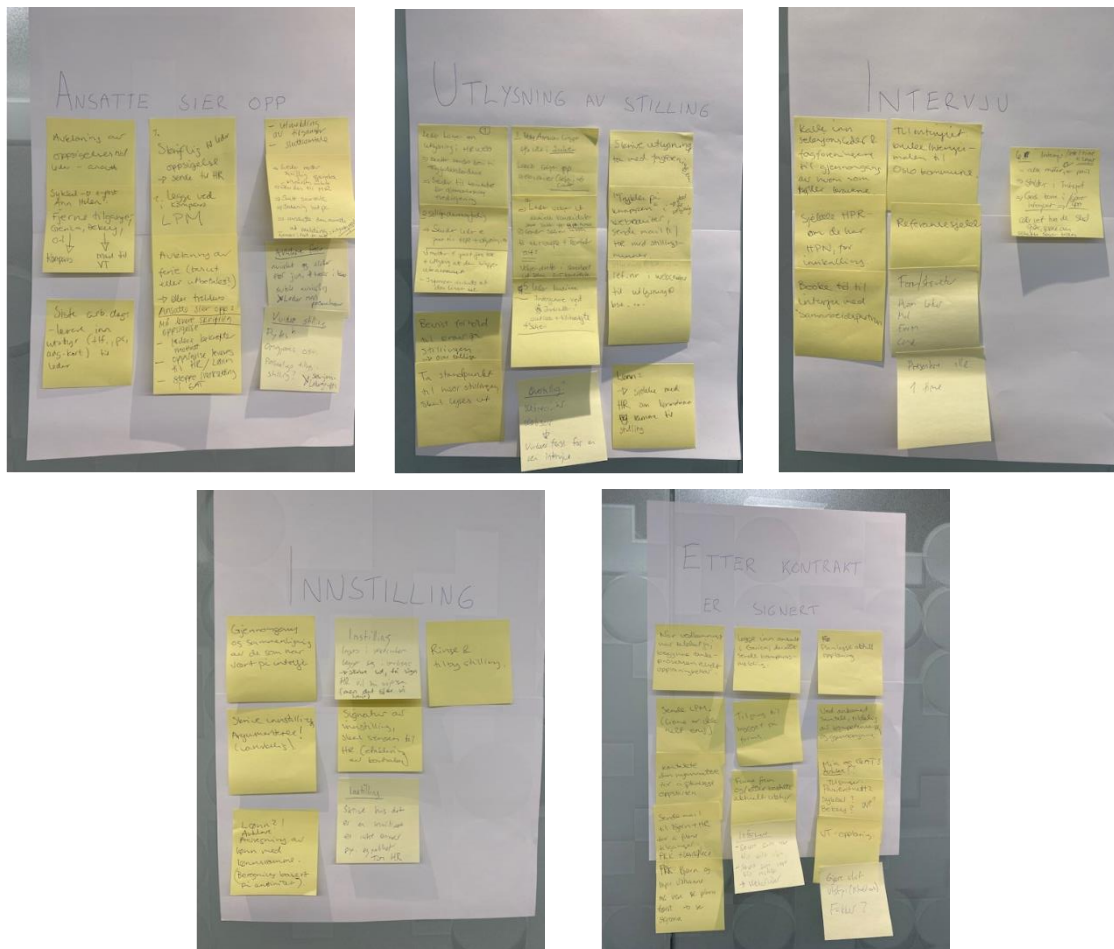
Det vi trekker ut fra prototype 1 er en hypotese om at en forberedt leder kan gjøre mye for hvordan den nyansatte opplever å være ivaretatt. Med tanke på erfaringer knyttet til tilgangsstyring, og opplevelsen av hvor mye som kunne bli påvirket av dette, ble det naturlig å ta et steg tilbake for å se på hvilke tiltak som kan bidra til bedre flyt, slik at leder får bedre mulighet til å være forberedt når den nyansatte har sin første arbeidsdag.

4.5 Workshop 1

Formålet med workshop 1 med seksjon- og teamlederne var å se på tilgangsstyringen i forbindelse med ansettelsesprosessen, basert på en av erfaringene vi gjorde oss under prototype 1. For å ufarliggjøre situasjonen kom vi med konkrete eksempler der vi har feilet i ansettelsesprosesser, som for eksempel at vi glemte å involvere tillitsvalgte i en ansettelsesprosess og hvordan dette skapte problemer. Dette tror vi var medvirkende på å ufarliggjøre at det er greit å si hva man ikke kan eller hva man er usikker på i forbindelse med ansettelser og ivaretagelse av nyansatte. Det skapte også en del latter, som både lettet på stemningen i gruppa og førte til at flere andre også delte lignende episoder der prosesser har gått i stå når en viktig detalj er blitt glemt.

I workshopen ble det benyttet Post-it, se bilde 1, for å synliggjøre tilgangsstyringen i ulike faser av en ansetteleseprosess. Disse ble sammenfattet i workshopen, og vi diskuterte hvordan denne informasjonen kunne omgjøres til noe nyttig for ledergruppen. Vi var på forhånd klar over at prosessen inneholder mange, ulike deler, men ble overrasket over at alle gruppene hadde tilføyende eksempler fortløpende. Dette sier noe om hvor mye en skal huske på som leder, og hvor lite som skal til for at noe skal glippe. Innspill fra gruppen var et ønske om et

overordnet flytskjema i tillegg til en anvendelig sjekkliste til bruk underveis i prosessene. Dette er forslag vi synes er hensiktsmessige, og noe vi selv synes hadde vært nyttig å ha tilgjengelig. For at dette skal være lett tilgjengelig ble det enighet om at dette må være tilgjengelig i EQS- kvalitetssystemet for rutiner og prosedyrer, i tillegg til at sjekklisten måtte være lagret på et lokalt, mer tilgjengelig område. Vi kom med forslag om å lagre sjekklisten på SharePoint, det lokale mappesystemet. For å sikre bruken av det i det daglige må en evaluere plasseringen og ha fokus på hvordan man kan benytte seg av sjekklisten.



Bilde 2: Post it fra de ulike fasene i en ansettelsesprosess

Vi startet og avsluttet workshopen med et spørreskjema på Forms som omhandlet hvor godt kjent og trygge lederne er med hva som skal gjøres fra en ansatt sier opp til det er ansatt en person i stillingen og vedkommende har hatt sin første arbeidsdag. Resultatet fra dette som følger;

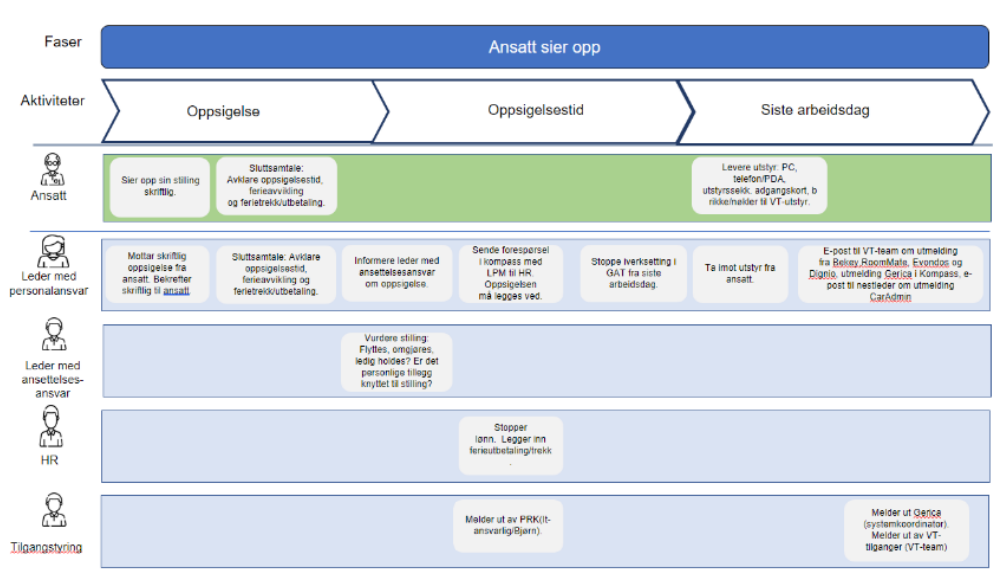
Tabell 4: Resultater fra spørreskjema workshop 1

Hvor godt kjent er du med hva du skal gjøre fra en ansatt sier opp, til du har ansatt en ny person i stillingen og vedkommende har hatt sin første arbeidsdag? (1=svært lite kjent, 10=svært godt kjent)			
Gjennomsnitt før workshop	5,4	Gjennomsnitt etter workshop	7,7
Hvor trygg er du i trinnene som må gjøres i denne prosessen? (1=svært lite trygg, 10=svært trygg)			
Gjennomsnitt før workshop	5,0	Gjennomsnitt etter workshop	7,7

Gjennomsnittet før workshop samsvarer med hvilke forventninger vi hadde, da vi selv er kjent med at det kan oppleves utrygt å ha kontroll på alt som skal gjøres i en ansettelsesprosess. Vi er litt overrasket over at én workshop kunne ha såpass stor, umiddelbar effekt, men vi tenker det kan indikere at en gjennomgang i fellesskap bidrar til å øke kjennskapen og tryggheten rundt denne prosessen.

4.5.1 Flytskjema

Vi utarbeidet et overordnet flytskjema som viser den totale oversikten av tjenestereisen fra en ansatt sier opp til en ny er ansatt i stillingen (vedlegg 3). Dokumentet er tenkt å gjøres tilgjengelig i kvalitetssystemet bydelen benytter (EQS), og ment som et oppslagsverk der man har behov for å forstå mer bakgrunnen for hvilke trinn som gjøres i ansettelsesprosessen.



Bilde 3: Eksempelbilde fra ett av de totalt fire flytskjema over prosessen fra en ansatt sier opp til en ny er ansatt.

Det var nyttig å sette opp de ulike fasene, og overraskende å se hvor mange som var involvert i prosessen. Vi opplevde det også som krevende å få det tydelig nok forklart i de ulike fasene hvem som var involvert når, og det forsterket tanken vår om at dette burde være et mer overordnet dokument, mens sjekklisten blir det viktigste arbeidsverktøyet i hverdagen.

4.5.2 Sjekkliste

Sjekklisten er ment som et arbeidsverktøy i hverdagen og er laget som en kortfattet oppsummering av de ulike trinnene fra flytskjema (vedlegg 3), og ble utarbeidet i Microsoft Word³. Skjemaet ble lagret i en mappe på SharePoint, det lokale mappesystemet, tilgjengelig for alle ansatte i enhet for hjemmebaserte tjenester. Vi var bevisst på å gjøre det så lettfattet som mulig, med hyperkoblinger til de ulike trinnene. I løpet av dette arbeidet opprettet vi i samarbeid med fagkonsulent et Forms-skjema hvor vi samlet det meste av tilgangsstyringen. I dette skjemaet kan den aktuelle lederen huke av for de aktuelle tilgangene en ansatt skal ha, og ved å sende skjema går det automatisk e-post til de personene i organisasjonen som tildeler den tilgangen. Årsaken til å samle dette er for at en skal huske på de ulike tilgangene som er aktuelle, og ved å slippe å sende flere ulike e-poster, i tillegg til å sikre at det går til rett person.

Vi utarbeidet også en felles mal for utlysninger, da vi mistenker at alle bruker en del tid på å klippe og lime i tidligere maler. Vi tok utgangspunkt i de utøvende stillingene som sykepleier, helsefag, fysioterapeut og ergoterapeut og sammenfattet de arbeidsoppgaver, kvalifikasjoner og personlige egenskaper vi tenker er felles for disse stillingene. I tillegg lagde vi en felles utlysningstekst og avsnitt om det vi tilbyr. For å sikre likhet opp mot nyansettelser valgte vi også å linke til intervju- og referanseskjema lokalt i Oslo kommune, og vi utarbeidet også en opplæringsplan basert på de erfaringene vi hadde gjort oss i prototype nyansatte.

En erfaring vi gjorde underveis var at vi skulle ønske det fantes en måte å huke av for utført oppgave, istedenfor å føre inn dato manuelt fortløpende. Vi fikk tips av medstudenter å benytte Microsoft Lists⁴, men har ikke fått prioritert å lære oss dette systemet. I første omgang ønsket vi å få sjekklisten ut så raskt som mulig, og så vil tilbakemeldingene fra dette

³ Microsoft Word er et tekstbehandlingsprogram produsert av Microsoft. Heretter omtalt som Word.

⁴ Microsoft Lists er et program som hjelper med å organisere, samarbeid og å dele informasjon produsert av Microsoft. En kan opprette og dele lister med andre. Heretter omtalt som Lists.

avgjøre hvor vidt dette er noe vi bør gjøre endringer på i fremtiden. Bakgrunnen for dette er at vi er usikre på hvor mye det krever av andre ledere å lære seg å benytte seg av Lists, da flere av lederne har uttalt at det er mange system å sette seg inn i og krevende å lære seg alle.

4.6 Prototype 2 (sjekklister for ledere)

4.6.1 Workshop 2

Flytskjema og sjekklister ble tatt opp til drøfting i workshop 2 med teamledere og seksjonsledere. Da flytskjema er tenkt mer overordnet valgte vi å ha hovedfokus på sjekklister, da vi opplever det som det mest nyttige verktøyet i arbeidshverdagen. Dette var det konsensus for i ledergruppen, via muntlig tilbakemelding i workshopen. Sammenlignet med workshop 1 hvor samtlige 11 i ledergruppen var representert, var vi denne gang syv ledere samlet. På dette tidspunktet var det ellers mye fravær i enheten, noe som kan ha påvirket deltagerne. Vi opplevde at fokuset ikke var like tilstede som på første workshop, og i retrospekt burde vi bedt deltagerne om å lukke pc-ene sine da det ikke var behov for å bruke disse. Likevel fikk vi flere, gode innspill og utbedret sjekklister umiddelbart etter workshopen. Deretter ble sjekklister sendt ut til samtlige teamledere og seksjonsledere for utprøving.

4.6.2 Utprøving

Sjekklister ble prøvd ut på ni nyansattprosesser i løpet av i overkant av fem uker. Vi gjorde dette valget av tidsperiode fordi vi både forventet å ha mange prosesser på grunn av ansettelse av ferievikarer og lignende, samtidig som vi ønsket å ha med noe om dette i oppgaven. For å få lederne til å benytte seg av sjekklister har vi hyppig minnet på om dette i felles teamledermøter og per e-post. Vi har vært bevisst på å dele de positive erfaringene vi selv har hatt ved bruken av dette, i håp om at det kan bidra til et ønske om å teste den ut. Parallelt med dette har vi også tatt initiativ til å samle flere av ekstravaktene for felles gjennomgang, basert på erfaringene vi gjorde oss av prototype 1. I denne biten har vi hatt fokus på at de ansatte skal føle seg møtt, og har fått gode, muntlige tilbakemeldinger på dette fra de ansatte underveis. Dette har også gitt oss en naturlig arena å minne på bruken av sjekklister til de øvrige lederne. I forkant av evalueringen har vi, som prosjekteiere, gjort oss noen erfaringer som vi har endret fortløpende. Eksempelvis opplevde vi at det kunne ta to-fire uker fra vi sendte behov om kontrakt til den var utsendt i riktig versjon. Dette løftet vi umiddelbart via enhetsleder til tilsvarende leder for HR-avdelingen, og fikk tilbakemelding

om at de skulle se på et maks antall dager vi kunne forvente å ha dette på plass. Vi oppdaget også at alle spørsmålene i Forms-skjemaet stod som obligatorisk, noe det ikke er behov for, så det fikk vi endret umiddelbart.

4.6.3 Workshop 3

Etter perioden med utprøving gjennomførte vi workshop 3 hvor fire seksjonsledere og seks teamledere deltok. Alle med unntak av én person deltok fysisk. På bakgrunn av erfaringen fra forrige workshop ba vi alle legge ned pc-en, og synes det var et lurt grep. Vi måtte likevel minne om det underveis. Vi startet workshopen med å gå en runde rundt bordet for å høre hvem som hadde tatt i bruk sjekklisen, og hvilke erfaringer de hadde med dette. Før dette presiserte vi at vi hadde forståelse for at det var en kort utprøvelsesperiode, og at vi ikke forventet at alle hadde fått tatt det i bruk. Vi var også tydelige på at vi satt ekstra pris på de som kunne si noe om de hadde hatt anledning å ta den i bruk, men ikke gjort det, da det ville gi oss nyttig informasjon for videre bruk av sjekklisen. Dette synes vi var et nyttig grep, da det opplevdes trygt å dele erfaringer og at vi faktisk fikk to tilbakemeldinger fra noen som kunne ha brukt det, men som ikke hadde gjort det fordi de ikke hadde husket på det eller husket hvor det var lagret. På bakgrunn av dette fikk vi tatt en gjennomgang på plassering av dokumentet, og det viste seg at flertallet i gruppen ønsket å ha sjekklisen lagret på Teams istedenfor på SharePoint, da en bruker Teams mer til tilsvarende arbeidsverktøy man bruker i hverdagen.

Av ti deltakere var det fire som hadde benyttet seg av sjekklisen i ulik grad. Én av deltakerne hadde ikke vært tilstede i perioden, og derfor ikke hatt anledning, men hadde lest og klikket seg gjennom og opplevd sjekklisen som nyttig for senere prosesser. Tre hadde ikke hatt rekrutteringsprosesser, og derfor ikke hatt behov, mens to hadde hatt prosesser men som nevnt ikke husket på å bruke den eller husket hvor den var lagret. Tilbakemelding fra de som hadde benyttet seg av den var at den var enkel og grei, og at de fleste opplevde at tilganger kom betraktelig raskere på plass. Dette var litt overraskende, men kunne forklares med at når vi bestiller tilganger via Forms-skjema går det til alle som er avhengige av hverandre for å gi tilganger. Det er IT-ansvarlig som er den første som må gi generell tilgang, og vedkommende gir beskjed til alle når det er gjort slik at HR-ansvarlig kan gi tilganger direkte etter dette. I tre tilfeller som ble fremhevet i workshopen var tilganger på plass på under én time fra Forms-skjema ble sendt. Til sammenligning har man i tidligere prosesser opplevd at dette kan ta

flere uker og ikke vært på plass til den ansatte skulle starte. HR-avdelingen har også gitt tilbakemelding via fagkonsulent at det fungerer svært godt å gjøre det på denne måten. Vi håper at dette, i tillegg til en mer fornuftig plassering av dokumentet, vil bidra til at alle benytter seg av dette i fremtidige prosesser.

For å se om dette arbeidet med sjekklisten har bidratt til ytterligere økt kjennskap og trygghet for lederne, valgte vi å avslutte med samme spørreskjema i Forms som vi hadde både før og etter workshop 1. Resultatene var som følger:

Tabell 5: Resultater fra spørreskjema workshop 3

Hvor godt kjent er du med hva du skal gjøre fra en ansatt sier opp, til du har ansatt en ny person i stillingen og vedkommende har hatt sin første arbeidsdag? (1=svært lite kjent, 10=svært godt kjent)			
Gjennomsnitt etter workshop 1	7,7	Gjennomsnitt etter workshop 3	9,0
Hvor trygg er du i trinnene som må gjøres i denne prosessen? (1=svært lite trygg, 10=svært trygg)			
Gjennomsnitt etter workshop 1	7,7	Gjennomsnitt etter workshop 3	9,2

Vi hadde i utgangspunktet ingen store forventninger til resultatet av dette spørreskjemaet, og ble overrasket over at det var så stor forskjell fra workshopen i januar sammenlignet med mars. Det kan vise at et godt arbeidsverktøy kan gjøre mye for opplevelsen av trygghet, selv om en ikke har jobbet svært mye med det i fellesskap. En hypotese kan også være at tiltak knyttet til psykologisk trygghet i workshopene, for eksempel understreket nytten av de dårlige erfaringene, kan ha bidratt positivt til den generelle opplevelsen av trygghet.

I dette kapittelet har vi beskrevet hvilke forsøk vi har gjort og hva vi fant. Som en oppsummering av dette har vi valgt å samle det avslutningsvis i følgende tabell;

Tabell 6: Oppsummering av funn

Oppsummering av funn	
Utdypende intervju	<ul style="list-style-type: none"> - Manglende struktur på opplæring - Lite forberedt leder - Behov for forventningsavklaring
Spørreskjema	<ul style="list-style-type: none"> - Behov for et felles verktøy - Middels høy score på ivaretagelse fra leder (7,45/10) og kollegaer (7,6/10) - Manglende tilganger
Kompetansemodulen	<ul style="list-style-type: none"> - 16/42 ansatte har fått tildelt planen uten å gjennomføre noen deler - Behov for systematisk gjennomgang av planen
Prototype 1	<ul style="list-style-type: none"> - Høy score på ivaretagelse av leder (10/10) og kollegaer (9/10) - Effektivt at leder setter av tid og har forberedt oppstart - utfordringer med tilgangsstyring
Workshop 1	<ul style="list-style-type: none"> - Kompleks tilgangsstyring - Ledere lite kjent med (5,4/10), og trygg på (5/10) tilgangsstyring - Workshop bidro til økt kjennskap (7,7/10) og trygghet (7,7/10) til tilgangsstyring - Behov for flytskjema og sjekklister
Prototype 2	<ul style="list-style-type: none"> - Bedre flyt og raskere tilgangsstyring - Sjekklisten er et nyttig verktøy for ledere - Ledere bedre kjent med (9/10) og trygg på (9,2/10) tilgangsstyring - Behov for kontinuerlig forbedring

5. Diskusjon

I denne prosjektoppgaven har vi sett på problemstillingen; *Hvilke tiltak kan sikre god ivaretagelse av nyansatte i enhet for hjemmebaserte tjenester?*

5.1 Nasjonale og lokale føringer

I starten av prosjektperioden hadde vi store visjoner om å ta tak i mange aspekter rundt problemstillingen. Vi ønsket å etablere en opplæringsplan for alle ansatte, sjekklister, fadderordning, fagspesifikke opplæringsplaner i kompetansemodulen og så videre. Vi hadde en tanke i starten om at det kom til å bli lett å jobbe med dette, men innså fort hvor kompleks en ansettelsesprosess er og måtte prioritere hvilke oppgaver vi skulle fokusere på når. Dette samsvarer også med tidligere nevnt teori fra Arntzen (2021), som oppgir nettopp denne typen

prioriteringer som noe man er avhengig av å gjøre som leder. Vi gjorde tidlig avgrensninger om å se på det vi opplevde som aktuelt for samtlige nyansatte i enheten. Et minimum av kvalitetsnivå er at tjenestene utføres forsvarlig (Arntzen, 2021) og vi mener at den eksisterende nyansattplanen i kompetansemoduleen er et viktig verktøy for å sikre dette i vår enhet. Kompetansemoduleen innehar ulike planer som baserer seg på de krav enheten har til faglig kvalitet, herunder nyansattplanen. Det var hensiktsmessig å rydde for å forbedre systematikken, og vi gjorde dette fortløpende underveis i prototype 1. Etter prototype 1 gjorde vi oss erfaringer som gjorde at vi også har valgt å ta tak i tilgangsstyring i forbindelse med ansettelse, og har laget en sjekkliste for ledere som vi tror vil være med på å bidra til økt kvalitet på tjenesten.

Vi ønsket å oppnå at nyansattplanen kan fungere som en elektronisk sjekkliste som egner seg til egenkontroll, så vel som for å oppnå forsvarlig og lik praksis (Arntzen, 2021), men ser at vi fortsatt må evaluere denne fortløpende. Dette er noe vi ser at kan bli krevende, da det til enhver tid er mange oppgaver som skal følges opp og at denne typen sjekklister kan bli liggende uten at det oppdateres, for eksempel når denne prosjektperioden er over. Hvordan en skal sikre at denne blir justert og stadig er aktuell er vanskelig og ofte blir det personavhengig ved at en eller noen tar ansvar. Vi så hvor viktig innspillet på workshopen som omhandlet plassering av dokumentet/sjekklisten, hvor stor betydning dette kan ha for om sjekklista blir brukt. En tanke vi har gjort oss rundt dette er at en kan sette det opp som et fast punkt i noen møter, eksempelvis kvartalsvis, i tillegg til at en fremdeles er avhengig av at noen som har større eierskap til det minner om det med jevne mellomrom.

Som Arntzen (2021) også poengterer er det ikke tilstrekkelig med bare et system som kompetansemoduleen, dersom en ikke har et daglig, systematisk arbeid knyttet mot kvalitetsmål. Dette samsvarer med våre opplevelser, men vi ser også at det er krevende å prioritere i en hektisk arbeidshverdag. Likevel var dette bakgrunnen for at vi i tillegg utarbeidet en sjekkliste til ledere med ansettelsesansvar og personalansvar som mer overordnet minner om de ulike trinnene i en ansettelsesprosess. Vi opplever at tilgangsstyringen også har mye å si for å legge til rette for en mest mulig forsvarlig og lik praksis, og en forutsetning for at nyansatte skal kunne få en god start og oppleve ivaretagelse. Det ble også tydelig hvor usikre flere av lederne faktisk var på denne prosessen, uten at dette er blitt snakket høyt om tidligere. Vi tror sjekklista kan skape trygghet for lederne med ansvar for ansettelsesprosessene. Dette ser vi gjennom svaret på spørreskjemaene før og etter

workshop 1 og 3, hvor det har vært en gjennomsnittlig endring i opplevd trygghet i trinnene ved ansettelsesprosesser fra 5 i januar til 9,2 i mars på en skala fra 1-10.

I kommunehelsetjenesten har vi på den ene siden store forventninger fra lokale og nasjonale føringer (Helse- og omsorgsdepartementet, 2022), og på den andre siden virkeligheten vår der en har stor mangel på ansatte og rekrutteringsvansker med arbeidstagers marked. Med den spådde eldrebølgen som er i vente der SSB anslår at en må øke antall årsverk med 35% frem mot år 2035 for å dekke behovet for helse- og omsorgstjenester (Meld. St. 7 (2019-2020) så vil dette bli ett større problem også i framtiden. Dermed blir det desto viktigere å ivareta de ansatte man har. Når presset allerede er stort er det større fare for å ta snarveier på bekostning av god opplæring for å få driften til å gå. Det kan både handle om å sette nyansatte ut i arbeid fort og at leder ikke har kapasitet for å følge opp opplæring da det er mye jobb med bemanning, sykefravær osv. Ved flere anledninger har en opplevd å ha brukt mye tid og ressurser på ansettelse og opplæring, også har den ansatte fått seg en annen jobb med bedre vilkår, lønn el. Da er det fort å miste motet og ikke være like motivert for å legge i like mye arbeid neste gang. Om vi ser dette opp mot det Edmondson (1999, 2008) og Kvalnes (2022) sier om psykologisk trygghet, vil dette virke direkte mot sin hensikt, og vi risikerer at nyansatte slutter som følge av manglende ivaretagelse, og dette skal vi se nærmere på i neste delkapittel.

5.2 Ledelsesatferd

Tilbakemeldinger i intervjuene gikk blant annet på at det var tilfeldig opplæring, samt variasjonen i svar på spørreskjema gav oss tidlig en indikasjon på at det var ulikt hvordan de ansatte opplevde å bli møtt og ivaretatt av leder. Flere av informantene trakk frem at de ser store forbedringsbehov både ved opplæring og rutiner på arbeidsplassen, men de sa samtidig at de ikke har tatt dette opp før. De sa dette både handlet om at de ikke visste hvem de kunne ta det opp med, og at de ikke følte seg trygge på å ta det opp. Dette har vi tolket som at det er utfordringer knyttet til psykologisk trygghet i vår organisasjon. Ved at disse betraktningene ikke blir løftet går vi glipp av nyttig informasjon. Dette understøtter også Kvalnes (2022) som beskriver at nettopp et friskt blick fra nyutdannede som kan betrakte prosessene i organisasjonen og at de er både teoretiske og metodiske oppdatert, kan heve kvaliteten og bidra på en positiv utvikling i helsevesenet.

I intervjuene brukte vi aktivt flere av punktene til Mortensen (2022), og opplever at dette bidrog til å etablere et godt ytringsklima. Begge viet den som ble intervjuet vår fulle oppmerksomhet, vi hadde skrudd av lyd på telefoner og tok notater i notatblokk for å ikke ha en skjerm mellom oss og den som ble intervjuet, vi viste tydelig med kroppsspråket at vi var interesserte, oppfordret til motstand og avvik og vi oppsummerte det den som ble intervjuet hadde sagt for å sikre at vi har oppfattet det riktig. Vi opplevde at disse bevisste grepene hadde stor effekt på de vi intervjuet og tror dette medvirket til at de turte å være så direkte og ærlige. Dette er grep vi også har tatt med oss i det videre arbeidet i prosjektoppgaven i møte med de nyansatte i prototype 1, i tillegg til i samtlige workshoper.

Vi har holdt totalt tre workshoper med ledergruppen der vi innledet med å fortelle om hensikten og la vekt på at det ikke var noen rette eller gale svar, men at vi kun var ute etter å høre hvordan de opplevde prosessen rundt å ta imot nye ansatte. Dette ser vi samsvarer med Edmondson (1999, 2008) sin tretrinnsmodell. Vi inviterte til engasjement, både ved å ta runder rundt bordet, så alle fikk si hvordan de opplevde det og vi var beviste på å møte alle bidrag positivt og takket for alle bidrag for å vise at vi verdsatte engasjementet. I workshop 3 hadde vi særlig fokus på å få fram hva som hadde vært utfordrende i arbeidet med sjekklisten, og det er trolig dette vi opplever at har hatt størst effekt for fremdriften i prosjektoppgaven. Spesifikt fikk vi tilbakemeldinger som gjorde at vi fikk endret hvor sjekklisten var lagret, slik at den forhåpentligvis vil bli brukt av flere ved en senere anledning. Vi synes det samstemmer godt, som Kvalnes (2022) påpeker, at det er viktig å kunne innrømme feil og vise usikkerhet på egne veier for å kunne bli tryggere sammen. Dette understøtter også Mortensen (2022) som også belyser viktigheten av å si «takk» når noen i gruppa tar en risiko og er ærlige på at de ikke egentlig vet hvordan de skal ivareta en nyansatt. For å oppnå dette mener vi det er viktig å ha psykologisk trygghet i gruppen. Vi har tidligere opplevd at flere ikke føler seg trygge på å si det de mener, men opplever at det har vært en endring av dette i løpet av prosjektperioden. Vi tror at ved at vi var beviste på involvering og trygge gruppa gjorde at flere av de som ofte ikke sier så mye deltok mer aktivt i flere av workshopene.

I workshopene fremkom det at det gjennomføres ansettelsesprosesser og tas imot nyansatte på svært forskjellige måter. Halvparten av lederne delegerer det meste av opplæring og lignende til andre funksjoner uten å hverken følge opp eller ta ansvar for dette. Resultatene fra spørreskjema vi benyttet i workshop 1 og 3 viste at ledergruppen gjennomsnittlig var lite sikker og trygge på hvilke tilganger en måtte sørge for at var på plass eller hvilken rekkefølge

de må meldes inn i. Flere visste heller ikke hvordan de logget seg inn i kompetansemodulen. For å avvæpne og trygge deltagerne på workshopen eksponerte vi også egne «feil», som Mortensen (2022) beskriver som viktig, ved at vi var ærlige på at vi syntes det er vanskelig å huske på å gjøre alt, og å huske å gjøre det i riktig rekkefølge, da det er mange detaljer som ikke bør glemmes i en slik prosess. Toleranse for aktive ytringsfeil er også noe Kvalnes (2022) beskriver som viktig, og vi synes dette gav en god anledning til refleksjon i fellesskap som gav positive utfall.

I prototype 1 var det lagt opp til tettere oppfølging av leder og en grundig plan for opplæring, dette førte til en stor forbedring av følelsen av ivaretagelse/psykologisk trygghet fra leder. Her så vi også at til tross for at ikke tilganger var på plass, så erfarte vi at ved å møte og ivareta de nyansatte, så opplevde de en god start. Dette viser viktigheten av ivaretagelse, og hvordan dette kan «redde» at eks. tilganger ikke er på plass. Vi tror at Mortensens (2022) grep som å både oppfordre til avvik, takke for konstruktive og gode tilbakemeldinger og innrømme feil fra leder i denne prosessen følte den ansatte seg hørt. Vi har også vært opptatt av å skape rom for at de ansatte kan komme med tilbakemelding og innspill, og et konkret tiltak har vært å innføre en forventingssamtale i løpet av den første arbeidsuken til de nyansatte. Denne samtalen ligger som ett punkt i nyansattplanen i kompetansmodulen. Slike situasjoner kunne fort ha vært annerledes om en ikke møtte den ansatte, og den viser viktigheten ved å handle såpass raskt og «rette» opp en dårlig start. Et spesifikt tiltak vi har iverksatt er at leder tar seg god tid, og vi synes at dette har vært en forutsetning for å kunne oppnå de positive erfaringene knyttet til psykologisk trygghet som Edmondson (1999, 2008) og Kvalnes (2022) beskriver i tretrinnsmodellen.

“Jeg har aldri opplevd å bli så godt ivaretatt på en arbeidsplass, og synes spesielt det var fint å få en forventingssamtale i starten, i tillegg til en oppfølgingssamtale etter to måneder”

- Sitat av informant 2

Tiltakene vi har iverksatt har vi aktivt prøvd ut gjennom prototype 1 og 2, og kontinuerlig evaluert både i workshoper og andre forum. Selv om vi i starten hadde fokus på mye, har vi underveis sett at små grep kan ha stor effekt. Eksempelvis det at leder setter av de tre timene når en ansatt har sin første dag, og har forberedt en opplæringsplan, virker å ha effekt på opplevelse av ivaretagelse. Dette samsvarer med flere av punktene Carlsen og Dysvik (2022) viser til ved småskrittsforbedring. Ved småskrittsforbedring er det også viktig å ta

brukerperspektivet (Carlsen og Dysvik, 2022), noe vi opplever å ha gjort både i intervju og spørreskjema. En svakhet er at man kan bli veldig styrt av det et fåtall mener, på tross av grundige vurderinger i utvelgelsen av informanter. I alle organisasjoner er det ulike kulturer som kan påvirke i ulik grad, noe vi ser videre på i siste delkapittel.

5.3 Organisasjonskultur

I intervjuene fremkom det at det i organisasjonen er en kultur som gjør det vanskelig å delta sosialt, da det er lagt veldig opp til at en selv må ta ansvar siden det ikke er faste pauserom eller møtepunkter ved spisepauser osv. Flere av de som ble intervjuet fremhevet at de på tidligere arbeidsplass hadde god erfaring med fadderordning. I denne omgang valgte vi å ikke prioritere en fadderordning, men så tendenser til at et økt fokus og gjennomtenkt opplæring også kunne gi økning i hvor godt ivaretatt man opplevde å være av kollegaer. Likevel synes vi det er verdt å vurdere en fadderordning på et senere tidspunkt. Bjørn Erik Mørk viste til Hatch og Thorbjørnsen (2001) og Jacobsen og Thorsvik (2019) når han i forelesninger 22. og 23.11.2022 demonstrerte at visse oppfatninger og meninger i grupper oppleves som sannheter og udiskutabelt. Dette vil også legge føringer for hvordan nyansatte vil bli introdusert til enheten på, og derfor viktig å være bevisst på dersom man eksempelvis vil gå for en fadderordning. Slike grunnleggende antagelser kan være vanskelig å endre, og desto viktigere å være bevisst på at finnes i en gruppe. Dette støttes også av Yukl (2021) som beskriver at holdninger og verdier i stor grad preger organisasjonskulturen. Vi hadde fokus på dette når vi planla opplæring, og hvem som skulle være ansvarlig for dette, men det vil være desto viktigere dersom man skal ha en standardisert fadderordning.

Et eksisterende tiltak for å imøtekomme nyansatte per i dag er gjennomgang av utepermen. Utepermen er en sammenfatning av hva vi gjør i ulike situasjoner som oppstår. Sett i lys av overnevnte har vi også en hypotese om at systematisk gjennomgang av dette vil legge til rette for det vi ønsker at nyansatte skal bli introdusert for å kompensere for eventuelle subkulturer. Gjennom prosjektoppgaven har vi hatt fokus på epistemologi både knyttet mot det man besitter (Gherardi, 200, s. 2001), og kunnskapen som oppstår ved situert læring (Lave og Wenger, 1991). Vi har sett på læringen som skjer ved gjennomgang av uteperm og rutiner i fellesskap, samtidig hatt et økt fokus på å være til stede i disse gjennomgangene og hatt fokus på planlegging av den videre opplæringen. Dette aspektet viser igjen viktigheten av hvem som får opplæringsansvar for nyansatte, og sier også noe om at vi har et fremtidig behov for å

se på hvordan vi ivaretar de ulike behovene de nyansatte innehar. Noen lærer best ved å tilegne seg kunnskap gjennom eksisterende rutiner, mens andre har større behov for gjennomgang i praksis. I tillegg til dette vil det være ulike behov ut fra hvilken faggruppe man har, og hvor mye erfaring man har fra tidligere. Et eksisterende tiltak vi opprettet var en generell opplæringsplan, hvor det kan vurderes å videreutvikle disse slik at man eksempelvis har en egen for sykepleiere, helsefagarbeidere, fysioterapeuter og ergoterapeuter, da det er disse faggruppene vi har flest av i enheten. I tillegg har vi gjort oss erfaringer med tanke på opplæring av ekstravakter, hvor det kan være aktuelt å ha en egen for disse, da behovet kan være ulikt fra fast ansatte.

I løpet av prosjektet har vi sett at endringsprosesser er komplekse, noe Yukl (2021) er tydelig på at kan gjøre det krevende for ledere. For å ha større mulighet for å lykkes er det viktig å forstå de ulike organisatoriske problemene som kan dukke opp (Yukl, 2021). Vi opplever å ha gjort dette når vi så hvor mye tilgangsstyringen hadde å si for hvor rustet vi var for å ta imot de nyansatte. Endringene vi gjorde med tanke på å forenkle tilgangsstyringen har vist seg å ha umiddelbar effekt og vurderes å være et tiltak som indirekte bidrar til å oppnå en bedre ivaretagelse av nyansatte. Et annet aspekt som både Kvalnes (2022) og Yukl (2021) viser til som nyttig med tanke på endringsprosesser, er å ha forventningsavklaringer, noe vi har forsøkt å implementere i møtet med nyansatte i form av forventningssamtale. Vi har derimot ikke hatt fokus på forventninger med tanke på våre kollegaer i team- og seksjonsledergruppen, som kan ha innvirkning på endringsprosessen. Siden vi måtte bevege oss litt fort frem, noe som kan være uheldig ifølge Yukl (2021), kan det være fornuftig å ta et steg tilbake i neste steg for å sikre at samtlige blir med på implementeringen av sjekklisten.

6 Konklusjon

Dette prosjektet har tatt for seg hvilke tiltak som kan sikre god ivaretagelse av nyansatte i enhet for hjemmebaserte tjenester. Det var innledende intervju som la grunnlaget for problemstillingen, og viktigheten understrekes når vi ser hvilke utfordringer den kommunale helsetjenesten står i med tanke på bemanning i de kommende årene. Underveis i datainnsamlingen vår har vi fått flere mulige årsaker til det som beskrives som mangelfull ivaretagelse av nyansatte. Det fremkom blant annet at informantene ikke opplevde at nærmeste leder var forberedt og at opplæring gis ulikt avhengig av hvilken leder du har.

Mulige konsekvenser av dette var både økt turnover blant ansatte, samt redusert kvalitet og forsvarlighet i tjenestetilbudet til brukere.

I korte trekk startet vi med å fokusere på hvilke tiltak leder kan gjøre direkte i møte med den ansatte de første dagene. Her er våre observasjoner at noe av det viktigste har vært at leder har satt av nok tid den første dagen, og at det har vært en plan for videre opplæring. Vi utøkte også antall opplæringsvakter fra tre til fem for å få bedre tid til å gjennomføre opplæringen. Når den nyansatte blir møtt av noen som fremstår forberedt har det komnt tilbakemelding om at det oppleves positivt og tolkes som økt psykologisk trygghet. Ved å planlegge for opplæring tar man bevisste valg på hvem man setter den nyansatte med, og selv om det ikke er en ordinær fadderordning satt i system, har vi sett at det kan være et tiltak som kan gi positive konsekvenser i form av en bedre ivaretagelse av nyansatte. Likevel tenker vi at fadderordning kan være et tiltak å vurdere fremover, spesielt med tanke på at enheten er så stor som den er og at ansatte både får noen de kan spørre og støtte seg til faglig og sosialt. I dette videre arbeidet bør man vurdere om alle kan være faddere, eller om det skal være en gruppe fagpersoner som rullerer på dette fast. Vi tenker i utgangspunktet at det kan være et godt sted å starte med en mindre gruppe, hvor en kan lage et opplegg med hva som forventes av en fadder og hva som skal læres bort av prosedyrer, rutiner og lignende.

Prototype 1 viste oss også at det er en prosess i forkant av den nyansattes første dag som kan ha konsekvenser for hvor godt ivertatt den ansatte opplever å være. Det var krevende å få nødvendige tilganger på plass i tide til oppstart, og det gjorde blant annet at ikke alle fikk fulgt nyansattplanen i kompetansemoduleen fra dag en. Dette kan oppleves som rotete og uprofesjonelt for den nyansatte, og bidra til stress for leder. Selv om det kan være et kompensierende tiltak at leder har satt av tid, var det viktig for oss å se nærmere på tilgangsstyringen i ansettelsesprosessen. Som følge av workshop 1 med seksjon- og teamledere ble flytskjema og sjekkliste satt inn som tiltak og testet i prototype 2.

Utarbeidelsen av sjekklisten har i særlig stor grad vist seg å være et nyttig tiltak for at lederen skal være trygg og for å sikre at den nyansatte har aktuelle tilganger på plass ved oppstart. Dette tror vi igjen at den nyansatte vil oppleve som god ivaretagelse fra første dag og minske risikoen for et dårlig førsteinntrykk.

På tross av de positive funnene vi har gjort må vi anerkjenne at vi som ledere også er ulike. I workshop 3 var det noen som hadde brukt sjekklisten hyppig, mens andre ikke har brukt den i

det hele tatt. Vi gjorde umiddelbare grep med tanke på plassering av sjekklisten, som forhåpentligvis kan bidra til at den blir benyttet fremover. Dette vil likevel måtte følges opp i aktuelle arenaer, og det kan tenkes at det vil være behov for at én eller flere tar ansvar for å følge dette opp. Plasseringen av sjekklisten må også evalueres, for å se om det i realiteten blir brukt i større grad. I tillegg kan man vurdere å se på formatet sjekklisten er i, og vurdere om det er hensiktsmessig å få den i et annet system som eksempelvis Lists. Det skal også nevnes at bydelen fra 01.05.2023 skal endre lønnsoppfølging fra lokalt i bydelen til sentralt i kommunen, noe som vil påvirke tilgangsstyringen med tanke på kontrakter og lignende.

De ansatte er også svært ulike, både av fagbakgrunn, men også med tanke på mengde arbeidserfaring. Vi vurderte det hensiktsmessig å starte med det som var felles for samtlige nyansatte, og opplever at det er flere ting som er nyttig å ta i fellesskap. Gjennomgang av overordnede rutiner er noe som fint kan gjennomgås med flere, noe som vil være tidsbesparende for leder samtidig som det sikrer en mer likhet i opplæringen. Derimot er det flere fagspesifikke rutiner og prosedyrer som vi per i dag ikke har en god nok ordening for. Et forslag knyttet til dette kan være egne opplæringsplaner som blir tildelt de ulike faggruppene. Eksempelvis vil man i kompetansemoduleen kunne ha en overordnet nyansattplan som blir tildelt samtlige nyansatte i enhet for hjemmebaserte tjenester, og en egen plan som tildeles henholdsvis sykepleiere, helsefagarbeidere, fysioterapeuter, ergoterapeuter eller fagkonsulenter. I tillegg kan man vurdere en ekstra differensiering mellom nyutdannet og de med noe erfaring, heltid og deltid.

I løpet av prosessen har vi lært at ansettelsesprosesser er komplekse, og det er flere, ulike aspekter som påvirker denne prosessen. Siden det har vært 11 ulike ledere involvert i implementeringen av noen av tiltakene, har det tidvis opplevdes overveldende å skulle komme i mål. Vi to som er prosjekteiere har i stor grad hatt eierforhold til prosessen, men ser at vi med fordel kunne tatt oss bedre tid til å implementere tiltakene. Vi har troen på at småskrittsforbedringer kan være en fin måte å ta tak i denne utfordringen fremover, både fordi dette er en mer overkommelig tanke for lederne som allerede har mye å gjøre og fordi vi tror dette kan være effektivt. Det kan tidvis virke uoverkommelig å skulle ha oversikt over alt, og følge opp det som trengs for å sikre en god ivaretagelse av nyansatte. På tross av dette tar vi med oss at dette er noe av det viktigste vi gjør dersom det kan bety at vi beholder de ansatte vi rekrutterer.

7. Referanseliste

Arntzen, E. (2021). *Ledelse og kvalitet i helsetjenesten: Arbeids glede og orden i eget hus*. Gyldendal Akademisk.

Arnulf, J.K (2020). *Hva er ledelse*. 2. utgave, Universitetsforlaget.

Bydel Sagene (2023). Budsjet 2023 og økonomiplan 2023-2025.

Carlsen, A. & Dysvik, A. (2022) *Småskrittsforbedringer og indre motivasjon*. Forelesning 19 oktober, Handelshøyskolen BI.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44(2), 350-383.

Edmondson, A. (2008). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Johan Wiley & sons.

Byrådsavdelingen for helse, eldre og innbyggertjenester. (2019). *Overordnet standard for tjenester i hjemmet*. <https://docplayer.me/149618449-Byradsavdeling-for-eldre-helse-og-arbeid-overordnet-standard-for-tjenester-i-hjemmet.html>

Gheradi, S. (2001). From organizational learning to practice-based knowing. *Human Relations*, Vol. 54 (1): 131-139.

Grant, A. (2014). *Gi og ta. Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre*. 1.utgave, 2.opplag, Cappelen Damm.

Hatch, M.J (2001). *Organisasjonsteori*. 1. utgave, Abstrakt forlag.

Helse- og omsorgsdepartementet. (2022). *Omsorgstjenesten*. Hentet 27.01.23 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/helse--ogomsorgstjenester-i-kommunene/omsorgstjenesten/id426407/>

Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2011). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave, Fagbokforlaget.

Kvalens, Ø. (2022). *Ytringsklima*. 2. utgave, Cappelen Damm Akademisk.

Lave, J og Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge.

Meld. St. 7 (2019-2020) *Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.

Meld. St. 47 (2008-2009) *Samhandlingsreformen*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.

Mortensen, T, F. (2022). *Ledelse*. Forelesning 30 august, Handelshøyskolen BI.

Yukl, G. (2021). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., kap. 13). Gyldendal.

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide andregangsintervju

- Hva synes du som nyansatt har vært utfordrende med å starte i enhet for hjemmebaserte tjenester?
- Hvordan kom dette til uttrykk/hvordan merket du dette?
- (Hvilke konsekvenser tenker du dette har hatt/kan ha?) - lagt til etter tilbakemelding
- For hvem er dette en utfordring?
- Hva tenker du er årsaken til dette?
- Hvilke erfaringer har du med;
 - o Kompetansemodule
 - o Utepermen
- Hva opplever du som det største forbedringspotensialet?

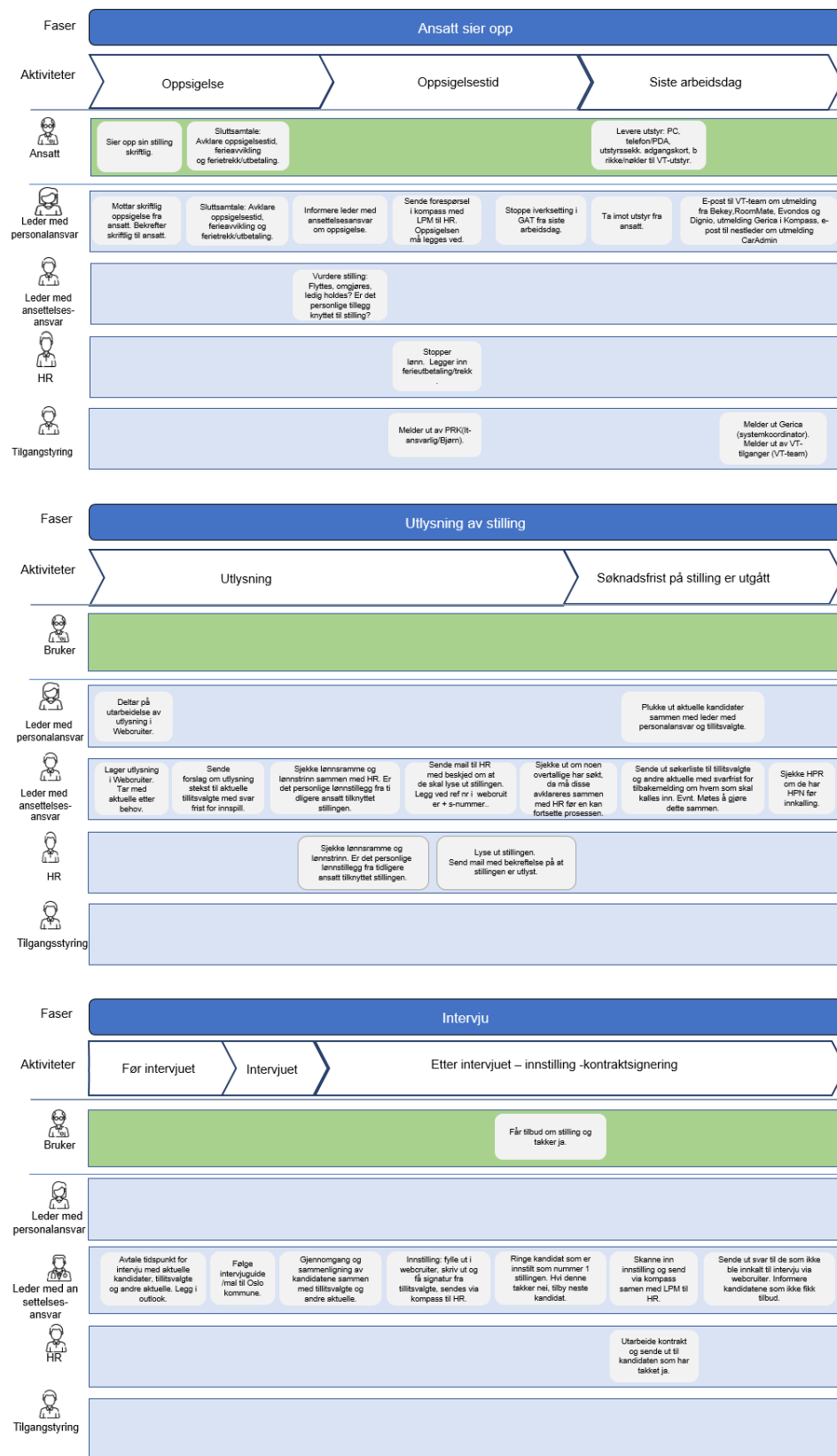
Deretter ønsker vi å fokusere litt på løsninger

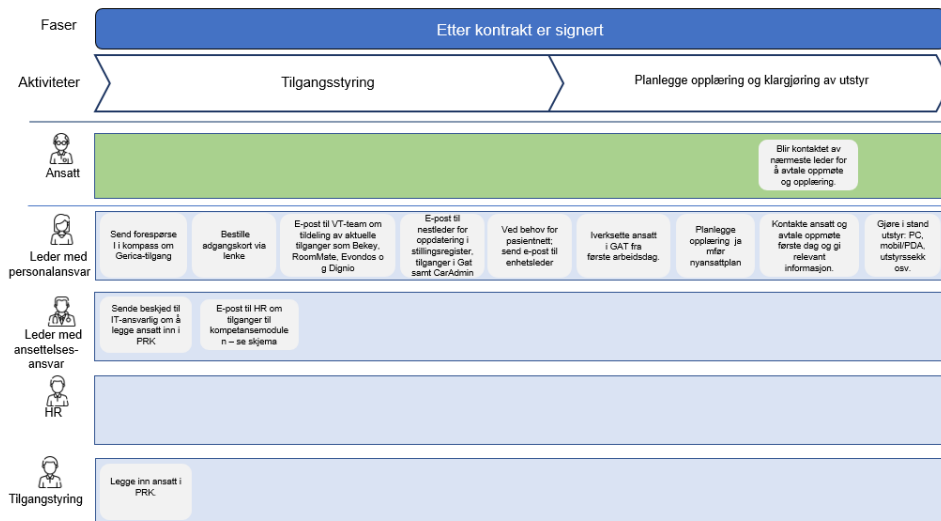
- Hva tenker du kan være aktuelle løsninger for en bedre og likere opplæring av nyansatte?
- Hvordan gjør man det?
- Hvem er viktige nøkkelpersoner innenfor dette?
- Hva har du hatt god erfaring med fra andre arbeidsplasser?
- Hvilke forventninger er realistisk å ha til den nyansatte?

Vedlegg 2: Spørreskjema til nyansatte

- Hvilke av de følgende tilganger var tilgjengelige i løpet av de tre første arbeidsdagene?
 - o Flere valg mulig: adgangskort, ID-kort, Gericca, Kompetansemodul, Workplace, Outlook/e-post, aktuelt utstyr (telefon/pda/pc), CarAdmin/el-sykkeltilgang, MinGat, Printer, annet
- På en skala fra 1-10 hvor godt ivaretatt følte du deg av din nærmeste leder når du startet? (1 = svært lite ivaretatt og 10 = svært godt ivaretatt)
- På en skala fra 1-10 hvor forberedt opplevde du at lederen din var på din oppstart? (1 = svært lite forberedt, 10 = svært godt forberedt)
- Etter dine første tre dager/opplæringsvakter: På en skala fra 1-10 hvor god oversikt har du over hvem du skal kontakte ved ulike spørsmål? (1 = svært lite oversikt og 10 = svært god oversikt)
- Etter dine første tre dager/opplæringsvakter: På en skala fra 1-10 hvor godt rustet var du for videre, selvstendig arbeid? (1 = svært lite rustet og 10 = svært godt rustet)
- På en skala fra 1-10 hvordan opplevde du opplæring fra kollega (opplæringsvakt, felles besøk eller lignende)? (1 = svært mangelfull og 10 = svært bra)
 - o Legg til kommentar hva som var bra/mangelfullt
- Etter dine fire første uker: På en skala fra 1-10 hvor god oversikt har du på aktuelle rutiner? (1 = svært lite oversikt og 10 = svært god oversikt)
- Etter dine fire første uker: Hvilke av følgende rutiner hadde du kjennskap til?
 - o Flere valg mulig: beredskapsplan, når bruker ikke åpner døra, dødsfall i hjemmet, registrering, kartlegging og tverrfaglig oppfølging av fall, fravær, ruter-kort, el-sykkel og/eller bil, trakassering, trusler og vold - oppfølging, generell branninstruks
- Hva har vært bra med opplæringen i enhet for hjemmebaserte tjenester?
- Hva kunne vært bedre med opplæringen i enhet for hjemmebaserte tjenester?
- Eventuelt

Vedlegg 3: Flytskjema





Vedlegg 4: Sjekkliste

Oppsigelse	Utført dato	Beskrivelse
Motta skriftlig oppsigelse		Svar skriftlig på oppsigelsen og informer leder med ansettelsesansvar
Gjennomfør sluttsamtale med ansatt		Avklare oppsigelsestid, ferieavvikling, ferietrekk/utbetaling
Send kompassmelding		Legg ved oppsigelse og LPM-skjema
Stopp iverksetting i Gat		Fra siste arbeidsdag
Ansattes siste arbeidsdag		Ta imot utstyr og meld ut av aktuelle system via Forms
Rekruttering	Utført dato	Beskrivelse
Vurderinger før utlysning		Skal stilling opprettholdes, flyttes, ledigholdes?
Lage utlysning		Lag utlysning i webcruiter og involver aktuelle ressurspersoner, sjekk lønnsramme og lønnstrinn med HR
Send på høring		Send til aktuelle tillitsvalgte og be om innspill, frist minimum tre arbeidsdager
Send til utlysning		Legg ved referansenummer fra webcruiter og s-nummer. Spesifiser dersom annonsen skal på Finn.
Sett av tid til intervju når du sender til utlysning		Kall inn aktuelle personer i Outlook til gjennomgang av søknader i forkant ved behov og de/den dagen man tenker å gjennomføre intervju
Gjennomgang søkerliste		Eventuelle overtallige må avklares med HR før søkerliste sendes ut Søkerliste sendes til aktuelle tillitsvalgte og andre aktuelle med frist for tilbakemelding minimum tre arbeidsdager Sjekk autorisasjon og dokumentasjon på språkkrav
Kalle inn til intervju		Kall inn kvalifiserte søkere til intervju via webcruiter eller telefon, og oppdater eventuelt innkalling i Outlook
Intervju	Utført dato	Beskrivelse
Gjennomføre intervju		Benytt intervjuguide for 2. gangs intervju
Innhente referanser		Benytt referansesjekk

Innstilling		Gjennomgang med tillitsvalgte og andre aktuelle og bli enige om hvem som innstilles Skriv innstillingsskjema i webcruiter og sett den aktuelle kandidat på tilbudt-status.
Tilby stilling til ansatt		Ring kandidaten som er innstilt som nummer 1. Hvis denne takker nei får neste på listen tilbud
Informer HR om innstilling		Få signatur av tillitsvalgte på innstilling, skann denne og send per kompassmelding Skriv s-nummer og dato den ansatte skal tiltrå i kompassmeldingen Eventuelt hvem den vikarierer for ved vikariat
Informer øvrige kandidater		Send ut e-post via webcruiter at stillingen er besatt. Benytt tilgjengelig mal
Tilgangsstyring	Utført dato	Beskrivelse
Be om aktuelle tilganger via Forms		Utføres etter at kontrakt er signert
Opprette bruker i Geric dersom den ikke har tilgang		Se mal
Be om aktuelle Geric-tilganger		Via Kompass etter at PRK-tilganger er på plass
Be om adgangskort via Forms		Et par dager før den ansatte skal starte
Start iverksetting i Gat		Fra første arbeidsdag
Send LPM-skjema via Kompass		Første arbeidsdag for å bekrefte at ansatt har tiltrådt i stillingen og at lønn skal iverksettes
Opplæring	Utført dato	Beskrivelse
Tildel nyansattplanen i kompetansemodule		
Planlegg opplæring		Avtal oppmøtetid med den ansatte, og sett av tid for aktuell opplæring med utgangspunkt i opplæringsplan
Gjennomføre opplæring		Fyll ut nyansattplan og opplæringsskjema.