



Sak: Ny utviklingssamtale UNN

Utarbeidet av: Adm. Direktør Anita Schumacher, Hege Andersen Kontinuerlig forbedring





Møtedato: 08.10.2019

Anbefaling

Direktørens ledergruppe erkjenner *at bruk og betydning av dagens utviklingssamtale varierer sterkt; Dette gjelder vurderingen av nytte og hensikt, hvordan den gjennomføres, hvorvidt og hvordan den gjennomføres, og ikke minst om/hvordan den følges opp.*

Målet er å øke gjennomføringsgrad og ikke minst effekt av utviklingssamtalen gjennom radikal revisjon. 80 pst av UNNs ansatte skal ha gjennomført utviklingssamtale ila 2020.

Direktøren slutter seg til mål og følgende tiltak:

Tiltak i prioritert rekkefølge	Ansvar	Frist	Evaluering og korrigering
			
Ny utviklingssamtale gjennomføres i hele foretaket	MLL	01.01.20	Innen 31.12.20
Dagens opplæring erstattes av e-læring og veiledning	MLL	01.01.20	Innen 31.12.20

Problemet eller endringsbehovet

Utviklingssamtalen er et sentralt lederverktøy for systematisk planlegging, oppfølging og utvikling av medarbeideres arbeidssituasjon og medvirkning. Den er godt forankret i HMS-arbeidet, Foretakets visjon og verdier, strategisk utviklingsplan og UNN-boka. Utviklingssamtaler er et viktig virkemiddel for et godt arbeidsmiljø, faglig utvikling, rekruttering og stabilisering og ikke minst, for god pasientbehandling. Dagens «mal» for utviklingssamtale blir gjennomført og fulgt opp i svært varierende grad, og det foreligger mao et stort uutnyttet potensial i dette verktøyet.

Hva ønsker UNN å oppnå?

En radikal revisjon av utviklingssamtalen skal bidra til økt gjennomføring og effekt. Den må være

- Forankret; oppleves som nyttig og hensiktsmessig, ikke en årlig papirøvelse
- Virkningsfull; fokus på handling og oppfølging, ikke referat og rapport
- Gjennomførbar; Enkel, fleksibel, justerbar og intuitiv, ikke tidkrevende
- Trygg og tilgjengelig; «ikke hemmelig men tilgjengelig», ikke personalsamtale

Ny «oppskrift» er vel etablert og utprøvd, basert på IHI [«Framework for improving joy in work»](#), implementert i mange sykehus, og testet lokalt ved UNN i flere omganger. Denne skulle derfor relativt enkelt kunne erstatter dagens ordning, samtidig som bruk av DocMap og Personalportalen gir nødvendig systemstøtten til gjennomføring, evaluering og korreksjon. Dagens undervisningsopplegg erstattes av e-læring komplett med veiledning ved behov.

Interessenter og involvering

For hvem, og hvorfor, er målet viktig?	Beskriv plan for involvering / medvirkning
Ansatte	Tilbud om min 1 utviklingssamtale ila 2020
Ledere	Tilbud om E-læring/veiledning innen 2020

Hvordan vet vi at endringen er en forbedring?

Ny utviklingssamtale vil kunne bidra til økt kvalitet, bedre arbeidsmiljø, stabilisering og rekruttering mv fortsatt at den gjennomføres og følges opp etter intensjonen. Indirekte mål: % gjennomført/år (forutsetter at utviklingsplan registreres i personalportal).

Forslag til tiltak

Ny utviklingssamtale tilgjengeliggjøres innen 01.01.2020. Vedlagte «oppskrift» og mal for utviklingsplan danner grunnlag for hvordan samtalen skal gjennomføres. Denne erstatter dagens versjon. Intervjuer med et ti-talls ledere og ansatte forklarer lav gjennomføring og effekt med at dagens versjon har uklar hensikt, ikke prioriteres, ikke oppfattes som nyttig, er preget av plunder og heft og oppleves for stringent (som et intervju). Flere tester av ny versjon har vist at denne fungerer godt, og etter hensikten. Den går «rett på» ansattes hverdag, bevisstgjør ifht hvorfor en har valgt å jobbe nettopp her, og leder fokus over på leders ansvar, som er å legge til rette for at medarbeiderne kan gjøre en best mulig jobb. Den er kort, intuitiv og anses som realistisk å få gjennomført til tross for liten tid og stort kontrollspenn.

Dagens opplæring erstattes av en kort og intuitiv e-læring som tilgjengeliggjortes innen 2020. Denne opplæringen kompletteres med tilbud om individuell lederopplæring, veiledning og støtte ved behov. Dagens ressurser omdisponeres til dette. Personalportalen kan fortsatt benyttes, samt at Docmap kan bidra til at rett versjon av mal/oppskrift er tilgjengelig.

I dag er registrert gjennomføringsprosent under 10 pst i UNN som helhet. Målet er at 80 pst av UNNs ansatte skal ha fått tilbud om og gjennomført utviklingssamtale ila 2020.

Vedlegg

1. Ny «oppskrift» på gjennomføring av utviklingssamtale
2. Utviklingsplan – ny mal
3. Utkast følgetekst (kort og lang) til personalportal, personalhåndbok (ev annet)
4. Rapport fra arbeidsgruppen som har utviklet ny utviklingssamtale

Hvordan gjennomføre samtalen? Utkast

Planlegge:

Følgende fire spørsmål sendes ut til arbeidstaker sammen med invitasjon til samtale

1. Hva er viktig for deg i din arbeidshverdag?
2. Hva bidrar til en god dag på jobb?
3. Hva gjør deg stolt av å jobbe her?
4. Hvordan kan jeg som leder bidra til at du gjør en god jobb?

Ev tilleggsspørsmål tilpasset lokale forhold.

Gjennomføre:

Ta utgangspunkt i spørsmålene over og bruk utviklingsplanen

Utviklingsplan

Hva skal gjøres	Hvem skal gjøre	Innen når

Evaluerer:

Oppfølging av utviklingsmålene i tidligere plan

Korrigerer:

Revidere utviklingsplanplan med korrigerende tiltak, nye mål eller nye tidsfrister ved neste samtale

Vedlegg 2

Utviklingsplan - utkast

Navn:

Enhet:

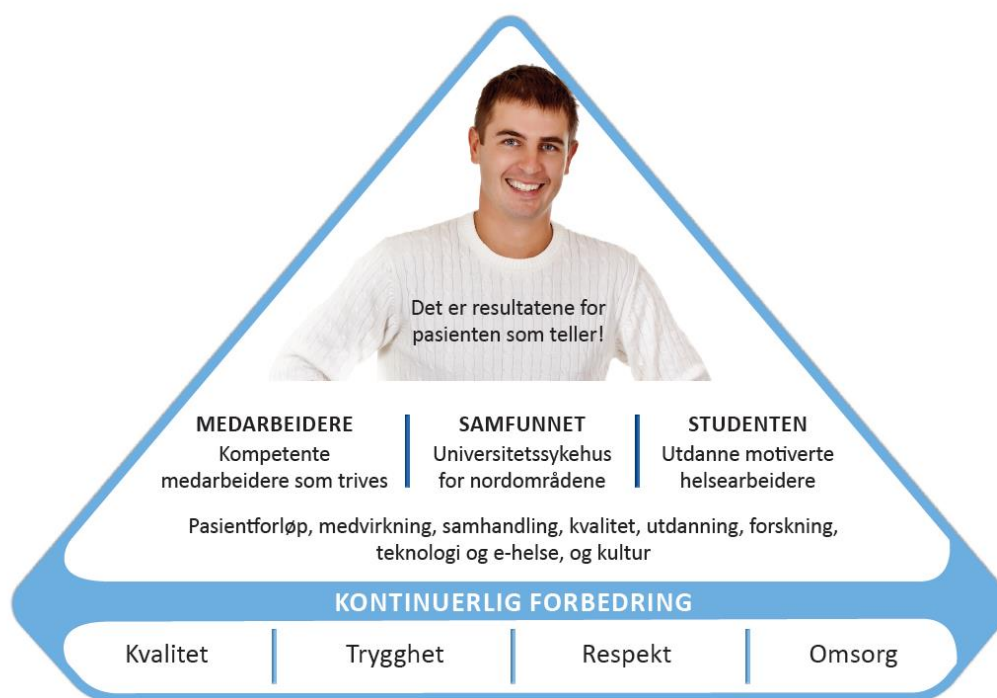
Leder:

Dato:

Hva skal gjøres	Hvem skal gjøre	Innen når

Utviklingssamtalen – følgetekst (utkast kort og lang versjon til hhv personalportal, personalhåndbok, e-læring oa kommunikasjon)

Utviklingssamtalen er en planlagt, forberedt og tilbakevendende samtale mellom leder og medarbeider. Utviklingssamtalen har fokus på faglig utvikling, godt arbeidsmiljø, kvalitet i tjenesten og aktivt medarbeider- og lederskap. Samtalen er forankret i UNNs visjon og verdier, jf [UNN-boka](#) som definerer forventninger til både ansatte og ledere i sykehuset.



I UNN er det medarbeidernes kompetanse og samhandling som setter oss i stand til å møte utfordringene og skape god kvalitet for pasienten. Dette oppnår vi ved at hver enkelt bidrar til å kontinuerlig forbedre jobben de gjør.

Utviklingssamtalen tar utgangspunkt i forbedringsmodellen, der forbedring planlegges, gjennomføres, evalueres og korrigeres. Utviklingssamtalen skal bidra til godt arbeidsmiljø, god pasientbehandling og utvikling, og må derfor gjennomføres og følges opp kontinuerlig. Utviklingssamtalen består av fire spørsmål og er en modifisert versjon av IHIs [framework for improving joy in work](#).

Utviklingssamtalen – for aktivt medarbeider- og lederskap

Utviklingssamtaler er et lederverktøy, men handler også om medarbeiderskap. Gjennom utviklingssamtaler ønsker vi å styrke de ansattes medbestemmelse og til å ta ansvar for egen læring og utvikling. Medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiver.

I et aktivt medarbeiderskap tar medarbeiderne ansvar, er delaktige og engasjerte. Medarbeiderne forventer et godt lederskap med tydelige mål, medvirkning, tilbakemeldingskultur og å bli vist omsorg og anerkjennelse. Både medarbeiderskap og lederskap utvikles best i samspill mellom leder og medarbeidere.

For lederen kan utviklingssamtalen bidra til å skaffe oversikt over den samlede kompetanse og motivasjon hos sine ansatte. For medarbeideren er det en fin anledning til å samtale om egen arbeidssituasjon og ønsker for videre karriereutvikling.

Våre verdier **kvalitet, trygghet, respekt og omsorg** skal gjenspeiles i møte mellom leder og medarbeider, og mellom medarbeider og pasient.

Innføring av utviklingssamtaler ved UNN er godt forankret i Strategisk utviklingsplan 2015-2025. En av hovedområdene framover er rekruttering og stabilisering av personell. Hovedmålet for rekrutteringsarbeidet frem mot 2025 er å sikre at UNN er en attraktiv arbeidsgiver som tilrettelegger for faglig utvikling i tråd med samfunnets behov for helsetjenester og et helsefremmende arbeidsmiljø. Skal UNN ha et tilstrekkelig antall medarbeidere med nødvendig kompetanse må vi i tillegg sørge for god stabilitet og at medarbeiderne utvikler seg i takt med foretakets endrede behov for kunnskap.

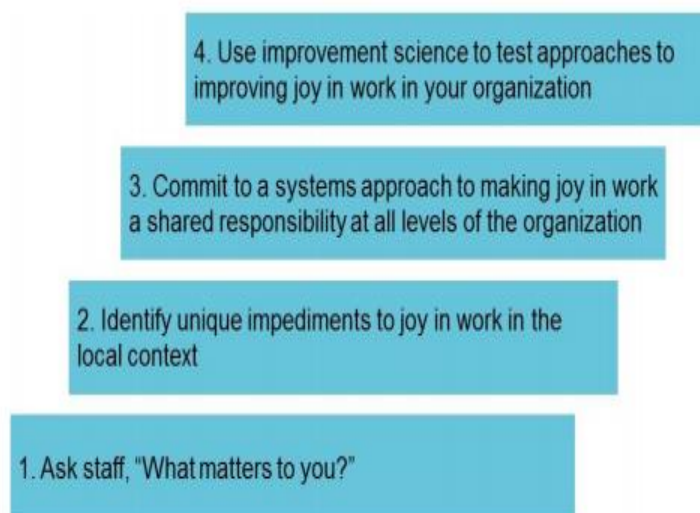
En enkel innføring i hvordan samtalen gjennomføres finner du her (e-læring). Vi tilbyr i tillegg veiledning og lederstøtte ved behov (kontakt...).

Bakgrunn

Ledergruppen har vedtatt tre særlige satsingsområder for 2019; innkjøp, rekruttering/stabilisering og storforbrukere (jf ledermøte 181218). Joy in work er en del av sistnevnte, og der er Kontinuerlig forbedring tiltenkt en viktig koordinerende rolle på vegne av direktøren.

Forskningen viser at økt arbeidsglede forbedrer arbeidsmiljøet, øker engasjement og involvering, styrker jobbtilfredshet, bedrer pasienterfaringer, reduserer utbrenthet og stabiliserer arbeidsstyrken. Radikal revisjon av utviklingssamtalen tar utgangspunkt i beste praksis, [IHI rammeverk for økt arbeidsglede](#), IHI's *four steps for leaders* (jf figur 1) og tre idemyldringer med hhv deltakere fra UNN på Scottish fellowship, foretakstillitsvalgte/vernetjeneste, og ressurspersoner fra Kvalitetsavdelingen.

Figure 1. Four Steps for Leaders



Bestilling fra ledergruppen

Radikal revisjon av utviklingssamtalen med utgangspunkt i IHI's «What matters»: Hva utgjør en god dag for deg? Hva gjør det stolt ved å jobbe her? Og Når vi er på vårt beste, hvordan ser det ut? Det etableres en liten, hurtigarbeidende ad hoc ressursgruppe fra Kvalut, stab og KF som utarbeider forslag til revidert versjon som testes ut i småskala før det legges fram for ledergruppen tidlig i 2019.

Deltakere:

Mai-Liss Larsen, Grete Åsvang, Tove Mack, Martin Øien, Hege Andersen. Innhentet data og faglige bidrag fra regional systemenhet, PO og BHT, sparebanken NN, Idebanken NAV, forskningslitteratur.

Arbeidet:

Gruppen har hatt 5 møter våren 2019, der vi har brukt problemløsningsverktøyet A3, intervjuet titalls ansatte og ledere, og testet ny versjon på en seksjon (n=14) samt 5-10 enkeltledere/ansatte. Se oppskrift, mal og følgetekst for innhold i ny utviklingssamtale.