

Afrapportering

Navn på projektet	MUS – vejen til bedre arbejdsmiljø - Et projekt der skal støtte faglighed og fastholdelse gennem lederudvikling
Kontaktperson, herunder afdeling, afsnit, telefonnummer og E-mail	Projektleder: Forskningssygeplejerske Trine Schifter Larsen Ortopædkirurgisk afdeling. tlf.: 38 62 16 64, trine.schifter.larsen.01@regionh.dk
Konklusion på projektet, herunder en angivelse af, hvorvidt projektet kan udbredes til andre afdelinger	<p>Forløbet har løftet ledelse på tre niveauer:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Har skærpet lederens refleksive bevidsthed og handlerepertoire i forhold til eget lederskab (Lederskab i praksis/6Styles) 2. Har understøttet det strategiske perspektiv hos lederne samt mulighed for at inddrage medarbejderne. Gennem indførelse af GRUS, en gruppeudviklingssamtale, står lederen for at skabe ramme og retning, og inviterer medarbejderne ind til at diskutere indhold (GRUS før MUS). 3. Har revitaliseret MUS gennem fokus på ledelse af samtalen, en anerkendende tilgang, aktuel feedback samt inddragelse af sammenhæng mellem afdelingens strategi og den enkelte medarbejders behov for kompetenceudvikling. MUS tager således også udgangspunkt i en fælles retning, etableret gennem GRUS. <p>Udover at klæde den enkelte leder på, har forløbet også givet mulighed for at udvikle sig sammen i ledergruppen gennem makkerpar, coaching af makkerpar, undervisning og gruppeøvelser og fælles opgaveløsning. Herigennem skabes der i højere grad mulighed for at sparre om daglig ledelse og dele viden på tværs.</p> <p>Mulighed for udbredelse til andre afdelinger: Forløbet vil med fordel kunne tilbydes andre mellemlidergrupper evt. med titlen: <i>At revitalisere MUS i et strategisk perspektiv.</i></p> <p>Man kan overveje at tænke lederbegrebet bredere - så deltagerne udover afdelingssygeplejerskerne også kan være afdelingslæger, ledende lægesekretærer, ledende overlæge og ledende oversygeplejersker.</p> <p>Mulighed for videreudvikling af MUS, også relateret til andre afsnit: Inspireret af arbejdet med dette MUS- udviklingsprojekt, ser vi også et stort potentiale i at styrke samarbejdet mellem de forskellige faggrupper i et afsnit, særligt med henblik på udvikling af de komplekse patientforløb. I det igangsatte MUS-projekt er GRUS en vigtig del. GRUS står for gruppeudviklingssamtale, som den nærmeste leder (afdelingssygeplejersken) afholder med sine medarbejdere (plejepersonalet) med henblik</p>

	<p>på at identificere gruppens udviklingsbehov og skabe en fælles målsætning. For også at skabe en fælles tværfaglig retningsgivende platform kunne GRUS udfoldes til at være for den tværfaglige gruppe, som afdelingsledelsen (afdelingslæge og afdelingssygeplejersken) afholder sammen. Herved kan der arbejdes med at identificere en fælles tværfaglig målsætning og retning i de enkelte afsnit, og styrke koordinering og kommunikation i arbejdsprocesser - og integrere egen opgaveløsning ind i den store opgaveløsning. Ved at arbejde ud fra et fælles og synligt videngrundlag, kan der i større omfang skabes indbyrdes forståelse for, hvordan egen udførsel af opgaven har betydning for de øvriges udførsel af deres del af opgaven og det samlede udkomme af arbejdsprocessen, og sætte fokus på videndeling mellem faggrupperne. Dette vil styrke sammenhængen i pleje og behandling og skabe et optimalt forløb for patienterne. Projektet kan tænkes ind i forlængelse af afdelingens arbejde med Productive ward, og derved være med til at forankre resultaterne herfra og de 4 centrale elementer, patientsikkerhed, patientoplevelse kvalitet, medarbejder tilfredshed, og forbedre effektivitet af pleje og behandling.</p>
<p>Projektets effekt på arbejdsmiljøet eller/og arbejdsmiljøarbejdet og projektets øvrige resultater</p>	<p><i>"Der her med GRUS, det synes jeg man skal have"</i> (afdelingssygeplejerske i Ort.kir.)</p> <p>Der er ikke lavet noget konkret effektmåling på projektet i det projektet netop er afsluttet, men der er mange kvalitative oplevelser og udsagn, som peger mod en positiv effekt på arbejdsmiljøet. Fra vores evalueringsseminar d. 29. april meldte samtlige afdelingssygeplejersker tilbage, at afholdelse af GRUS har været en stor succes for dem som ledere og for medarbejderne, som har følt sig ansvarliggjort og medinddraget i afdelingens strategi og fokusområder, en afdelingssygeplejerske beskriver GRUS som et øget fokus på <i>"at se sig selv i en sammenhæng – som en del af en afdeling"</i>. GRUS har ligeledes gjort det muligt, at basere den enkelte medarbejders udviklingsønsker – og behov med udgangspunkt i afdelingens behov. Med GRUS i ryggen, var det kendetegnet ved de efterfølgende MUS, at de tog udgangspunkt i kerneopgaven og fagligheden, og hvordan den enkelte så sig selv i forhold til denne, <i>"at gøre kerneopgaven til essensen i det vi laver, at det er grunden til vi er her"</i>, fortæller en afdelingssygeplejerske, om det der blev et tydeligere fokus for samtalen. GRUS har handlet om at tage bestik af organisationen, hvorfor hospitalets strategi er blevet præsenteret på GRUS. Herefter har afdelingssygeplejersken, gjort status på, hvordan der er arbejdet med de strategiske områder i afsnittet det forgangne år, og har herefter faciliteret en dialog med medarbejderne om, hvad afsnittet fremadrettet skal have fokus på og hvordan. Denne del har bl.a. foregået som gruppearbejde med fælles opsamling, og nogle har lavet en konkret tidsplan og årshjul i fællesskab. Der har været utrolig positiv opbakning og respons fra medarbejderne omkring GRUS. En afdelingssygeplejerske kunne fortælle, at alle som havde deltaget sagde: <i>"Det har været den fedeste dag"</i>, hun oplevede en øget arbejdsglæde – og tilfredsstillelse blandt medarbejderne ved, at de selv har valgt indsatsområderne i relation til hospitalets overordnede strategi. Herudover er hendes erfaring <i>"jeg skal bruge (faciliteret) gruppearbejde noget mere, for at få de faglige diskussioner, i stedet for at styre det hele selv"</i>.</p> <p>En anden afdelingssygeplejerske siger om afholdelse af GRUS <i>"Det var vildt intenst, og alle var vildt høje"</i>. Her kan også nævnes, at det har været en god idé, at holde MUS ude af afdelingen, enten privat eller i et lokale i tagetagen eller f.eks. i UUA, der blev bl.a. sagt, <i>"når du tager kitlen af får du en anden respekt for hinanden."</i></p>

	<p>Vi har forsøgt at lave noget skriftligt MUS-materiale, som tager udgangspunkt i det nye koncept¹. Det er ikke helt færdigudviklet, men afdelingssygeplejerskerne har prøvet det af til hver fem MUS. Materialet tager udgangspunkt i elementerne Siden sidst - Kort opsamling af det forgangne år. Dine arbejdsopgaver - Kort opsamling på dine arbejdsopgaver og hvad du trives med, hvad du gerne vil arbejde mere med, og hvor du ser udfordringer i fht. dine arbejdsopgaver. Fagligt og socialt fællesskab – med underpunkterne; trivsel, samarbejde og læringsmiljø. Her er nøgleordene trivsel, samarbejde, anerkendelse, indflydelse og det faglige læringsmiljø. Disse nøgleord er identificeret som medvirkende til et godt arbejdsmiljø for plejepersonalet i Ortopædkirurgisk afdeling. Organisation og strategisk fokus - her handler samtalen om at arbejde i organisationen og hvordan dine arbejdsopgaver og ønsker for fremtidige opgaver hænger sammen med arbejdspladsens samlede mål og arbejdsopgaver, samt dit bidrag til afsnittets strategiske fokus. Kompetenceudvikling - evaluering og fremtidige udviklingsområder. Din udviklingsplan - læringsmål, plan for hvordan de opnås, og hvordan der følges op. Der er således udarbejdet en række spørgsmål til forberedelse for henholdsvis leder og medarbejder.</p> <p>Herudover gennemgås kompetenceprofil, kvalifikationsevaluering samt det regionale skema for dokumentation af MUS.</p> <p>Både afdelingssygeplejersker og medarbejdere har haft et godt udbytte af, at anvende det skriftlige materiale, som giver en dynamisk dialog, og har gjort det nemmere for afdelingssygeplejerskeren at facilitere en både evaluerende og udviklingsorienteret dialog. På bordet mellem leder og medarbejder, ligger en proces – og indholdsmodel, som bl.a. har gjort det nemmere at fastholde medarbejderen i samtalen og dens proces. Et af målene for evalueringen var at afdelingssygeplejersken havde sin makker med til to MUS, for at give feedback på samtalens proces og form. Ikke alle har haft muligheden herfor, men der hvor det har været muligt, har det været meget givende. Derfor er det et fortsat mål at der samarbejdes med hinanden om afholdelse af MUS og gives feedback på samtaler.</p>
<p>Afrapportering på projektets succeskriterier</p>	<p>Projektets succeskriterier</p> <p>1. At resultatet for TrivselOP (arbejdsmiljø og udbytte af MUS) opnår en 50 % forbedring i forhold til udgangspunktet, seneste 6 måneder efter projektets afslutning.</p>

¹ MUS-konceptet indeholder:

GRUS - gruppeudviklingssamtalen

GRUS er en fælles strategisk rammesætning, som laves forud for de individuelle MUS samtaler. Sammen drøfter afsnittets leder og personale det kommende års udfordringer samt organisationens og afsnittets mål og strategier. Denne drøftelse kobles sammen med fokus på, hvilke kompetencer, der er nødvendige for at kunne opfylde afsnittets mål og strategier - samt hvor der er behov for nødvendig kompetenceudvikling.

På den måde skabes en fælles forståelse for, hvordan afsnittet indgår i en større sammenhæng samt hvordan indsatsområder kan identificeres i en fælles proces.

MUS - medarbejderudviklingssamtalen

Drøftelserne i GRUS danner rammen for MUS. I MUS er den enkelte medarbejders trivsel, opgaveløsning og udviklingsmuligheder i fokus.

Håbet er at skabe vedkommende og fokuserede MUS samtaler, hvor det bliver tydeligt for den enkelte, hvilken strategi der er i fokus, og hvordan den enkelte medarbejder kan give sit særlige bidrag.

	<p>2. At afdelingssygeplejersker og medarbejdere evaluerer projektet som udbytterigt i forhold til at kunne anvende MUS i et evaluerings – og udviklingsperspektiv, som både rummer den enkelte, gruppen og organisationen.</p> <p>1. Vi kan endnu ikke konkludere på baggrund af Trivsel Op, da vi ikke har resultaterne herfra endnu. Herudover skal det siges, at der kun er blevet afholdt ca. 5 MUS per afdelingssygeplejerske indtil nu, hvorfor det nok er vanskeligt at se den store effekt på evaluering af selve MUS i Trivsel Op fra i år.</p> <p>2. Mht. punkt to har vi haft evalueringsseminar d. 29. april, hvor vi netop evaluerede dette punkt (se bilag og tidligere afsnit)</p>
<p>Gennemførte aktiviteter</p>	<p>Undervisning, teamarbejde (makkerpar), praksisøvelser og supervision. Organisationspsykolog Birgitte Svinth er ansat til at gennemføre projektet, med undervisning, facilitering af makkerpar og praksisøvelser og supervision.</p> <p>November: Kick off dag torsdag d. 7. november <u>Temadag 1</u>, Lederskab i praksis, fredag d. 8. november 1. session med coaching af makkerpar, tirsdag og onsdag d. 19. og d. 20. nov 1. statusmøde d. 20. november</p> <p>December: <u>Temadag 2</u>, Den gode GRUS, fredag d. 13. december.</p> <p>Januar: Gennemførelse af GRUS i eget afsnit fortsat, 2. session med coaching af makkerpar Udarbejdelse af skriftligt materiale til MUS</p> <p>Februar: Fortsat: Gennemførelse af GRUS i eget afsnit <u>Temadag 3</u>, Den gode MUS, 4. feb. 2014</p> <p>Marts- april: Gennemførelse af MUS i eget afsnit, samt 2. session med coaching af makkerpar, og evalueringseminar</p>
<p>Regnskab for projektet (i hovedtal)</p>	<p>Prisen for det samlede konsulentforløb vil være 103.000 kr + moms Prisen omfatter (beløb uden moms) Afholdelse og forberedelse af 3,5 temadage (56.000) Supervision af makkerpar i alt 16 timer (24.000) Ophold og forplejning på 3 temadage (8.000) Materialer (6styles)mv (5.000) Møder og administration (10.000) ”Kitteldag” (uden beregning)</p>
<p>Hvordan er projektet blevet evalueret?</p>	<p>Trivsel Op vil være overordnet evalueringsværktøj. Derudover har vi konkret evalueret udbyttet af samtalen efter afdelingssygeplejerskerne havde gennemført forløbet og afholdt MUS. Fem samtaler for hver afdelingssygeplejerske skulle evalueres med medarbejderne når de har holdt samtalen, ud fra hvad har været godt, hvad har adskilt den fra andre samtaler, hvad skal der gøres til næste år. Planen var at medarbejderen og afdelingssygeplejersken gennemgik spørgsmålene sammen i slutning af samtalen, så evalueringen blev fremadrettet og anvendelsesorienteret. Hvert makkerpar skulle sammenfatte deres evalueringer og</p>

	<p>fremlægge for gruppen, projektejer, oversygeplejerske Helle Tvedeskov og Den sygeplejefaglige forskningsenhed på evalueringsseminaret. Fokus i oplægget var hvad der gik godt i de første samtaler i fht. målsætningen med MUS, og hvad de skal øve sig mere på. Herudover fremlagde afdelingssygeplejerskerne deres oplevelser med at afholde GRUS, medarbejdernes respons og afsnittets udbytte, og hvorledes de kunne anvende den fælles etablerede målsætning i de individuelle MUS. (Se vedlagte bilag)</p>
<p>Hvordan er projektets resultater blevet formidlet?</p>	<p>Projektets resultat vil blive formidlet i en rapport og ved oplæg i egen afdeling, samt i oversygeplejerskeråd på Hvidovre Hospital. Herudover vil der blive udformet en lokal guide som ledere og medarbejdere kan gøre brug af som forberedelse til MUS samtalen. Der udarbejdes muligvis en artikel i samarbejde med Birgitte Svinth.</p>

Bilag 1

Evaluering af MUS-projektet

Rammen:

- Alle holder Grus inden 1. marts
- Alle afholder 5 MUS inden 1. april
- Makkerpar sparrer tæt omkring disse afholdelser
- Man deltager som observatør i minimum 2 MUS hos makker
- Som observatør giver man feedback til makker
- Leder indhenter feedback fra medarbejder/evaluerer med medarbejder
- Vigtigt at formidle til medarbejdere, at det ikke er dem, ”der holdes øje med”, man at observationen sker ifm ledertræning

Evalueringsspørgsmål til medarbejder:

- ❖ Hvad var det vigtigste for dig i denne MUS?
- ❖ I hvilken grad følte du dig anerkendt?
- ❖ I hvilken grad var MUS præget af åbenhed?
- ❖ I hvilken grad oplevede du at have medindflydelse?
- ❖ I hvilken grad var jeg tydelig som leder i denne MUS?
- ❖ Hvilken følelse sidder du tilbage med efter vores MUS?
- ❖ Hvad satte du mest pris på, at jeg som leder gjorde/sagde i denne MUS?
- ❖ Hvad vil du foreslå at jeg som leder gør mere/mindre af i næste MUS
- ❖ Hvad kan jeg som leder med fordel gøre anderledes?

Evalueringsseminar vil foregå d. 29. april

Her fremlægger hvert makkerpar en evaluering, som skal indeholde:

- Beskrivelse af, hvordan GRUS blev afholdt



- læring i den forbindelse
- Sammenfatning af evaluering af de 5 første afholdte MUS
- samt hvilke tanker det giver anledning til ift øvrige MUS
- Refleksioner og læring som man måtte ha lyst til at dele
- Behov ift videre proces med MUS og GRUS