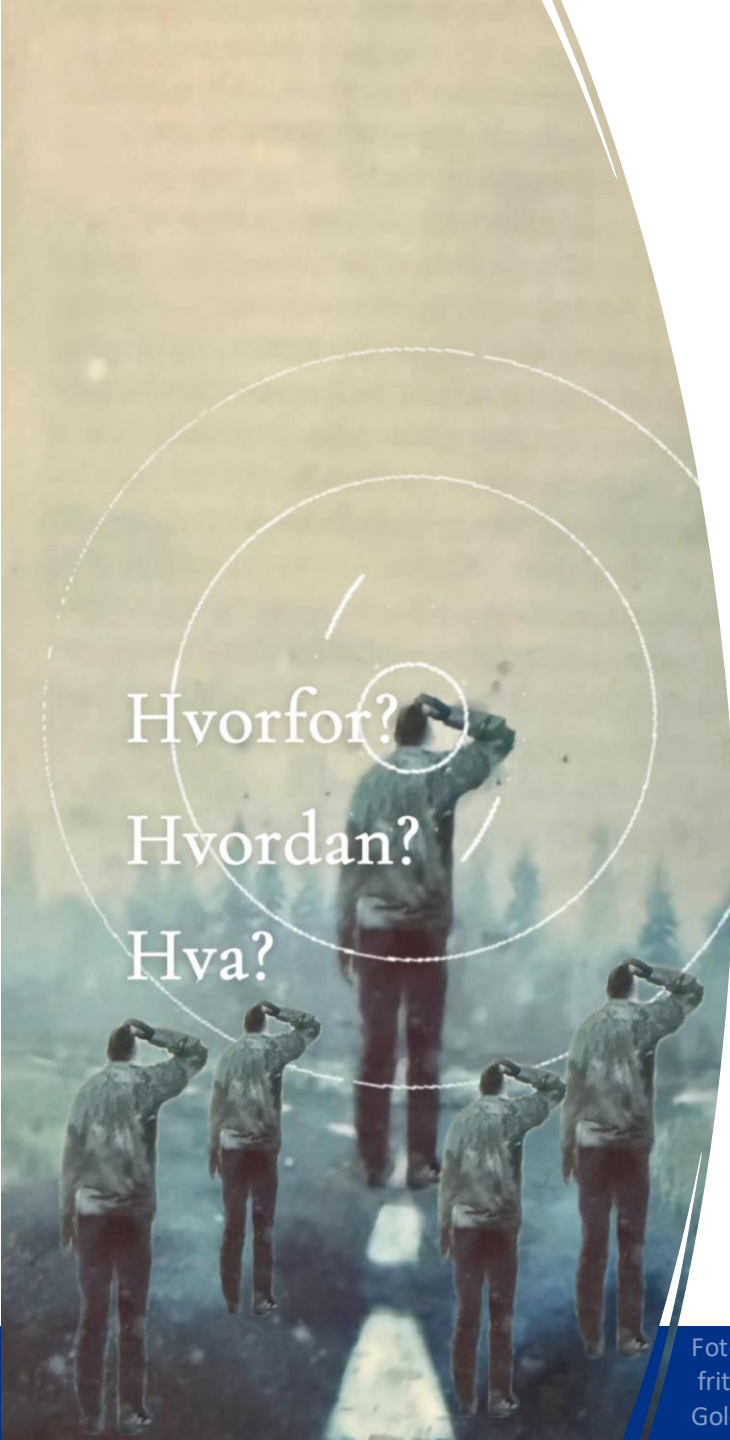




Fra strategi til praksis

Erfaringer med meningsskaping under innføring av langvakter i helsetjenesten

Kristin J. Pedersen
Fagsjef kvalitet
Klinikk Bærum sykehus – Vestre Viken

Foto; Lisa Aisato,
fritt redigert med
Golden Circle av forfatterne

Problemstilling og formål



Hvordan har ansatte skapt mening (sensemaking) i møte med innføringen av 12,5-timersordningen – og hva forklarer forskjeller i hvordan dette er blitt forstått blant ulike medarbeidere?



Formålet med oppgaven er å belyse hvordan forståelse og mening skapes i møte med en konkret organisatorisk endring . Målet er å bidra til kunnskap som kan benyttes i fremtidige endringsprosesser i helsetjenesten, og gi ledere og endringsagenter en praktisk tilnærming til hvordan man kan lykkes med strategiske endringer gjennom bevisst arbeid med meningsskaping.

Hva er våre felles utfordringer

- Sviktende tilgang på flere personellgrupper
- Økt slitasje for de ansatte
- Vedvarende høyt sykefravær
- Økende turnover
- Slitsomme og kostbare bemanningsløsninger

Hvordan skal vi fortsette å yte likeverdige helsetjenester?



Hva ønsker vi å oppnå for våre pasienter?

- Bedre pasientforløp og pasientsikkerhet
- Færre ansatte å forholde seg til -kan gi bedre ro i avdelingen og tryggere pasienter
- Opplevd bedre kvalitet hos pasienter og pårørende



Bilde: Chatbox

Hva ønsker vi å oppnå for våre medarbeidere?

- Bedre balanse mellom arbeid og fritid
- Økt kontinuitet
- Bedre arbeidsflyt og arbeidsdager
- Flere faste ansatte som er godt kjent på arbeid - gir mindre arbeidsbelastning
- Flere kontinuitetsbærere på arbeid



Bilde: Chatbox

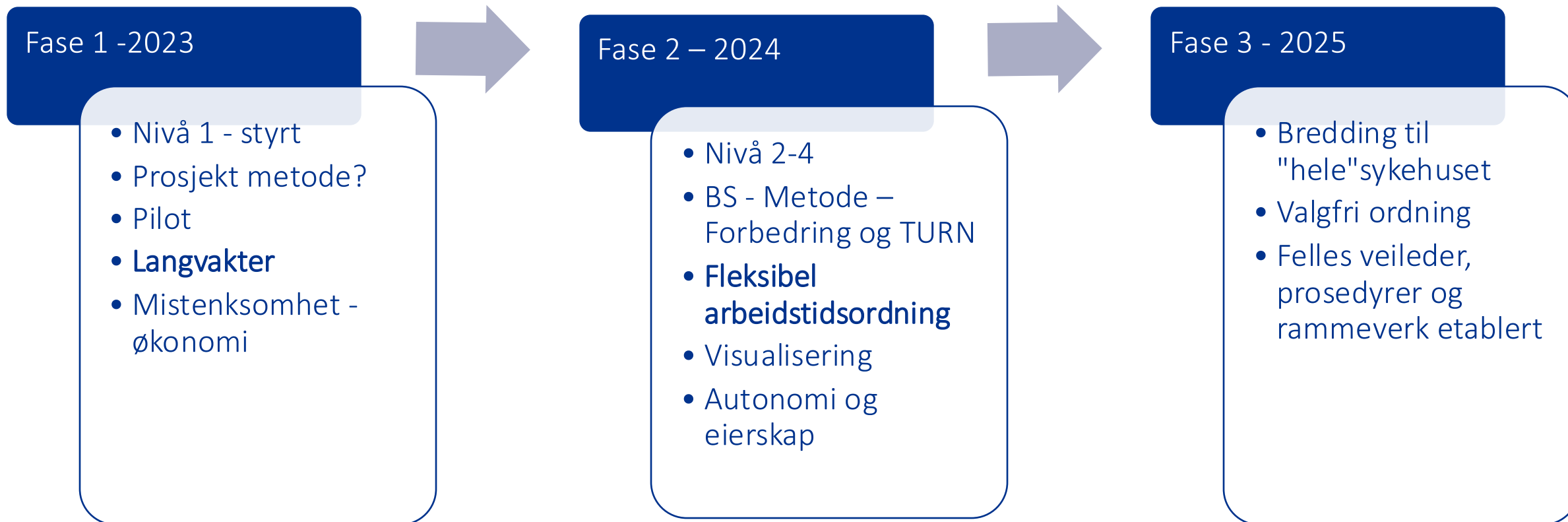
Inngang til innføring av fleksible arbeidstidsordninger i VVHF

Noen krav og mål:

- 12,5 timer
- Være frivillig
- Bidra til fleksibilitet og bedre balanse mellom jobb og fritid
- Redusere belastning, turnover og sykefravær
- Forbedre ressursutnyttelse
- Redusere behov for innleie, overtid og ekstrahjelp og deltid

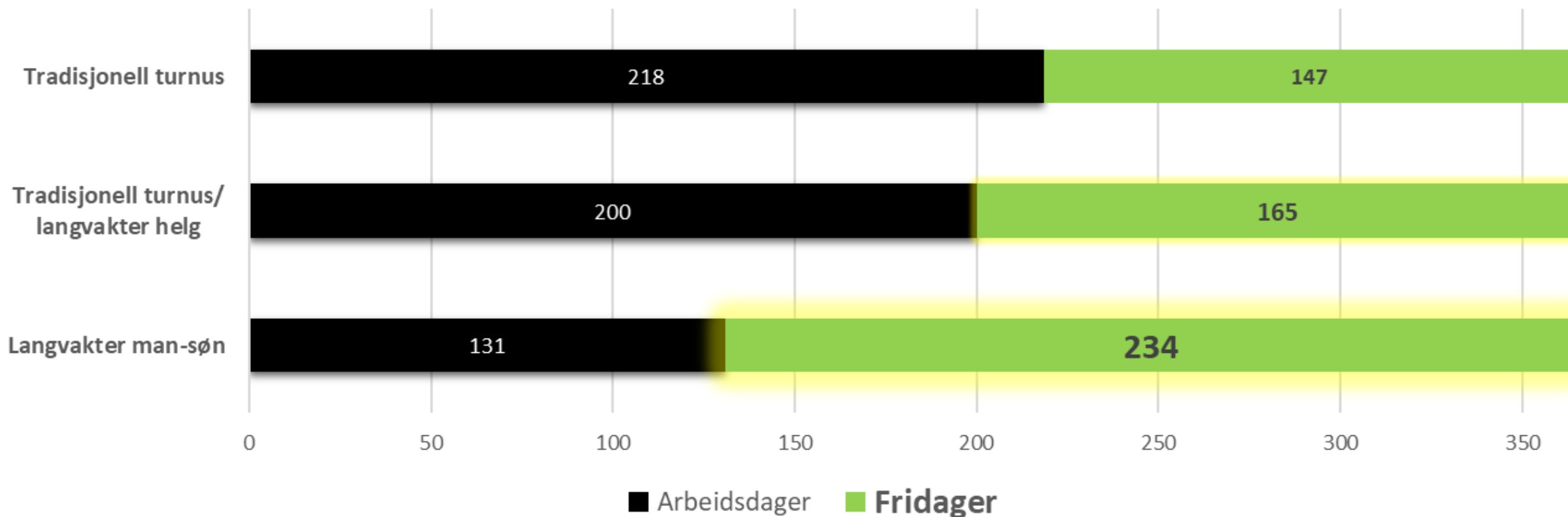


Funn – Overordnet nivå



Meningsskaping for medarbeidere: Turnusvalg påvirker brøken arbeidsdager/fridager

Antall arbeidsdager/fridager



Meningsskaping - Visualisering

Allmøter og digitale skjermer på sykehuset

- Tradisjonell turnus

Jobber
60 % av
dagene i
perioden



Hva betyr det for deg som ansatt?
6 uker for en ansatt – begge
Hva betyr det for deg som ansatt?
6 uker for en ansatt – begge jobber 3.hver

- Langvakter alle dager

Jobber 36
% av
dagene i
perioden



Meningsskaping:

Flere ledere opplever økt krav om oppfølging av medarbeidere -
turnusvalg påvirker lederspennet

Tabell 7.1 Turnusmodeller og årsverksbehov, eksempler med lik bemanning hele uka.

Turnusmodell	Antall helger	Vaktlengde	Årsverksbehov hvis alle jobber heltid
Modell 1	Hver 3.	7-8 timers vakter alle dager	100
Modell 2	Hver 3.	Langvakt helg og ukedager	50
Modell 3	Hver 4.	Langvakt helg og ukedager	67
Modell 4	Hver 4.	Langvakt helg, trad. vakt ukedager	67
Modell 5	Hver 2.	7-8 timers vakter, alle dager	67
Modell 6	Hver 4.	7-8 timers vakter, alle dager	133

Tiltak

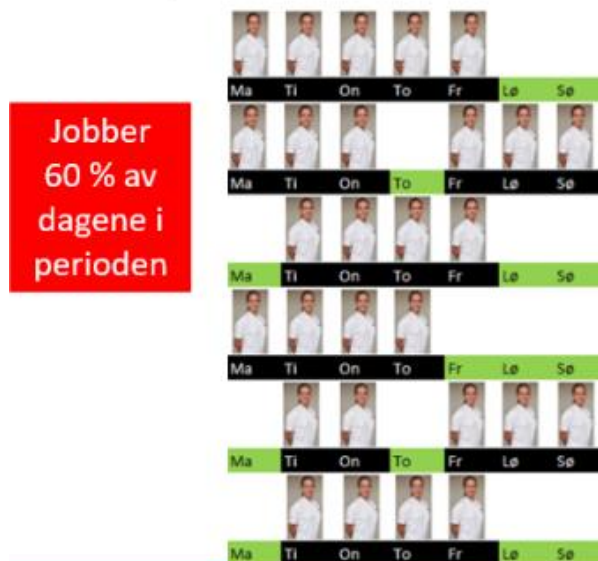
Hva skapte mening?

- Visuell støtte og felles refleksjon
- Lokal involvering og tillit
- Redusert oppmøtetid ga økt trivsel
- Positiv opplevelse da tiltak ble konkret og erfart

Eksempel på turnuser

6 uker for en ansatt – begge jobber 3.hver helg

- Tradisjonell turnus



- Langvakter alle dager



Klinikk Bærum sykehus

••• VESTRE VIKEN

Funn

Hva skaper ulik forståelse?

- **Visualisering, involvering, forankring** – styrker meningsskaping
- **Lite konkret informasjon, manglende metodisk tilnærming og manglende tverrfaglig involvering** – svekker meningsskaping
- **Oversettelse og fasilitering** – strategiske mål til relevante og forståelige for medarbeidere

Kilde: Masteroppgave i endringsledelse på BI av Kristin J. Pedersen og Camilla E. Myrvold

Kategori

Hva fungerer best?

Implementeringsstrategi

Forankret i bærekraftsplanen. **Involvering, tavlemøter og visualisering. Tilpasset døgnrytmen før implementering.**
Bruk av forbedringsmetodikk.

Tverrfaglig samarbeid

Legevisitt tilpasset ny døgnrytme Legene involvert i prosessen

Kulturell fleksibilitet

Frivillighet verdsatt. **Høy grad av opplevd autonomi og eierskap.**

Endringsforståelse

Forståelse bygget gjennom **felles innsats i forkant**

Utvikling etter oppstart

God forankring og planlegging. **Kontinuerlig utvikling med strukturert evalueringsarenaer.**

Weick (1995): **Sensemaking**

- Mening skapes gjennom samhandling, erfaring og retrospektiv refleksjon
- Endring må gi mening i praksis – det handler ikke bare om tiltak, men om tolkning

Weiser (2020): **Relasjonell meningsskaping**

- Vekt på dialog og felles refleksjon
- Mening oppstår i relasjoner – gjennom trygghet, utforsking og oversettelse lokalt

Stouten et al. (2018): **Evidensbasert endringsledelse**

- Endringer bør bygge på dokumentert kunnskap og lokale tilpasninger
- Involvering og tilpasning er avgjørende for implementeringskraft

Sinek (2011): **Start with Why**

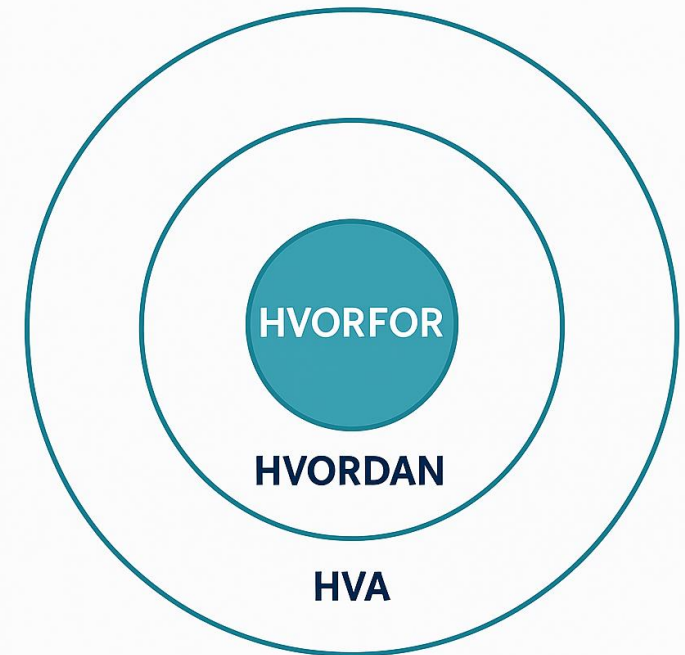
- Endring bør forankres i formål, ikke bare struktur
- Folk støtter endring når de forstår hvorfor den skjer

Vestergaard (2020): **Involverende endringsledelse**

- Endring må skapes med, ikke for medarbeiderne
- Visualisering, samskaping og refleksjon gir eierskap

Teoretisk
rammeverk
Hvordan forstår vi
endringen?

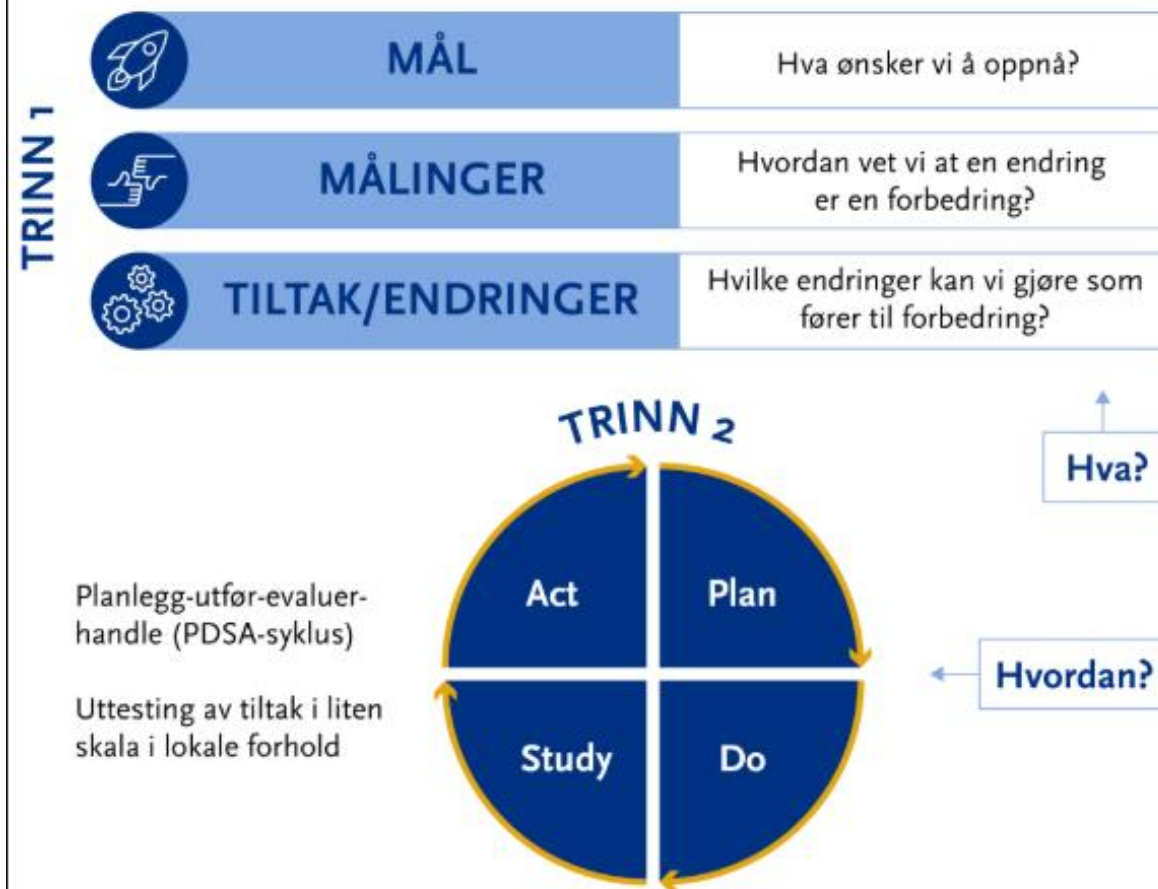
Golden Circle





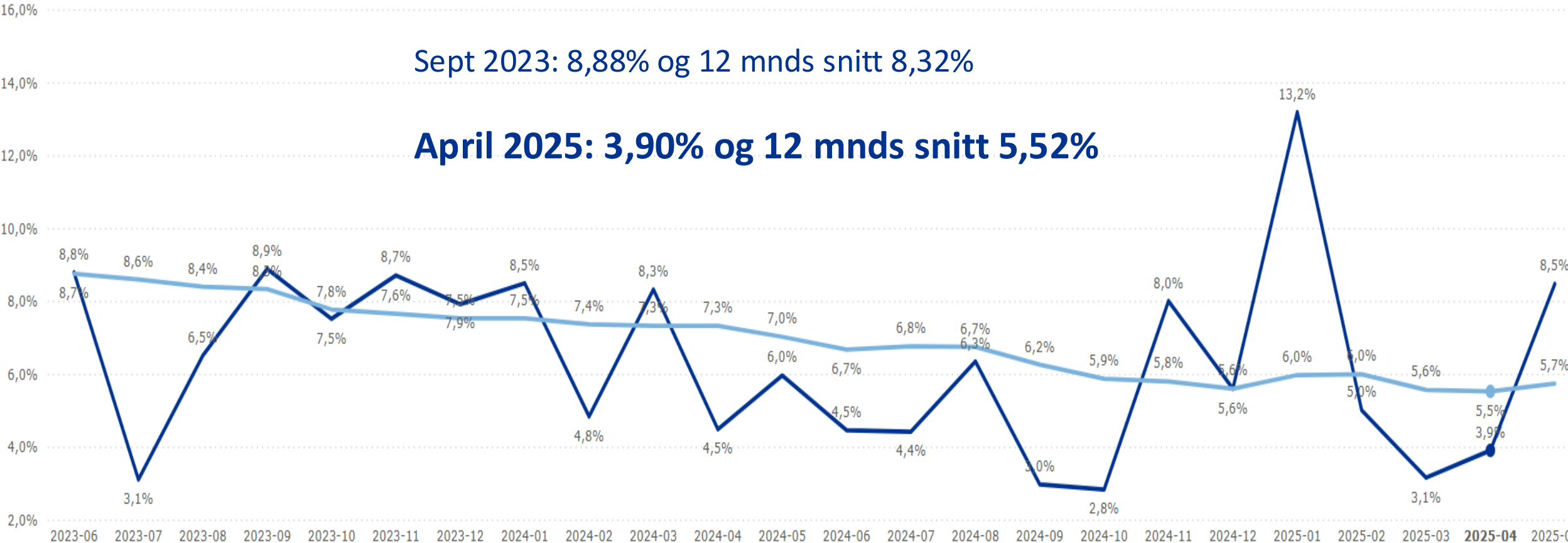
Resultat og malinge etter innføringen....

- Bidra til fleksibilitet og bedre balanse mellom jobb og fritid
- Redusere belastning, turnover og sykefravær
- Forbedre ressursutnyttelse
- Redusere behov for innleie, overtid og ekstrahjelp og deltid



Sykefravær ved sengepost 1– glidende 12 mnd snitt

Valgt fravær 12 mnd glidende snitt Valgt fravær



Aminat (25) jobber 12 timer i strekk: – Kan ikke tenke meg noe annet



Aminat Jusupova (25) og en rekke kolleger ved Bærum sykehus har gått over 5.500 langvakter det siste året. Foto: JOAKIM S. ENGER

Av [Morten Feirud](#) og [Trude Blåsmo](#)

Sist oppdatert:

26.03.25 08:14

Del

Når sykepleier Aminat Jusupova (25) går på jobb, har hun en vakt på 12 timer foran seg på Bærum sykehus. Hun synes det er fantastisk, andre peker på utfordringer etter testing av langvakter på flere klinikker i Vestre Viken.

Fleksibel arbeidstidsordning – Status BS

53% av alle medarbeidere ved døgnområder går langvakter ved Bærum sykehus

1. 27 (100%)
2. 23 (ca. 50%)
3. 16 (ca. 40%)
4. 19 (ca. 50%)
5. 17 (ca. 50%)
6. 13 (ca. 25%)
7. 11 (ca. 60%)

28% reduksjon av forskyvning og overtid
Sykefravær ned fra 10% til **5,8%**

Ca **21,5 millioner** reduksjon kostnader per okt

Lønnskostnader- i **pluss** siste måned

Kilde bilde: Budstikka, 26.03.25 / Kilde tall: Power BI – VV.

Hvordan lykkes med innføring av ~~langvakter~~ fleksibel arbeidstidsordning?



1. Start med
"hvorfor"



2. Gi mellomledere
støtte og verktøy



3. Forankre
tverrfaglig



4. Bevar frivillighet og
tilrettelegg fleksibelt



5. Sikre teknisk og
organisatorisk støtte



LEE

"ASTRID LINDGREN"

Takk for meg!

Erfaringer med meningsskaping
under innføring av langvakter i
helsetjenesten

Kristin J. Pedersen
Fagsjef kvalitet
Klinikk Bærum sykehus – Vestre Viken

