

Fra kvalifikasjoner til kvalitet

- organisatorisk kompetanseutvikling og heltid

KS BTV, Kongsberg, 30.01.19

Arne Orvik, PhD



Hva har

Barnehagelærere
og barnevernspedagoger,
ergoterapeuter
og fysioterapeuter,
helsefagarbeidere
og helsesykepleiere,
lærere og leger,
prester og politi,
spesialpedagoger
og sosionomer

felles?

- Profesjonsutdanning
- Etisk fundert
- Verdibasert og verdibevisst
- Autonomi
- Ansvar
- Integritet
- Identitet
- Arbeid (fag) i fokus
- Menneskebehandling
- Tjeneste
- Samfunnsmandat: offentlig etos

Hvor foregår profesjonsutøvelsen?

Barnehagelærere
og barnevernspedagoger,
ergoterapeuter
og fysioterapeuter,
helsefagarbeidere
og helsesykepleiere,
lærere og leger,
prester og politi,
spesialpedagoger
og sosionomer

Profesjonsutøvelse:

- ✓ foregår i **organisasjonskontekster:**
kunnskapsorganisasjoner generelt og
menneskebehandlingende organisasjoner spesielt
- ✓ forutsetter **organisering**
- ✓ forplikter overfor **omgivelsene**



→ Profesjonskvalifisering og
kompetanseutvikling

Kåre Heggen

KVALIFISERING FOR PROFESJONSUTØVING

Sjuepleiar – lærar – sosialarbeidar

abstrakt forlag



Kvalifisering og kvalifikasjoner

- grunnlag fra utdanning
- en form for sertifisering (autorisasjon)
- handlingsberedskap
- et fundament for å utvikle kompetanse
- kvalifikasjoner → kvalitet (?)

?

Kvalifikasjoner



Kvalitet

HVA ER GOD KVALITET?

”Kvalitet = i hvilken
grad en samling av
iboende
egenskaper
oppfyller krav.”
(ISO)

“Helhet av egenskaper og
kjennetegn ... en tjeneste
har, som vedrører dets
evne til å tilfredsstille
fastsatte krav eller behov
som er antydnet.”

NS-ISO 8402

→ tilstrekkelig?

«Kvalitet er subjektivt,
opplevelsen av kvalitet»

- tilstrekkelig?



Kvalitetsdimensjoner

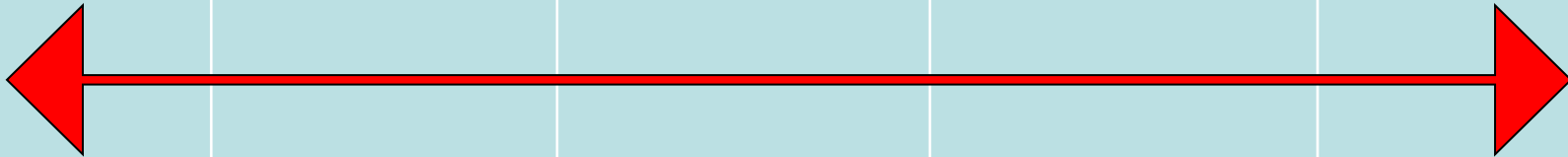
Klient-
erfart
kvalitet

Faglig
kvalitet

Økonomisk
kvalitet

Ansatterfart
kvalitet

Organisatorisk
kvalitet



→ Kvalifikasjoner tilstrekkelig til å sikre kvalitet?

Hva er kompetanse? (1)

- handlingskomponent
- kritisk refleksjon
- kontekstspesifikt (jfr. EU-direktiv)
- kollektivt, over-individuelt
- snever og bred (jfr. Krøll & Hansen)
- toøyd, binokulær kompetanse
(jfr. Irgens & Wennes, 2011)

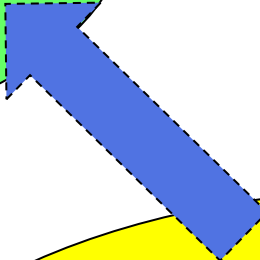
(2)

”Den to-øyde kompetansen”

Irgens (2010)

Ulike forståelsesmåter –
”binokulært syn”

Ernst Carrier 1944



(3)

”Kompetanse, eller yrkeskunnskap, utvikles gjennom, og må forstås som, individets møte med en *organisasjon*, en *tradisjon* eller en *kultur*.”

Torunn Hamran 1992

(4)

Å være en dyktig praktiker innebærer å beherske en kulturell, materiell og økonomisk helhet. Yrkeskompetansen er forankret i noe utenfor den enkelte, i en kunnskapskultur og et yrkesfelleskap [organisasjon]

Kompetanse

*= en form for oppmerksomhet,
særlig i nye og uforutsette situasjoner.*

Bengt Molander
(1993/2015)

Kvalifikasjoner

MIND THE GAP

Kompetanse

?

Kvalifikasjoner



Kompetanse-
utvikling



Kvalitet



Fra kvalifikasjoner til kompetanse

Forutsetninger (1)

Deltid vs. heltid?

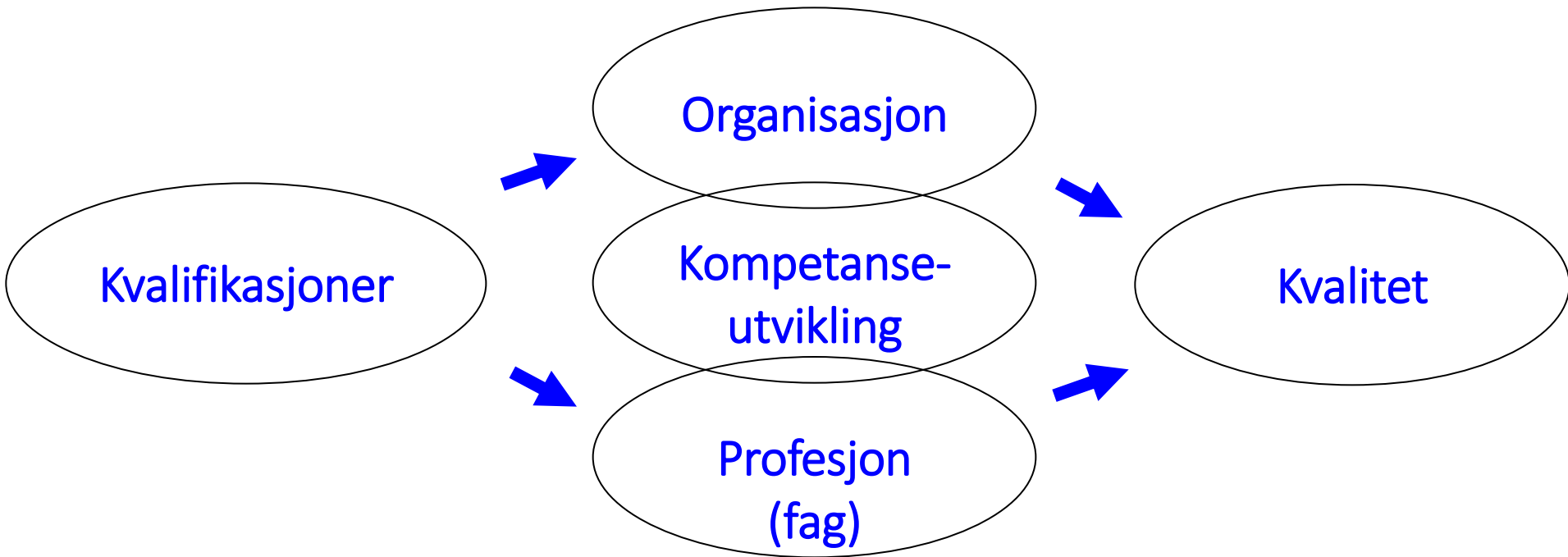
- opplevelse av å være del av et fellesskap
- tilknytning og tilhørighet («commitment»)
- kjennskap til profesjonskultur, organisasjonskultur og arbeidsmåter

(2)

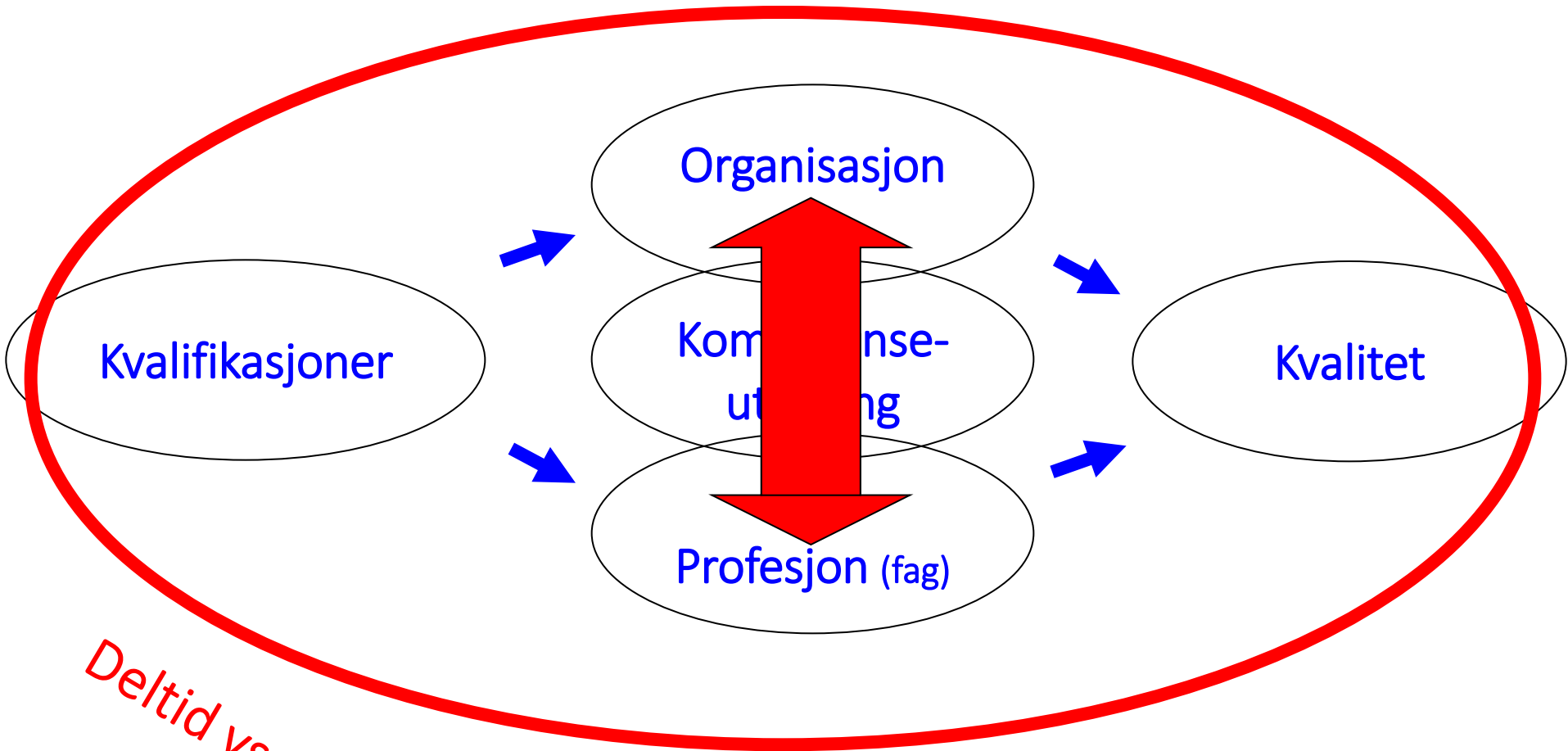
Deltid vs. heltid?

- handlingsorientering
- kritisk refleksjon
- («motstandskompetanse»)
- framtidsorientering:
- å kunne forholde seg til kjente, ukjente og uforutsigbare situasjoner

Profesjon og organisasjon - motsetning eller forutsetning?

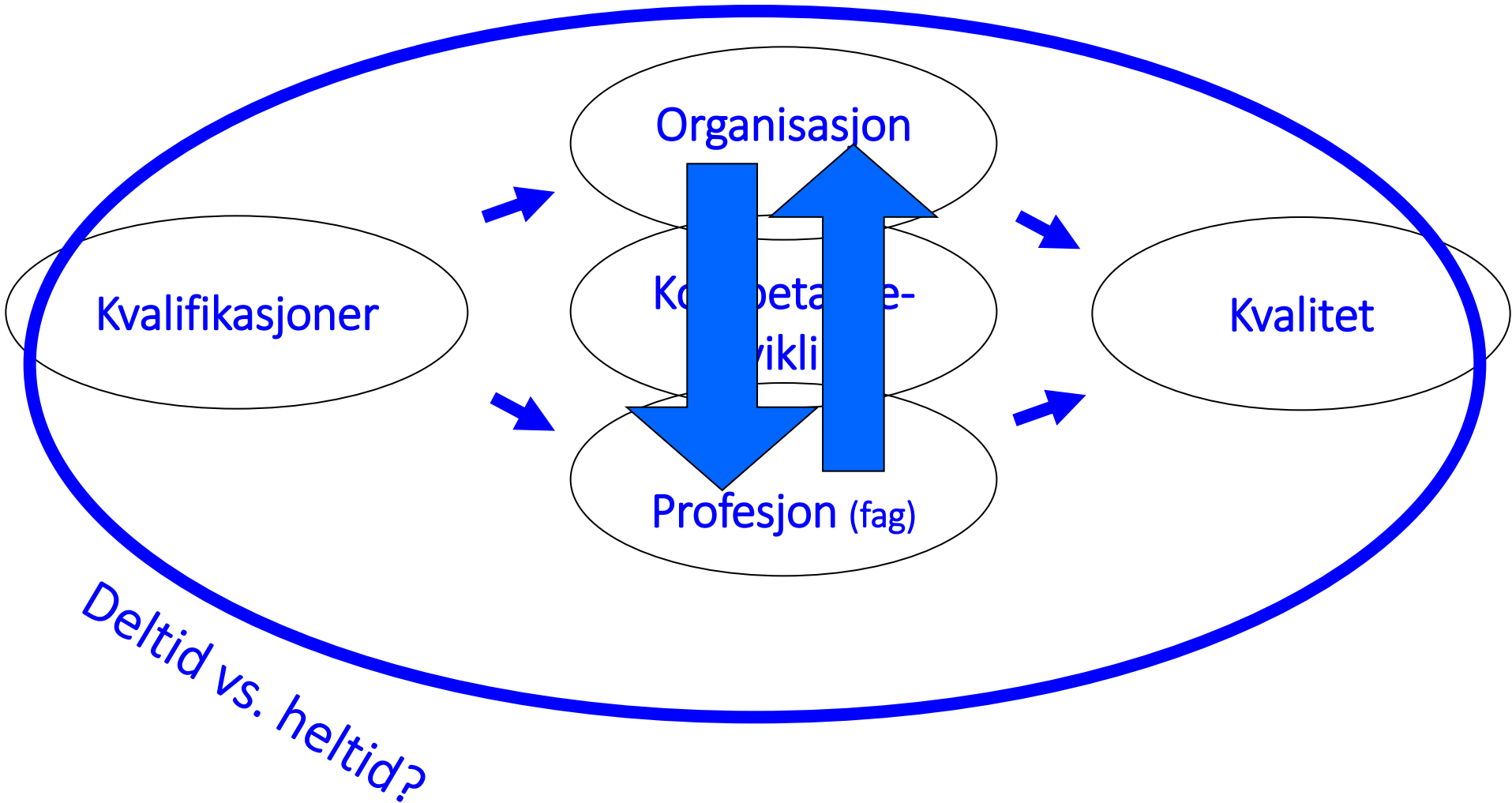


Profesjon og organisasjon = motsetning!



Deltid vs. heltid?

Profesjon og organisasjon = forutsetning!



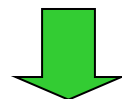
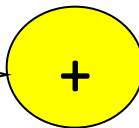
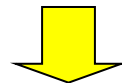
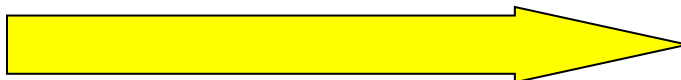
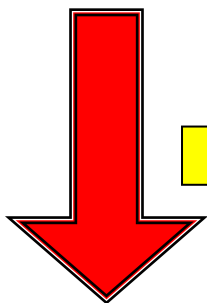
Kontinuerlig kvalitetsforbedring

Profesjonell fagkunnskap

- spesialitet
- fag
- verdier

Forbedringskunnskap

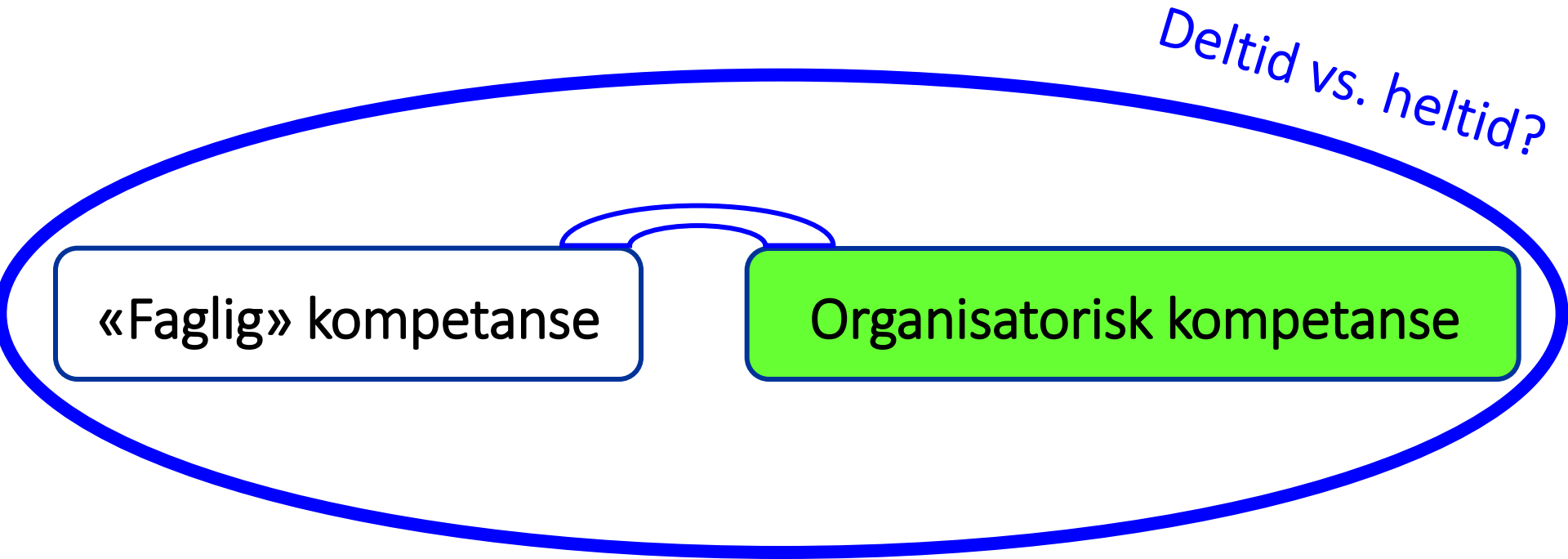
- system (prosess)
- variasjon
- endringspsykologi
- kunnskapsteori



Tradisjonell forbedring

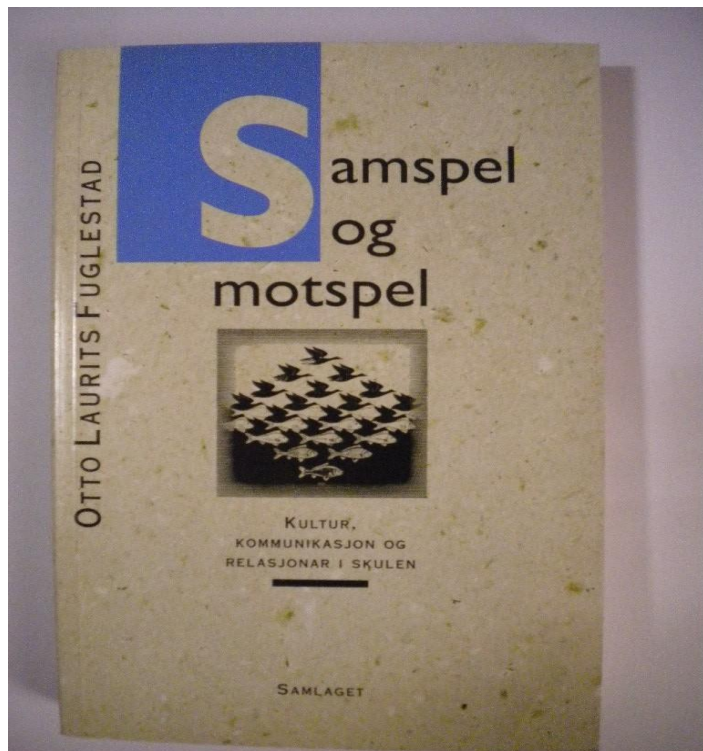
Kontinuerlig kvalitetsforbedring

Den dobbelte kompetansen



To gjensidig avhengige og utfyllende kompetanser.

... behovet for «Den dobbelte kompetanse» – organisatorisk kompetanse i tillegg til den «faglige» kompetansen – har lenge vært erkjent ...

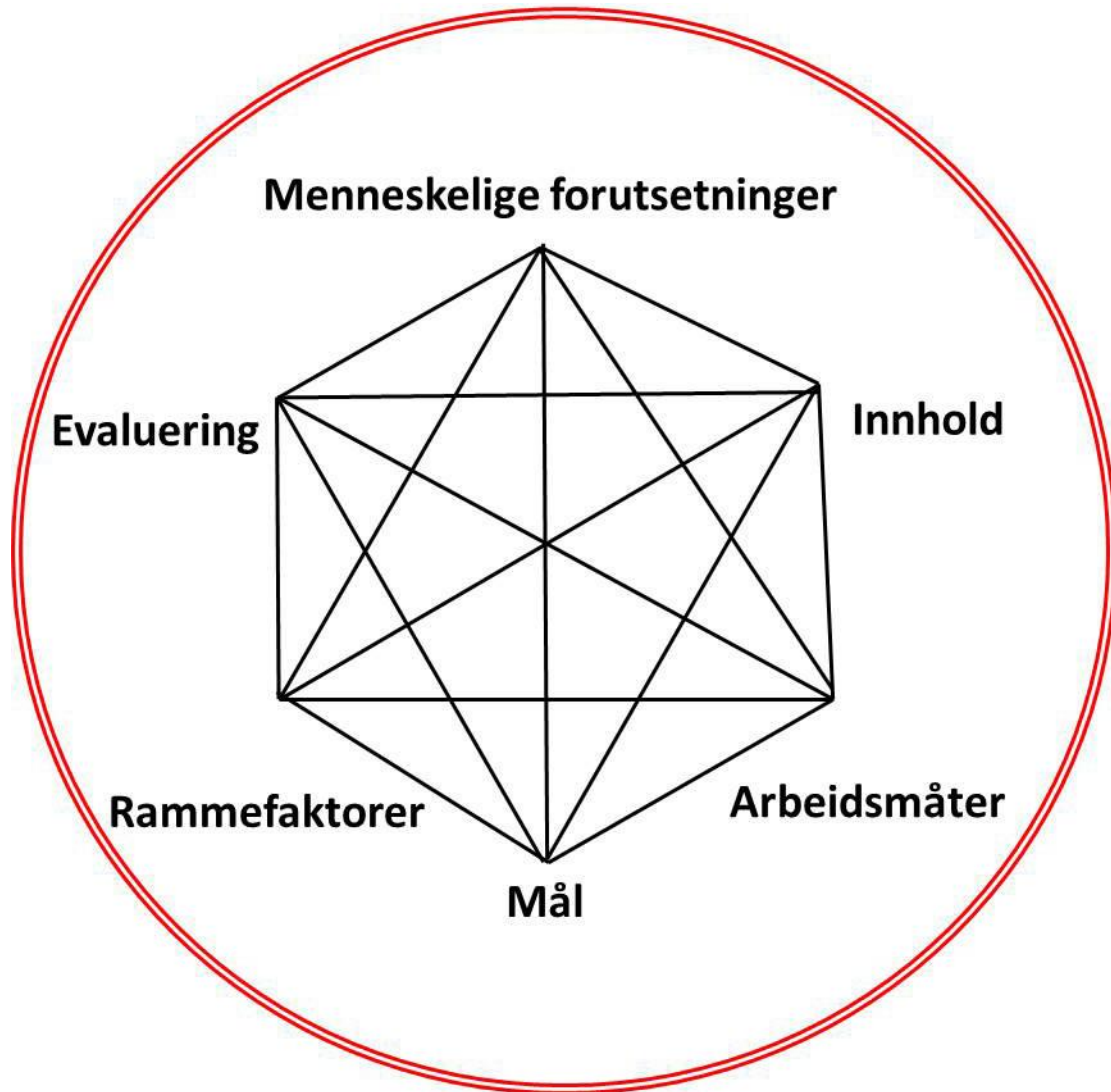


... i skolen ...

«Forståelsen av lærerrollen krever et organisatorisk språk. Den privatpraktiserende lærer er en form for inkompetanse.»

O. L. Fuglestad

... i skolen og barnehagen ...



Jfr.

**Rammefaktor-
perspektivet**

Urban Dahllöf

**Didaktisk
relasjonsmodell**

Bjørndal & Lieberg

... og i *helsetjenesten* ...

«Den kliniske hverdagen er kompleks. Det er ikke lenger tilstrekkelig å være en god kliniker. Dagens helsepersonell må også kunne organisere og lede ...»

Kjell Haug (2015)

Organisatorisk kompetanse

-én kompetanse, tre perspektiver:

- kultur
- struktur
- prosess

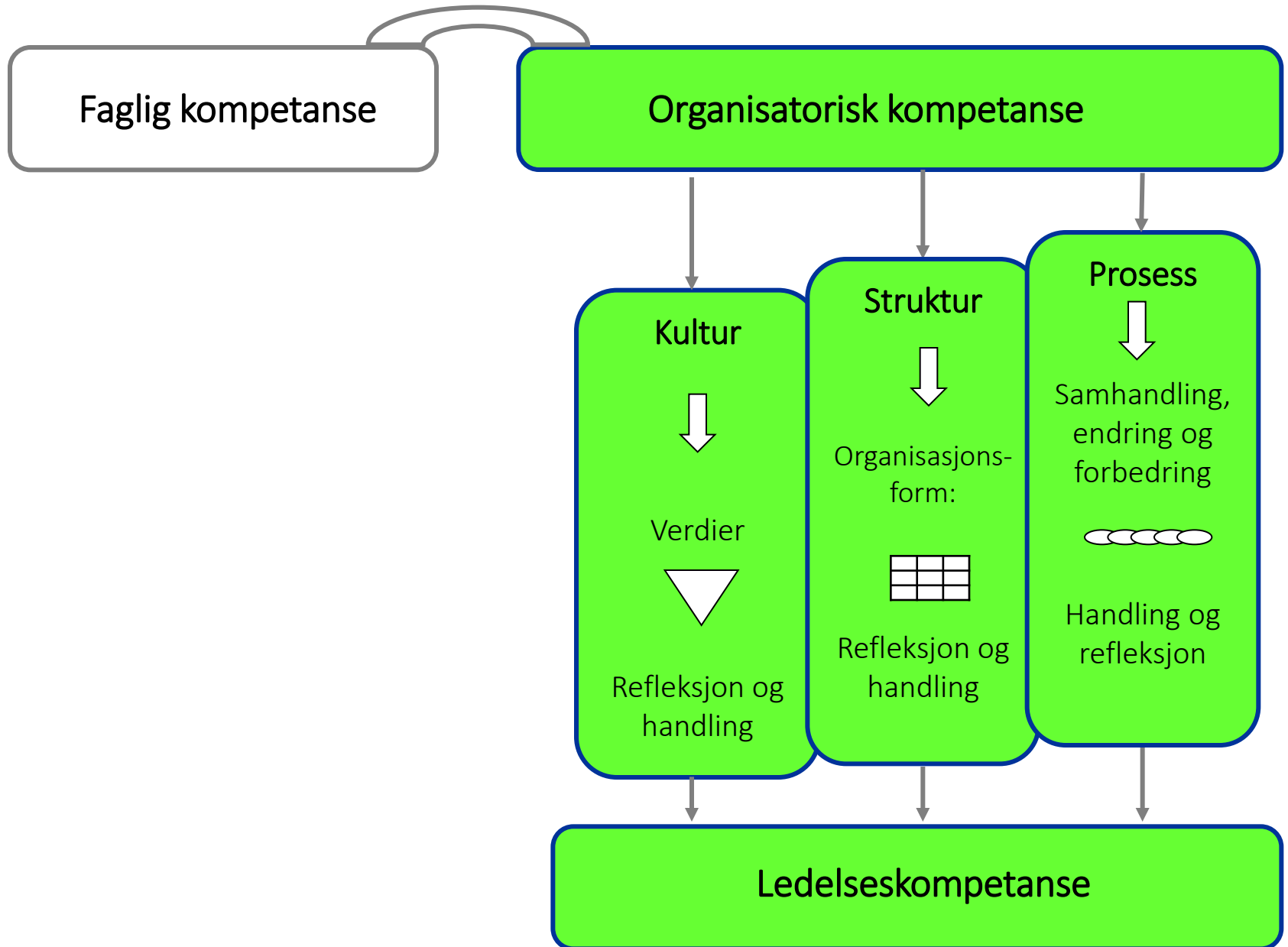
ARNE ORVIK

ORGANISATORISK KOMPETANSE

Innføring i profesjonskunnskap og klinisk ledelse



Organisatorisk kompetanse



- det kulturelle perspektivet:
verdier

§ 1-1. Arbeidsmiljølovens formål: å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon.

Integritet og arbeidshelse (1)

Lov om arbeidsmiljø (2005):

§ 4-3:

”Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakeres integritet og verdighet ivaretas.”

(2)

Integritet innebærer:

Verdier

- at det vi gjør ikke går imot våre overbevisninger og verdier
- å være villig til å gjøre det vi gjør (eller må gjøre)
- å være integrert i sine omgivelser

"to be integrated in"

Schabracq 2003

Integritet

- mer enn et moralsk og etisk begrep
- mer et arbeidslivsbegrep enn et arbeidspsykologisk begrep

Integritet fremmer arbeidshelsen.

Integritetspress (-krenkelse)
truer arbeidshelsen
(særlig den psykiske helsen)

Kilder til integritetspress?

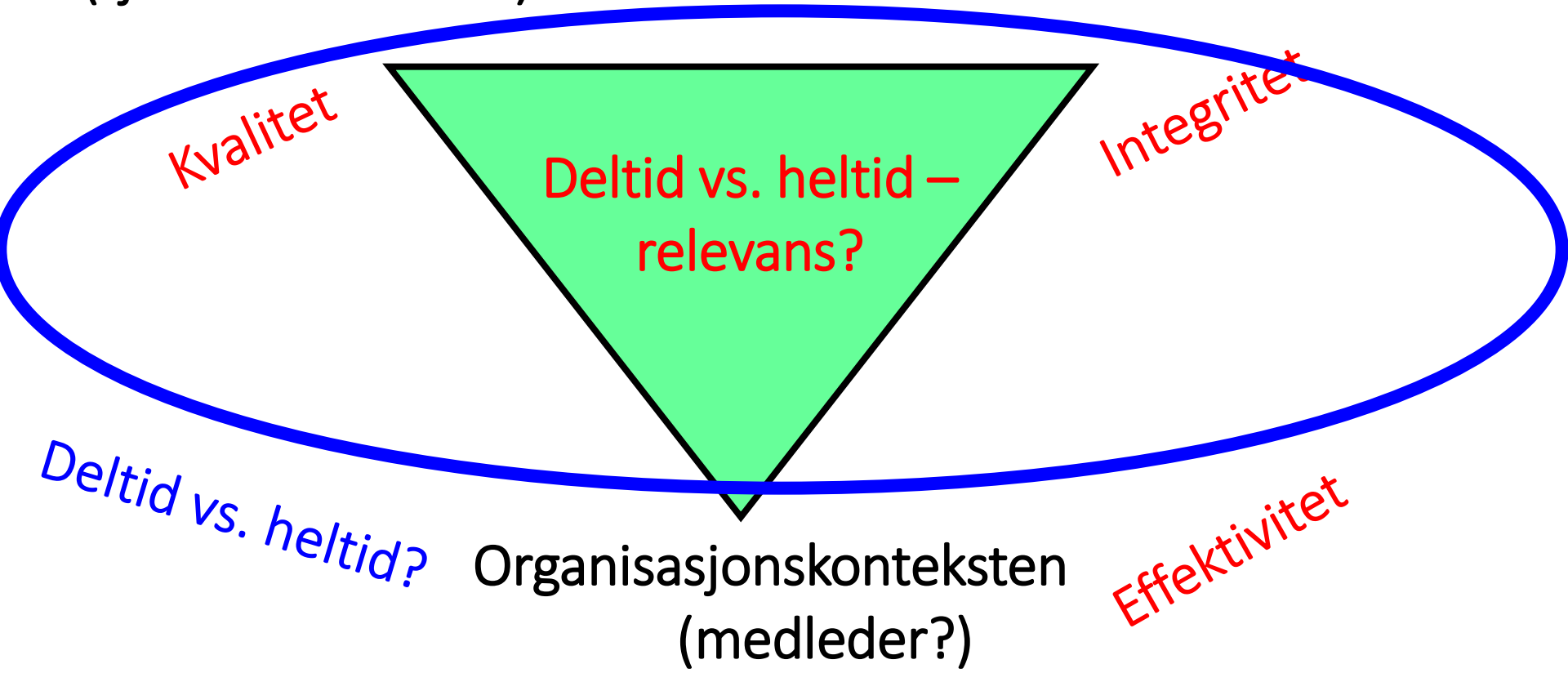
- endringsprosesser?
- krysspress mellom kvalitetskrav (egne, profesjonens?) og effektivitetskrav (organisasjonens)?

Hvordan håndtere krysspress på en måte som er positiv både for en selv og for tjenesten/arbeidsplassen?

Trikulturell løsning: Å bevege seg mellom tre ulike arbeidskontekster

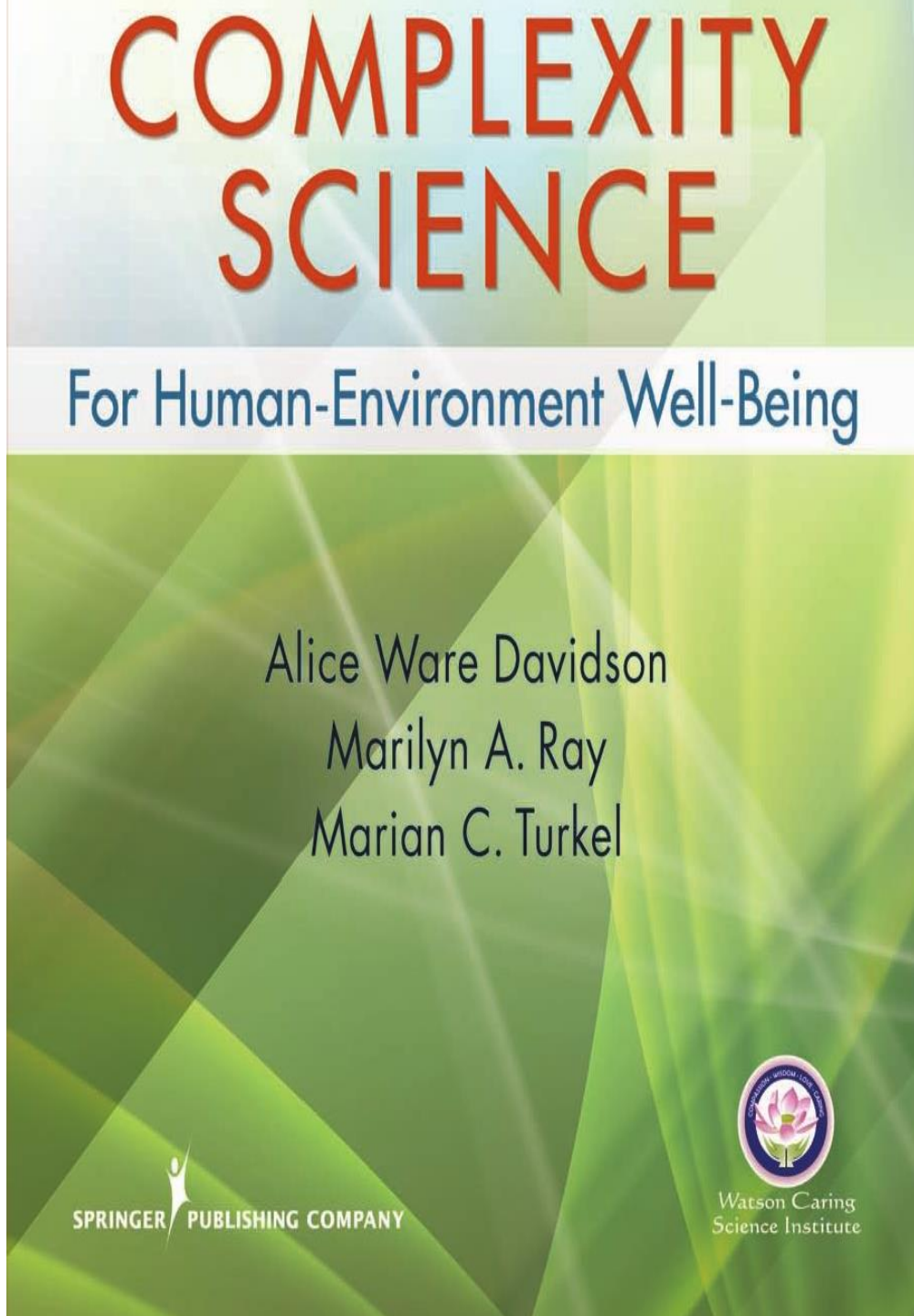
Den faglige konteksten
(tjenestemottaker)

Arbeidstakerkonteksten
(profesjonsutøver)



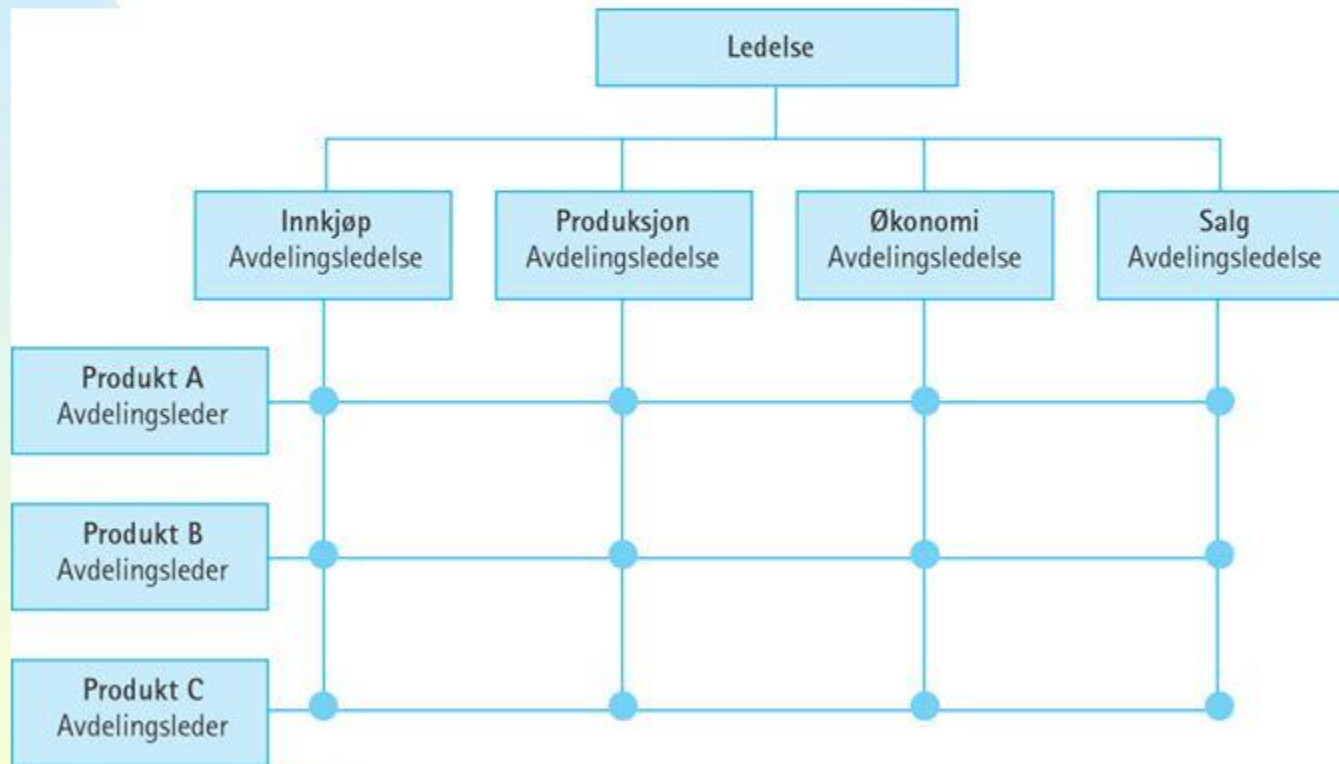
- det strukturelle perspektivet.
organisasjonsform

«Alle organisasjoner er
komplekse adaptive systemer»



→ Den hierarkiske organisasjon
ikke (lenger) tilstrekkelig
→ Selvorganisering
→ selvedelse

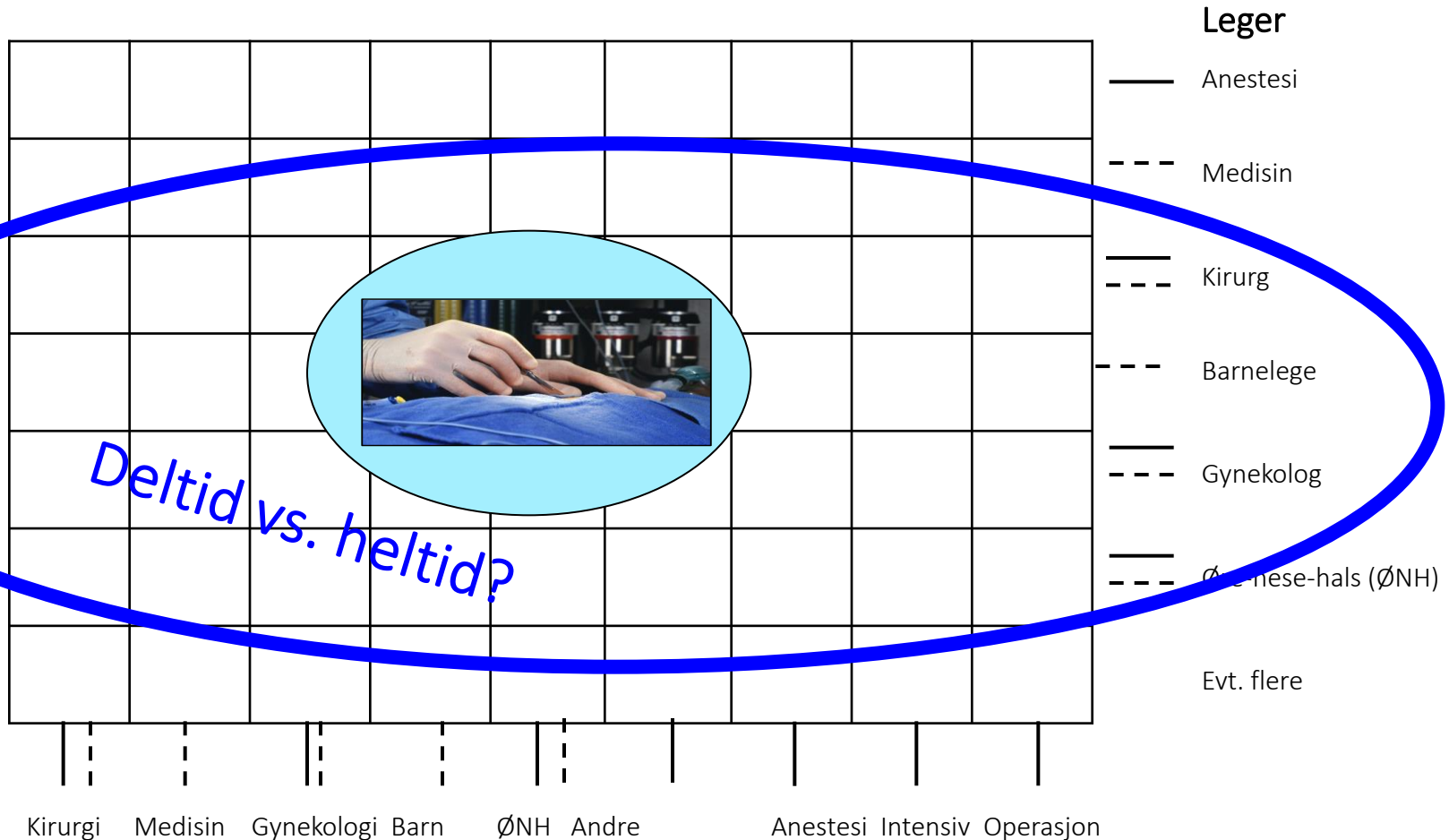
Matriseorganisasjon



Matriseorganisering

Kvalitet forutsetter matriseorganisering!

Matriseorganisering



Deltid vs. heltid?

Sykepleiere i kliniske avdelinger

Sykepleiere i spesialavdelinger

— deltar med personale til operasjonsvirksomheten

- - - sender pasienter til operasjon

- det prosessuelle perspektivet:
overganger og samhandling

Afaf Ibrahim Meleis
EDITOR

TRANSITIONS THEORY

Middle-Range and
Situation-Specific Theories
in Nursing Research
and Practice

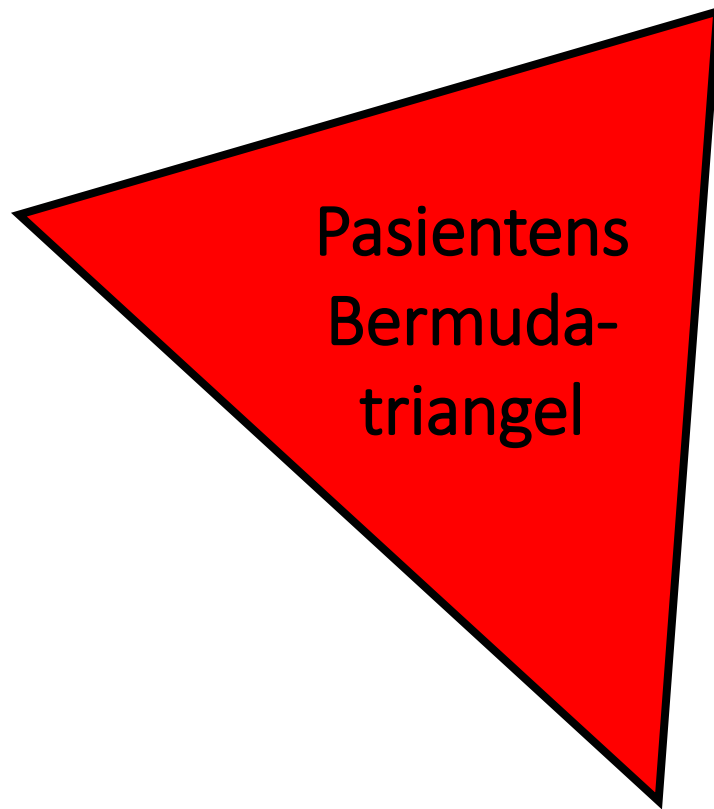
 SPRINGER PUBLISHING COMPANY

“Overganger mellom ulike tiltak og tjenester er en konstant utfordring med hensyn til kvalitet.”

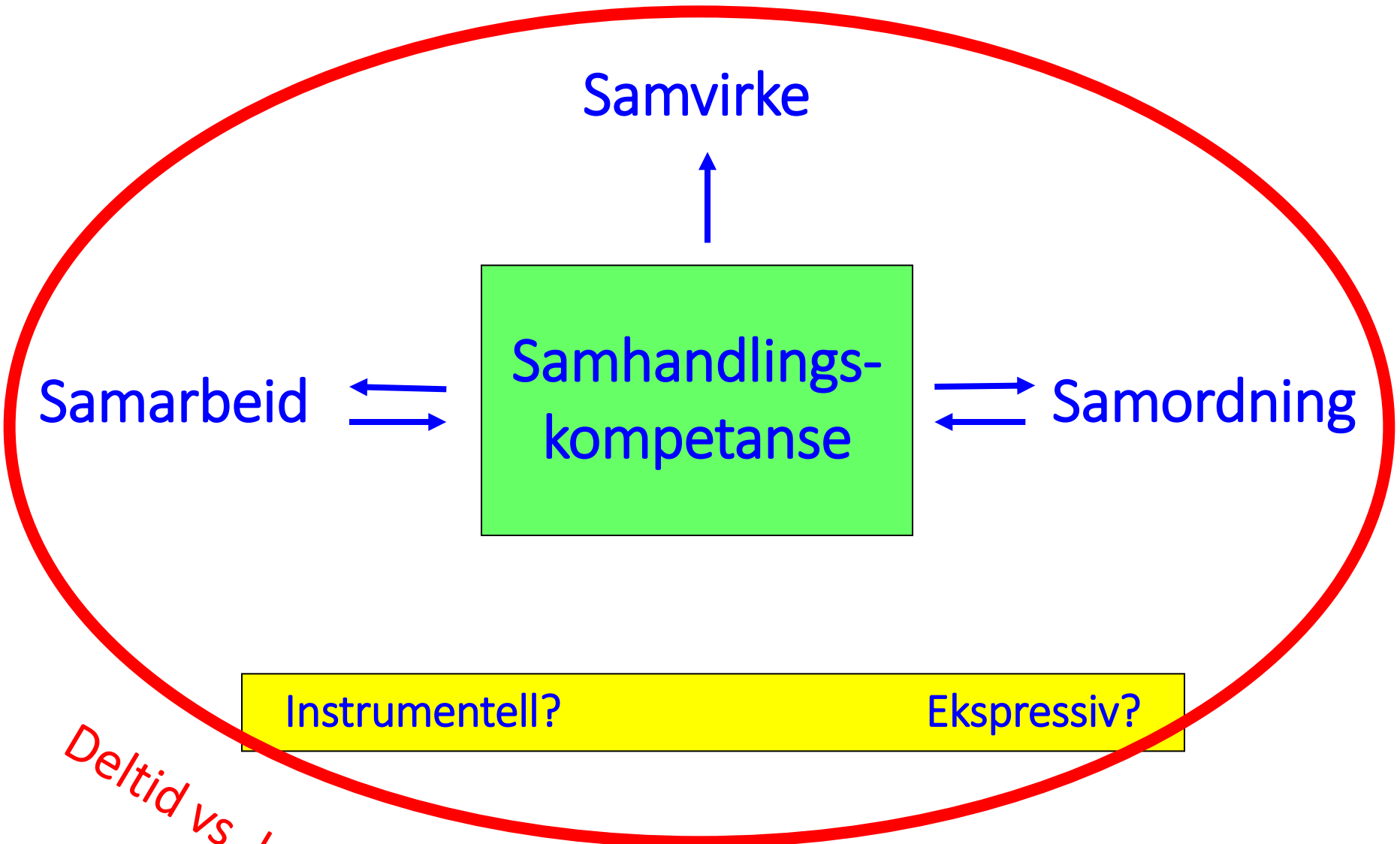
Asbjørn Aune 2000

Overganger mellom
tjenester:

«Hadde det bare vært
en rød tråd»



Pasiensens
Bermuda-
triangel



Samvirke



Samhandlingskompetanse

Samarbeid



Samordning

Instrumentell? Ekspressiv?

Deltid vs. heltid?

Organisatorisk kompetanse

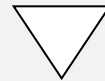
Faglig kompetanse

Organisatorisk kompetanse

Kultur



Pasient,
produksjon og
profesjon

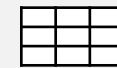


Refleksjon og
handling

Struktur



Organisasjons-
form:
maskin eller
organisme?

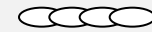


Refleksjon og
handling

Prosess



Samhandling,
pasientforløp
endring og
forbedring



Handling og
refleksjon

Ledelseskompentanse

Organisatorisk kompetanse kvalifiserer for ledelse!

Ledelse

= allmenn kompetanse

= selvledelse?

Medarbeiderskap

Deltid vs. heltid?

Klarer seg uten sjefene

– Det foregår en stille revolusjon i arbeidslivet, mener NHH-professor William Brochs-Haukedal

Nå styrer de seg selv

Deltid vs. heltid?

Hjemmesykepleierne i Team Schinveld i Sør-Nederland savner ingen ledere. I Buurtzorg jobber de etter eget skjønn.

Oppsummering:

Kvalifikasjoner er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for **kvalitet og utvikling** i tjenester, særlig i overganger i og mellom menneskebehandlerne kunnskapsorganisasjoner. I tillegg trengs **kompetanseutvikling** i form av **dobbel kompetanse**, der faglig kompetanse og **organisatorisk kompetanse** er gjensidig avhengig. En slik dobbelkompetanse hos profesjonelle legger også grunnlaget for en **generell ledelseskompetanse**.

*Lykke til med å bygge
heltidskulturen – kanskje kan
organisatorisk kompetanseutvikling
være et bidrag?*

