

Kombinererte stillinger krever aktiv ledelse

Med bedre dialog mellom lederne og de ansatte blir kombinerte stillinger enda mer vellykket.

FORFATTERE

Lars Mathisen
Rektor

Sigrid Rannem
Avdelingsleder

HOVEDBUDSKAP

Kombinererte stillinger korter ned avstanden mellom utdanningsinstitusjonene og helsetjenesten. Arbeidsgivere som deler en kombinert stilling, kan dra nytte av en arbeidsprosess som oppfordrer til dialog mellom leder og ansatt. Strukturerte spørsmål kan være til hjelp i dialogen. Svar på spørsmålene stimulerer et aktivt lederskap for å fremme karriereutvikling etter oppnådd mastergradskompetanse eller førstekompetanse. De skal også fremme forskning i samarbeidsfeltet mellom akademia og klinikk samt bidra til relevans og bruk av studenters kunnskap og studieinnsats.

I den utdanningspolitiske debatten om kvalitet i høyere utdanning etterlyses bedre utdanningskvalitet og et mindre gap mellom teori og praksis (1, 2). Kombinerte stillinger trekkes fram som et virkemiddel for gjensidig utvikling mellom utdanning og helsetjeneste (3, 4). Ansatte med erfaring fra slike stillinger beskriver et behov for samspill med lederne hvis kombinerte stillinger skal være vellykket. Derfor er det viktig å konkretisere innholdet i lederstøtte og faglig lederskap der kombinerte stillinger tas i bruk som et utviklingstiltak.

Hvordan kan ledere øke merverdien av kombinerte stillinger både for ansatte og organisasjonene?

HVA ER EN KOMBINERT STILLING?

Kombinererte stillinger viser her til ansettelsesforhold hvor en ansatt har beslektete oppdrag fra to organisasjoner på to ulike arbeidsplasser. Ulike varianter av kombinerte stillinger har vært vanlig i profesjonsutdanningene, og med flere mulige ledelsesmodeller. Dette er eksempler fra sykepleiefaget:

- en hovedstilling i sykehus kombinert med en 20-prosentstilling for en utdanningsinstitusjon
- en hovedstilling i høyskole med 20–40 prosent engasjement i et samarbeidsprosjekt ved en sykehusavdeling

- hovedstilling ved utdanningsinstitusjon og deltidsstilling i pasientbehandling

HJELP TIL DIALOG MELLOM LEDERE OG ANSATTE

Kombinerte stillinger kan utformes og gjennomføres på mange ulike måter. Derfor kan det være lurt å beskrive noen områder man bør ta stilling til når lederstøtten skal konkretiseres. Slike beskrivelser gir en mer åpen tilnærming, enn spesifiserte modeller eller snevre definisjoner av en kombinert stilling i en periode hvor det bør være rom for utprøving. Vi vil inspirere linjeledere til å investere tid og tanker for å ivareta et felles og aktivt lederskap for ansatte i kombinert stilling, uansett om stillingskombinasjonen er en bevisst organisatorisk satsing eller et resultat av tilfeldigheter. Vi foreslår derfor noen områder og spørsmål som kan brukes i dialog mellom ledere, og mellom ledere og ansatte, i eller på vei inn i en kombinert stilling.

GRAD AV SAMARBEID OM RESULTATFORVENTNING

- Har lederne diskutert likheter og ulikheter i institusjonenes langsiktige mål og visjoner seg imellom?
- På hvilken måte samsvarer forventningene til den kombinerte stillingen med organisasjonenes strategiske mål?
- Hvordan er forventningene konkretisert i en «bestilling» til den ansatte?

OMFANG AV STRUKTURELL STØTTE

- Har stillingen en konkret plass på organisasjonskartet eller i enheten?
- Hvordan skal stillingen integreres i nettverk og kommunikasjonslinjer?
- Er samarbeidspartnere og øvrige interessenter identifisert? Hva er informasjonsstrategien?
- Hvor sterk er sammenhengen mellom ressurstildeling og resultatforventningene? Er det rom for fleksibilitet i stillingsbrøkene? Hva kan utløse endring?
- Hvilke(t) ledernivå(er) viderefører diskusjonen om muligheter og utfordringer på lengre sikt?

GRAD AV SAMARBEID OM PERSONALLEDELSE OG ROLLEN SOM NÆRMESTE OVERORDNET

- Er rollen som arbeidsgiverrepresentant avklart?
- Blir stillingen diskutert som del av den ansattes langsiktige karriereplan og karriereutvikling, både ved intervju og i senere utviklingssamtaler?
- I prosjekter som går over lang tid, kan det bli en utfordring å holde fast ved den strategiske visjonen. Hvordan sikrer ledere evaluering underveis, både av prosess og resultat?
- Skal begge ledere være involvert i deler av medarbeidersamtalen med den ansatte i kombinert stilling?
- Hva er strategien for å forebygge kjente utfordringer i kombinerte stillinger, slik som overarbeid, frustrasjon og resignasjon?
- Hvordan legges det til rette for rotasjon i kombinerte stillinger?

FORDELER MED KOMBINERTE STILLINGER

En vesentlig intensjon med kombinerte stillinger er å minske gapet mellom teori og praksis. I tillegg finnes det mer individorienterte begrunnelser som jobb-berikelse, merittering og stabilisering eller videreføring av kompetanse.

«Kombinerte stillinger åpner for karriereutvikling etter oppnådd mastergradskompetanse eller førstekompetanse.»

Jobb-berikelse oppnås blant annet gjennom oppmerksomhet, systematikk og ressurstildeling for å styrke utdanningsfunksjonen. Studenter og (ny)ansatte vil kunne møte de samme personene som praksisveiledere i teoretisk undervisning og som rollemodeller i klinikken.

Merittering skjer dersom utdanningsoppdrag gir karrieremessig uttelling. Sykepleiere på vei inn i forskningsløp vil dermed være bedre kvalifisert til å formidle. Sykepleiere på vei inn i en pedagogisk karriere vil kunne få en sterkere klinisk plattform samtidig som den pedagogiske erfaringen teller.

Stabilisering av kompetanse skjer ved å opprettholde engasjement og forebygge uhenksomhetsmessig frustrasjon. Disse momentene kjennetegner god ledelse i kunnskapsorganisasjoner. Et økende antall mastergradskvalifiserte sykepleiere og spesialsykepleiere utfordrer helsetjenesten til å dra aktiv nytte av kompetansen i pasientbehandling og utdanning. Kombinerte stillinger kan tenkes å redusere lekkasje av høykompetent personell til academia etter fullført mastergrad. Kombinerte stillinger kan også bidra til relevans i utdanningene med oppdaterte kliniske pasientforløp til ulike læringsmetoder.

SAMARBEID OG BALANSE

Strategiske, operative og individorienterte dimensjoner av ledelse er viktig for å gå fra passiv aksept av bistillinger og bierverv til aktive samarbeidsformer, der det er mulig. Hvis kvaliteten på praksisstudier skal bli bedre, må de to aktuelle sektorene samarbeide og ivareta balanse mellom forhandling og samhandling. Det kan bety å fokusere litt mindre på forhandling for å avgrense ansvaret for kostnader. Samtidig kan ledere samhandle mer om ansvar for resultater av felles interesse.

«Å lykkes med oppdrag fra to organisasjoner innfrir lederforventningene og blir meritterende innen både klinikk og academia.»

Hva kan drive denne utviklingen framover? Vi vil påstå at det inntreffer et vendepunkt når alle berørte parter anerkjenner både organisasjonenes mål og den ansattes langsiktige vekstbehov. Vendepunktet signaliserer at oppmerksomheten dreies bort fra en uheldig polarisering mellom utdanning og praksis i sykepleiefaget. Den ansatte i kombinert stilling utfordres til å rette søkelyset mot felles interesser og felles oppgaver som en del av sin personlige karriereutvikling. Å lykkes med oppdrag fra to organisasjoner innfrir lederforventningene og blir meritterende innen både klinikk og academia.

VIKTIG Å IDENTIFISERE ULEMPER

Å dele inn tjenesteyting og utdanning i ulike departementer og ulike organisasjoner er et praktisk og politisk omforent grep i samfunnet. En slik inndeling krever imidlertid at ulempene – slik som «gapet» mellom utdanning og realiteter – identifiseres og løses. Argyris og Schön (5) hevder at forbedring uten forvandling skjer når utviklingsprosesser er styrt av etablerte handlingsmønstre og verdier (enkelkretslæring). Men når organisasjonenes verdier realiseres på nye måter og med større samsvar mellom intensjon og handling, er læringsprosessen forvandlerende (dobbelkretslæring). Ved å redefinere kombinerte ansettelse som både karrierefremmende og resultatskapende, ivaretar ledere aktivt lederskap med utvikling av organisasjonenes evne til å realisere gode og relevante

LEDERSAMARBEID GIR MERVERDI

Vi mener at et ledersamarbeid om resultatforventning, strukturell støtte og personalledelse gir merverdi både ved deltids høyskolestillinger for mastergradskvalifiserte spesialsykepleiere og ved kombinerte stillinger for stipendiater. Det tyder våre foreløpige erfaringer fra Oslo universitetssykehus og Lovisenberg diakonale høyskole på. Kombinerte stillinger åpner for karriereutvikling etter oppnådd mastergradskompetanse eller førstekompetanse. Slike stillinger er også med på å sikre at ansatte får innsikt i en samarbeidende sektor. Forskning i samarbeidsfeltet mellom academia og klinikk får økt oppmerksomhet, og pedagogiske grep kan prøves ut.

«Vi regner respekt og likeverd mellom partene som en av forutsetningen for å lykkes.»

I stipendiatsituasjonen kan to ledere bidra ved å avtale felles møter for å forankre prosjektet, synliggjøre interesse for den ansattes karriere og løse utfordringer innen rammer og tilrettelegging som ellers kunne forbli stipendiatens eget problem. Ledere har et overblikk og kan se muligheter for miljøstøtte, samspill med prosjektansvarlig og bruk av relevante resultater av forskningen underveis i prosjektet. De kan dessuten bidra til å forebygge utilsiktet isolasjon mellom forskningsmiljøer.

Vi regner respekt og likeverd mellom partene som en av forutsetningen for å lykkes. Denne respekten må vises ved konstruktiv omtale og regelmessig kontakt, omforente prinsipper for personalledelse og lønsmessig kompensasjon. I tillegg må konkrete resultater av samarbeidet bli anerkjent og løftet fram.

REFERANSER

1. Kunnskapsdepartementet. Kvalitet i høyere utdanning. Oslo: Kunnskapsdepartementet, versjon 12.07.2016. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/hoyere-utdanning/innsikt/kvalitet-i-hoyere-utdanning/id2008162/>. (Nedlastet 03.10.2016).
2. Universitets- og høyskolerådet. Kvalitet i praksisstudiene i helse- og sosialfaglig høyere utdanning: Praksisprosjektet. Oslo: Universitets- og høyskolerådet. 2016. Tilgjengelig fra: http://www.uhr.no/documents/praksisprosjektet_sluttrapport_ver2.pdf. (Nedlastet 28.11.2016).
3. Frigstad SAa, Nøst TH, Blekken LE. Kombinerte stillinger gir faglig gevinst. Sykepleien 2015;103(6):52-55. DOI:10.4220/Sykepleiens.2015.54439. Tilgjengelig fra: <https://sykepleien.no/forskning/2015/05/kombinerte-stillinger>. (Nedlastet 28.11.2016).
4. Skaalvik M, Borch I, Hokland K, Aronsen MT, Foss I. Evaluering av ordningen med kombinerte stillinger for helsefaglige utdanninger ved UNN og UiT. Tromsø: Felles utdanningsvalg ved Universitetssykehuset Nord-Norge og UiT Norges arktiske universitet. 2014. Tilgjengelig fra: <http://docplayer.me/4388763-Evaluering-av-ordningen-med-kombinerte-stillinger-for-helsefaglige-utdanninger-ved-unn-og-uit.html>. (Nedlastet 03.10.2016).
5. Argyris C, Schön DA. Theory in practice: increasing professional effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass. 1974.