

# Selvbestemmelse / autonomi

---

## Skal helsevesenet være unntaksbransje?

Pasientsikkerhetskoneransen 2023  
Joy Buikema Fjærtøft, organisasjonspsykolog  
Prosjektleder, avd pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring



# Grunnleggende psykologiske behov

Deci og Ryan  
Selvbestemmelsesteori

## Autonomi



## Tilhørighet



## Mestring



# Krav-kontrollmodell

Karasek

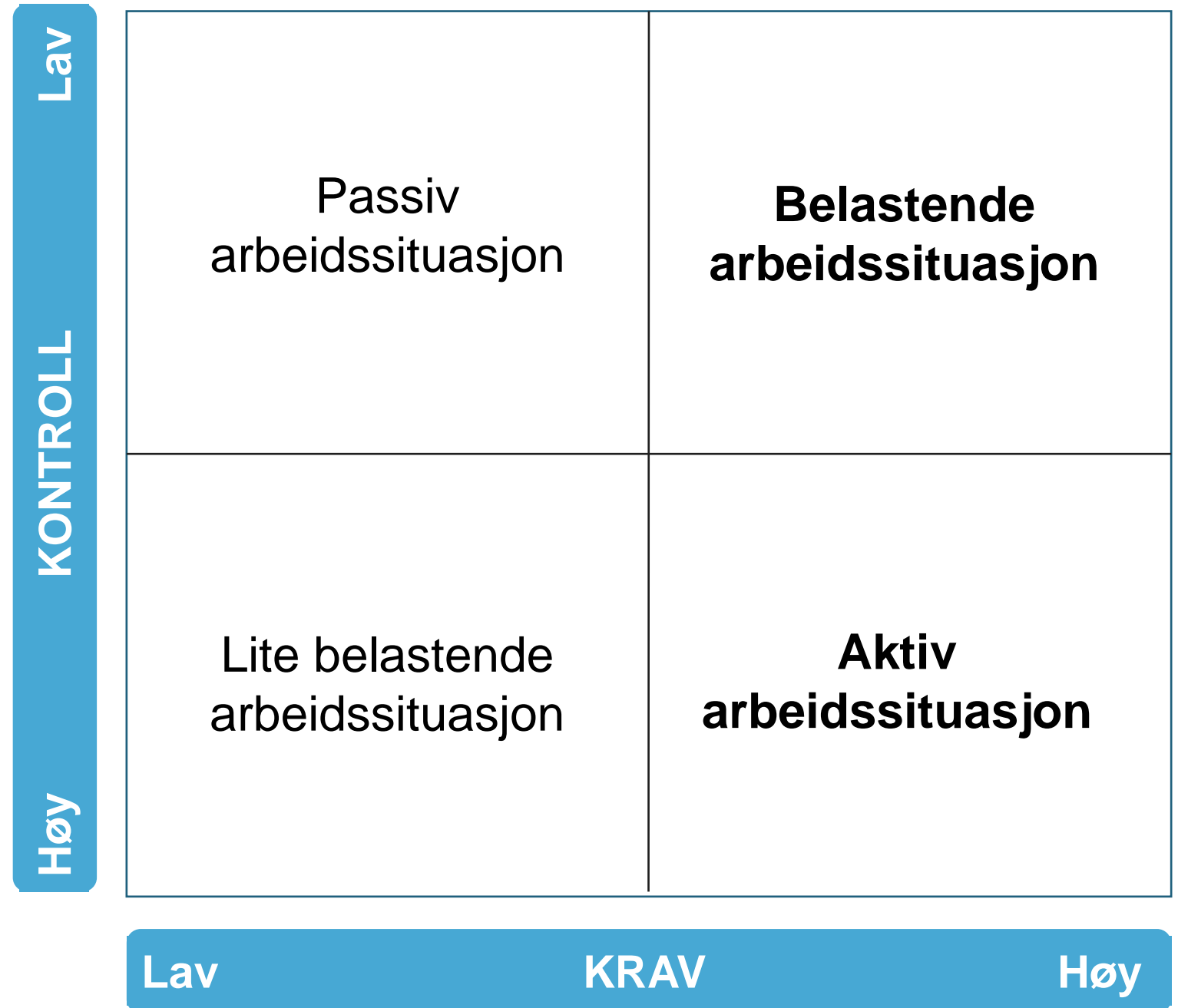
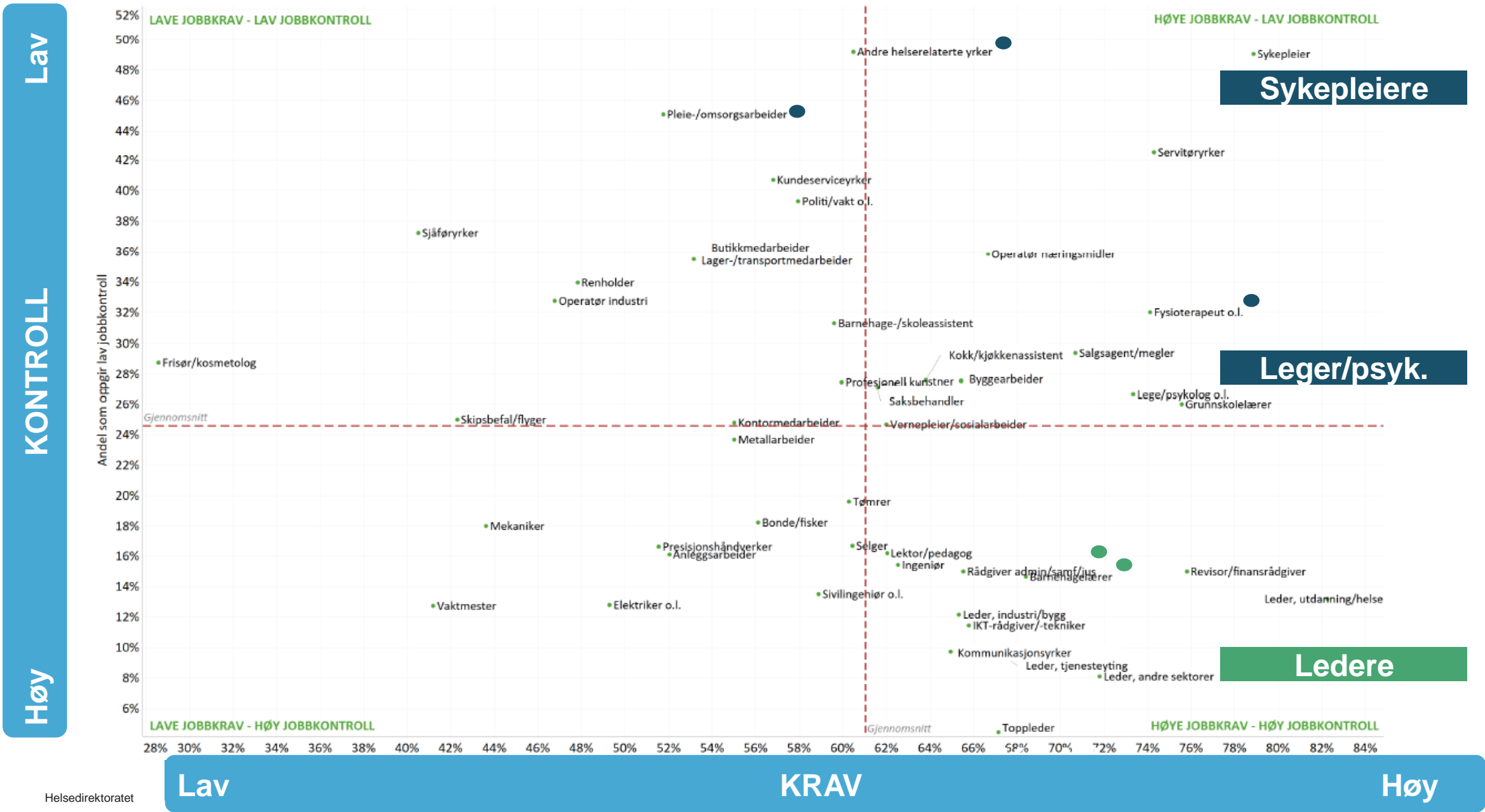


FIG 4.28 Prosentandel som rapporterer om høye jobbkrav og lav jobbkontroll etter yrke (se ytterligere forklaring til figuren i faktaboksen på forrige side)



**Andrea Rørvik Marti**



# Krav og kontroll i helsevesenet

## - betydningen for arbeidsmiljø og helse

Andrea Rørvik Marti

Forsker, PhD

Nasjonal overvåkning av arbeidsmiljø og -helse





# FAKTABOK OM ARBEIDSMILJØ OG HELSE 2021

STATUS OG UTVIKLINGSTREKK

**STAMI**  
STATENS  
ARBEIDSMILJØINSTITUTT

**STAMI**

# Yrkesinndeling

## / Helserelaterte yrker

- Helsefagarbeider
- Lege
- Pleiemedarbeider
- Psykolog/fysioterapeut
- Sykepleier
- Vernepleier

## / Håndverksyrker

- Anleggsarbeider
- Bonde/havbruksarbeider
- Bygningsarbeider
- Elektrofagarbeider
- Mekaniker
- Operatør
- Rørlegger
- Tømrer/snekker

## / Kontor- og ingeniøryrker

- IKT-tekniker
- Ingeniør
- Kontomedarbeider
- Saksbehandler
- Selger/megler
- Sivilingeniør

## / Kunst- og kulturyrker

- Presisjonshåndverker
- Profesjonell kunstner

## / Ledere og akademikere

- IKT-rådgiver
- Leder
- Rådgiver adm./samf./øk.
- Toppleder

## / Sikkerhetsyrker

- Politi/brann/ambulanse
- Vakt/militær

## / Pedagogiske yrker

- Barnehage-/skoleassistent
- Barnehagelærer
- Grunnskolelærer
- Lektor, høyere utdanning
- Lektor, videregående skole

## / Serviceyrker

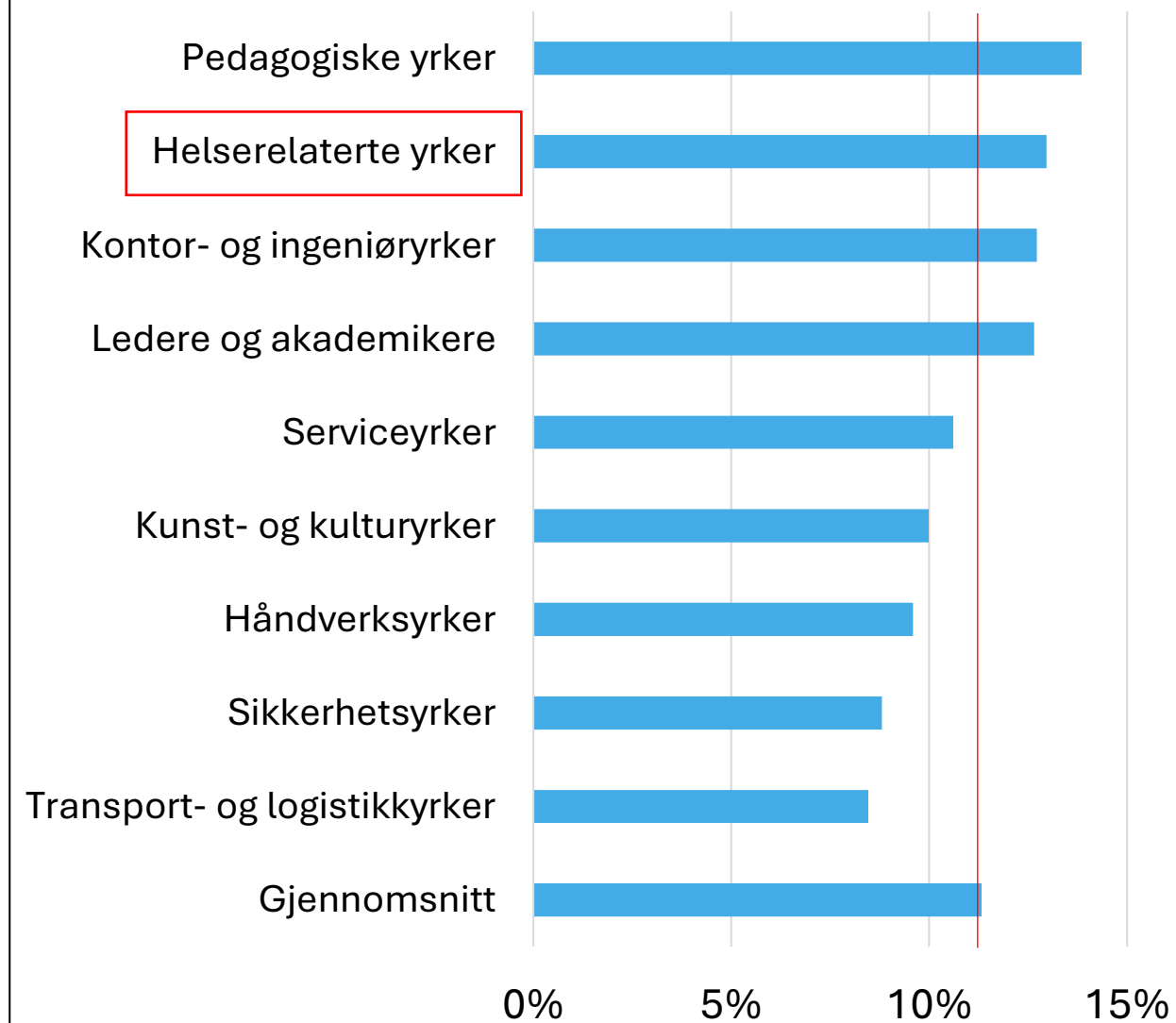
- Butikkmedarbeider
- Frisør/kosmetolog
- Kokk/kjøkkenassistent
- Kundeservicemedarbeider
- Renholder
- Servitør
- Vaktmester

## / Transport- og logistikkyrker

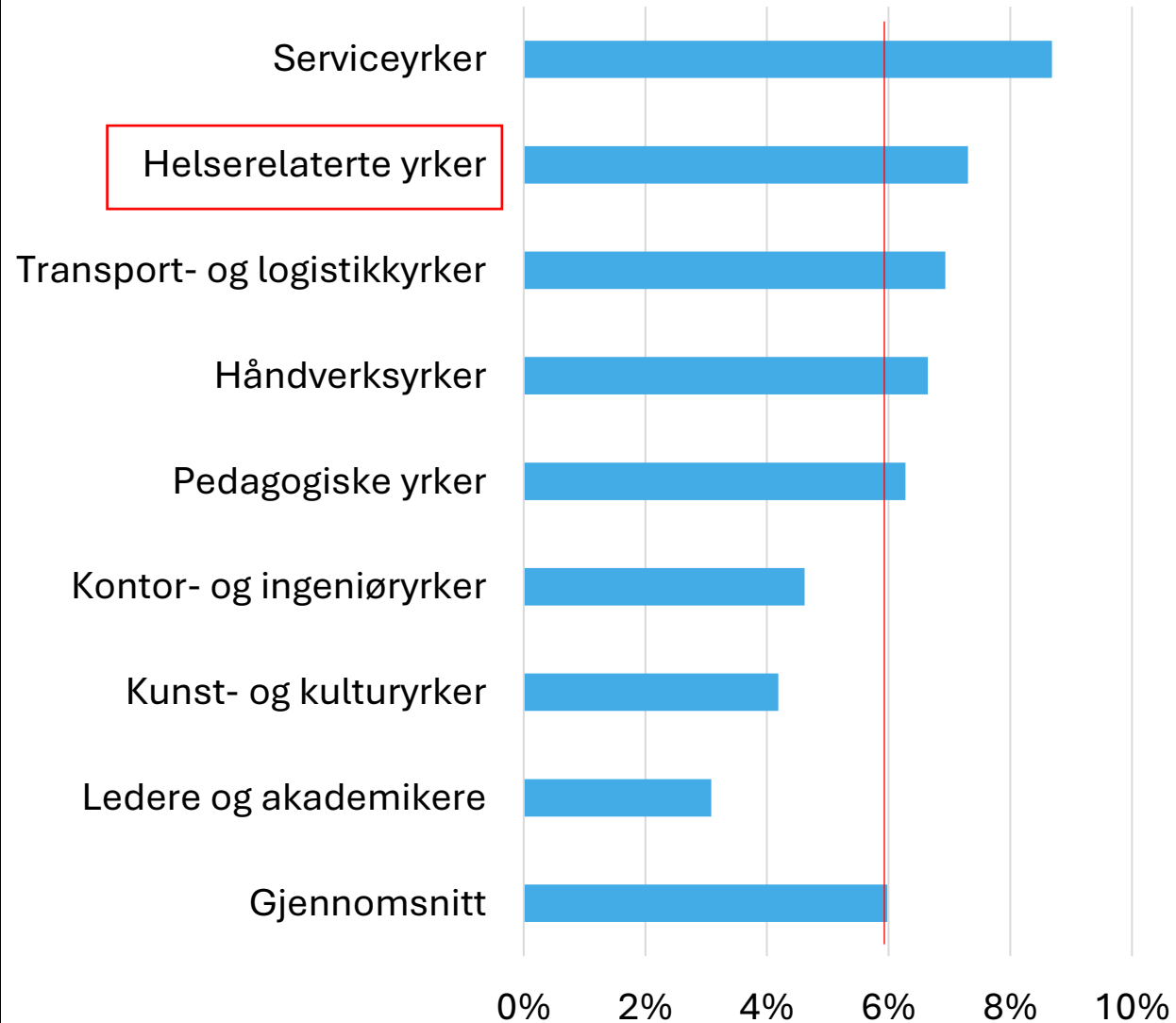
- Buss/drosjesjåfør
- Lager-/logistikkmedarbeider
- Lastebilsjåfør
- Los/flyger

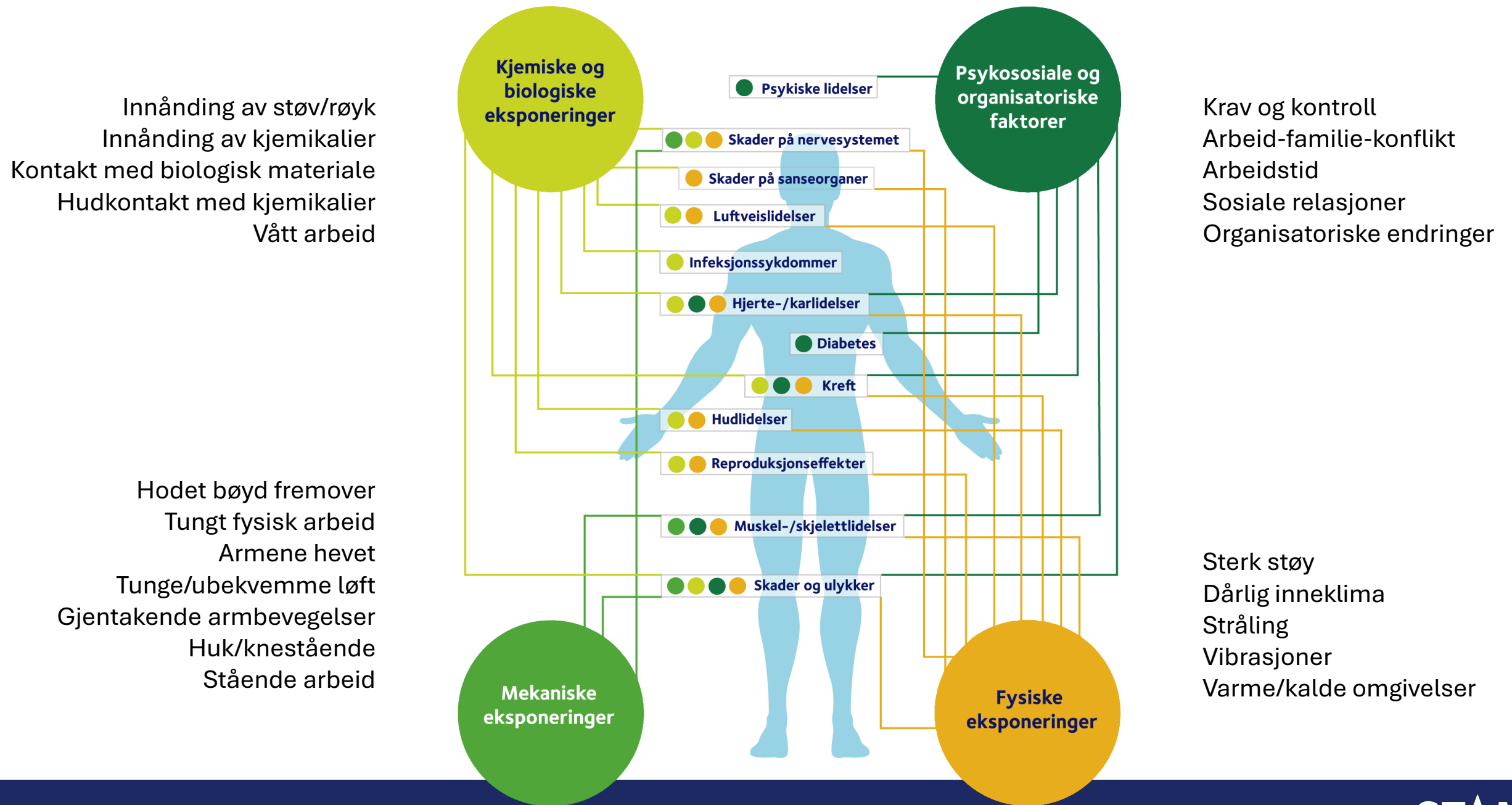


## Arbeidsrelaterte psykiske plager



## Arbeidsrelatert sykefravær





# Jobbkrav

## / Kvantitative krav

- Arbeidsmengde
- Arbeidstempo

## / Muskel- og skjelettplager

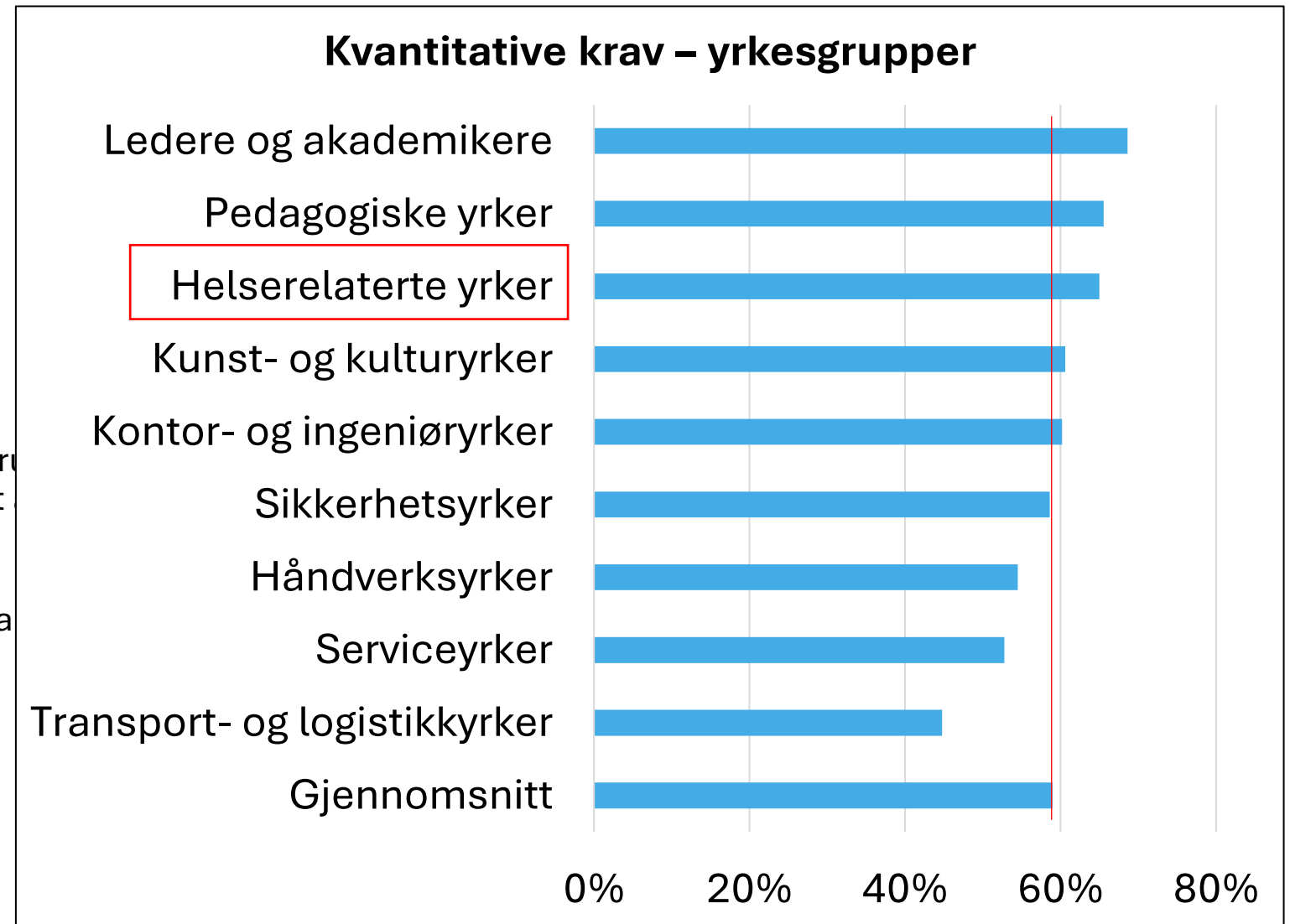
- (Sterud & Tynes, 2013; Sterud & Lang et al., 2012; Hauke et al., 2013)

## / Psykiske plager

- (Harvey et al., 2017; Duchaine et al., 2020)

## / Sykefravær

- (Duchaine et al., 2020)



# Jobbkrav

## / Kvantitative krav

- Arbeidsmengde
- Arbeidstempo

## / Muskel- og skjelettplager

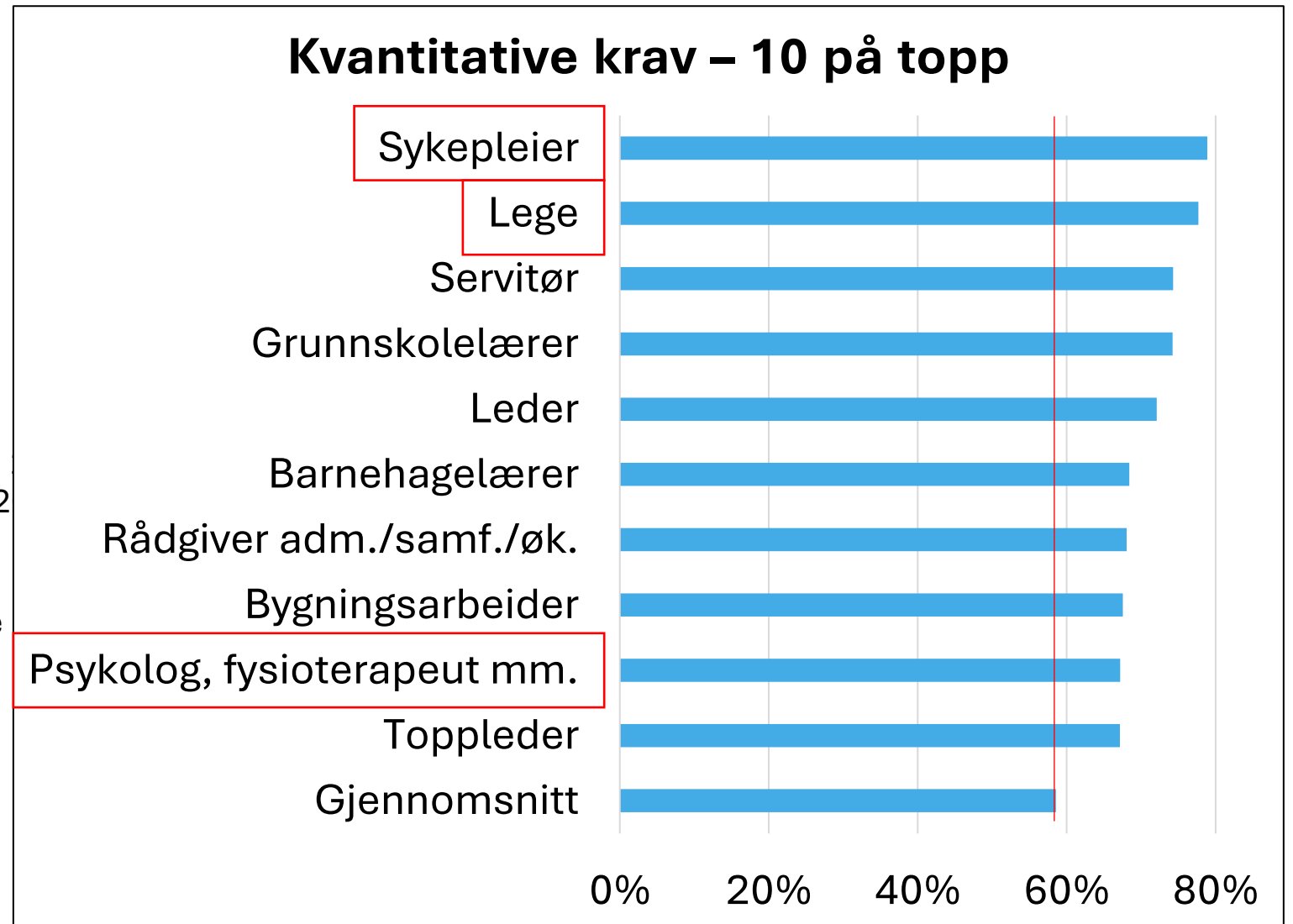
- (Sterud & Tynes, 2013; Sterud, Lang et al., 2012; Hauke et al 2

## / Psykiske plager

- (Harvey et al., 2017; Duchaine 2020)

## / Sykefravær

- (Duchaine et al., 2020)



# Jobbkrav

## / Emosjonelle krav

- Forholde seg til andres sterke følelser
- Skjule egne følelser

## / Psykiske helseplager

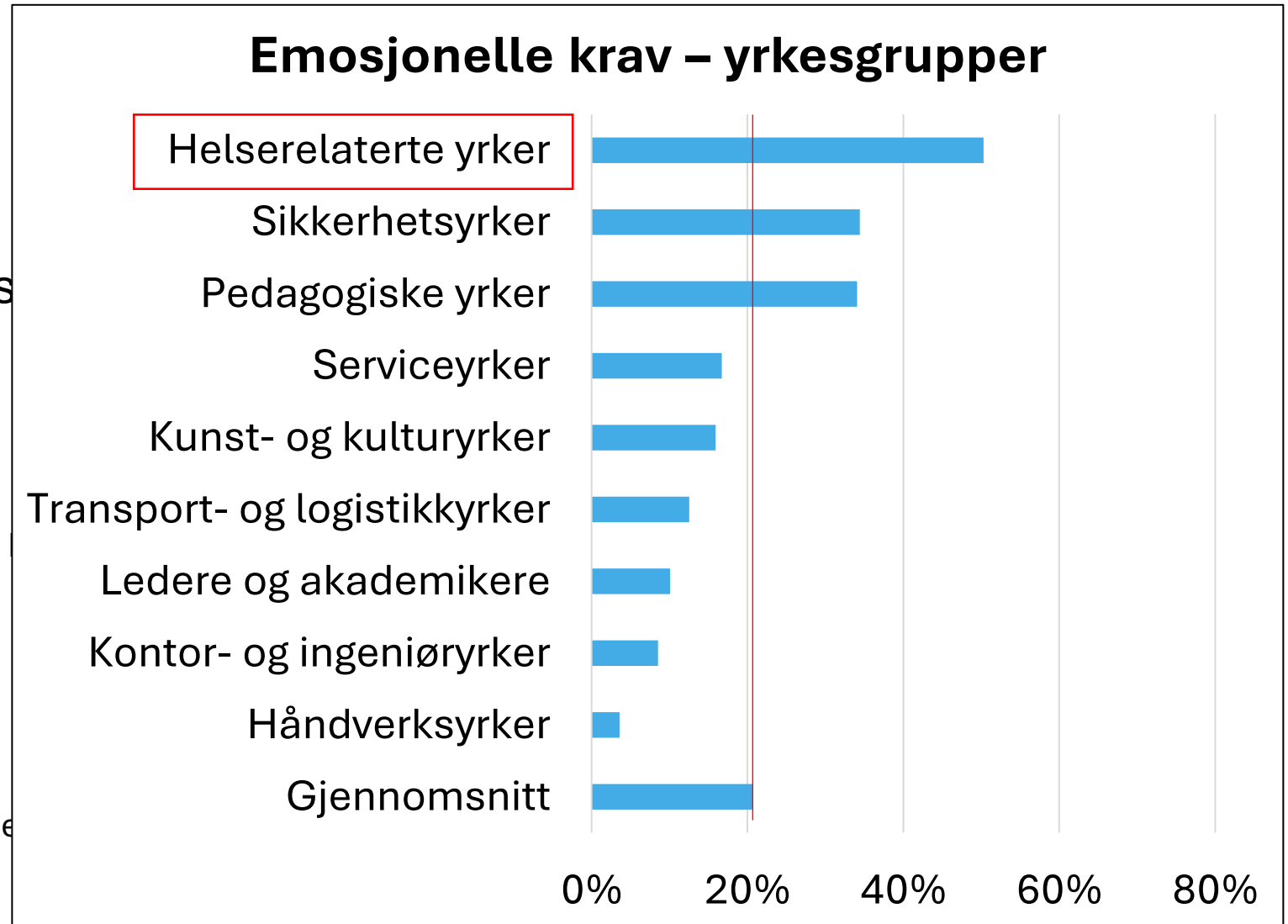
- (Johannesen et al., 2013; van der et al., 2020)

## / Emosjonell utmattelse

- (Indregard et al., 2018)

## / Sykefravær

- (Aagestad et al., 2014; Indregard et al., 2017)



# Jobbkrav

## / Emosjonelle krav

- Forholde seg til andre sterke følelser
- Skjule egne følelser

## / Psykiske helseplager

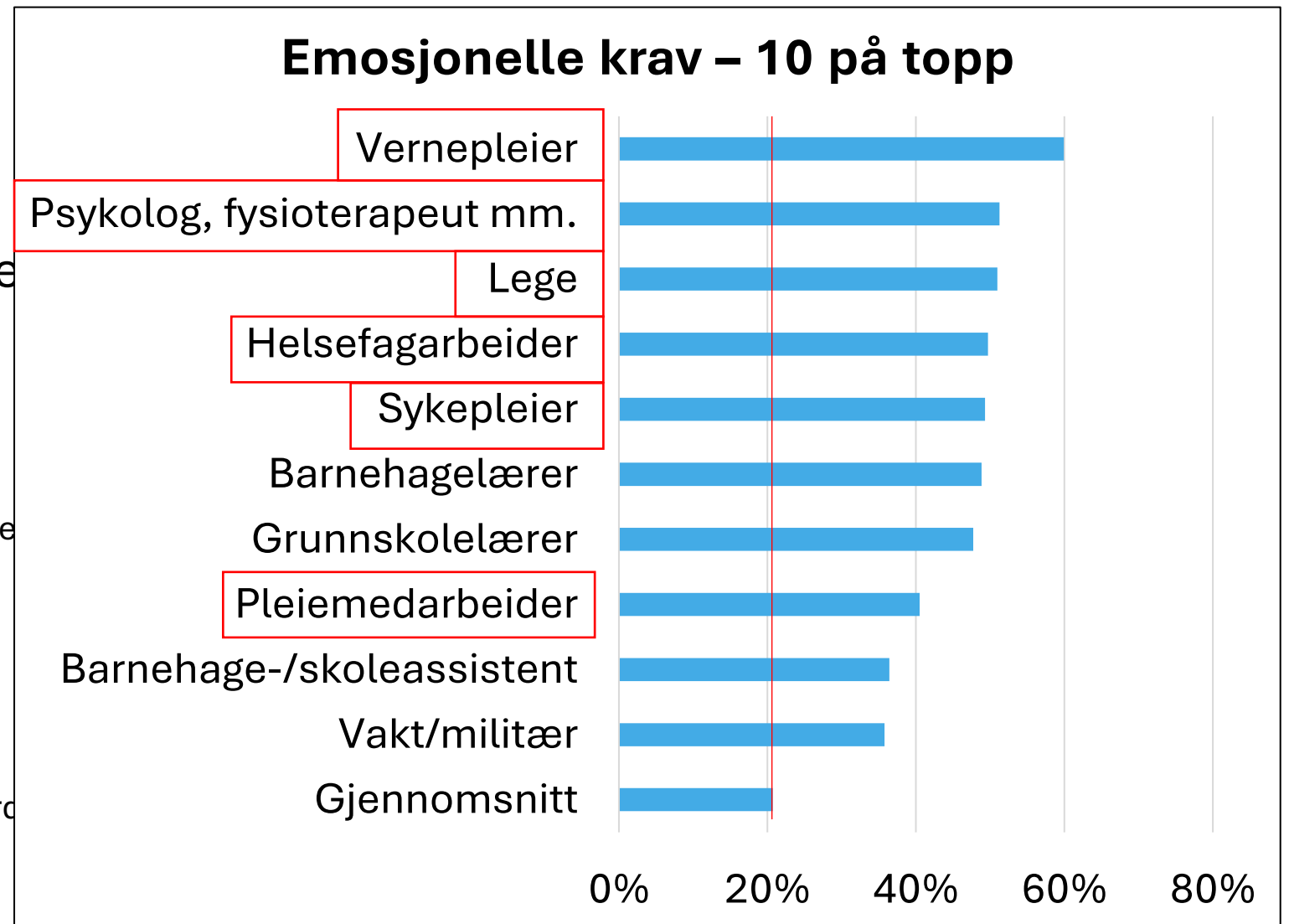
- (Johannesen et al., 2013; van de et al., 2020)

## / Emosjonell utmattelse

- (Indregard et al., 2018)

## / Sykefravær

- (Aagestad et al., 2014; Indregard 2017)



# Jobbkontroll/ selvbestemme

/ Mulighet til å bestemme  
jobben skal gjøres, arbeidstid,  
pauser, arbeidsoppgaver

/ Mulighet til å påvirke

/ Muskel- og skjelettplager

- (Sterud & Tynes, 2013; Christensen et al., 2010; 2012)

/ Psykiske plager

- (Johannessen et al., 2013; Finne et al., 2020)

/ Sykefravær og uførhet

- (Knardahl et al., 2017)



# Jobbkontroll/ selvbestemme

/ Mulighet til å bestemme  
jobben skal gjøres, arbeidstid,  
pauser, arbeidsoppgaver

/ Mulighet til å påvirke

/ Muskel- og skjelettplager

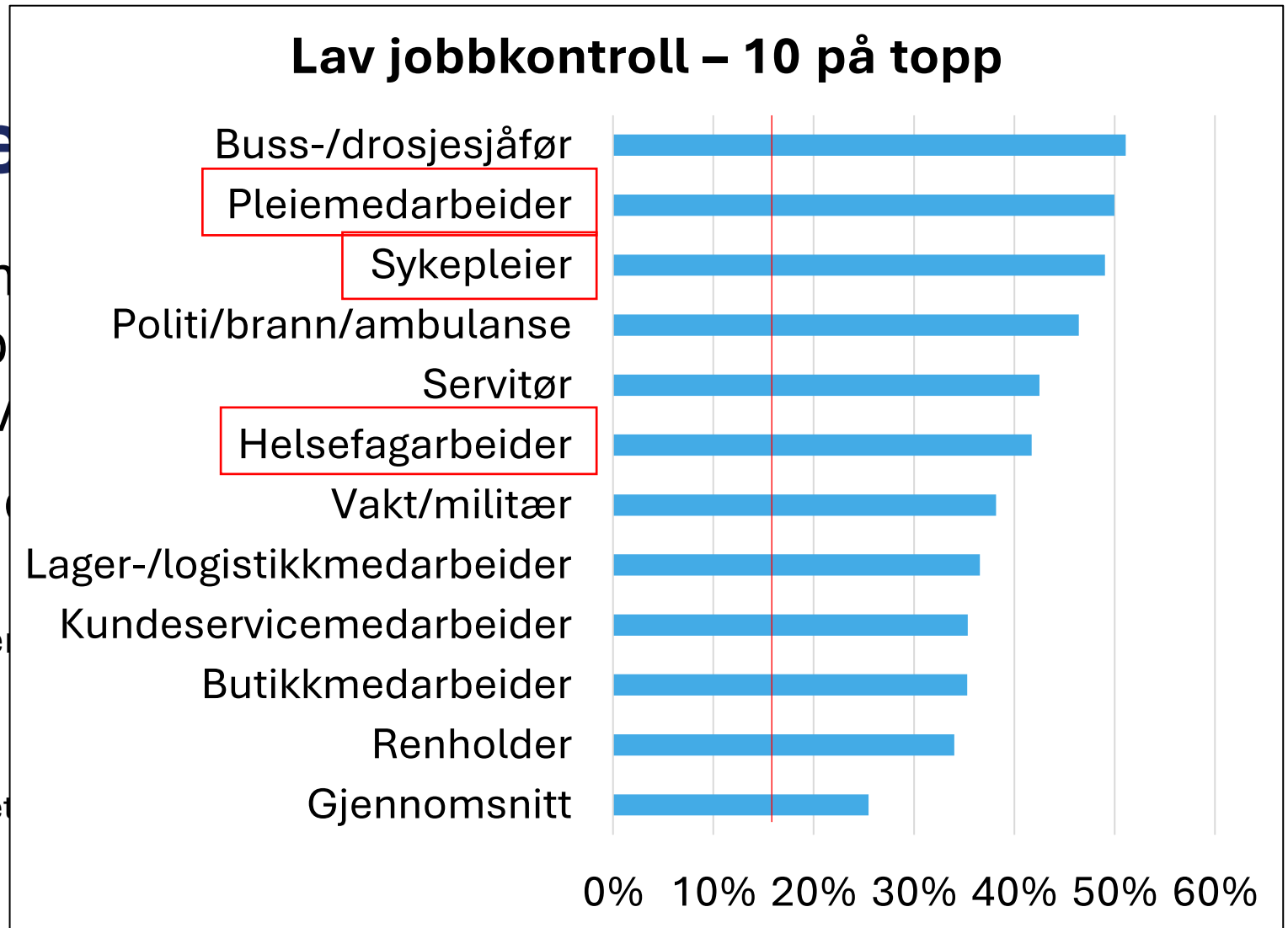
- (Sterud & Tynes, 2013; Christensen et al., 2010; 2012)

/ Psykiske plager

- (Johannessen et al., 2013; Finne et al., 2020)

/ Sykefravær og uførhet

- (Knardahl et al., 2017)

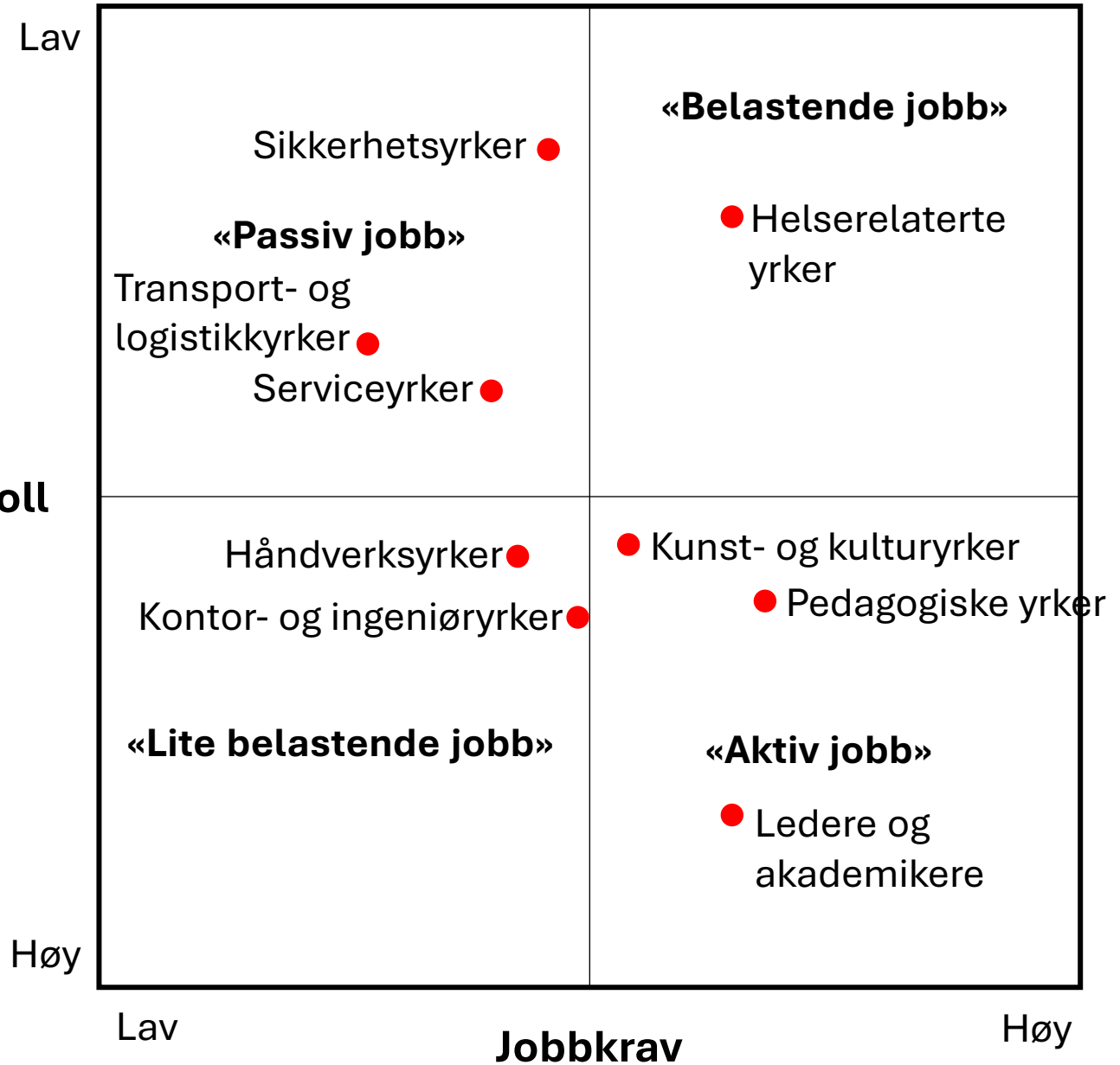




# Krav- kontroll- modellen

(Karasek, 1979)

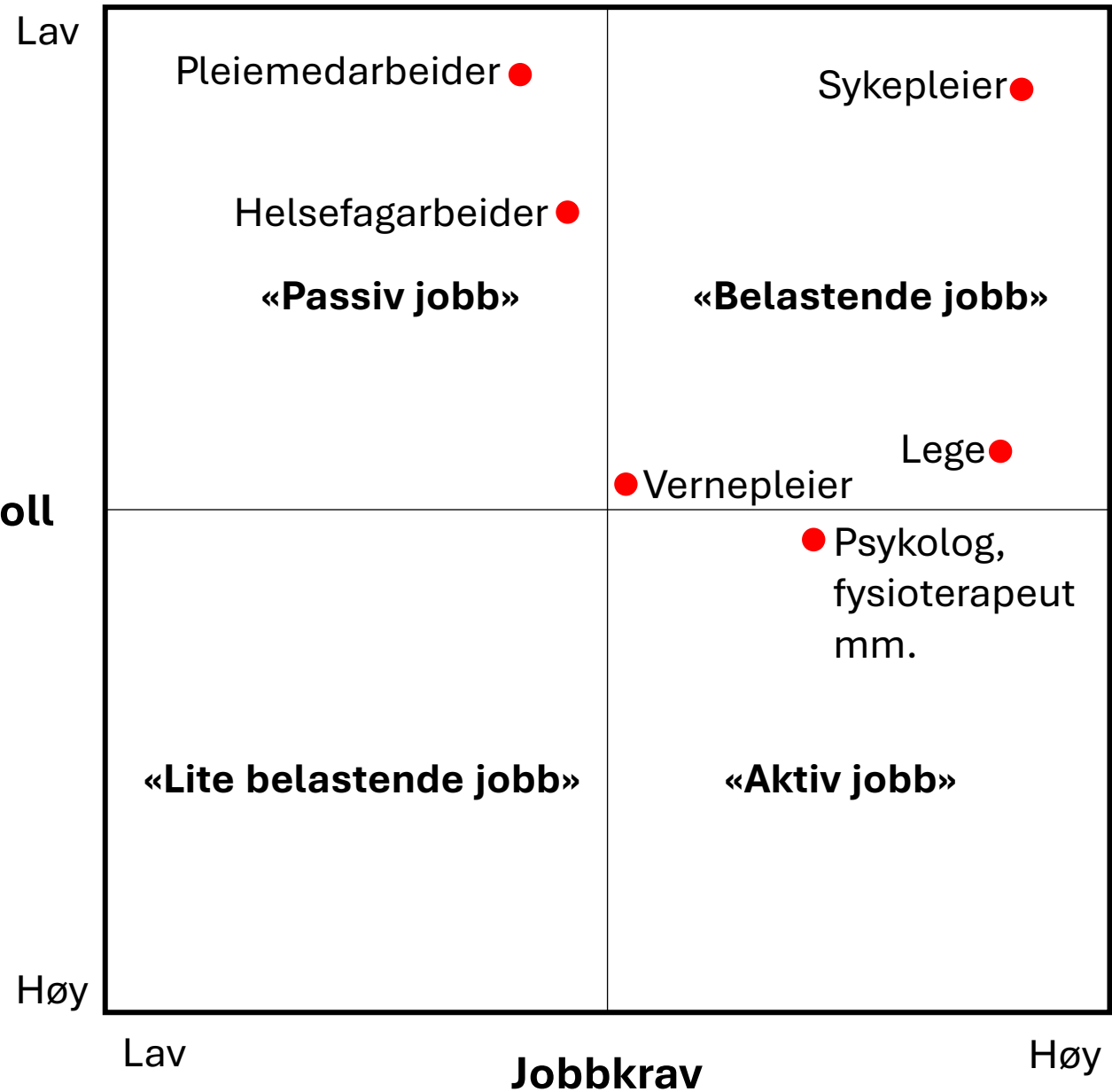
Jobbkontroll



# Krav- kontroll- modellen

(Karasek, 1979)

Jobbkontroll



# Konklusjon

/ Helserelaterte yrker er generelt preget av kombinasjonen høye jobbkrav og lav jobbkontroll

- Belastende jobb
- Knyttet til risiko for negative helseutfall og sykefravær

/ Hva er løsningen?

- Forebyggende arbeidsmiljøarbeid
- Kunnskapsbasert
- Behovsbasert

# Takk for meg

Andrea Rørvik Marti

Nasjonal overvåkning av  
arbeidsmiljø og -helse, STAMI

andrea.marti@stami.no

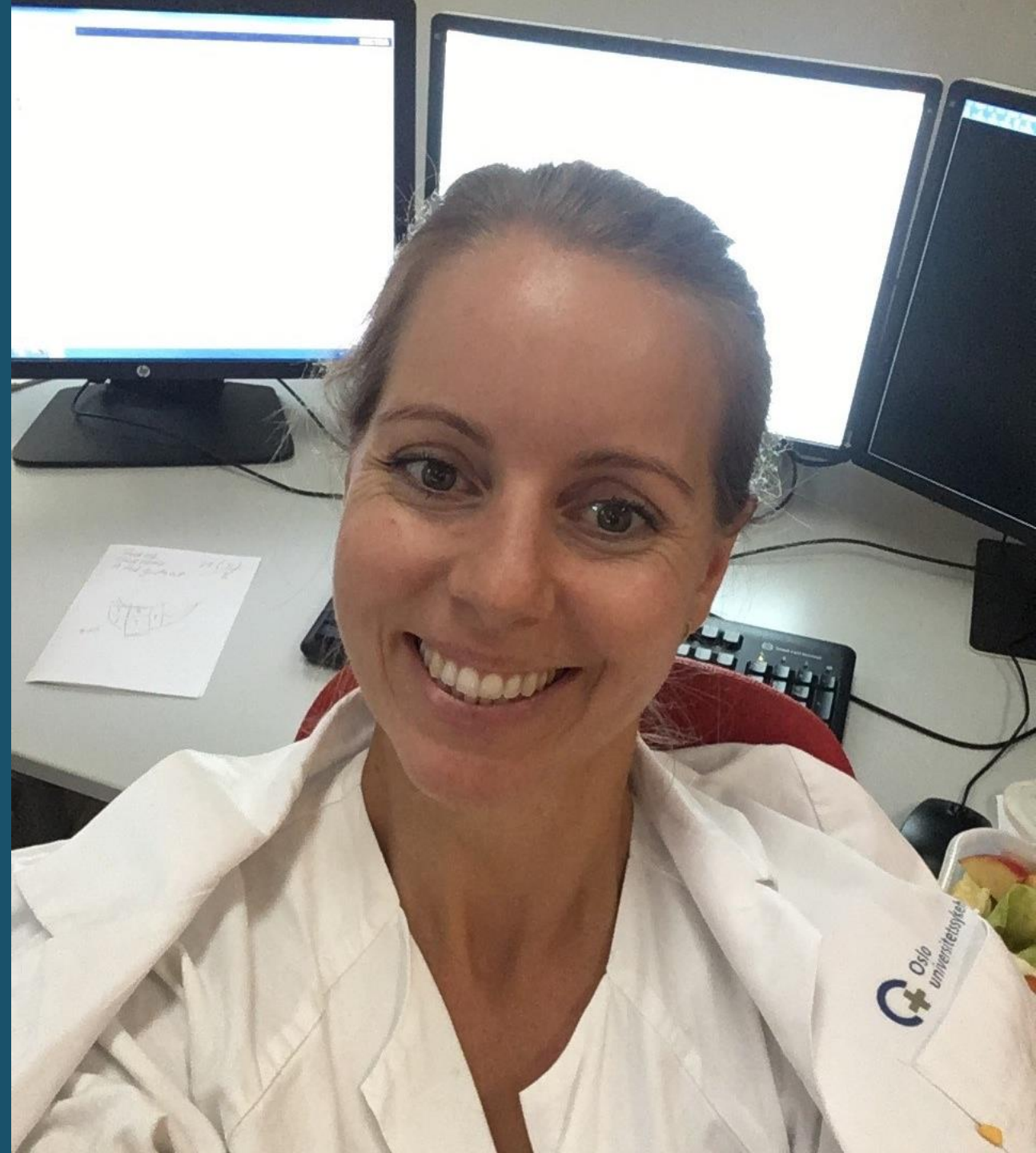
Følg oss i sosiale medier:

 Statens arbeidsmiljøinstitutt

 Stami\_norge

 Statens arbeidsmiljøinstitutt

Margrethe K. Espegren



# LEGER OG AUTONOMI

Margrethe K. Espegren

24. november 2023



Foto: M.K. Espegren



Foto: F. E. Espegren



**VI TRENGER LEGER SOM  
BRENNER**



Foto: M.K. Espegren

**UTBRENTHET ER ET  
SYSTEMPROBLEM**



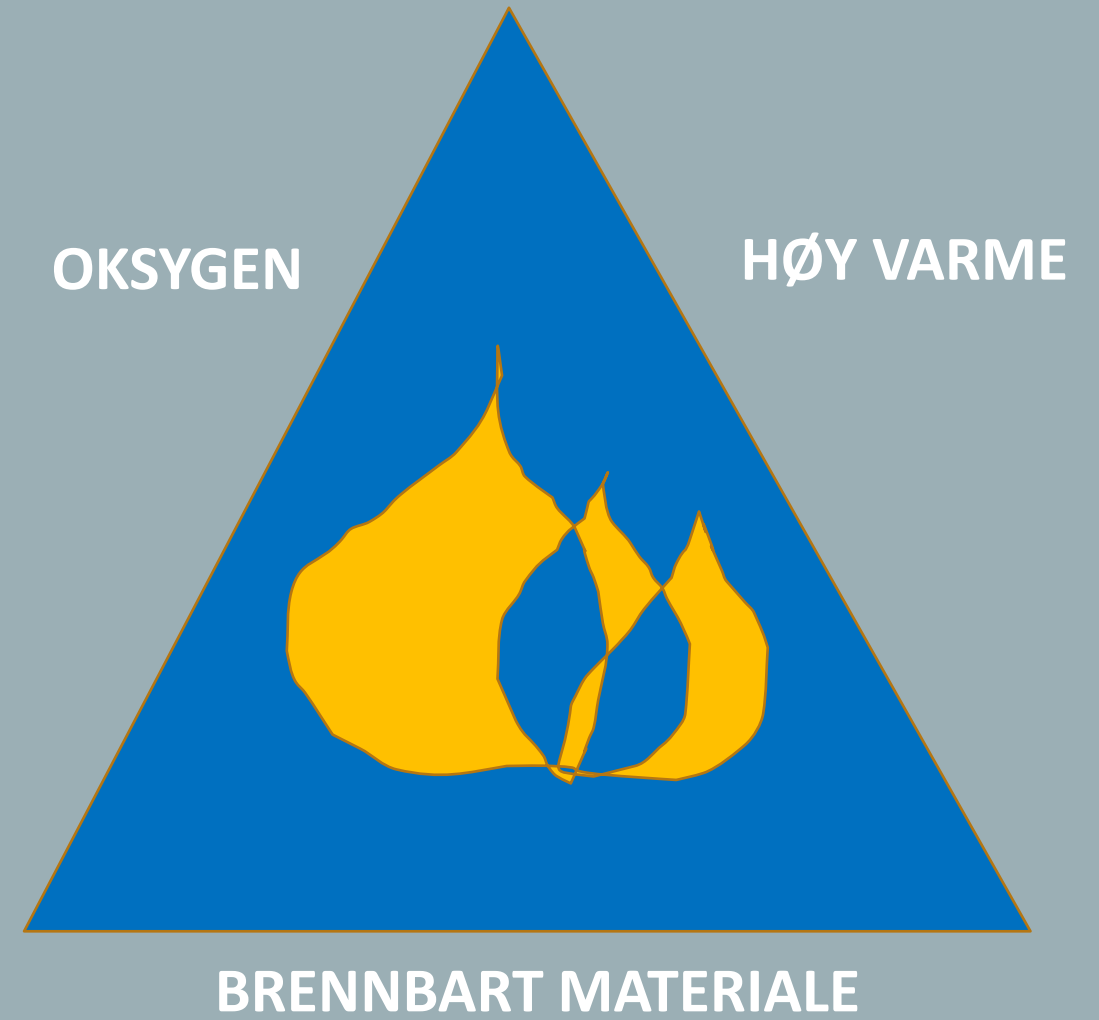
Foto: M.K. Espegren

**LEGER ØNSKER Å BRUKE SIN  
KUNNSKAP FOR Å HJELPE  
PASIENTER**



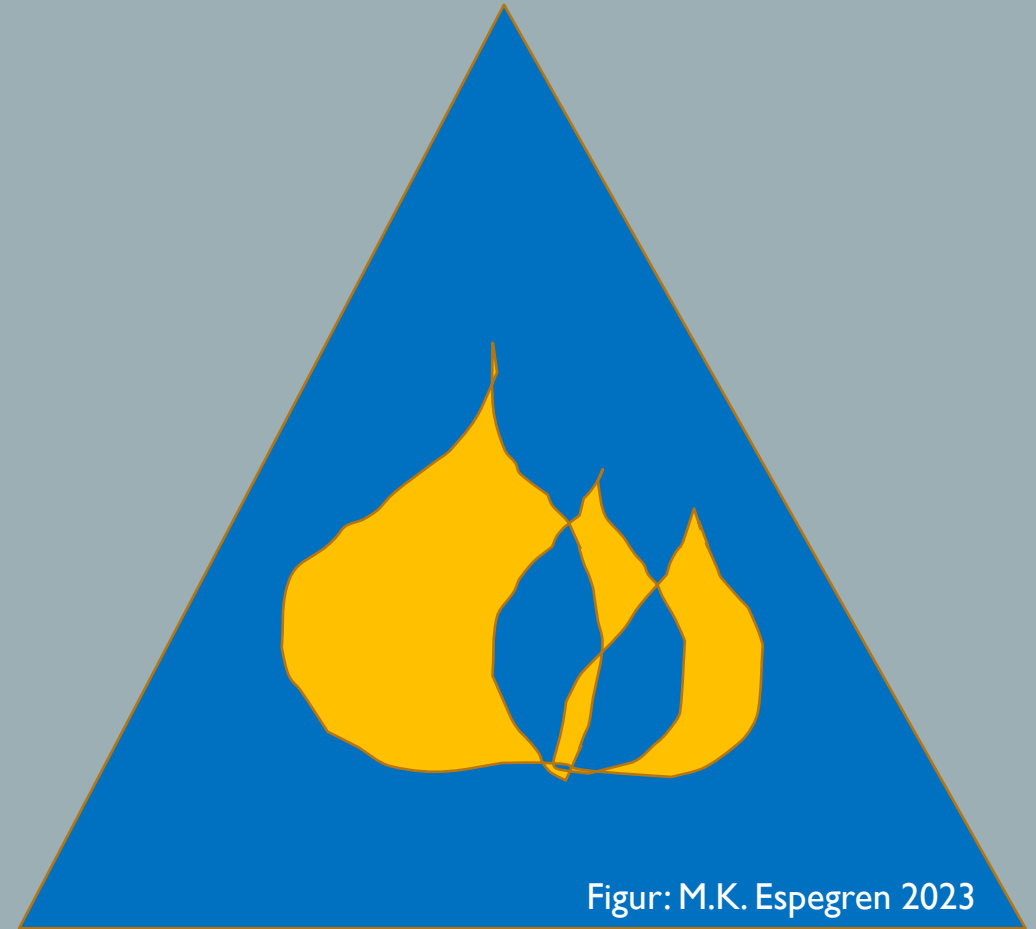
Foto: M.K. Espegren

# BRANNTREKANT



**BRANNTREKANT**

**FOR DEN  
BRENNENDE  
LEGEN!**



Figur: M.K. Espegren 2023

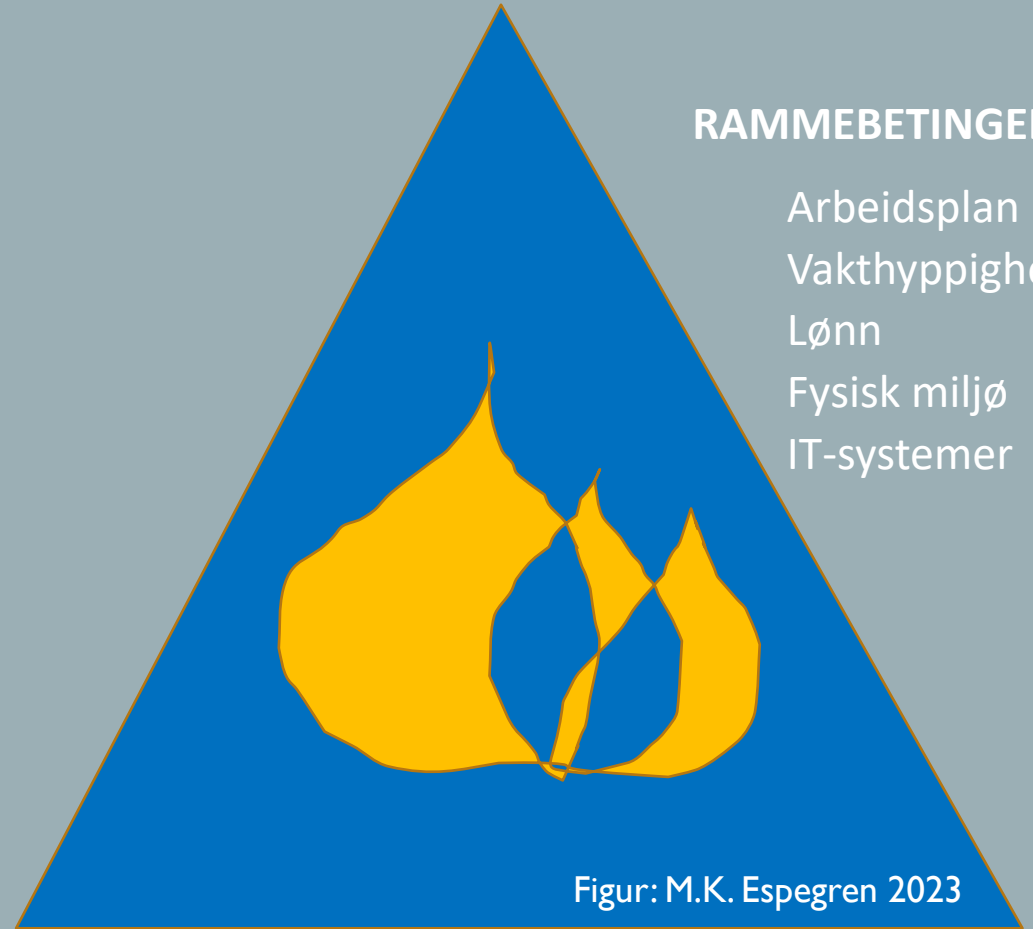


# BRANNTREKANT

FOR DEN  
BRENNENDE  
LEGEN!

## RAMMEBETINGELSER

Arbejdsplan  
Vakthypighet  
Lønn  
Fysisk miljø  
IT-systemer



Figur: M.K. Espegren 2023

# BRANNTREKANT

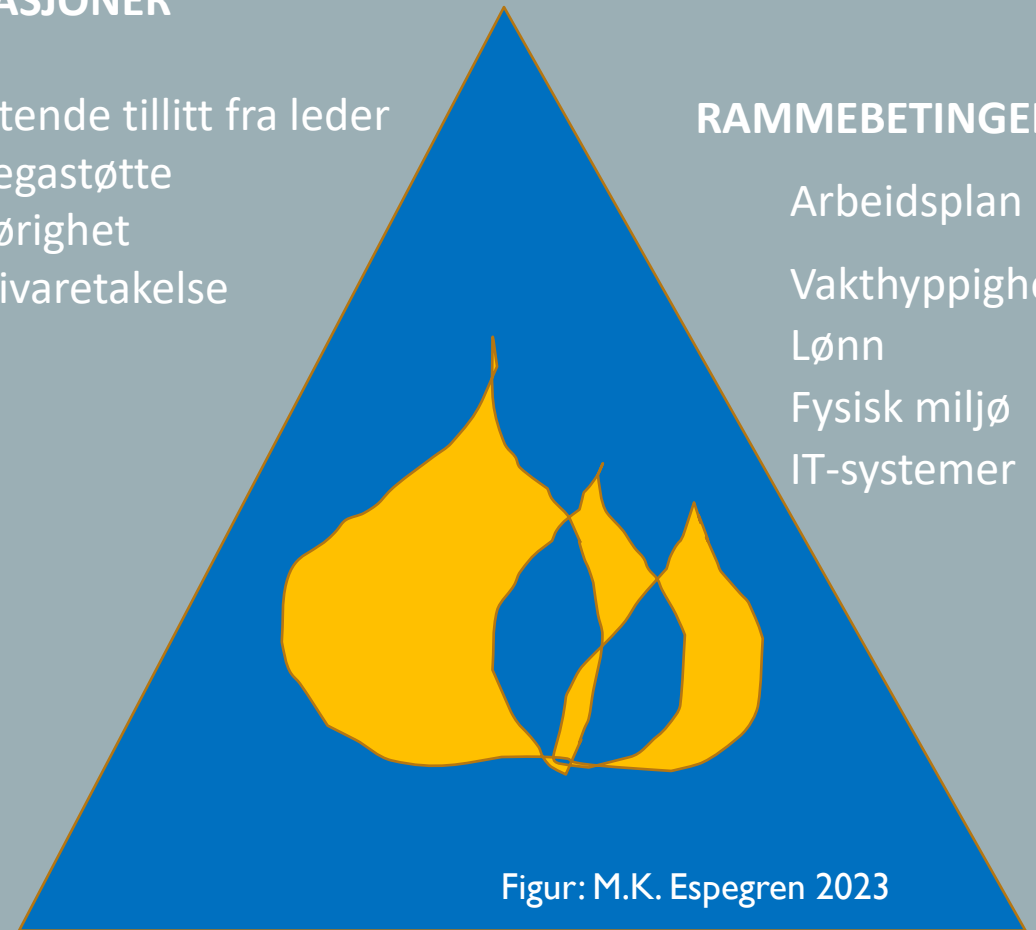
FOR DEN  
BRENNENDE  
LEGEN!

## RELASJONER

Støttende tillitt fra leder  
Kollegastøtte  
Tilhørighet  
Selvivaretakelse

## RAMMEBETINGELSER

Arbeidsplan  
Vakthypighet  
Lønn  
Fysisk miljø  
IT-systemer



Figur: M.K. Espegren 2023

# BRANNTREKANT

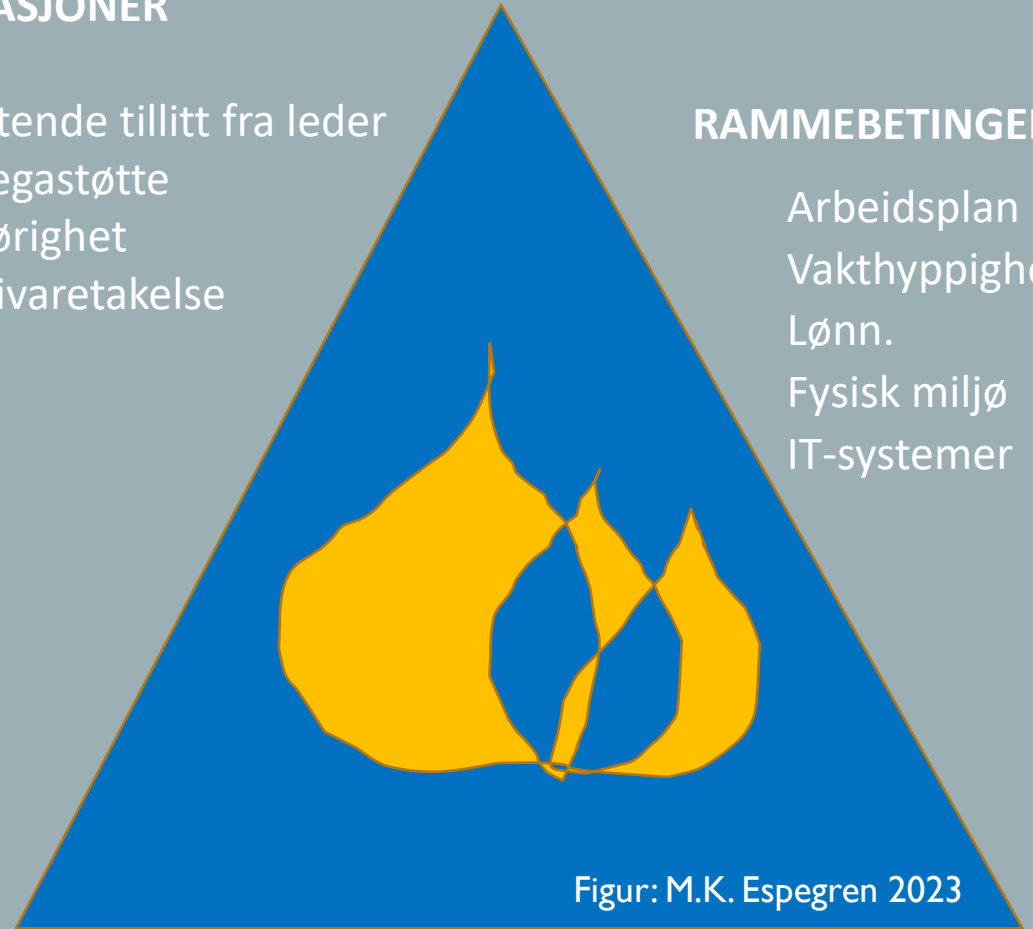
FOR DEN  
BRENNENDE  
LEGEN!

## RELASJONER

Støttende tillitt fra leder  
Kollegastøtte  
Tilhørighet  
Selvivaretakelse

## RAMMEBETINGELSER

Arbeidsplan  
Vakthypighet  
Lønn.  
Fysisk miljø  
IT-systemer



## ARBEIDETS INNHOLD

Det faglige fundamentet. Kompetanse. Kunnskap.  
Erfaring. Faglig påfyll. Kvalitet i pasientarbeid.  
Medbestemmelse. Veiledning. Forskning.

**LEGER MÅ FORVALTES**

# «CARE OF THE PATIENT REQUIRES CARE OF THE PROVIDER»

BODENMEIER T, SINISKY C FROM TRIPLE TO QUADRUPLE AIM: CARE OF THE  
PATIENT REQUIRES CARE OF THE PROVIDER. ANN FAM MED 2014 NOV; 12 ( 6).  
573-576

**LEGENS SUPERKRAFT ER  
KUNNSKAP OG ENGASJEMENT**



Foto: M.K. Espegren

**Kaja Asbjørnsen Betin**





«Skal du ha ansvar for resultatet, må du også ha frihet til å utforme prosessen»

Psykologers syn på betydningen av autonomi i utøvelsen av yrket

Pasientsikkerhetskonferansen 2023

Kaja Asbjørnsen Betin, psykolog og administrator for  
Facebook- gruppen «Trygt rom- for psykologer»

# Litt bakgrunn- langvarig bekymring for rekruttering av psykologer til spesialisthelsetjenesten

## Psykologenes opplevelse av spesialisthelsetjenesten

Psykologer (i prosent) vurderer hjelpen de får gitt pasientene.

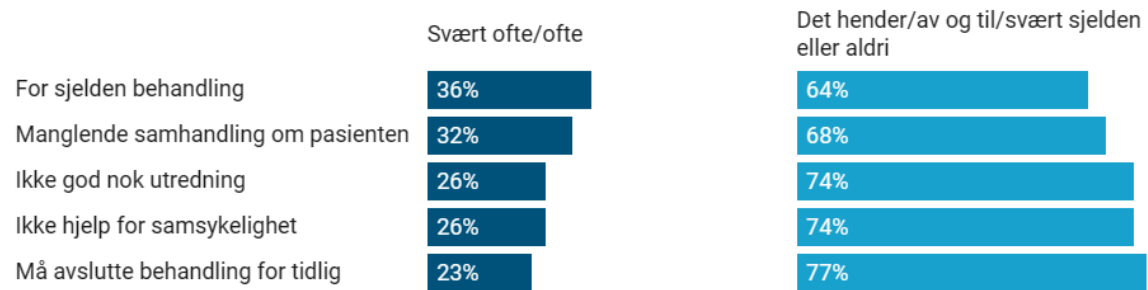


Chart: Norsk psykologforening • Source: Norsk psykologforening • [Get the data](#) • Created with [Datawrapper](#)

## – Vi trenger mer tillitsbasert styring i psykisk helsevern

[Ida Kvittingen](#)

02. juli 2021



– Avstanden er økende mellom lokale behandlere og ledere, og sentrale foretak, myndigheter og politikere, sier Kim Edgar Karlsen, fagsjef i Psykologforeningen. (Foto: Fartein Rudjord)

## Bekymret for rekrutteringen til spesialisthelsetjenesten

02. mai 2022 (endret 04. mai 2022)



En løsning på rekrutteringsproblemene er å gi psykologene rom til å bruke faget sitt på en god måte, mener Maj Egeland og Mattias Victor ved Lovisenberg distriktpsikiatriske senter i Oslo. (Foto: Psykologforeningen)

Faksimiler: [www.psykologforeningen.no](http://www.psykologforeningen.no)

# Psykologer rømmer det offentlig og jobber privat i stedet. Men mange pasienter har ikke råd til å betale.

De siste ti årene har antall private psykologer mer enn doblet seg. Men for Anne Gropen Olsen er ikke dette et alternativ. Hun har ikke råd.



Anne Gropen Olsen fikk avslag på hjelp i det offentlige. Hun har ikke råd til privat psykolog. Redningen ble ansatte på det lokale treffsenteret. Foto: Ketil Blom Haugstulen

## Aftenposten 07.08.22

### Stress og sykefravær

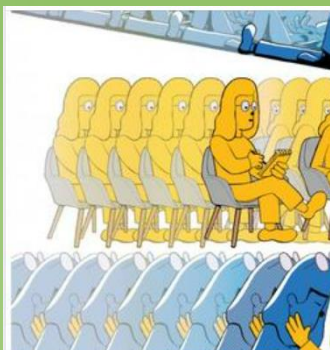
Psykologforeningen tror flukten fra det offentlige skyldes arbeidsforholdene.

De får stadig henvendelser fra medlemmer om krevende arbeidshverdager, slitasje og stress. Resultatet er lange sykefravær og utbrenthet.

Ifølge deres egen medlemsundersøkelse fra 2021 sier én av tre psykologer at de ofte ikke får nok tid med pasientene til å gi god behandling. Én av fire må ofte avslutte før pasienten er ferdigbehandlet.

Skard hevder dagens psykiske helsetjenester er underdimensjonerte med for mye administrasjon og for lite tid til pasientene.

# Profesjonsintern debatt om arbeidsbelastninger, juni-oktober 2023



PSYKOLOGTIDSSKRIFTET.NO

**Psykoterapeutens tragedie**



PSYKOLOGTIDSSKRIFTET.NO

**Psykologers belastninger krever et indre arbeid**



PSYKOLOGTIDSSKRIFTET.NO

**«Psykologer sutrer for mye»**



PSYKOLOGTIDSSKRIFTET.NO

**Kjære slitne psykolog, du sutrer ikke**



PSYKOLOGTIDSSKRIFTET.NO

**Hvordan kan vi jobbe smartere?**

Å diskutere om psykologer sutrer eller ikke er et blindspor. Vi er nødt til å legge frem forslag om mer enn bevilgninger og flere ressurser. Vi må s...



PSYKOLOGTIDSSKRIFTET.NO

**Rapport fra gølv et i psykisk helsevern**

Er arbeidsdagen til psykologer i psykisk helsevern belastende, eller bare sutrer vi? Her er noen harde fakta, så kan leseren selv kjenne etter.



PSYKOLOGTIDSSKRIFTET.NO

**Når systemet svikter, har vi plikt til å rope varsku**

Vi hadde sviktet pasientene om vi ikke hadde sagt ifra om arbeidsvilkårene i psykisk helsevern, skriver leder for Yngre psykologers utvalg, Helé...



PSYKOLOGTIDSSKRIFTET.NO

**Mer fag, mindre profesjon**

Ved å snakke så mye om seg selv blir psykologer mindre relevante ...



PSYKOLOGTIDSSKRIFTET.NO

**En ytringskultur styrt av følelser**



PSYKOLOGTIDSSKRIFTET.NO

**Noen ganger må vi snakke om oss selv**



PSYKOLOGTIDSSKRIFTET.NO

**Også psykologer bør bade i sjøen**

Psykologer er vanlige mennesker som trenger vanlig



PSYKOLOGTIDSSKRIFTET.NO

**Å melde fra er å ta ansvar**



PSYKOLOGTIDSSKRIFTET.NO  
Feilslått psykologisering



PSYKOLOGTIDSSKRIFTET.NO  
**Å vende blikket innover**

«Kjenn deg selv», stod det skrevet på tempelet i Delfi. Det er en grunn til at dette maksimet har fått så stor slagkraft.



PSYKOLOGTIDSSKRIFTET.NO

**Hva sier tallet 1,6 om psykologers arbeidsbelastning?**



PSYKOLOGTIDSSKRIFTET.NO

**Kjenn deg selv, men ikke bare inni**

Vi trenger mer av den psykologien som forstår mennesket som innvevd i sin kontekst – uten å redusere det til indre prosesser eller ytre forhold.



PSYKOLOGTIDSSKRIFTET.NO

**Vi trenger både introspeksjon og systembevissthet**

Faksimiler: Tidsskrift for  
Norsk psykologforening



# Trygt rom- for psykologer

🔒 Privat gruppe · 1,6 k medlemmer

Hvorfor trenger vi et trygt rom for psykologer?

- Intern profesjonsdebatt rundt arbeidsforhold og arbeidsbelastninger preget av en «kamp om sannheten»
- Mangel på arena for deling og diskusjon under enighet om et felles sett kjøreregler
- Overordnet formål: Opprette en uformell arena der arbeids- og rollerelaterte utfordringer står i fokus

# Psykologenes bærekraftliste

- Basert på innspill samlet inn via Facebook- gruppene «Trygt rom- for psykologer» (1600 medlemmer) og «Psykologer» (7800 medlemmer)
- En aggregert punktlister basert på innspillene som ble mottatt, kategorisert under tematiske overskrifter
- Overlevert Norsk psykologforening 08.09.2023
- Psykologforeningen jobber med ny medlemsundersøkelse

«Hva trenger du for å trives i jobb? Hva er de viktigste faktorene som gjør det å være i rollen som psykolog bærekraftig for deg over tid?»

- **Tid** (til direkte pasientarbeid og faglig utvikling)
- **Autonomi** (fleksible arbeidstider, kontroll over egen pasientliste, faglig autonomi i valg av metode, lengde på forløp, osv.)
- Andre kategorier:
  - Merkantilstøtte og oppgavefordeling
  - Direkte ønsker til ledelse og system
  - Ønsker til kollegaer/kollegamiljø
  - Ønsker til fagforeningen

«[Du som trives som ansatt:] Hva er de viktigste forutsetningene for din trivsel?»

- **Ordene tillit og/eller autonomi nevnt spesifikt i ca 50 % av kommentarene**
- **Også mange innspill knyttet til ledelse (god leder, handlekraftig leder, forståelsesfull leder)**
- **Ellers: meningsfulle oppgaver, variasjon, godt kollegamiljø osv.**



«Hvordan kan en arbeidsgiver eller leder legge til rette for autonom i for sine psykologansatte, gitt de styringsmodeller, krav og rammer vi har å forholde oss til?»

- La behandler styre egen timeplan
- Spesifisert årlig konsultasjonskrav, frihet til å oppfylle dette etter egen modell
- Fleksible rammer for oppfølging
- La behandler bestemme varighet på forløp
- Mulighet for hjemmekontor og fleksibel arbeidstid
- Men- politisk styring er avgjørende ift spillerom

«Hvordan kan en arbeidsgiver eller leder legge til rette for autonomi for sine psykologansatte, gitt de styringsmodeller, krav og rammer vi har å forholde oss til?»

- La behandler styre egen timeplan
- Spesifisert årlig konsultasjonskrav, frihet til å oppfylle dette etter egen modell
- Fleksible rammer for oppfølging
- La behandler bestemme varighet på forløp
- Mulighet for hjemmekontor og fleksibel arbeidstid
- Men- politisk styring er avgjørende ift spillerom

Høy grad av ansvar fordrer høy grad av kontroll,

samtidig må vi også ivareta vårt kreative spillerom når vi får denne friheten (sirkulært forhold mellom ansvar og makt/kontroll)

Takk for meg!



**Gunn Elisabeth Hval**



**Karla Robles Larsen**



Oslo

# Har tillitsmodellen bidratt til større autonomi for ansatte i Hjemmetjenesten i Bydel Østensjø?

Gunn Elisabeth Hval  
Karla Robles Larsen

November 2023



Visjon:

Et godt sted å bo  
– **hele livet!**



Oslo

# Tillitsreform i Oslo kommune

## En politiske plattform for byrådssamarbeid 2015-2019

- Bygge tjenester til byens innbyggere og bedre utnyttelse av offentlige ressurser gjennom:
  - Innbyggerinvolvering
  - Myndiggjorte medarbeidere
  - Tillitsbasert ledelse

Fra New Public Management til Tillit  
til faglighet og samskaping



## Byrådssak 1055/17

### Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune

Tillit skal være et bærende prinsipp i styring og ledelse i Oslo kommune.

Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune skal kjennetegnes av:

- Få og tydelige mål
- Redusert detaljstyring
- Gode beslutningsgrunnlag
- Bred deltakelse fra innbyggere
- Åpenhet og god kommunikasjon
- God samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner
- God utnyttelse av medarbeideres kompetanse og kreativitet
- God samhandling og samordning på tvers
- Innbyggerorienterte digitale tjenester



# Fra tillitsreform til tillitsmodell - de tre viktigste endringene

Tillitsreform = politisk reform

Tillitsmodellen = organisering i tjenesten

1. Utfordre bestiller/utfører modellen
2. Tverrfaglige selvstyrte team
3. Faglige vurderinger skulle gjøres nærmere brukeren (Myndiggjorte medarbeidere). Tjenesten skulle utformes i samarbeid med bruker- «Hva er viktig for deg» prinsippet



# Hvordan løste vi oppdraget?

## Organisering i Bydel Østensjø

- En av fire pilotbydeler
- Omstillingsprosess i 2018 - samlokalisering
- Tverrfaglig, små selvstyre team
- Fysioterapeuter, ergoterapeuter og saksbehandlere som del av det tverrfaglige teamet
- Runde og mindre detaljerte vedtak
- Styrket de ulike rollene i tjenesten
- Endret fordeler rollen



Figur 1. Modell for tverrfaglige selvstyrende team





# Erfaringer - utfordringer vi møtte på underveis

- ▶ Forventningskrasj - Forventninger som ikke ble innfridd
- ▶ Krevende å jobbe på nye måter.
- ▶ Kontinuerlig tjenesteutvikling
- ▶ Forvaltning- Maktforskyvning mellom bestiller og utfører
- ▶ Krevende å utmåle tjenester- nærhet til brukeren og til utføreren
- ▶ Vanskelig å styre omfang av tjenester- krevde bedre styring
- ▶ Økonomiske rammer - kraftig budsjettunderskudd
- ▶ Sårbart når funksjoner ble lagt i teamene
- ▶ Vanskeligere å ivareta likebehandlingsprinsippet
- ▶ Variasjon i kompetanse og faglige vurderinger
- ▶ Variasjon i den enkeltes evne til å jobbe selvstendig- (Myndiggjorte medarbeidere)
- ▶ For ledere- Nye fagområder/ profesjoner å lede- Coachende lederstil
- ▶ Ulikheter i profesjoner og arbeidsmåte (arbeidstid, det planlagte/uforutsigbare) Kulturforskjeller



«Det ble flagget høyt at hver fagperson selv, og sammen med bruker skulle avgjøre riktig tjenestenivå og hjelpebehov. Med dette i sekken, dro vi ut på en reise hvor tjenesten bare økte og økte. Det var i forkant lite fokus på økonomiske rammer og økonomi var noe som leder måtte forholde seg til, ikke den enkelte ansatte»

Avdelingsleder

«Tverrfaglig samarbeid kommer ikke av seg selv. Det er lederen som setter rammene»

Sykepleier

Jeg opplever å ha stor autonomi og høy tillit fra min leder til å utføre jobben min. Dette er med på at jeg trives svært godt i jobben min og jeg er sikker på at dette også viser seg i kvaliteten av det

jeg leverer

Fagansvarlig

Opplevelsen av krav når du har en leder som ikke er hands-on øker. Du står igjen med bare kravene

Sykepleier i administrativ stilling

«Det er til tider en hårfin balansegang for ledere med mange ansatte å møte den enkeltes behov for autonomi i arbeidshverdagen. Noen ansatte ønsker å «utføre oppgaver» og trives best med det, mens andre finner mer mening i arbeidshverdagen når de selv får påvirke den i noe eller stor grad»

Fagansvarlig



# Gevinster

- Nærhet til flere profesjoner - gir uten tvil økt tverrfaglig samarbeid (styrket relasjonell kapasitet)
- Mindre byråkrati og mindre detaljstyring
- Løse vedtak - gir større handlingsrom for utføre tiltak = økt pasientsikkerhet
- Økt personkontinuitet = bedre pasientsikkerhet (færre pleiere hos den enkelte brukeren)
- Økt fokus og bevissthet på medarbeiderskap

- ▶ «Etter at vi startet i tverrfaglige team ser vi at de ansatte har større forståelse for helheten og hverandres roller. Dette bidrar til at de i større grad jobber mot samme mål» Avdelingsleder
- ▶ «Tillitsmodellen har absolutt gitt mer autonomi. Hjelpepleiere og sykepleiere har samarbeidet tett rundt TA/PK rollen, kartlagt, vurdert og holdt tiltaksplanene oppdaterte. Jeg tror vi må ha en blanding av tillitsmodellen og samtidig ha fokus på økonomi» Sykepleier
- ▶ «Autonomi handler også om å kunne mestre oppgaven innad i teamet, og jeg tror at det, at man har tilgang på andre yrkesgrupper øker opplevelsen av autonomi. Det er stor mestringsfølelse når man finne løsninger internt på teamet» Leder



Har tillitsmodellen bidratt til større autonomi for de ansatte i Bydel Østensjø?

Ikke et entydig svar...

Hva ville våre ansatte ha svart?



## Take home

1. Økt tverrfaglig samarbeid
2. Medarbeiderskap - tydelige roller ansvar
3. Tillitsbasert ledelse.  
Tilstedeværende/coachende leder /
4. Handlingsrom til å gjøre faglige vurderinger selv og utforme tiltak
5. Involvere de ansatte , slik at de kan bidra til opprettholde en sunn økonomi og god ressursstyring

**Hva ville vi gjort annerledes?** Realistiske forventninger, tydeligere budskap, lagt større vekt på styring og økonomiske rammer



Takk for oss!

[karla.larsen@bos.oslo.kommune.no](mailto:karla.larsen@bos.oslo.kommune.no)

[gunnelisabeth.hval@bos.oslo.kommune.no](mailto:gunnelisabeth.hval@bos.oslo.kommune.no)



**HelseDirektoratet**