



TEAMLEDERHEFTE

Ressurser for teamledere i tverrfaglig helsekartlegging



Bufdir

INTRODUKSJON

INTRODUKSJON FOR NYE TEAMLEDERE
Hva er målet med dette heftet? Hva vil du lære? Hvor bør du begynne opplæringen?

KAPITTEL 1

OPPDRAGSFORSTÅELSE
Teamledere er forventet å ha god kunnskap om gjeldende lovverk og retningslinjer.

KAPITTEL 2

REKRUTTERING
Rekruttering og det å få på plass et team, er noen av de viktigste oppgavene i oppstartsfasen.

KAPITTEL 3

ONBOARDING
Hvordan ta imot nye teammedlemmer? Hvilke praktiske oppgaver må gjøres om du skal bygge et nytt team?

KAPITTEL 4

SAMARBEIDSPARTER
Hvem må du inngå samarbeid med *utenfor* teamet?

KAPITTEL 5

SAMARBEID I TEAMET
Hvordan sikre et godt tverrfaglig samarbeid? Hvilke utfordringer kan oppstå?

KAPITTEL 6

RAPPORTSKRIVING
Hvordan kan teamet effektivt skrive rapporter av høy kvalitet?

KAPITTEL 7

ROLLEBELASTNING
Hvordan ivareta et team som har en emosjonelt belastende arbeidshverdag?



INTRODUKSJON FOR NYE TEAMLEDERE

Velkommen til teamlederheftet

I Sluttrapporten for [prosjektet om etablering og utprøving av tverrfaglig helsekartlegging av barn i barnvernet](#), blir lederrollen fremhevet som en avgjørende faktor for vellykket implementering.

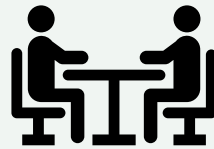
Dette heftet inneholder ressurser som kan være til hjelp for ledere innen tverrfaglig helsekartlegging (THK). Heftet er først og fremst rettet mot nye teamledere, herunder de som skal etablere nye team. Noen deler av heftet kan imidlertid også være nyttige for erfarne THK-ledere, for eksempel som inspirasjon for teammøter og fagdager.

Innholdet i heftet er basert på gjeldende lovverk og retningslinjer, beste praksis og innspill fra teamledere i eksisterende team.

I teamlederhefte finner du informasjon om...



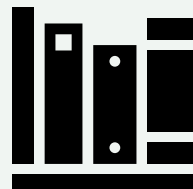
Arbeidsmetode



Forventninger



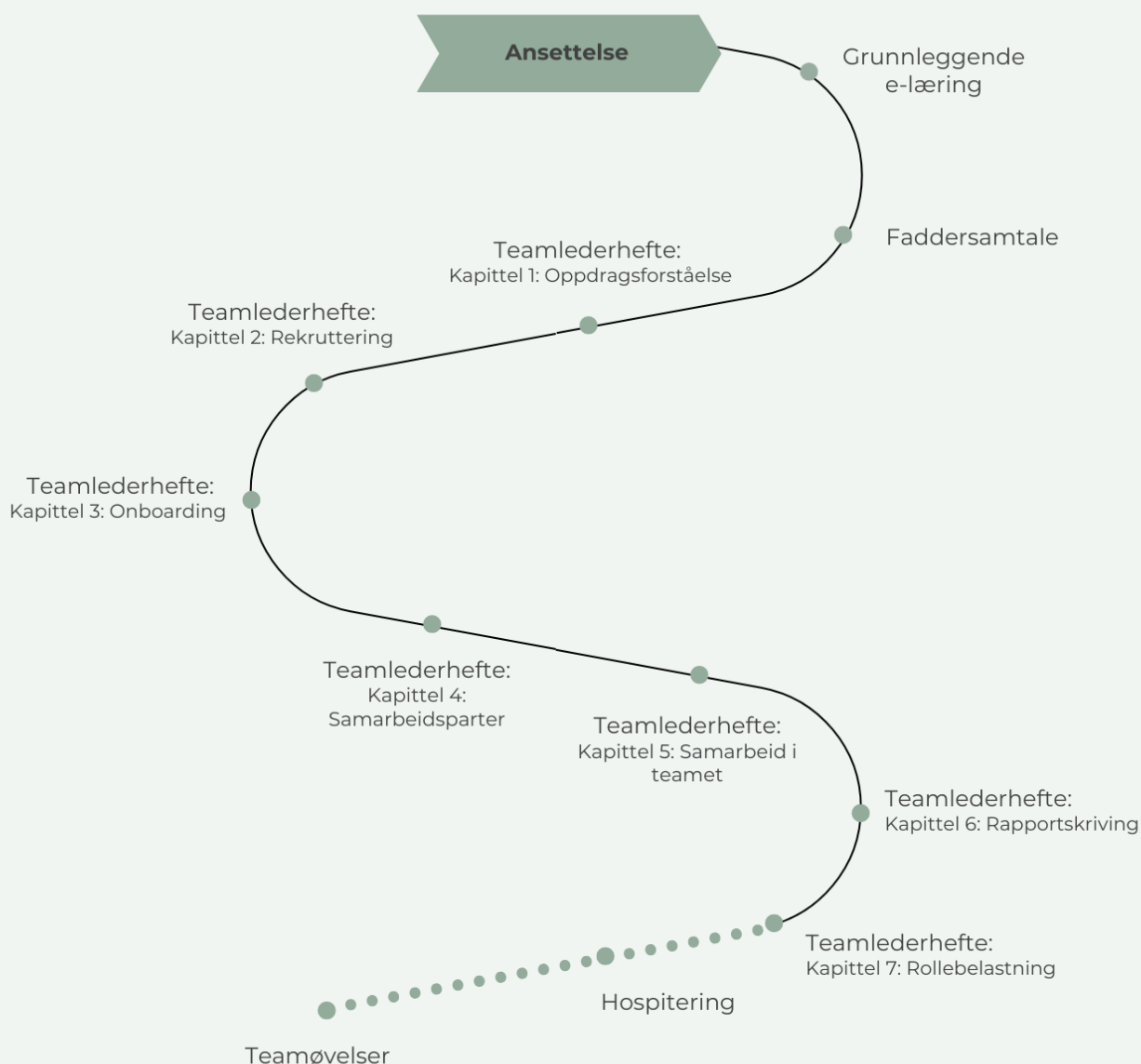
Råd og øvelser



Relevante
ressurser

Læringsaktiviteter for nye teamledere

Figuren nedenfor illustrerer ulike læringsaktiviteter for nye teamledere. Rekkefølgen av aktiviteter i figuren gjenspeiles i strukturen i dette heftet. Rekkefølgen er imidlertid kun en anbefaling, og det er mulig å gjennomføre læringsaktivitetene i en annen rekkefølge om ønskelig.



I tillegg til aktiviteter som fremkommer i figuren holdes det *månedlige teamledermøter* og *årlig samling for alle THK-team*. Dersom hele teamet ditt er nytt inviteres du også til et *oppstartmøte med Nasjonalt prosjektkontor* og en *årlig samling for nye THK-team*.

Grunnkurs

Som det fremkommer av figuren, anbefales nye ledere å starte med:
Grunnkurs i tverrfaglig helsekartlegging.

Grunnkurset er et e-læringskurs som fungerer som en introduksjon for alle som skal jobbe med THK.

E-læringen gjennomgår tema som: Formålet med THK, relevant lovverk og Nasjonal faglig retningslinje, samt praktiske forhold rundt gjennomføring av tverrfaglig helsekartlegging.

E-læringen tar ca. 30 minutter å fullføre.



Grunnkurs i tverrfaglig helsekartlegging

START KURSET

Velkommen!

Dette kurset er laget for å gi nyansatte en innføring i fagfeltet. Deler av kurset kan også være nyttig for erfarne ansatte og andre som indirekte kommer i kontakt med tverrfaglig helsekartlegging, som for eksempel ansatte i barnevernstjenesten.



Trykk på bildet for å komme til e-læringen

Faddersamtaler

Som det fremkommer av figuren vil du få utdelt en fadder. Fadderen er vanligvis en person som er teamleder i et annet THK-team.

Fadderen vil kontakte deg for å sette opp en samtale. Deretter må du og fadderen sette opp faddersamtaler selv etter behov.

Her er noen eksempler på temaer som kan være fine å ta opp i faddersamtalene.

Hvordan få en god start?

Rekruttering

Onboarding av nye ansatte

Tverrfaglig samarbeid og
teambuilding

Hvordan best beskytte ansatte
mot belastninger i arbeidet

Egenstudier

I dette heftet finner du informasjon om syv tema som vi anbefaler at du bruker tid på. Dette er syv tema som vil berøre din arbeidshverdag som teamleder. Rekkefølgen på kapitlene er kun en anbefaling.

Oppdragsforståelse

Rekruttering

Onboarding

Samarbeidsparter
(utenfor teamet)

Samarbeid i teamet

Rapportskriving

Rollebelastning

Hospitering

Som teamleder kan det være lurt å be om å få hospitere i et annet THK-team. Dersom du er ansvarlig for å bygge opp et helt team, kan dette også gjøres sammen med øvrige personer i teamet.

Spør gjerne din fadder om det det er mulig å følge en kartlegging i deres team.



Teamøvelser

Det siste punktet som er beskrevet i figuren er teamøvelser.

Det anbefales at du tar initiativ til å gjennomføre noen teamøvelser, uavhengig av om hele teamet er nytt, eller om du kommer inn som leder i et etablert team.

I dette heftet finner du mange teamøvelser som vil gi både deg og teamet en mulighet til å bli kjent og legge grunnlag for godt tverrfaglig samarbeid og en god arbeidskultur.

[Teamøvelser Kick-off/ bli kjent](#)

[Teamøvelser Tverrfaglig samarbeid](#)

[Teamøvelser Rapportskriving](#)

[Teamøvelser Rollebelastning](#)





01

OPPDRAKSFORSTÅELSE

Oppdragsforståelse

Ledere for THK-team må ha inngående kjennskap til gjeldende lover og regelverk. Det anbefales at du leser gjennom dokumentene som er listet opp under. For å komme til dokumentet kan du trykke på overskriften.

Leseliste



Forslag til lovvedtak: Prop 222L (2020-2021)

Prop. L er en forkortelse for Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak). Prop 222 L inneholder forslag til endringer i barnevernsloven, samt bakgrunnen for disse.



Nasjonal faglig retningslinje

Retningslinjen inneholder faglige anbefalinger for tverrfaglig helsekartlegging.



Faglige råd - vurdering av tilbud

Gir råd for prioritering av henvisninger i tilfeller hvor det er begrenset THK-kapasitet.



Rutinebeskrivelse (tidl. minimumstandard)

Rutinebeskrivelsen (tidl. *minimumstandard* for utprøvningsprosjektet) tverrfaglig helsekartlegging dekker råd på tematikk som ikke berøres i Nasjonal faglig retningslinje. Rutinebeskrivelsen planlegges oppdatert i 2024.



Sluttrapport for prosjektet: Etablering og utprøving av tverrfaglig helsekartlegging av barn i barnevernet

Rapport som redegjør for kunnskap og erfaring om hvordan tverrfaglig helsekartlegging fungerer i praksis.



02



REKRUTTERING

Rekruttering

I henhold til Nasjonal faglig retningslinje for tverrfaglig helsekartlegging skal et team bestå av:



Kompetansekravene til hver av disse rollene fremkommer i [Nasjonal faglig retningslinje for tverrfaglig helsekartlegging](#).

I enkelte team kan det også være aktuelt med administrativt støttepersonell/kontorfaglig støtte.

Erfaringene så langt tyder på at det kan være utfordrende å få på plass et helt THK-team og at rekrutteringen kan ta lang tid. Utfordringene skyldes blant annet:

1. Ansvar for å skaffe til veie ressurser er delt mellom Bufetat og helseforetakene. Bufetat har arbeidsgiveransvar for psykolog Bufetat/BFE, barnevernsfaglig og eventuell administrativt støttepersonell. Helseforetaket har ansvar for å skaffe til veie helsepersonellet, som enten er ansatt i helseforetaket eller er på kontrakt/innleid av helseforetaket. Følgelig er det helse sitt ansvar å rekruttere PHBU-BUP-psykolog og lege. I praksis krever denne ordningen god koordinering, tett dialog og godt samarbeid i etableringsfasen.
2. Teammedlemmene i tverrfaglig helsekartleggingsteam skal ha høyspesialisert kompetanse på sine felt. Enkelte steder er denne kompetansen vanskelig tilgjengelig. I Nasjonal faglig retningslinje (2024) presiseres det hvilken kompetanse som minimum bør være på plass som et alternativ, dersom ønsket kompetanse ikke er tilgjengelig. Dette vil kunne bidra til at rekrutteringen kan bli enklere fremover.

På neste side følger noen tips og råd om rekruttering.

Rekrutteringstips

1

Ta kontakt med prosjektkontoret

Prosjektkontoret i Bufdir har jevnlig dialog med THK-teamene, og deler gjerne innsikt og råd.

2

Ta stilling til om du ønsker store eller små stillingsprosjekter

Det er ingen føringer knyttet til antall personer og stillingsprosjekter per fagrolle. Det er imidlertid gjort noen erfaringer i utprøvningsprosjektet knyttet til størrelsen på stillingsprosjektene til fagressursene som kan være til hjelp når en skal sette sammen et team. Erfaringene knyttet til rekruttering og bemanning er samlet i [sluttrapportens kapittel 5.1.2](#).

3

Start med helsestillingene

Dersom du skal bemanne et helt nytt team, kan det være lurt å først fokusere på PHBU-BUP-psykolog stillingen og legestillingen. Selv om ikke du ansetter kan det være lurt å følge prosessen tett. Les mer om [kontakt med helseforetakene her](#).

4

Finn dine ressurspersoner i BUF-etat

Som teamleder er du formelt ansvarlig for rekrutteringsprosessen av den barnevernsfaglige, psykolog fra Bufetat/BFE og eventuelt administrativ støttepersonell. Ta kontakt med HR for støtte.

Før du går i gang med arbeidet anbefales du å lese:

[Råd: Rekruttering i stat og kommune](#)



03



ONBOARDING

Onboarding

Teamleder har ansvaret for at nye teammedlemmer onboardes tilstrekkelig, og har tilgang til nødvendige systemer og gis opplæring i arbeidet. Dette betyr ikke at du er ansvarlig for å gjøre alt selv, noe kan du delegere til andre du har å spille på.

En god onboardings-fase er funnet å lede til:

Sterkere tilhørighet

Lavere turnover

Større engasjement

Økt effektivitet

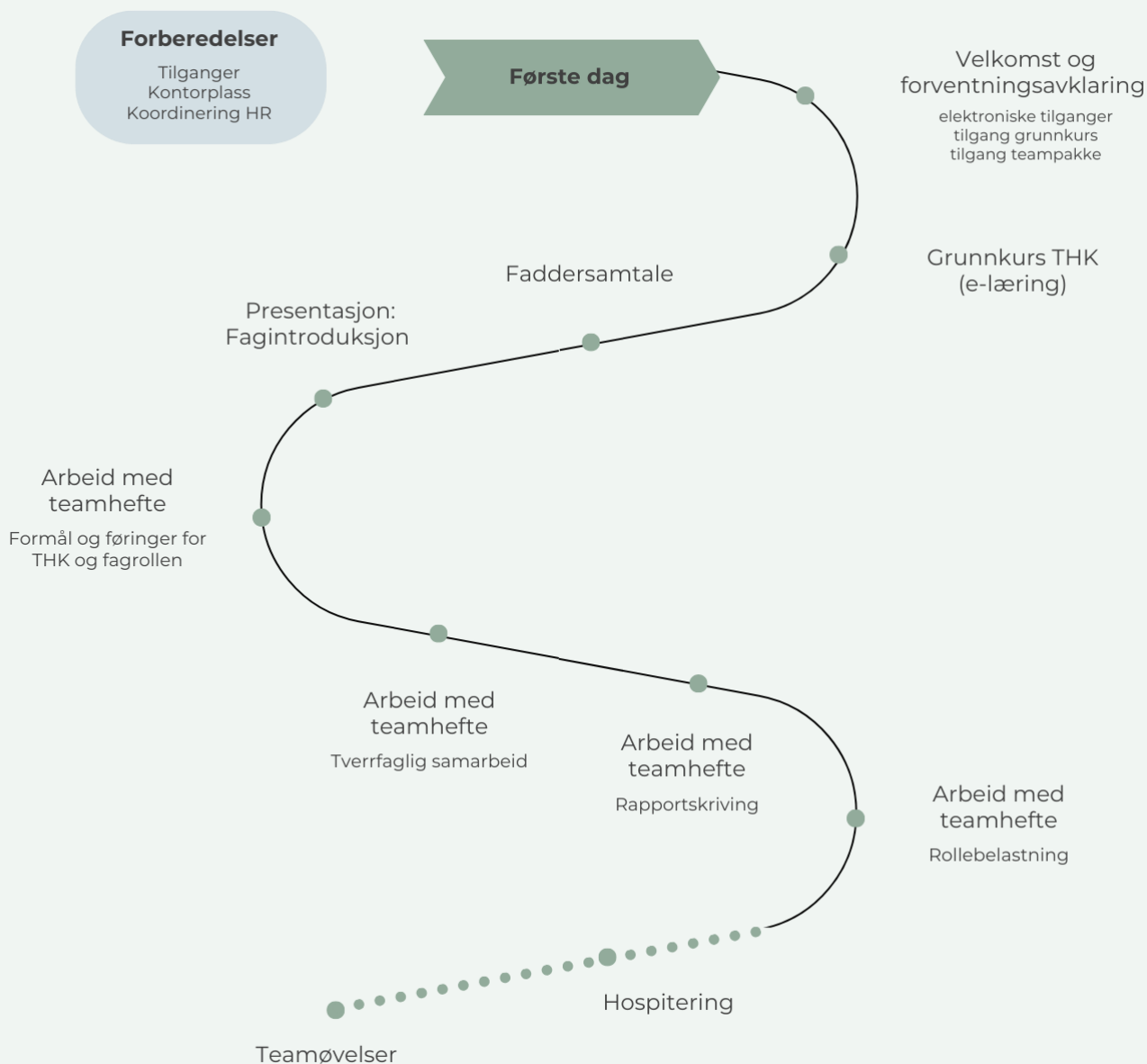
Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1465-1479.

I dette kapitlet vil du kunne lese mer om teamleders ansvar for onboarding, enten det er snakk om et helt nytt team eller mottak av nye ansatte i et eksisterende team.

Opplæringsaktiviteter for nyansatte

Under ser du en fremstilling av en typisk onboardingprosess av nye teammedlemmer og team i THK. Rækkefølgen er kun en anbefaling og det er rom for både lokale og individuelle tilpasninger.

På de neste sidene skal vi ta deg gjennom de ulike læringsaktivitetene, og hva du som teamleder må tenke på vedrørende onboarding.



Forberedelser

Tilrettelegging av lokaler og utstyr

Dersom du er ansatt som leder i et nyopprettet team er noe av det første du må gjøre å tilrettelegge lokaler.

I henhold til Rutinebeskrivelse tverrfaglig helsekartlegging er det noen føringer du må tenke på vedrørende lokaler og utstyr.

Herunder er det behov for: (i) et rom der barnet kan slappe av og trekke seg unna med omsorgsperson, (ii) passende lokaler til selve den tverrfaglige helsekartleggingen, (iii) tilgang til toaletter, (iv) arbeidsplasser til teamets fagpersoner og (v) mulighet for enkel servering.

For mer informasjon om lokaler og utstyr se Rutinebeskrivelse for tverrfaglig helsekartlegging.

Selv om du ansatter noen i et eksisterende team må du likevel vurdere behovet for tilpasninger: Hvor skal personen sitte? Er det behov for spesiell tilrettelegging?

Koordinering med HR

Ta kontakt med HR for å forsikre deg om at avtaler og erklæringer er signert og på plass. Avklar hvem som er ansvarlig for å sette oppstartsdato og hvordan dette formidles til den nyansatte.

Tilganger

Før den nyansatte møter på jobb kan det være lurt å undersøke om den nyansatte er blitt gitt følgende tilganger:

- Tilgang til lokaler
- Elektronisk tilgang til BiRK og sikker sone
- CheckWare

Det finnes prosedyrebeskrivelser på dette, og HR vil også kunne fortelle deg hvordan dette gjøres.

Velkomst og forventningsavklaring

Det er viktig at leder tar seg tid til en forventningsavklaring med det enkelte teammedlem.

Dersom hele teamet er nytt eller det er større utskiftninger kan det være lurt å gjøre en forventningsavklaring med hele teamet. For øvelser som egner seg til dette [se her](#).

Forskning viser at en god forventningsavklaring kan føre til:

Bedre kommunikasjon: Når forventninger er avklart mellom ansatte og ledelse, blir kommunikasjonen mer effektiv. Dette skyldes at ansatte forstår hva som forventes av dem og kan formidle sine behov eller bekymringer mer tydelig.

Økt ytelse: Studier har vist at når ansatte har en klar forståelse av sine roller og ansvarsområder, vil de typisk prestere bedre.

Reduserte konflikter: Misforståtte forventninger fører ofte til konflikter og uenighet innen team eller mellom teammedlemmer. Ved å avklare forventninger på forhånd kan teamet minimere sannsynligheten for konflikter.

Økt tillit: Når forventninger er avklart og jevnlig oppfylt, bygges tillit mellom teammedlemmer og mellom ansatte og ledelse. Tillit er avgjørende for å fremme et positivt arbeidsmiljø og for å fremme samarbeid og nytenkning.

Økt ansattengasjement: Ansatte som føler at deres forventninger blir forstått og møtt av organisasjonen, er mer tilbøyelige til å være engasjerte og motiverte.

På neste side ser du et forslag på en møteagenda for et individuelt velkomst og avklaringsmøte.

Rousseau, D. M. (1990); Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997); Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003); Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007); Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002); Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005); Prieto, L. C., & Pérez-Santana, P. (2018)

Møte: Velkomst og forventningsavklaring

Dato: [Dato]

Tidspunkt: [Tidspunkt]

Sted: [Sted]

Formålet med dette møtet er å sikre at du som nyansatt har en klar forståelse av din rolle, ditt ansvar og de forventningene vi har til deg som medlem av teamet. Vi ønsker også å gi deg en mulighet til å dele dine forventninger, samt eventuelle bekymringer du måtte ha.

Agenda:

- 1. Om THK og teamet.**
- 2. Stillingsbeskrivelse og oppgaver**
- 3. Kultur og verdier i THK-teamet**
- 4. Forventninger og mål**
- 5. Tilgjengelige ressurser og støtte**
- 6. Hvor og hvordan vi kommuniserer/møtes**
- 7. Eventuelle spørsmål eller bekymringer fra din side**

1. Introduksjon og velkomst: [...]

2. Stillingsbeskrivelse og oppgaver: La oss gå gjennom stillingsbeskrivelsen din og diskutere de oppgavene du vil være ansvarlig for.

3. Kultur og verdier i THK-teamet: Eksempel: I vårt team jobber vi med utgangspunkt i prinsippene tverrfaglighet og samtidighet [...] Hvordan ser du for deg å bidra til å skape en positiv kultur i teamet? Hva er viktige for at du skal trives?

4. Forventninger og mål: Hvilke forventninger har jeg til deg? Hvilke forventninger har du til meg som teamleder? Har du tenkt noe på hva du ønsker å oppnå i THK? Hva med personlige mål?

5. Tilgjengelige ressurser og støtte: Vi har tilgang til ulike ressurser og støtte for å hjelpe deg med å lykkes. Er det noe spesielt du trenger for å utføre jobben din effektivt? Hva med kurs og sertifiseringer? *Se metode og innkjøpsliste på neste side.*

6. Kommunikasjonspraksis: Beskrivelse av møtetidspunkt og kommunikasjonsprosedyrer. Hva er dine tanker rundt dette?

7. Spørsmål og bekymringer: Har du noen spørsmål eller bekymringer?

NB: Teamheftet inkluderer en beskrivelse av de samme agendapunktene. Som teamleder er det anbefalt at du gjør deg kjent med s. 8 i teamheftet før møtet med fokus på forventningsavklaring finner sted.

Behov for sertifisering, verktøy eller kurs?

Det er utviklet en metode og innkjøpsliste som kan være et godt utgangspunkt for en diskusjon om hvorvidt den nyansatte behøver sertifiseringer eller kurs på tester og verktøy som brukes i THK.

1

Hva er metode- og innkjøpslisten?

Metode- og innkjøpslisten er ment å fungere som en guide til innkjøp av kurs, sertifiseringer og kartleggingsverktøy. Den tar utgangspunkt i informasjon fra aktive THK-team og inkluderer informasjon om de verktøyene som benyttes oftest.

2

Hvorfor har vi listen?

Metode- og innkjøpslisten er laget for å hjelpe teamene få bedre oversikt og spare tid i oppstartsfasen, samt bidra til å sikre felles metoder på tvers av teamene.

3

Hvordan bruker vi listen best mulig?

Se til listen for å **vurdere** hvorvidt teamet innehar **nødvendige kompetanser og sertifiseringer**.

Bruk listen proaktivt til å **gjøre deg kjent med aktuelle kurs og vedlikeholdsaktiviteter før de finner sted** - slik at ditt team er ute i god tid.

Gi lyd om du ønsker at noe skal endres. Metode- og innkjøpslisten består av informasjon fra THK-team, og er derfor avhengig av å holdes vedlike for å også være relevant i tiden fremover.

Grunnkurs

Som det fremkommer av figuren, anbefales det at nyansatte gjennomfører **Grunnkurs i tverrfaglig helsekartlegging** på et tidlig tidspunkt.

Grunnkurset er et e-læringskurs som fungerer som en introduksjon for alle som skal jobbe med THK.

E-læringen gjennomgår tema som: Formålet med THK, lovverk og retningslinjer, samt praktiske forhold rundt gjennomføring av tverrfaglig helsekartlegging.

E-læringen tar ca. 30 minutter å fullføre.



Grunnkurs i tverrfaglig helsekartlegging

START KURSET

Velkommen!

Dette kurset er laget for å gi nyansatte en innføring i fagfeltet. Deler av kurset kan også være nyttig for erfarne ansatte og andre som indirekte kommer i kontakt med tverrfaglig helsekartlegging, som for eksempel ansatte i barnevernstjenesten.

Presentasjon: Fagintroduksjon

Etter grunnkurs kan du som teamleder holde denne standardpresentasjonen:



Det viktige er ikke akkurat hvilken presentasjon du bruker, men at du som leder supplerer og repeterer grunnkurset, og slik sørger for at den nyansatte har en god grunnforståelse for arbeidet. Her finner du relevant informasjon om du ønsker å lage din egen fagintroduksjon:

Formålet til THK

Relevante ressurser:

[Bakgrunn i Prop 222 L](#),
[Bakgrunn i Nasjonal faglig retningslinje](#)
Grunnkurs i tverrfaglig helsekartlegging

Juridiske føringer for THK

Relevante ressurser:

[Prop 222 L \(2020-2021\)](#)
[Barnevernsloven](#)
[Nasjonal faglig retningslinje](#)
Grunnkurs i tverrfaglig helsekartlegging

Tverrfaglig samarbeid

Relevante ressurser:

[Nasjonal faglig retningslinje](#)
Kapittel 5

Hverdagen i et THK-team

Relevante ressurser:

[Nasjonal faglig retningslinje](#)
Rutinebeskrivelse THK

Rutiner for kartleggingsdagen

Relevante ressurser:

[Nasjonal faglig retningslinje](#)
Rutinebeskrivelse for THK

Rapportskriving

Relevante ressurser:

Rapportmal
[Kapittel 6](#)

Hospitering

Som teamleder bør du legge til rette for at den nyansatte får mulighet til å observere en reell tverrfaglig helsekartlegging.

I tilfeller hvor hele teamet er nytt er det vanlig å gjennomføre en hospitering hos et annet tverrfaglig helsekartleggingsteam. Dette kan også være aktuelt for nyansatte i etablerte team, men i disse tilfellene kan man etterstrebe å få til en «overlappsobservasjon». Med overlappsobservasjon menes at den den nyansatte får følge/observere den personen hen skal erstatte i teamet.



Teamøvelser

Det siste punktet som er beskrevet i onboarding-figuren er teamøvelser.

Det anbefales at du tar initiativ til å gjennomføre en eller flere teamøvelser uavhengig av om hele teamet er nytt, eller om det kun er en enkelt nyansatt.

I dette heftet finner du mange teamøvelser som vil gi både deg og teamet en mulighet til å bli kjent, samt legge grunnlag for godt tverrfaglig samarbeid og en god arbeidskultur.

[Teamøvelser Kick-off/ bli kjent](#)
[Teamøvelser Tverrfaglig samarbeid](#)
[Teamøvelser Rapportskrivning](#)
[Teamøvelser Rollebelastning](#)





04



SAMARBEIDSPARTER

Samarbeidsparter

THK-arbeid innebærer mye samarbeid med andre parter. Som leder har du ansvar for å etablere og opprettholde nødvendige kontakter, eller delegerer dette ansvaret til andre i ditt team.

Teamet ditt vil blant annet måtte ha et godt samarbeid med følgende parter:

Barnevernstjenesten

Det kan være nyttig for både teamene og kommunal barnevernstjeneste at det er en tett dialog mellom de to partene. Ved å ha en tett dialog kan arbeidet med informasjonsinnhenting lettes, og det er enklere å oppklare eventuelle uklarheter rundt anbefalinger i rapporten.

Enhet for inntak

Enheter for inntak i Bufetats regioner skal gjøre en første vurdering av om barnet som henvises fra barnevernstjenesten er i målgruppe til THK (jf. barnevernsloven §5-1; §6-2, §5-2 eller §6-1). Enhet for inntak skal også vurdere om henvisningen som er fremsendt er fullstendig. Det anbefales å ha en forventingsavklaring med regional enhet for inntak for å sikre et godt gjensidig samarbeid.

Helseforetakene

Fordi helseforetakene har ansvar for å bidra med ressurser inn i kartleggingsteamene, er det viktig å komme tidlig i dialog med helseforetaket for å skape et godt samarbeidsklima.

Det er Bufetat-regionens ansvar å utforme og inngå samarbeidsavtaler med de regionale helseforetakene.

Disse generelle samarbeidsavtalene må likevel suppleres med lokale samarbeidsavtaler mellom hvert team og det lokale helseforetaket som detaljerer ut hva som forventes av partene i samarbeidet, og hva som vil være rollen til helsepersonell som inngår i teamet. Hver region i Bufetat har utnevnt en regional koordinator som har ansvaret for å koordinere teamene som gjennomfører kartlegginger i sin region. Denne personen bør ha ansvaret for å lede disse møtene, men som leder vil du ofte måtte delta dersom det omhandler ditt team.

Møtene bør ha faste intervaller og faste tidspunkt, slik at det er forutsigbart for alle parter. Hvor hyppig møtene skal være kan være opp til gruppen selv, eventuelt regional koordinator. Det anbefales at det minimum er ett møte i kvartalet, men dersom gruppen ønsker det kan møtene forekomme oftere.

Møtene bør ha noen faste agendapunkter. Et forslag til faste agendapunkter er: godkjenning av status og agenda fra forrige møte, overordnet status fra regional koordinator, status fra helsetjenesten(e), status fra teamene ved regional koordinator, eventuelt. Det bør også skilles mellom hva som er rene informasjonsaker og hva som skal diskuteres.

For mer informasjon: Oppdragsdokumentene og tildeling av midler fra Helse- og omsorgsdepartementet til de regionale helseforetakene er tilgjengelig på regjeringens nettsider og kan finnes ved å følge denne [koblingen](#).

De regionale helseforetakene utarbeider så årlige oppdrags- og bestillingsdokument. Informasjonen som er gitt til helseforetaket som teamet skal samarbeide med finner du ved å følge lenken til helseregionen helseforetaket tilhører:

[Helse Nord](#)

[Helse Vest](#)

[Helse Sør-Øst](#)

[Helse Midt-Norge](#)

Barneverns- og helsenemnda

Det kan være hensiktsmessig å ha egne møter med Barneverns- og helsenemnda for å forklare tilbudet. Her bør det kommuniseres hva tverrfaglig helsekartlegging er og hva det ikke er, samt hva teamene kan og ikke kan si noe om.

Selv om kartleggingsrapporten ikke skrives med formål om at den skal brukes i Barneverns- og helsenemnda, eller underbygge vilkårene for en omsorgsovertakelse, brukes de likevel av og til av Barneverns- og helsenemnda, og teammedlemmene i eksisterende kartleggingsteam kalles jevnlig inn som vitner.

For behov om generell informasjon om tverrfaglig helsekartlegging anbefales det å henvise til Bufdirs nettsider. Her vil det alltid være mulig å finne oppdatert informasjonsmateriell.

Det vil også være klokt å ha dialog med kommuneadvokater der det er mulig. Det er ofte de som innkaller vitner.

Andre fagressurser for kartlegging

I Nasjonal faglig retningslinje står det at leder må vurdere behovet for å tilknytte teamet annen fagkompetanse. Det står spesifikt nevnt kompetanse som: tannlege eller tannpleier, sykepleier, fysioterapeut eller annen relevant kompetanse som for eksempel pedagogisk-psykologisk kompetanse.

Dette betyr ikke at du som leder skal ansette denne kompetansen, eller at den alltid skal være tilgjengelig, men at det kan være aktuelt å ha en relasjon til noen innen disse tjenestene, dersom et slikt kartleggingsbehov skulle oppstå.

Det er verdt å nevne at ulike THK-team løser dette noe ulikt. Mens noen team har tilknyttet seg denne kompetanse, har andre team vurdert det som utenfor formålet til tverrfaglig helsekartlegging. I saker hvor det fremkommer behov for f.eks. PPT eller tannlege, vil dette heller beskrives i rapportanbefalingene.

Prosjektkontoret

Prosjektkontoret er en nyttig samarbeidspartner, og deler gjerne erfaringer fra både utprøvningsprosjektet og etableringen av nye team. Prosjektkontoret har en løpende dialog med de forskjellige teamene og vil ofte inneha oppdatert informasjon.

Teamledernetverket

Teamledernetverket har digitale møter månedlig. Dette møtet brukes som en arena for å adressere aktuell informasjon, samt for erfaringsutveksling. Teamledere oppfordres også til å ta kontakt med andre teamledere utover møtene ved behov.

Andre THK team

I tillegg til eksisterende samarbeidsflater oppfordres det til at THK-team tar direkte kontakt med hverandre løpende. Selv om ens problemstillinger ofte kan virke unike, er det godt mulig andre team har opplevd noe lignende eller vil komme i samme situasjon på et senere tidspunkt.



05

SAMARBEID I TEAMET

Tverrfaglig samarbeid

Tverrfaglig samarbeid betyr at flere yrkesgrupper samarbeider for å ivareta brukere med sammensatte behov.

Mange blander begrepene flerfaglig og tverrfaglig arbeid.

Les mer om forskjellene nedenfor:

FLERFAGLIG

- Flere fag er representert i et prosjekt/oppdrag
- Ingen eller lite samhandling mellom partene
- Hver part står ansvarlig for en selvstendig del av en større helhet

$$2+2=4$$

TVERRFAGLIG

- Tett og hyppig utveksling mellom samarbeidspartene
- Dypere form for samarbeid, der partene gjensidig utfyller hverandre, for å skape en mest mulig helhetlig tilnærming til brukernes behov

$$2+2=5$$

Hvorfor en tverrfaglig tilnærming?

Slik det også fremkommer av figuren over er tanken at tverrfaglig arbeid skaper synergieffekter, altså at $2+2$ blir mer enn 4.

Dette støttes av forskning som tilsier at tverrfaglige team kan ivareta sammensatte og komplekse problemstillinger bedre enn en enkelt fagperson (Herbert & Bromfield, 2019). Denne effekten forutsetter imidlertid gode samarbeidsprosesser og rutiner i teamet.

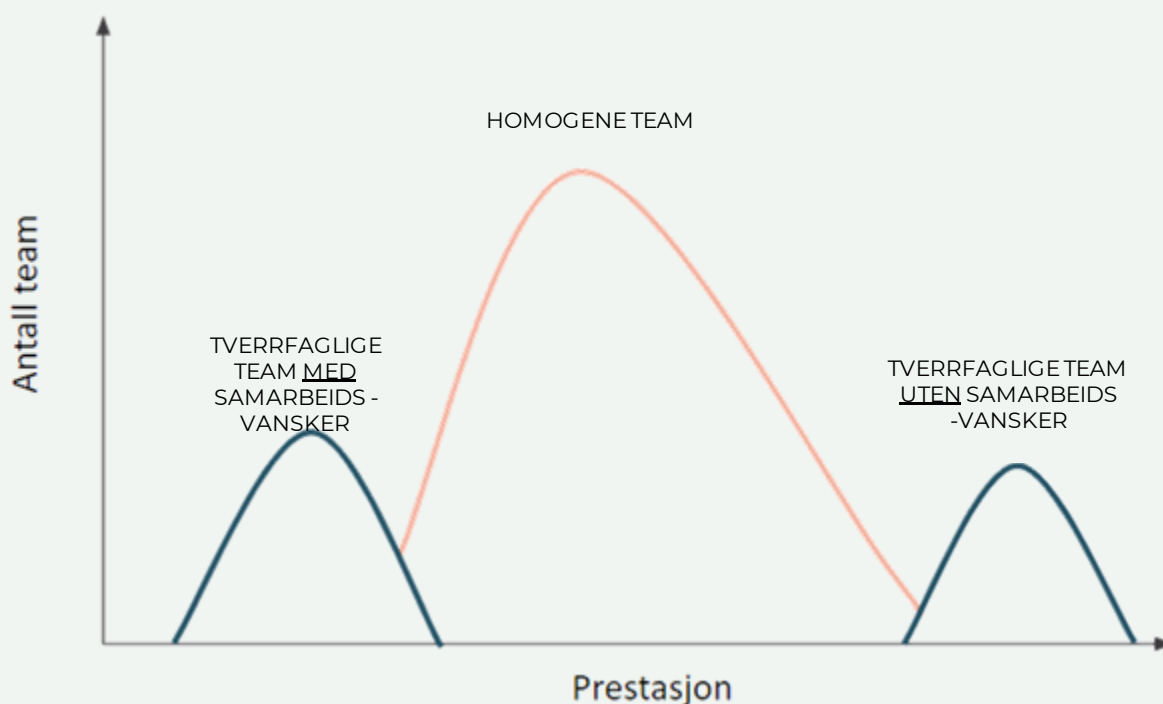
Tverrfaglig arbeid kan være utfordrende. Gruppemedlemmene har ofte ulik opplæring og tilnærming, og kan ha ulik opplevelse av hva som er kritiske forhold (Hall, 2005). Som i alle team bringer hvert teammedlem også med seg sin unike personlighet og kommunikasjonsstil, som også kan påvirke teamets samarbeid og måloppnåelse (Bell et al., 2018).

Hvorfor er godt samarbeid så viktig?

Forskning tyder på at det er viktigere å bruke tid på å styrke samarbeidet i tverrfaglige team, enn i mer homogene team. Slik det fremkommer av grafen under *kan* tverrfaglige team prestere bedre enn mer homogene team, men dette forutsetter gode strukturer og velfungerende samarbeid. Tverrfaglige team med samarbeidsproblemer leverer imidlertid *dårligere* enn mer homogene team, også dårligere enn homogene team med samarbeidsvansker (Maznevski & Stefano, 2000).

Innen helse og omsorgssektoren kan dårlig samarbeid ha fatale konsekvenser. Ikke overraskende er dårlig samarbeid og kommunikasjon medvirkende årsak til 60-70% av avvik og uønskede hendelser i helsevesenet (Rabøl et al., 2011).

Så hva vet vi om typiske samarbeidsproblemer i tverrfaglige team? Hva bør du som leder gjøre?



Kilde: Maznevski, J. J. D. M. L., & Di Stefano, J. J. (2000)

Samarbeidsproblemer i tverrfaglige team

Forskning på tverrfaglige team innen helsesektoren indikerer at det er noen utfordringer som ofte går igjen.

Ulik grad av forpliktelse til teamet

Ulik ansvarsfølelse og manglende pålitelighet er blant de mest hyppige samarbeidsutfordringene i tverrfaglige team (Brown et al. i 2011). Ulik ansvarsfølelse kan ha ulike årsaker, alt fra individuelle personlighetsforskjeller til mer strukturelle forhold som arbeidsbelastning og stillingsprosent i teamet (Zajac et al., 2021). Uansett årsak understreker dette viktigheten av en felles forventningsavklaring i teamet. [Her](#) finner du en teamøvelse på dette.

Konflikter og dårlig konflikthåndtering

Ikke overraskende er konflikter og uenighet en vanlig samarbeidsutfordring. Mens moderate fagkonflikter faktisk kan være positivt for teamets resultater, har personkonflikter generelt en negativ effekt på teamets holdninger og leveranse. Riktig konflikthåndtering er helt avgjørende, og er et viktig lederansvar (Zajac et al., 2021). [Her](#) finner du en aktuell teamøvelse, og [her](#) finner du et hefte om konfliktløsning.

Ulik medvirkning i beslutningstaking

Forskning indikerer at teambaserte beslutninger generelt er mer presise enn individuelle beslutninger (Michaelsen et al., 1989).

Dette forutsetter imidlertid at teamet ikke har hierarkiske strukturer som gjenspeiles i beslutningstakingen. For eksempel: I helsevesenet har legen ofte vært den primære beslutningstakeren, og både legen selv og teamet kan ha eksplisitte og implisitte forventninger om at legen har større beslutningsmakt (Zajac et al., 2021). [Her](#) finner du en teamøvelse som kan brukes til å arbeide med teambaserte beslutninger.

Utfordringer som følge av ulik målforståelse og tidspress

Forskning har vist at team ofte ikke prioriterer tid til refleksjon om mål og prosesser i nåtid og for fremtiden. Schippers et al. (2008) fremhever spesielt viktigheten av tid til refleksjon for team med høyt tidspress. Teamrefleksjon kan gjøre teamet mer oppmerksomme på gjeldende krav, samt avstanden mellom nå-situasjonen og måltilstanden. En omforent målforståelse vil kunne hjelpe teamet med å arbeide med effektivt, samt finne nye tilnærminger.

Velfungerende tverrfaglige team

Forskning viser at velfungerende tverrfaglige team ofte deler noen egenskaper (Zajac et al., 2021). Disse egenskapene er oppsummert i modellen under.

På de neste sidene vil hver faktor i modellen beskrives grundigere.



Fundament

Nederst i modellen finner du det som refereres til som "Fundamentet". Dette området tar for seg organisatoriske og strukturelle aspekter som:

Samarbeid som viktig verdi: Organisasjonen må ha tydelige rutiner og retningslinjer knyttet til samarbeid og læring, og kommunisere at samarbeid er verdsatt og en viktig del av kulturen.

Ledelse: Teamet må ha en tydelig leder som bidrar til å bygge kultur. Viktigheten av en leder som bygger kultur fremheves også i sluttrapporten for [prosjektet om etablering og utprøving av tverrfaglig helsekartlegging av barn i barnvernet](#).

Kompetanse: Velfungerende tverrfaglige team har nødvendig fagkompetanse, og trener på sine arbeidsoppgaver. Teamet er videre tilstrekkelig bemannet til å kunne utøve sitt arbeid.

Klare roller og formål: Velfungerende tverrfaglige team har avklarte roller, både med tanke på ansvar, rapportering og beslutningsautoritet. Disse teamene har også et klart formål, samt tydelige mål og prioriteter.

Væremåte

Høytpresterende tverrfaglige team har noen holdninger, atferder og tankesett til felles.

Holdninger:

Verdsetter samarbeid: Hvert teammedlem er dedikert til felles innsats og setter "teamet først".

Antar god hensikt hos andre: Teammedlemmene tolker hverandres atferd i beste hensikt.

Tro på teamet: Teammedlemmer tror på muligheten til å nå målene sammen - og har tillit til andres fagkompetanse.

Atferd:

Kontinuerlig læring: Teamet gjør en innsats for å kontinuerlig lære og utvikle seg.

Deler informasjon: Teamet har åpen kommunikasjon med hverandre og deler opplysninger ved behov.

Følger med på progresjon: Teamet følger med på den overordnede måloppnåelsen, og støtter hverandre i arbeidet mot felles mål.

Håndterer konflikter: Teamet håndterer konflikter på en god og rettferdig måte.

Bygger relasjoner på tvers: Teammedlemmene etablerer gode relasjoner med relevante interessenter på utsiden av teamet.

Empati og omtanke for hverandre: Teammedlemmene viser empati og omtanke for hverandre.

Klare beslutningsprosedyrer: Teamet kjenner beslutningsprosessene og hvem som skal involveres.

Effektiv koordinering: Teamet koordinerer nødvendig arbeid på en effektiv måte.

Tankesett

Felles tankesett: Teamet deler et felles tankesett rundt prioriteringer, normer og ansvar.

Deler situasjonsforståelse: Teammedlemmene har en klar forståelse for hva som skjer i teamet og teamets virkeområde.

Bruker tid på refleksjon: Teamet bruker tid på felles refleksjon om mål og prestasjoner.

Teamklima

Høytpresterende tverrfaglige team kjennetegnes av et teamklima preget av psykologisk trygghet og tilpasningsdyktighet. Psykologisk trygghet og evnen til tilpasning utvikles som en naturlig konsekvens av et godt fundament og holdninger, atferd og tankesett som beskrevet over.

Psykologisk trygghet: Teammedlemmene føler seg trygge og komfortable med å dele tanker, ideer og bekymringer uten å frykte negative konsekvenser. Dette fremmer åpen kommunikasjon, samt rom for å prøve ut nye tilnærminger og løsninger. Tilliten i teamet er stor, og teamets medlemmer viser gjensidig respekt.

Tilpasningsdyktighet: Teamet har kapasitet til å tilpasse seg endringer, håndtere utfordringer og komme styrket ut av dem. Evnen til å justere seg etter behov gjør at teamet kan håndtere uforutsette situasjoner, opprettholde produktiviteten og oppnå sine mål.

Hva kan du som leder ta med deg fra dette?

Som teamleder er det viktig å forstå at teamets suksess avhenger av mange faktorer. Du må være klar over at både forhold i organisasjonen som helhet, samt din og andres væremåte skaper et teamklima, som i sum påvirker teamets effektivitet.

Forskning indikerer at gode ledere av tverrfaglige team ofte:

- Har en åpen og undrende holdning i møte med utfordringer
- Er villig til å endre opprinnelig standpunkt
- Stiller åpne spørsmål til teamet
- Lytter og inkluderer alle teammedlemmer i diskusjoner
- Oppmuntret til meningsutveksling hvor det er rom for konstruktiv uenighet
- Legger opp til fleksibilitet i arbeidsstruktur
- Motarbeider hierarkier
- Vier tid og energi på å forstå brukerperspektivet

(Andvik, 2021)

Helt konkret anbefaler vi deg som leder å gjøre to grep:

1. Bruk tid på å reflektere rundt ditt eget lederskap, og hvordan du ønsker at teamet skal fungere.
2. Sett av tid til teamutvikling. Dette gjelder ikke bare for nye team, men vel så mye for etablerte team eller team der det er en ny leder eller nye teammedlemmer.

For å hjelpe deg som leder i dette arbeidet inneholder dette hefte en rekke øvelser.

Individuell refleksjonsøvelse for teamleder:

Forhold som påvirker mitt team

Instruksjoner:

Ta stilling til spørsmålene under. Spørsmålene handler om ulike faktorer som kan påvirke teamdynamikken og resultatene.

Organisatoriske faktorer:

1. Hvordan kan strukturen i organisasjonen støtte eller hindre effektivt samarbeid i teamet?
2. Kan det være noen ressursbegrensninger eller organisatoriske retningslinjer som påvirker teamets evne til å nå sine mål?
3. Hvilke støtte eller ressurser i organisasjonen kan støtte teamet?

Lederatferd:

4. Hvordan kommuniserer jeg med ansatte og har jeg områder for forbedring?
5. Hvordan vil jeg møte og utnytte forskjeller blant personene i teamet?
6. Hvordan vil jeg sørge for at teamet forstår hva som er forventet av dem?
7. Hvordan vil jeg tilrettelegge for at det utvikles gode normer i teamet?
8. Hvordan vil jeg håndtere konflikter, motivere teammedlemmene, og støtte deres vekst?

Teamklima:

8. Hvordan kan vi felles skape et miljø der teammedlemmene føler seg trygge til å dele tanker og bekymringer?
9. Hvordan skal vi sikre at alle føler seg likeverdige og inkludert?



Øvelser for kick-off / bli kjent

De neste fem øvelsene er godt egnet for kick-off i nye team, eller i situasjoner hvor det er ny leder eller nye medarbeidere i teamet.

Formålet med disse øvelsene er å bli kjent, samt at teamet legger grunnlaget for et konstruktivt samarbeid.

Teamøvelse: Vårt oppdrag

Formål: Skape en felles forståelse og engasjement rundt vårt oppdrag.

Instruksjoner:

Reflekter over teamets oppdrag

- Hvert teammedlem skal individuelt svare ut spørsmålet: Hvorfor er THK sitt arbeid viktig?

Definere oppdraget:

- Teamleder samler inn innspill. Prøv å formulere et klart oppdrag som er meningsfullt for gruppen.

Rollebidrag til oppdraget

- Be hvert teammedlem skrive ned tanker om følgende spørsmål: Hvordan kan akkurat jeg bidra til at vi oppnår dette oppdraget?

Del og diskuter

- Teamet deler og lytter til hverandres refleksjoner.

Teamøvelse: Personlig historie

Formålet: Bli kjent og oppmuntre til åpenhet i teamet

Instruksjoner:

- Be hver teammedlem om å dele en personlig historie fra sitt liv. Dette kan være en opplevelse som har formet dem som person, en utfordring de har overvunnet, eller noe de er stolt av å ha oppnådd. Gi teammedlemmene litt tid til å tenke gjennom spørsmålet og forberede det de vil dele.
- Oppfordre til aktiv lytting og respekt mens hver person deler sin historie.
- Etter at alle har delt, kan du som teamleder oppmuntre til refleksjon og diskusjon. Spør deltakerne om hva de har lært om hverandre gjennom denne øvelsen, og hvordan det kan bidra til å styrke teamets samhold og samarbeid.

Teamøvelse: Våre styrker

Formål: Skape forståelse og respekt for mangfoldet av ressurser i teamet

Instruksjoner:

- Be hvert teammedlem om å hente frem sin siste versjon av egen CV og ha den tilgjengelig for øvelsen.
- Gi teammedlemmene tid til å reflektere over spørsmålene nedenfor med CV'en som inspirasjon:
 - Hva vil du si er dine topp 3 styrker?
 - Hvilke styrker kan være særlig betydningsfulle for din rolle i THK?
 - Kan du trekke frem noe du er spesielt stolt over?
 - Hvordan ønsker du å utvikle din kompetanse videre?
- Invitere teammedlemmene til å dele sine tanker og refleksjoner med resten av teamet. Oppfordre til åpenhet og respekt
- Oppmuntre til diskusjon og spørsmål fra resten av teamet etter hvert "fremlegg". Dette kan bidra til å skape en dypere forståelse for hverandre.

Teamøvelse: Slik vil vi ha det

Formål: Sette kjøreregler for samarbeid i teamet

Instruksjoner:

- Forklare at formålet med øvelsen er å definere et sett av regler for teamets samarbeid.
- Del ut post-it's og penn til hvert teammedlem, og be dem svare ut spørsmålet: "Hva må til for at jeg skal ha det bra i teamet?"
- Be hvert teammedlem dele sine post-it's og heng de opp på en tavle/vegg. Gå gjennom hver post-it og prøv å kategorisere ulike trivselsfaktorer.
- Del ut nye post-it's og be teammedlemmene ta stilling til følgende: "Med utgangspunkt i trivselsfaktorene: Hva kan vi forvente av hverandre for å sikre at alle finner samarbeidet givende? Prøv å skrive forventningene som konkret atferd"
- Samle inn alle lappene og gå gjennom innholdet. Kan teamet bli enig om noen forventninger til hverandre?
- Hold en plenumsdiskusjon med fokus på spørsmålet: "Hvordan skal teamet handle dersom noen ikke innfrir forventningene satt i fellesskap?"

Teamøvelse: Likeverdige samarbeid

Formål: Belyse viktigheten av likeverd i samarbeid.

Instruksjoner:

Erfaring med tverrfaglig samarbeid:

- La hvert teammedlem skrive ned tanker rundt spørsmålet: Kan du komme på en situasjon hvor du følte at din stemme eller dine innspill ikke ble hørt av andre? Eller en situasjon hvor du følte at du ikke var et likeverdig medlem i et team? Erfaringene behøver ikke å være fra THK-teamet. Be alle teammedlemmene dele sine opplevelser.

Plensumdiskusjon:

- Spør «Hva var det andre gjorde i disse situasjonene som gjorde at dere følte at dere ikke ble hørt?». Skriv ned atferdsbeskrivelsene på et ark eller en tavle.

Plenumdiskusjon:

- "Hvordan kan vi sørge for at alle stemmer blir hørt og alle fagområder blir representert på en likeverdig måte?"
- "Hvordan griper vi inn dersom noens innspill blir latterliggjort, ikke hørt eller om det blir gjort annen urett?"

Oppsummering:

- Avslutt øvelsen ved å oppsummere de viktigste punktene som ble diskutert.



Øvelser til “etablerte” team

Teamsamlinger og teamutvikling bør ikke begrenses til oppstartsfasen eller når det skjer endringer i teamet, men heller være en kontinuerlig praksis.

Her er noen viktige grunner til hvorfor:

Styrke teamets bånd:

Kontinuerlige teamsamlinger gir en mulighet for teammedlemmene å bli bedre kjent med hverandre over tid. Dette kan føre til økt tillit, bedre kommunikasjon og sterkere samarbeid.

Utvikle teamkulturen:

Gjennom regelmessige samlinger kan teamet kultivere og styrke sin egen unike kultur. Dette inkluderer å etablere felles verdier, normer og tradisjoner som bidrar til et positivt og støttende arbeidsmiljø.

Feire milepæler og suksesser:

Teamsamlinger gir en mulighet til å markere og feire viktige milepæler og suksesser som teamet oppnår. Dette kan bidra til å bygge motivasjon og stolthet blant teammedlemmene.

Løse konflikter og utfordringer:

Ved å møtes regelmessig, har teamet muligheten til å adressere uenighet og gnisninger på et tidlig tidspunkt.

Kontinuerlig læring og utvikling:

Gjennom workshops, arbeidsøkter og erfaringsutveksling på teamsamlinger, kan teammedlemmene videreutvikle ferdigheter og kunnskap, og dermed forbedre teamets samlede ytelse over tid.

På de neste sidene finner du øvelser som er egnet for selv godt etablerte team.

Individuell refleksjonsøvelse for teamleder

Hvordan står det til i teamet?

Instruksjoner:

Ta deg tid til å reflektere over følgende spørsmål i din rolle som teamleder. Dine svar vil bidra til å identifisere områder hvor du bør legge inn tiltak og ekstra innsats:

Forholdet mellom teammedlemmene

- Trenger teammedlemmene å bli bedre kjent? Hvordan kan du som leder fasilitere aktiviteter eller samtaler som styrker teamets samhold?

Konflikthåndtering

- Finnes det konflikter mellom teammedlemmer som bidrar til splittelse? Hvordan kan du som leder identifisere og adressere disse konfliktene på en konstruktiv måte?

Individuelle bidrag

- Trenger noen teammedlemmer å fokusere mer på helheten i sitt individuelle bidrag? Hvordan kan du som leder veilede og støtte disse medlemmene til å forstå viktigheten av deres rolle i teamets felles suksess?

Rutiner og kjøreregler

- Er det behov for å etablere nye rutiner eller kjøreregler for samarbeid innad i teamet? Hvordan kan du som leder involvere teamet i prosessen med å utvikle nye kjøreregler?

Kommunikasjon

- Bidrar kommunikasjonsstilen i teamet til å styrke eller svekke samarbeidet? Hvordan kan du som leder fremme god kommunikasjon blant teammedlemmene?

Er det ulike standing mellom teammedlemmene

- Er det noen som dominerer diskusjoner eller tar mer rom enn andre? Hvordan kan dette adresseres og reguleres på en god måte?

Hvordan er stemningen

- Trenger gruppen en oppmuntring? Hvordan kan du som leder motivere og inspirere teamet til å fortsette å jobbe mot felles mål?

Bruk dine refleksjoner til å utvikle en **handlingsplan**. Bruk gjerne øvelsene i dette hefte i planen din.

Teamøvelse: Hva kan vi bli bedre til?

Formål: Finne forbedringspotensiale og sette nye mål

Instruksjoner:

Identifisering av arbeidsoppgaver

- Be hvert teammedlem noterer ned hva de *“mener er forbedringer eller satsninger teamet bør gjøre de neste 12 månedene”* på post-it-lapper.

Gjennomgang og diskusjon

- Gå gjennom lappene og diskuter. Nye ideer og innspill kan legges til ved behov.

Prioritering og sortering:

- Sorter ideene i fellesskap etter hva som må gjøres, bør gjøres) og ikke vil prioriteres.

Utarbeidelse av handlingspunkter

- Skriv ned konkrete handlingspunkter knyttet til må- og bør-ideene. Diskuter hva som kreves for å realisere hver idè.

Utforming av tidslinje

- Lag en tidslinje for arbeidet med de valgte handlingspunktene. Del tidslinjen inn i intervaller på tre måneder.

Fokus på de neste tre månedene

- Fordel ansvarsområder for handlingspunktene og identifiser milepæler for de kommende tre månedene.

Organisering og ansvarliggjøring

- Diskuter organisering av arbeidet: Hvordan skal vi holde hverandre ansvarlige? Hvordan kan vi best støtte hverandre i gjennomføringen av planen? Kan vi enes om tid for et oppfølgingsmøte?

Teamøvelse: Rollebytte

Formål: Skape større forståelse for hverandres roller i THK. Fremme forståelse og respekt.

Instruksjoner:

Rollevalg:

Hver person velger en annen rolle i teamet enn sin vanlige rolle. Det anbefales å fordele rollene slik at alle roller i teamet er dekket.

Refleksjon over ny rolle:

Gi følgende instruksjoner: Prøv å sette deg inn i den rollen du har fått utdelt. Ta stilling til disse spørsmålene:

- Hva er mitt ansvarsområde i tverrfaglig helsekartlegging?
- Hvorfor er denne rollen viktig?
- Hva er de største utfordringene jeg møter i min arbeidshverdag?

Gruppediskusjon:

Samle teamet og la hvert medlem dele sine refleksjoner om rollen de har fått utdelt. Oppfordre til åpenhet og respekt i diskusjonen.

Tilbake til egen rolle:

Etter at alle har delt sine innspill kan du gi følgende instruksjon: "Reflekter rundt hvordan du, i din vanlige rolle, kan gjøre det lettere for personen som er i rollen du "prøvde". Be alle dele sine refleksjoner.

Oppsummering og læring:

Avslutt øvelsen med å oppsummere de viktigste innsiktene og lærdommene som ble oppnådd gjennom rollebyttet.

Teamøvelse: Uenighetsdialog

Formål: Øve på konstruktiv og faglig uenighet.

Tidsramme: ca. 1 time

Instruksjoner:

Forberedelse for leder (30 min):

- Før øvelsen starter, velg et aktuelt tema eller problem som teamet skal diskutere. Sørg for at temaet er relevant og av interesse for alle deltakerne. Velg gjerne et tema der du forventer ulike meninger.

Introduksjon til uenighetsdialogen (5 min):

- Forklar formålet med øvelsen og betydningen av konstruktiv uenighet for å fremme god beslutningstaking.

Individuell refleksjon (10 min):

- Be hver deltaker om å reflektere over temaet og identifisere egne synspunkter, bekymringer eller motargumenter i forhold til temaet.

Gruppediskusjon (30 - 45 min):

- Del ut arket med diskusjonsreglene (se neste side).
- Oppmuntre til å dele ulike synspunkter og utfordre hverandre på en konstruktiv måte.

Oppsummering:

- Avslutt økten med en samtale om hva som er konstruktiv uenighet. Kan dere komme frem til noen felles kjøreregler for (heftige) diskusjoner?

Diskusjonsregler til øvelse

- 1. Respekt:** Vis respekt for andres meninger og perspektiver. Unngå personlige angrep og fornærmelser.
- 2. Lytt aktivt:** Gi hver person muligheten til å uttrykke seg uten avbrytelser. Lytt nøye til hva som blir sagt før du svarer.
- 3. Hold deg til temaet:** Forsøk å holde diskusjonen fokusert på det aktuelle emnet og unngå å avspore til andre temaer.
- 4. Faktabasert:** Bidra med fakta og relevante informasjoner for å underbygge dine synspunkter. Unngå å basere argumentene på spekulasjoner eller personlige meninger.
- 5. Del taletiden:** Gi alle muligheten til å delta i diskusjonen og unngå at noen dominerer samtalen.
- 6. Gi konstruktiv tilbakemelding:** Når du uttrykker uenighet, gjør det på en konstruktiv måte og gi begrunnelser for dine synspunkter.
- 7. Søk etter felles forståelse:** Fokuser på å oppnå en felles forståelse eller kompromiss snarere enn å vinne argumentet.
- 8. Vær åpen for endring:** Vær villig til å endre mening hvis du blir presentert for overbevisende argumenter eller ny informasjon.

Mer om tverrfaglige team:

Følgende publikasjoner går dypere inn på tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid, og kan være til nytte for deg og ditt team.



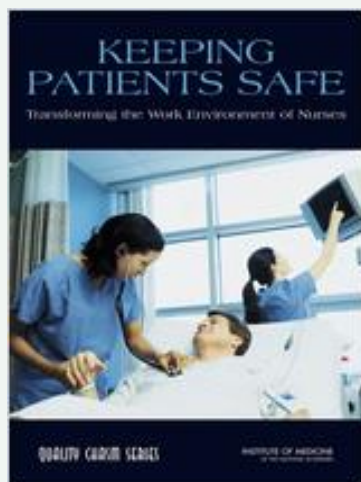
- Gjennomgår forskningsartikler om tverrfaglige team i primærhelsetjenesten
- Beskriver lederens rolle i tverrfaglige team og trekker frem viktige lederferdigheter

[Link](#)



- Introduserer et rammeverk for effektivt tverrfaglig samarbeid
- Identifiserer typiske utfordringer for tverrfaglig team innen helseforetak
- Belyser måter å håndtere utfordringer og presenterer beste praksis

[Link](#)



- Gjennomgår litteratur om tverrfaglige helseteam (før 2004)
- Belyser både typiske hindringer og suksessfaktorer for teameffektivitet
- Gir evidens-baserte anbefalinger for teamutvikling

[Link](#)

Andre forskningsartikler om samarbeid:

Andvik, E. (2021). *Mind the Gap: Building Bridges in Interprofessional Teams*. Tilgjengelig via openaccess.nhh.no

Bell, S. T., Brown, S. G., Colaneri, A., and Outland, N. (2018). Team composition and the ABCs of teamwork. *Am. Psychol.* 73(4), 349–362. doi:10.1037/amp0000305

Brown, J., Lewis, L., Ellis, K., Stewart, M., Freeman, T. R., and Kasperski, M. J. (2011). Conflict on interprofessional primary health care teams “can it be resolved?”. *J. Interprof. Care* 25 (1), 4–10. doi:10.3109/13561820.2010.497750

De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *J. Manag.* 32(1), 83–107. doi:10.1177/0149206305277795

Hall, P. (2005). Interprofessional teamwork: professional cultures as barriers. *J. Interprof. Care* 19 (Suppl. 1), 188–196. doi:10.1080/13561820500081745

Herbert, J. L., & Bromfield, L. (2019). Better Together? A Review of Evidence for Multi-Disciplinary Teams. *Responding to Physical and Sexual Child Abuse. Trauma, Violence & Abuse*, 20(2), 214–228.

Michaelsen, L. K., Watson, W. E., and Black, R. H. (1989). A realistic test of individual versus group consensus decision making. *J. Appl. Psychol.* 74 (5), 834–839. doi:10.1037/0021-9010.74.5.834

Rabøl, L. I., Andersen, M. L., Østergaard, D., Bjørn, B., Lilja, B., and Mogensen, T. (2011). Descriptions of verbal communication errors between staff. An analysis of 84 root cause analysis-reports from Danish hospitals. *BMJ Qual. Saf.* 20 (3), 268–274. doi:10.1136/bmjqs.2010.040238

Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., and Van Knippenberg, D. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Hum. Relat.* 61(11), 1593–1616. doi:10.1177/0018726708096639

Tjosvold, D., Hui, C., and Yu, Z. (2003). Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China. *Int. J. Conflict Manag.* 14(2), 141–163. doi:10.1108/eb022895

Tjosvold, D., Tang, M. M. L., and West, M. A. (2004). Reflexivity for team innovation in China: the contribution of goal interdependence. *Group & Organizational Management* 29(5), 540–559. doi:10.1177/1059601103254911

Zajac, S., Woods, A., Tannenbaum, S., Salas, E., and Holladay, C. L. (2021). Overcoming challenges to teamwork in healthcare: a team effectiveness framework and evidence-based guidance. *Frontiers in Communication*, 6, 606445. doi: 10.3389/fcomm.2021.606445

Andre nyttige ressurser:

Lenkene nedenfor tar deg til nettsteder med flere relevante ressurser for arbeid med team- og kulturutvikling.



Uenighet finnes på alle arbeidsplasser. Uenighet og konflikter kan være en kilde til positiv utvikling, men kan også føre til mistriivsel, turnover og individuell belastning. I dette hefte får ledere med personalansvar hjelp til å forstå og håndtere konflikter.

[Link](#)



Direktoratet for forvaltning og økonomistyring skal støtte og veilede arbeidsgivere, ledere og HR for å styrke arbeidsgiverfunksjonen i staten, sentralt og lokalt. Portalen samler informasjon, støtte, erfaringsutveksling og veiledning på ett sted. Arbeidsgiverportalen inneholder nyttige og relevante fagsider, gode eksempler, maler, verktøy, lenker og annet støttemateriell. Nettsidene byr også på aktuelle nyhetssaker som berører virksomhetene.

[Link](#)



06



RAPPORTSKRIVING

Rapportskriving

Med bakgrunn i den tverrfaglige helsekartleggingen skal det utarbeides en rapport til barnevernstjenesten (jf. Prop. 222 L, 2020-2021).

Rapporten til barnevernstjenesten skal beskrive barnets hjelpe- og helsebehov, inkludert barnets behov for oppfølging, samt gi anbefalinger om:

- barnets behov for henvisning til helsetjenesten
- eventuell veiledning av barnets nye omsorgsgivere, ut fra det enkelte barns behov.
- eventuell start av «[Nasjonalt forløp for barnevern – kartlegging og utredning av psykisk, somatisk og seksuell helse, tannhelse og rus](#)» (Helsedirektoratet, 2023).

For å sikre oppfølging av anbefalingene er det viktig at rapporten er velskrevet og forståelig for målgruppen (barnevernet).

Det å skrive tydelige rapporter er vanskelig i seg selv, og kan om mulig være enda vanskeligere for et tverrfaglig team. For å sikre god rapportskrivning anbefales leder å bruke tid på nettopp dette temaet.

I dette heftet finner du ressurser, øvelser og gode nettsteder du kan bruke i arbeid med ditt team.

Rapporten skal utformes i tråd med rapportmalen til Bufdir.

Lederens ansvar i rapportskrivningen

Teamleder er hovedansvarlig for at rapporten utarbeides, kvalitetssikres og oversendes. Dette betyr ikke at leder skal utarbeide rapporten selv, men å tilrettelegge, fasilitere og sørge for at det tverrfaglige teamet gjennomfører en god tverrfaglig drøfting, sammen enes om anbefalinger og individuelt skriver fagspesifikke vedlegg til rapporten.

Følgelig må du som leder:

- 1. Sørge for at alle teamets medlemmer er innforstått med plikten til å bidra i tverrfaglig drøfting** (herunder enes om hovedlinjer til anbefalingsdel i rapporten). Det anbefales at du som leder gjennomfører noen av [øvelsene under tverrfaglig samarbeid](#) i dette hefte, eller [øvelsene](#) du finner senere i kapittelet.
- 2. At hver fagperson er innforstått med sitt fagspesifikke ansvar** i utarbeidelse av rapporten. For å lese mer om hver fagrolle sitt ansvar i rapportskrivningen se [Nasjonal faglig retningslinje](#).
- 3. At teamet skriver en rapport som er tydelig og uten unødvendig fagterminologi.** Det anbefales at teamet bruker tid på [øvelser](#) som fokuserer på klarspråk, eller vurderer å gjennomføre skrivekurs eller e-kurs i klarspråk (via [Den gyldne pennen/DFØ](#)). Du finner mer informasjon om klarspråk på neste side.



Øvelser rapportskrivning og klarspråk

På de neste sidene finnes tre teamøvelser på rapportskrivning og klarspråk.



Øvelse: Rapportanalyse

Formål: Bli kjent med rapportmalen

Innhente rapport: Før du setter i gang denne øvelsen må du som leder innhente en eller flere anonymiserte rapporter fra et annet tverrfaglig helsekartleggingsteam. Bruk gjerne fadderens din til dette.

Del ut en tom rapportmal og rapporten du har fått fra det andre THK-teamet. Del også ut [sjekkliste for skribenter](#)

Beskriv formålet med øvelsen: Bli kjent med rapportmalen og måter en rapport kan skrives.

Gjennomgang av rapport: Be alle lese gjennom sjekkliste for skribenter. Del deretter inn i grupper bestående av to til tre teammedlemmer per gruppa. La gruppene lese gjennom rapporten fra det andre THK-teamet. Be gruppene skrive ned både gode formuleringer og uklare formuleringer ettersom de leser rapporten (kan skrives inn i den tomme rapportmalen).

Diskusjon: Hele teamet møtes for å diskutere: Hvordan kan dette inspirere vår rapportskrivning? Er det ting vi bør gjøre annerledes?

Om dere er modige: Send en respektfull tilbakemelding til teamet som delte sin rapport med dere, og si at dere om noe tid gjerne deler en rapport med dem.

Sjekkliste for skribenter

1 Hvem skriver du for?

- ✓ Ha klart for deg hvem du skriver for, og hvorfor mottakeren skal få teksten.
- ✓ Vurder hva mottakeren vet fra før, og hva du bør forklare.
- ✓ Tilpass teksten din til den som er hovedmottaker.

2 Hvorfor skriver du?

- ✓ Få klart fram hvorfor mottakeren skal lese og bruke teksten.
- ✓ Ta med det som er relevant for mottakeren.

3 Lag orden i teksten

- ✓ Lag en hovedoverskrift som forteller hva teksten handler om.
- ✓ Plasser det som er viktigst for mottakeren, først eller langt framme i teksten.
- ✓ Del lange tekster inn i avsnitt, og sett avsnittene i en rekkefølge som er logisk for mottakeren.
- ✓ Lag mellomoverskrifter som samsvarer med innholdet i avsnittene.

4 Lag klare setninger

- ✓ Ikke skriv for lange og kompliserte setninger. Si én ting om gangen.
- ✓ Pass på at nødvendig informasjon ikke er underforstått eller utelatt.
- ✓ Bruk heller konkrete verb enn tunge substantiv når du beskriver en handling.
- ✓ Vær aktiv når du kan.

5 Velg riktige ord

- ✓ Unngå fyllord og unødvendige presiseringer.
- ✓ Velg oppdaterte og konkrete ord.
- ✓ Forklar et faguttrykk første gang du bruker det.

6 Om stil, tone og korrektur

- ✓ Tilpass stil og tone til mottakeren og formålet med teksten.
- ✓ Les korrektur.



Lær mer i nettkurset
Den gylne pennen

På www.klarspråk.no finner du en fyldigere sjekkliste og nettkurset «Den gylne pennen».

Øvelse: Klarspråk i praksis

Formål: Lære å skrive klart og tydelig.

Velg et dokument: Velg et dokument som er faglig kompakt eller litt tunglest. For eksempel: Prop 222L (2020-2021) eller Nasjonal faglig retningslinje.

Forenkling: Del ut [sjekkliste for skribenter](#). Del gruppen inn i mindre team, og gi hver gruppe forskjellige deler av dokumentet du har valgt. Fortell teamet at oppgaven er å gjøre teksten så enkel og klar som mulig uten å miste viktig informasjon.

Gjennomgang: Etter at hvert team har forenklet sin del av dokumentet, går gruppen gjennom i fellesskap. Alle gir tilbakemeldinger og diskuterer hva som fungerer bra og hva som kan forbedres ytterligere.

Øvelse: Brev til barnet

Formål: Etter tverrfaglig helsekartlegging bør det gis en skriftlig tilbakemelding til barnet, tilpasset barnets alder, modenhet og behov. I denne øvelsen skal man utarbeide et eksempel (mal) for "Brev til barnet" for en spesifikk aldersgruppe.

Del oppgaven: Gi gruppen oppgaven og spesifiser hvilke aldersgruppe brevet skal tilpasses.

Del inn i grupper: Del teamet inn i grupper bestående av to teammedlemmer. Hver gruppe skal lage et utkast på et eksempelbrev.

Samle gruppen: Diskuter ulikhetene og likhetene i brevforslagene med særlig fokus på klart og tilpasset språk. Finnes det elementer fra ulike forslag som bør kombineres? Kan teamet enes om et felles prakt eksempel/mal?

Ressurser for arbeid med klarspråk



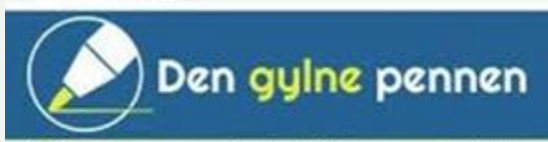
Bruk klarspråk

Sei det som det er. Her får du vite korleis.

[Språkrådets anbefalinger for rapportskrivning.](#)



[Norsk legeforening har også en nyttig tekstveiledning](#)



[Den gylne pennen er et e-læringskurs i klarspråk tilgjengelig for alle ansatte i offentlig sektor](#)



Video: Helsespråk - for alle eller bare noen?

Video laget av KS i samarbeid med Gruppe for norsk medisinsk fagspråk

NTB

KS agenda

Kursholdere i klarspråk (både elektroniske og fysiske kurs)

[NTB](#)

[KS-Agenda](#)



07

ROLLEBELASTNING

Rollebelastning

“Forventningen om at vi skal kunne oversvømmes av lidelse og tap på daglig basis uten å bli berørt av det, er like urealistisk som å tro at man kan vasse uten å bli våt”

- Rachel Naomi Remen

I henhold til arbeidsmiljøloven plikter arbeidsgiver:

Å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utviklingen i samfunnet [...].

I loven følger det videre:

“Når det ikke på annen måte kan tas forholdsregler for å oppnå tilstrekkelig vern om liv og helse, skal arbeidsgiver sørge for at tilfredsstillende personlig verneutstyr stilles til arbeidstakers rådighet, at arbeidstaker gis opplæring i bruk av utstyret, og at det tas i bruk”

I omsorg- og helseyrker hjelper det sjeldent med verneøvler og hjelm, så hvordan kan du utruste ditt team for den emosjonelle belastningen som følger med jobben?

Preget av jobben?

At en person er preget av jobben, kan komme til uttrykk på forskjellige måter (Haavik & Toven, 2020). Som leder er det viktig at du kjenner disse uttrykkene og er oppmerksom på disse:

- **Dårlig samvittighet og grubling:** Har man gjort det man skal? Er noe glemt? Var det riktig å gjøre det man gjorde?
- **Glemsel og konsentrasjonsproblemer:** Overveldelse kan føre til glemsel og konsentrasjonsproblemer.

- **Fysiske plager:** Symptomer på stress slik som hodepine, fordøyelsesproblemer, høyt blodtrykk og muskelsmerter for å nevne noen.
- **Emosjonell dysregulering:** Manglende kontroll over følelser i større grad enn vanlig.
- **Avmaktfølelse og håpløshet:** “Det hjelper ikke uansett hva jeg gjør”.
- **Unngåelse:** Utsettelse eller unngåelse av enkelte arbeidsoppgaver.
- **Distansering og omsorgstretthet:** Det empatiske aspektet ved jobben blir tonet ned eller skrudd av.
- **Overinvolvering:** På mange måter er overinvolvering det motsatte av distansering: Det er som om den empatiske responsen fyller hele oppmerksomheten, og i verste fall går på bekostning av egne hensyn og behov.

I tillegg til utfordringer som nevnt over er det tre forhold du bør være særlig oppmerksom på:

Traumer: Den ansatte kan utvikle traumer etter å ha vært utsatt for en traumatisk hendelse på jobb. Hvorvidt en ansatt faktisk utvikler en traumereaksjon etter en påkjønning, er avhengig av mange forhold, herunder hendelsens alvorlighetsgrad, hvorvidt personen opplevde følelse av kontroll og tidligere historikk for å nevne noen.

Ansatte i helse- og omsorgsykker kan også oppleve **vikarierende traumatisering** og **sekundærtraumatisering**. Begge disse fenomenene har til felles at de refererer til en form for indirekte traumatisering som oppstår når en person blir påvirket av å høre om andres traumatiske opplevelser eller ved å være i nærheten av traumatiske hendelser uten selv å være direkte involvert.

Vikarierende traumatisering gjenspeiler endringer i kognitive skjemaer som følge av indirekte traumatisering. Med dette menes at en endrer hva en tenker om seg selv, andre og verden. Det kan for eksempel ta form ved at en feilvurderer sannsynligheten for at vonde ting vil skje ens egne barn, og derfor opplever uproporsjonal bekymring og uro. Det kan også ta form av at egne eller andres hverdagsproblemer fremstår som bagatellmessige, og at man i møte med disse bekymringene har vansker med å oppleve medfølelse.

Vikarierende traumatisering oppstår gjerne gradvis som en konsekvens av å være vitne til verdens skyggesider over tid (Haavik & Toven, 2020).

Sekundærtraumatisering handler om at en “hjelper” utvikler traumesymptomer etter å ha hørt om andres traumatiske opplevelser, eller ved å være i nærheten av traumatiske hendelser, uten selv å være direkte involvert. I motsetning til vikarierende traumatisering kan sekundærtraumatisering oppstå akutt som følge av en enkelt hendelse. Det er også verdt å nevne at symptomer på traumer og sekundærtraumatisering er like og kan inkludere: Flashbacks, sterk følelse av frykt, unngåelse, vedvarende følelse av å være i fare, sterk fysiologisk aktivering, nummenhet, fjernhet og følelse av å ikke være tilstede (Haavik & Toven, 2020).

Avslutningsvis, er det viktig å være oppmerksom på at belastning over tid også kan komme til uttrykk i selve arbeidsmiljøet. I fagtermer snakker man om at det utvikler seg kollektive mestringsmekanismer i kollegiet. Slike kollektive mestringsmekanismer kan ta form som “Redde-eget-skinn-kultur”, baksnakking, klaging og inn- og utgrupper.

Hva må du som leder gjøre?

Når det kommer til håndtering av emosjonell belastning hos ansatte er det lurt å tenke tredelt:

- A. Lederansvar
- B. Kollegaansvar
- C. Selvivaretakelse

I det videre skal vi adressere disse kronologisk.

Lederansvar

“Mange tror at arbeidsmiljø handler om kos og kake på fredager, men vi er veldig opptatt av å formidle at det først og fremst handler om arbeidets organisering og rammene rundt hvordan vi gjør jobben”

Pål Molander, statens arbeidsmiljøinstitutt

Leder har et ansvar for å ivareta den ansatte etter loven. Ikke overraskende innebærer dette å følge arbeidslovgivningen, sørge for rammene rundt hvordan jobben skal gjøres, samt sikre tilstrekkelige bemanning. Men hvilke andre forhold bør du tenke på for å skape et godt og ivaretagende arbeidsmiljø?

Bruk gjerne litt tid på å reflektere rundt spørsmålene som er listet under hvert avsnitt. For en mer inngående beskrivelse henvises det til Haavik og Tovens bok “Ivaretagelse av hjelpere”.

Autonomi, støtte og tilbakemeldinger

Forskning viser at tre ting kan beskytte mot stress på jobben: autonomi (følelse av kontroll), støtte fra kolleger og ledere, samt det å få tilbakemeldinger på arbeidet man gjør (Haavik & Toven, 2020).

Refleksjonsspørsmål:

- Hvordan kan jeg gi hvert teammedlem en følelse av autonomi i arbeidet?
- Hvordan formidler jeg støtte? Når er jeg god og når er jeg mindre god?
- Hvor god er jeg på å gi tilbakemeldinger? Hvilke arenaer bruker jeg til dette? Er det andre arenaer jeg burde bruke?

Normalisere ikke sykelligjøre

Som leder bør du oppmuntre til åpenhet og samtaler om reaksjoner på arbeidsbelastning. Ved å sette dette på agendaen synliggjør du hvor vanlig dette er, og du bidrar til at ansatte ikke føler seg alene med utfordringene. Dette kan være med på å forhindre at en ansatt feilaktig tror at problemene skyldes egen utilstrekkelighet eller at de har valgt feil jobb (Haavik & Toven, 2020).

Refleksjonsspørsmål:

- Hvordan møter jeg andre når de deler utfordringer med jobb?
- Hvordan kan jeg aktivt normalisere belastning, stress og påkjenninger?

Lederen er kulturbærer

Som leder er du en kulturbærer. Teamet ditt vil legge merke til hvordan du håndterer arbeidspresset: Jobber du mye overtid? Prioriterer du jobb foran familie? Aksepterer du stillestående "umulige" krav fra din ledelse? (Haavik & Toven, 2020).

Refleksjonsspørsmål:

- Hva formidler jeg gjennom min atferd når jeg opplever belastning og stress?
- Er jeg en kulturbærer for teamkulturen jeg ønsker?

Faste strukturer for ivaretagelse

Som teamleder bør du vurdere å innføre noen faste strukturer eller møter som enten fokuserer på arbeidsbelastning som tema, eller hvor de ansatte utrustes for fremtidig belastning. Dette kan ta mange former, alt fra faglig utvikling, veiledning eller "fot-i-bakken-møter", for å nevne noen.

Refleksjonsspørsmål:

- Hvor tilgjengelig er jeg for teamet?
- Hvilke faste strukturer for ivaretagelse har jeg selv opplevd som positivt i min karriere?
- Har jeg spurt hva teamet behøver?

Beredskap for kriser

Som leder bør du ha tenkt gjennom hva du må gjøre dersom teamet blir utsatt for en akutt eller stor påkjenning.

- Hvilke ressurser kan jeg spille på?
- Har jeg tenkt denne planen helt ut?

Ivaretagelse av deg selv som leder

Det er ingen spøk å være leder. I følge en studie på norske ledere har mer en 20% slitt med utbrenthet, og 40% har vært i risikozonen (Ledernet, 2020).

Refleksjonsspørsmål:

- Hvordan tar jeg vare på meg selv?
- Hvem har jeg i mitt nettverk som kan være en ressurs for meg?
- Hva trenger jeg av min leder?

Kollegial ivaretagelse

Det å være en del av et godt kollegafellesskap er en sterk beskyttelsesfaktor i møte med stor arbeidsbelastning. Dette er et ansvar som tilfaller den enkelte i teamet, men som leder har du et særlig ansvar for å både bygge en god kultur og agere dersom kollegafellesskapet er svakt eller direkte dårlig.

Som leder er du tjent med å ha tenkt gjennom og diskutert disse temaene med ditt team. Refleksjonsspørsmålene under kan gjerne brukes som små teamøvelser i en hektisk hverdag.

Være tilstede for hverandre

- Hva vil det si å være tilstede for hverandre?
- Hvilke møtepunkt har vi?

Balanse mellom å bekrefte og endre hverandre:

Ta stilling til påstanden: Kollegahjelp bør inneholde både elementer av bekreftelse (validering) og utfordring (som hjelper kollegaen med å utvikle seg eller se ting på nye måter).

- Hvor flink er du i denne balansen?
- Er du for raskt til å tilby råd eller alternative løsninger på en utfordring? Eller kanskje motsatt: Så bekræftende i møte med andres utfordringer, at både kollegaen og du selv blir «stående fast i gjørma»?

Åpenhet for følelser - men ikke ureflektert

På et arbeidssted bør det være rom for å ventilere og uttrykke følelser, men det er viktig at kollegaet forstår at ventilering ikke bør skje helt ureflektert. Med dette menes at den ansatte har ansvar for å også vurdere hvordan egen ventilering påvirker kollegaer. Under finner du en film om nettopp dette, som kan brukes som et utgangspunkt for refleksjon i teamet.

[Kort video fra RVTS Vest](#)

Selvivaretagelse

God selvivaretagelse er viktig i helse- og omsorgsykker. Dette er et ansvar som tilfaller den enkelte, men som leder har du et tilretteleggelsesansvar.

Ved å trykke på bildet kan du se en film om selvivaretagelse:



I boken *Ivaretagelse av hjelpere* beskrives ulike former for selvivaretagelse, herunder hvordan man kan ta vare på seg, både i møte med akutte situasjoner og mer langvarig belastning.

Som leder anbefales du å aktualisere selvivaretagelse, enten en-til-en med den ansatte eller som en gruppeøvelse.

En gruppeøvelse kan være å diskutere ulike selvivaretakelsesstrategier, som:

- Oppmerksomt nærvær
- Mentale/kognitive/fysiske brudd når man føler seg overveldet
- Tankepauser
- Grensesetting
- Pauser (fysiske)
- Rutiner
- Arbeid-hjem overgangen (overgangsritualer)
- Annet

Gruppeøvelsen kan gjerne ta utgangspunkt i spørsmålene: *Hvordan beskytter du deg selv mot alle inntrykk og belastninger i jobben? Hvordan kan vi som kollegaer støtte og oppmuntre din selvivaretagelse?*

Øvelser og ressurser: Rollebelastning

På de neste sidene finne du øvelser og fagressurser som kan styrke teamet i en belastende arbeidshverdag.



Øvelse: Leirbålet

Formål: Leirbålet er en metode som er utviklet for avreagering og for å øke bevisstheten om hva som påvirker oss. Øvelsen er spesielt utviklet for ansatte som møter mye menneskelig smerte i sitt arbeid.

Trykk på sirkelen for å komme til en video om øvelsen Leirbålet.



LEIRBÅLET

Øvelse: +Prat

Formål: +Prat bygger på metoden *anerkjennende intervju*.

Formålet med +Prat er å styrke og anerkjenne positive egenskaper og ressurser hos den enkelte, og synliggjøre hvordan en kan finne løsninger på problemer ved å fokusere på egne suksesshistorier.

Trykk på sirkelen for å komme til en video om øvelsen +Prat.



+PRAT

Fagressurser: Rollebelastning og ivaretakelse



Regionale ressurscenter om vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging (RVTS). RVTS har en egen side som omhandler hjelp til hjelperen.

[Link](#)



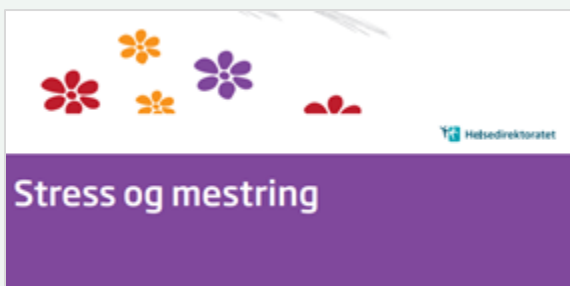
Skildring av hvordan sekundærtraumatisering påvirker ansatte i barnevernet. Beskriver også hvordan arbeidsplassen kan skape rom for refleksjon og ny motivasjon.

[Link](#)



Ressursside fra The National Child Traumatic Stress Network. Informasjon, artikler og øvelser for å forstå og håndtere rollebelastning

[Link](#)



Hefte om stress og mestring utgitt av Helsedirektoratet.

[Link](#)



Bok: *Ivaretakelse av hjelpere*, Haavik & Toven, 2020.

Bok om rollebelastning, beskrevet både i et leder- og medarbeider perspektiv.

[Link](#)



Intervju med Psykologspesialist Per Isdal om omsorgstretthet.

[Link](#)

Debriefing

Defusing og debriefing er begge metoder som brukes for å støtte personer som har vært involvert i en traumatisk hendelse, men de har forskjellige formål og utføres på ulike tidspunkter etter hendelsen.

Link til RVTS hvor det finnes filmer og fagstoff om defusing og debriefing.

[Link](#)



Podcast: Sinnrik: En podkast for og med psykologer.
Episode: Ivaretakelse av terapeuten. Samtale med psykologspesialist Marie Haavik

[Link](#)

