



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50541 Prestasjoner i organisasjoner

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

Startdato:	19-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	15-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310  10075  IN04  W  P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

### Navn:

Hilde Braserud Wangen, Kine Lundsbakken

### Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Høykvalitetsforbindelser i kampens hete: Forsterkede sirkler av skrauling, humor og seriøs snakk gir prestasjoner i organisasjoner		
Navn på veileder *:	Tord Fagerheim Mortensen		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

### Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	3
Andre medlemmer i gruppen:	

# **Prosjektoppgave**

## **ved Handelshøyskolen BI**

Høykvalitetsforbindelser  
i kampens hete:

Forsterkede sirkler av skravling, humor og  
seriøs snakk gir prestasjoner i organisasjoner

**MAN 5055 Prestasjoner i organisasjoner**

Innleveringsdato:  
15.05.2023

Stuedsted:  
BI Nydalen

---

## Sammendrag

Vi er to ledere fra en sykehusavdeling og en rehabiliteringsavdeling i kommunen som har skrevet oppgave sammen i masterprogrammet *Prestasjoner i organisasjoner*. Avdelingene vi arbeider i, skårer høyt i pasientundersøkelser og medarbeiderundersøkelser. Vi undret oss: *Hva er suksessfaktorer for et godt arbeidsmiljø med ansatte som står i en travel arbeidshverdag med stort arbeidspress?* Her har vi sett på egne avdelinger og brukt kvalitativ metode med hovedfokus på 10 dybdeintervjuer i tillegg til pasientundersøkelser og deltakende observasjoner. Høykvalitetsforbindelser gjennomsyrrer alle funn både når det er som travlest og når det er roligere. Det er spesielt viktig å bli sett, få annerkjennelse og hjelp når en står “i kampens hete” og det er skikkelig travelt. Dette ser ut til å demme opp for kaos og negativt stress. Når det er roligere er det viktig at ansatte blir tatt med på råd og at det gjøres refleksjoner ikke bare rundt det som kan fungere bedre, men også rundt det som fungerer bra. Slik vil det positive ytterligere forsterkes.

---

## Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>I</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>II</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA .....	1
1.2 MOTIVASJON .....	1
1.3 PRESENTASJON AV ORGANISASJONENE .....	2
1.4 AVGRENSNING OG BEGREPSAVKLARING .....	6
<b>2. TEORI .....</b>	<b>6</b>
2.1 ENERGIGIVENDE ARBEIDSMILJØ.....	6
2.2 LÆRING I SENTRUM .....	11
<b>3. METODE.....</b>	<b>13</b>
3.1. BEGRUNNELSE FOR VALG AV METODE .....	13
3.2 FORBEREDELSE OG UTVALG AV RESPONDENTER .....	13
3.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE.....	14
3.5 ANALYSE AV INTERVJUER .....	14
3.6 DELTAGENDE OBSERVASJON .....	15
3.7 SEKUNDÆRDATA.....	16
3.8 VALIDITET, RELABILITET, ETIKK, .....	16
<b>4. FUNN.....</b>	<b>17</b>
4.1 VI HAR EN VIKTIG JOBB OG VÅRE VURDERINGER OG KOMPETANSE HAR BETYDNING .....	18
4.2 VI ER TRYGGE PÅ LEDER, OG LEDER GIR OSS TILLIT.....	22
4.3 VI TRIVES MED Å HA MYE Å GJØRE, OG BLIR SETT NÅR VI HAR DET FOR TRAVELT .....	24
4.4 VI SPØR HVERANDRE OM HJELP .....	26
4.5 VI “BAKSNAKKER” HVERANDRE POSITIVT.....	28
4.6 VI SKRAVLER, LER OG GRÅTER SAMMEN .....	29
4.7 VI SNAKKER OM DET SOM IKKE FUNGERER ELLER ER VANSKELIG .....	31
<b>5. DISKUSJON .....</b>	<b>33</b>
5.1 GRUNNMUREN: .....	35
5.2 I KAMPENS HETE: .....	37
5.3 MELLOM SLAGENE: .....	39
<b>6. KONKLUSJON/ KONSEKVENSER FOR PRAKSIS .....</b>	<b>42</b>
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>44</b>

---

## 1. Innledning

### *1.1 Bakgrunn for valg av tema*

I media leser vi stadig om hvor krevende situasjonen er i dagens helsevesen, med masseoppsigelser og flukt fra det offentlige. Både pasienter og pårørende forteller skremmende historier om manglende behandling, og opplevelsen av å ikke bli tatt på alvor. Fagforeningene står på barrikadene for å heve lønn og bedre arbeidsvilkårene til helsearbeiderne. Det er rekordlave søkertall til sykepleierutdanningen og andre helsefagutdanninger. Samtidig opplever vi på våre arbeidsplasser at de ansatte oppgir at de har det bra, at de trives og til og med gleder seg til å gå på jobb! Hva er det som gjør at noen faktisk trives i arbeidshverdagen? Vi ønsket å finne ut hva det er som kjennetegner avdelinger hvor de ansatte oppgir å ha det bra, til tross for marginale rammebetingelser og travle hverdager.

### *1.2 Motivasjon*

Vi er begge opptatt av at dette studiet skal bringe noe tilbake til de organisasjonene vi er ansatt i. Det å intervju de ansatte på våre egne arbeidsplasser, og være nysgjerrige på hva som gjør at det føles bra å gå på jobb, mener vi vil gi oss verdifull innsikt i hvordan vi kan utvikle avdelingene videre til å prestere enda bedre. Det å bringe resultatene videre inn i egen organisasjon, til ledere i andre avdelinger innen samme enhet, og kanskje også utenfor egen arbeidsplass kan være meningsfullt – og en motvekt mot mye av det negative som ofte presenteres fra omgivelsene.

Sykepleieforbundet og andre forbund, varsler om høyt press på de ansatte i helsevesenet gjennom to år med pandemi og økende ventelister for behandling, blant annet. De varsler mye stress, stor slitasje på de ansatte og liten tilgang på spesielt sykepleiere i framtida. Med bakgrunn i dette spør vi oss hva vi ledere kan gjøre for å bevare det gode arbeidsmiljøet i våre avdelinger til tross for dystre

---

spådommer. Gode begrunnede svar på dette kan også gi verdifull informasjon til ledere i liknende avdelinger.

### ***1.3 Presentasjon av organisasjonene***

Vi er ledere for to ulike avdelinger innenfor helsevesenet. En er leder for en sengepost i spesialisthelsetjenesten og den andre er leder for rehabiliteringsavdeling i kommunehelsetjenesten. Begge avdelingene kjennetegnes av krevende arbeidshverdager for de ansatte, med høyt tempo og mye ansvar.

En er leder ved en stor sengepost på et Universitetssykehus. Sengeposten har mellom 55 og 60 ansatte, fordelt på 42 stillingshjemler, og er med det en av de største sengepostene ved sykehuset. Sengeposten har en av sykehusets korteste liggetider, noe som gjør at det er en seksjon preget av høyt arbeidspress, i tillegg til en kompleks og sammensatt pasientgruppe. De fleste pasientene kommer inn som øyeblikkelig hjelp, men i tillegg har den også noe planlagt virksomhet. Det stilles høye krav til de ansattes kompetanse/faglige vurderingsevne, samt evne til å tåle høyt arbeidspress over tid. Det er viktig at de ansatte jobber godt sammen, er fleksible og opptatt av at alle skal ha det bra, både ansatte og pasienter.

Sengeposten har et konstant overbelegg av pasienter, dvs at en har flere pasienter enn rom, noe som gjør at pasienter må ligge i korridor eller på rom som egentlig ikke er utformet som pasientrom. Det ligger derfor til enhver tid pasienter ved andre avdelinger som burde ha vært på denne sengeposten, for å få den nødvendige spesialkompetansen. Sengeposten må derfor ha fokus på effektiv drift, for å kunne ivareta alle pasienter på best mulig måte.

Ved sengeposten er det mange gode prestasjoner, store og små, hver eneste dag, gjennom hele døgnet - hvert eneste møte med en pasient kan være enten en god, mindre god eller dårlig prestasjon. Pasientene er en sammensatt gruppe, hvor noen har gode forutsetninger for å ivareta egen helse, mens andre har dårligere utgangspunkt. Uavhengig av bakgrunn, kognitiv tilstand, diagnose, alder, kjønn og etnisitet, skal alle ha samme helsehjelp. Dette stiller store krav til oss som

---

helsepersonell i møte med den enkelte pasient. I en travel hverdag, med trange økonomiske rammer og til dels marginal bemanning kan det til tider være en krevende øvelse å ivareta pasientene så godt som mulig.

Sengeposten har også gode prestasjoner som er mer åpenbare, som når det står om sekunder og vi redder liv. I en akuttsituasjon er man avhengige av at alle vet hva de skal gjøre og at kommunikasjonen mellom de ulike aktørene fungerer. Dette trenes det på flere ganger i året, noe som gjør at de ansatte opplever å ha god kontroll i akuttsituasjoner. Når det virkelig haster, er de på sitt beste!

Andre viktige prestasjoner vi vil trekke frem er hvordan de ansatte samhandler med hverandre i hverdagen. Det er flere yrkesgrupper som skal samhandle rundt pasienten: Leger, sykepleiere, helsefagarbeidere, sekretærer, postverter, renholdere, fysioterapeuter osv.

I medarbeiderundersøkelser som gjennomføres årlig scorer sengeposten høyt på arbeidsglede og trivsel, det er lite konflikter og de ansatte oppgir at de får god faglig utvikling. Samtidig scorer de meget dårlig når det gjelder arbeidsbelastning, samtidighetskonflikter, mulighet for å spise lunsj og å styre egen arbeidshverdag. I pasientundersøkelser som gjennomføres månedlig oppgir pasientene at det er meget fornøyd med måten de blir møtt på, de opplever at personalet har høy faglig kompetanse og at de har høy omsorg for pasientene. Mange bemerker at det virker som om de ansatte trives på jobb, og at de jobber godt sammen. *“Det er mye latter og glede blant de ansatte, noe som smitter over på oss pasienter”*

Den andre lederen er avdelingsleder for Helse og rehabilitering (HeRe) i en mellomstor kommune i Norge. Kommunen har over 21000 innbyggere og denne avdelingen gir rehabilitering/habilitering og forebyggendetjenester til ca. 1000 pasienter i året. Pasientene er 0-100 år og bor hjemme eller i institusjon.

Kommunen er midt i en omstrukturering med formål om å bruke mindre penger i de ulike virksomhetene. Dette skjer samtidig som kommunehelsetjenesten får økte krav både fra politikere, innbyggere, spesialisthelsetjenesten og statlige føringer. Med samhandlingsreformen i 2012 begynte en tydelig dreining av tjenester fra

---

spesialisthelsetjenesten til kommunehelsetjenesten. Mange av de pasientene vi gir tjenester til i dag, har ikke vært oppe av senga, før de blir skrevet ut etter et lårhalsbrudd f.eks.

I kommunens planverk gjennomsyres fokuset “Hva er viktig for deg?” som pasient, altså fra passiv mottaker til aktiv deltaker. Det snakkes også mye om hvordan en “skrur sammen” tjenestene slik at de blir bærekraftige i en tid det er vanskelig å rekruttere sykepleier og fastleger.

HeRe består av 18 faste årsverk og noen prosjektstillinger, fordelt på 24 ansatte. I tillegg har avdelingen ansvar for tildeling og samarbeid med 13 privat praktiserende fysioterapeuter med driftsavtale med kommunen. Avdelingens arbeidsoppgaver er rettet mot å gi personer som har hatt eller har begynnende funksjonsfall eller som har medfødte eller tidlig ervervede skader mulighet til å optimalisere sin funksjon til hverdagslige aktiviteter eller endre helsevaner. Dette innebærer også å forebygge utvikling av sykdom gjennom å komme inn tidlig, følge med på folkehelseprofilen og sette inn tiltak på systemnivå som for eksempel fysisk aktiv læring i skolen. Profesjonene i avdelingen består av ergoterapeuter, fysioterapeuter, sykepleiere, helsefagarbeidere, aktivitører, klinisk ernæringsfysiolog og servicemedarbeidere på Kommunalt hjelpemiddellager.

Gjennom omorganisering de siste to årene har avdelingen blitt større med tanke på bredde av kompetanse og antall ansatte. Dette for å spare penger når to ledere ble pensjonister.

Denne kommunen er med i “Gode pasientforløp” som er et nettverk hvor en har mulighet til å lære metoder for hvordan en driver utvikling av tjenester. I den forbindelse har kommunen dybdeintervjuet pasienter som har fått tjenester fra blant annet HeRe. Pasientene får ikke fullrost de ansatte i avdelingen. En pasient sa: *De tar meg på alvor, spør om Hva som er viktig for meg? koordinerer, motiverer meg til trening og ikke minst er de blide og har smittende humør.* I 10-faktor medarbeiderundersøkelsen (KS) sier de ansatte at de kjenner på stor grad av selvråderett og at de har kompetanse til å mestre arbeidshverdagen. De er gode på motiverende intervju og ser stor nytte i at det arbeidet som legges ned faktisk gir



---

god progresjon i pasientenes funksjon. Avdelingen skårer over gjennomsnittet sammenliknet med Norge som helhet og kommunen som helhet på alle variabler i medarbeiderundersøkelsen.

De ansatte i avdelingen har stort ansvar i oppfølgingen av pasienter og er ofte drivere i samarbeidet med NAV, fastlege, hjelpemiddelsentral, skole/barnehage, sykehjem og spesialisthelsetjenesten. De må ofte endre på dagsplanen fordi en pasient kommer rett fra sykehuset og må ha oppfølging samme dag. Ved utvikling av velferdsteknologiske løsninger eller i arbeid med nytt planverk i kommunen, er mange av de ansatte aktivt med. Noen ganger er den ansatte alene i oppfølgingen av en pasient, andre ganger som en av flere i et team. Mange pasienter har stor kompleksitet i sine helseutfordringer og det kreves mye av de ansatte både med tanke på kompetanse, fleksibilitet og mellommenneskelige egenskaper.

De ansatte har en stressende arbeidsdag. Noen forteller om en konstant dårlig samvittighet for ikke å strekke til ressursmessig. Mange ganger er de i en skvis mellom egne faglige vurderinger og den tiden som kan sette av til pasientene. De ansatte har snakket mye om «Hva er godt nok» og har en prioriteringsnøkkel som hjelper dem til å prioritere hvem som skal få hjelp først. Når en pasient er inne i et forløp er det likevel den aktuelle terapeuten som må prioritere omfanget på tjenesten en gir. Noen opplever dette som uproblematisk, mens andre synes det er krevende.

Til tross for travelhet og krevende arbeidsoppgaver er det mange gode prestasjoner i disse avdelingene. I denne oppgaven ønsker vi å finne ut hva de ansatte mener er kjernen til alt det gode arbeidet og arbeidsmiljøet i avdelingene for å kunne sette dette enda tydeligere på agendaen fremover. Vår problemstilling ble dermed:

**Hva er suksessfaktorer for et godt arbeidsmiljø med ansatte som står i en travel arbeidshverdag med stort arbeidspress?**

---

### ***1.4 Avgrensning og begrepsavklaring***

I denne oppgaven har vi hatt fokus på de positive driverne i arbeidsmiljøet. Vi har derfor sett mindre på hvilke sider ved arbeidsmiljøet som er negativt/ikke fruktbart ved de to avdelingene. Mottakere av helsetjenester vil i denne oppgaven benevnes som pasienter og ikke brukere, klienter eller annet. Pasientbegrepet er et gammelt begrep som er lett å forstå. Det brukes i spesialisthelsetjenesten og i mye av teorien om helsetjenester.

## **2. Teori**

I dette kapittelet vil vi presentere teori som belyser suksessfaktorer i et arbeidsmiljø med høyt tempo og stort arbeidspress. Jane Dutton sin forskning om høykvalitetsforbindelser på jobb, er sentral i teorigrunnlaget for denne oppgaven. Hun beskriver høykvalitetsforbindelser som en relasjon mellom personer, der gjensidig engasjement, tillit og anerkjennelse er det som preger relasjonen (2003).

I tillegg vil vi presentere styrkebasert tilnærming, prososial motivasjon, giveradferd, kultur og frigjørende latter i **Energigivende arbeidsmiljø**. I neste del av teorien, **Læring i sentrum**, presenteres psykologisk trygghet av Edmondson (1999) og ytringsklima av Kvalnes (2019). Begge legger vekt på at det må være klima for å ta opp vanskelige ting i et arbeidsmiljø for å lære noe nytt, eller for å utvikle organisasjonen. Tilstedeværelse av skapende motstand, undring og prepping er grunnlag for ideskaping og dermed læring (Carlsen, et al 2012). Derfor presenterer vi kort teori fra disse temaene også.

### ***2.1 Energigivende arbeidsmiljø***

Kvalnes (2019) mener at ved å invitere ansatte til å fortelle historier fra egen arbeidshverdag, der de erfarer å være på sitt aller beste, kan bevisstgjøre ansatte på egne styrker. Dette kan i neste omgang føre til at disse styrkene blir ytterligere forsterket, en slags styrkebasert tilnærming (Kvalnes, 2019). Effekten av å ha fokus på det positive som skjer, er ofte at organisasjonen beveger seg i denne retningen sier Ludema et.al. (2001). Det vektlegges videre, at når ansatte deler disse positive historiene og bringer disse tilbake til organisasjonen, vil en ytterligere forsterke de positive hendelsene. Det å finne styrkene til både de

---

ansatte hver for seg, og en avdeling som helhet vil kunne føre til at avdelingen går fra å fungere godt til å fungere fremragende (Ludema et al. 2001).

Noen helseavdelinger har begynt å se på styrkene eller de positive hendelsene og analysere disse. #Råbra er et eksempel på dette og er en modell inspirert av “learning for excellence” som er utviklet av den britiske barneintensivlegen Dr, Adrian Plunkett, etter at han selv hadde vært pasient (Plunkett et al, 2016). #Råbra ble tatt i bruk i 2021, og Universitetssykehuset i Nord Norge var først ute her i landet. Kort fortalt er #Råbra et avvikssystem for positive hendelser, hvor en lærer av det som går bra. Veldig mange pasientforløp går veldig bra, mens de vi vanligvis har hatt fokus på, er de hendelser hvor noe har gått galt. #Råbra legger derimot vekt på helt konkrete episoder som gikk bra. Dette gir mulighet til å reflektere over hvorfor gikk det bra i denne situasjonen og hva en kan lære av det. Hva kan vi konkret gjøre for å få til flere slike gode oppfølginger? Grant (2014) mener at det å dvele ved positive hendelser kan forsterke prososial motivasjon og giveratferd og på denne måten virke smittende i arbeidsmiljøet.

Et energigivende arbeidsmiljø handler også om motivasjonen til de ansatte og derfor synes vi det er viktig å beskrive dette nærmere. Motivasjon handler om biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer oss, gir retning i arbeidet og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål. Alle mennesker har: *«et grunnleggende behov for å oppnå noe, en følelse av å høre til, anerkjennelse, selvrespekt, en følelse av å ha kontroll over eget liv og evne til å leve opp til egne idealer»* (Martinsen, 2021, s.61-62). Maslows behovsteori (1970), hentet fra Jacobsen og Thorsvik (2021) omtales ofte innen organisasjonpsykologi som menneskets basale biologiske, psykologiske og sosiale behov som påvirker våre intensjoner og handlinger. Videre trekker Hackman og Oldman (1980) hentet fra Jacobsen og Thorsvik (2021), fram at ansatte trives og yter i jobben ved opplevelse av variasjon og utviklingsmuligheter. Interessen for arbeidet har betydning for trivsel og effektivitet. Dette er også viktige poeng i teorier som handler om indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon handler om belønninger som lønn, bonus, skryt med mer. Indre motivasjon derimot beskrives som en tilstand hvor man er engasjert i oppgaven i seg selv, beskriver Deci et al. (1999) hentet fra Jacobsen og Thorsvik,

---

(2021). Altså at arbeidsoppgavene har en egenverdi fordi de er meningsfulle, interessante, spennende, gir energi og gir en følelse av å glemme tid og sted. Engasjementet i oppgaven i seg selv, hevdes å være bestemt av en opplevelse av frihet og autonomi i forhold til om man vil arbeide med oppgaven eller ikke, opplevelse av å ha kompetanse for oppgaven og opplevelse av samhørighet med personer som igjen er viktige for en selv i dette arbeidet (Martinsen, 2019).

Prosocial motivasjon preges av en form for forpliktelse til å gjengjelde god behandling eller gode handlinger, altså en drivkraft for å gjøre noe nyttig eller verdifullt for andre (Kuvaas og Dysvik, 2020). Det å se hvordan egne handlinger gjør en forskjell for andre er en vesentlig driver for mestringstro, empati og kreativitet og dermed også for prestasjoner. «Mestringstro gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng» (Molstad og Spangberg, 2018, s 57). Om en føler at eget bidrag virkelig nytter, at bidraget utgjør en markant stor forskjell for andre eller at en opplever eget bidrag mer direkte, vil den prososiale motivasjonen øke (Grant 2014).

Dette har Adam Grant (2014) forsket på, og kort gjenfortalt handler dette om giverorientert adferd. Denne type atferd er prestasjonsfremmende både for enkeltindividet og for organisasjoner fordi det skaper mer trygghet for å tørre å prøve ut og feile, i tillegg til å skape et større grunnlag for kunnskapsdeling og samarbeid. Giverorienterte personer har ofte større og mer varierte nettverk, de får bedre tak i andres behov og bringer ofte frem det beste i folk (Grant 2014). Videre hevder Grant at personer med giveradferd finnes både i toppsjiktet og i bunnsjiktet i rangering av suksessrike bedrifter. Personer med giveratferd kan bli utnyttet av personer med mer taeradferd eller de kan bli utbrent. Det som kan beskytte mot utbrenthet er at giverne spør andre om hjelp. Han mener også at giveradferd gir smitteeffekt i arbeidsmiljøer (Grant 2014).

Opplevelse av suksess, tilhørighet og fellesskap, i tillegg til motivasjon, tillit, samarbeid, og styring kan ha sterke effekter på ansattes adferd. Noe som påvirker arbeidsmiljøet og prestasjoner i stor grad. Disse uformelle trekkene gjenspeiler organisasjonskulturen. Ifølge Edgar Schein (1987) er organisasjonskultur:

---

et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s.124).

Schein mener at kultur kan deles inn i nivåer; artefakter, verdier og grunnleggende antakelser. Artefakter kan være både fysiske og sansbare uttrykk for kultur i tillegg til adferd som kan observeres. Uttrykk for kultur kan sanses gjennom fysisk uttrykk og gjenstander, det mennesker i en gruppe sier og hva de gjør. I denne sammenhengen er verdier det organisasjonen mener er bra og dermed implisitt hva som oppfattes som dårlig. Hva som verdsettes og hva som er viktig å strekke seg etter for å få til, er det verdier som angir. Hvilke verdier som verdsettes kommer til uttrykk gjennom normer, uskrevede regler for prinsipper og retningslinjer og begrensninger for adferd i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2021).

Felles oppfatninger og meninger kan læres gjennom sosialiseringprosesser som den riktige måten å forstå, tenke og føle på i gitte situasjoner. Artefakter, verdier og grunnleggende antakelser kan påvirkes av leder. Dette skjer gjennom bevisst innsats for å bevare eller forbedre kulturelle trekk som gjenspeiler organisasjonens evne til effektivitet, trivsel og robusthet. En leder som anerkjenner, støtter og utfordrer ansatte påvirker motivasjonen i arbeidet. Leders holdninger og adferd har også vesentlig symbolsk effekt og bidrar til å forme kulturen i ønsket retning (Jacobsen og Thorsvik, 2021).

Høykvalitetsforbindelser i et arbeidsmiljø er energigivende og dermed viktig for oss å beskrive nærmere. Det handler om å fokusere på felles behov for løsninger og utforske andres meninger fremfor å fremheve egne meninger. Den positive kjerne og gnist av genialitet hos den andre søkes gjennom høykvalitetsforbindelser (Dutton 2003). Det handler om kommunikasjon som betyr å gjøre felles eller dele. Ved kommunikasjon mellom to eller i en gruppe, er en avhengig av at alle bidrar for både god flyt og samtale. Å lytte er en viktig del

---

av dette. En må være klar over at det er mye mer enn de ordene som sies, som spiller inn. Også det nonverbale språket som øyekontakt, kroppsspråk, volum og gestikluring forteller oss mye. I samtaler med andre vil vi kunne utvikle oss og kommunikasjonsforskere og psykologer har funnet ut at 70 % av budskapet som gis, forstås gjennom kroppsspråket og kun 30 % gjennom det verbale (Arntzen, 2021).

Høykvalitetsforbindelser i arbeidsmiljøer preges av gjensidig respekt, tillit og aktiv deltagelse. Da føler ansatte seg mer åpne, kompetente og levende (Dutton, 2003). Slik vi tolker dette, gir stor grad av høykvalitetsforbindelser positiv energi i arbeidsmiljøet. Dutton (2003) beskriver hva som skal til for å fremme slike forbindelser, som vi beskrev foran. En viktig faktor er tilstedeværelse med hele seg, siden de positive følelsene knyttet til samtalen ikke bare kommer fra hva som blir sagt, men fra kontakten mellom to eller flere personer. Det handler om å gi ens hele og fulle oppmerksomhet til den andre her og nå og legge bort forstyrrende elementer som smarttelefonen eller pc.

Dutton (2003) trekker også frem det å være ekte opptatt av den andre, være åpen og autentisk omkring egne intensjoner, ønsker og aksjoner. Dette kan innebære å vise sårbarhet. Dutton fremhever også en faktor hun kaller “å kommunisere bekreftende”. Her trekker hun frem viktigheten av at eksempelvis leder viser ansatte annerkjennelse for egenskaper eller arbeidsutførelse. Hun trekker frem en episode fra arbeidslivet der en leder i stedet for å la alle ansatte presentere seg selv til en nyansatt, gjør presentasjonen selv. Dette er virkningsfullt fordi de ansatte forstår at leder vet hva de ansatte gjør av arbeidsoppgaver og gir en følelse av å bli sett. En annen faktoren Dutton (2003) nevner er å lytte aktivt og empatisk. Dette handler om å reformulere, oppsummere og speile for å teste forståelsen av det den andre har sagt.

Også humor og latter kan gi energi inn i et arbeidsmiljø. Dette kan gi stort engasjement og Carlsen et al. (2012) mener godmodig erting, spøk og morsomme historier styrker et teamarbeid. Det bygger lagånd og frigjør folk fra kvelende alvor. Det er en form for lek som kan utjevne maktforhold. Siden det kan være stor grad av alvor i helseavdelinger er det viktig å nevne dette. Å bruke humor

---

mellom pasient og lege, eller mellom en nyutdannet sykepleier og en mer erfaren sykepleier, kan utjevne maktforholdet mellom dem. Kvalnes (2019) beskriver begrepet “å trykke på hverandres plussknapper” i sin bok om Ytringsklima. Dette innebærer å feire seire, dele gode historier og dyrke bra ting som skjer. Dette henger også sammen med neste tema i denne oppgaven, Læring i sentrum. Kvalnes (2019) mener at ved å utjevne maktforhold og få en mer uformell tone, dyrke godmodig erting, latter og lek vil miljøet bli lærende.

## ***2.2 Læring i sentrum***

I stedet for å skylde på at ansatte er i fastgrodd mønstre og til og med kan sabotere endringer, bør ansatte ses på som ressurser. Det å se på ansatte som sabotører i stedet for ressurser kan føre til en selvoppfyllende profeti med lite endringsvilje blant de ansatte, hevder Sonenshein (2014). Videre beskriver han hva leder kan vektlegge for at ansatte blir mer deltagende og dermed større ressurser i endringsarbeid eller utvikling. Ansatte som føler de har et eierforhold til prosjektet/endringen/utviklingen og kjenner at det er rom for prøving, vil lettere kunne frigjøre seg fra satte mønstre. En annen strategi er at de ansatte får mulighet til å danne seg et større bilde av arbeidsplassen, et helhetsbilde. Dette kan gjøres ved å se arbeidsplassen litt ovenfra og se på fordelene ved endringer (Sonenshein 2014).

Et arbeidsmiljø preget av læring, kjennetegnes ofte av å ha stor psykologisk trygghet. På 90- tallet startet Amy Edmondson sin forskning på helseteam i USA, hvor hun fant ut at de teamene som var mest effektive og med størst suksess, var de teamene som rapporterte mest feil. For mange var dette oppsiktsvekkende, men for Edmondson ga det mening. I disse teamene var det et trygt miljø for de ansatte til å stille kritiske spørsmål. Edmonson hevder at det er viktig at ledere går foran som et godt eksempel og tør å dele feil og mangler slik at en ikke arresterer hverandres feil, men i stedet ser på utfordringer og områder for forbedringer. For å få til dette må det tilrettelegges for at alle kan komme med innspill også de som ofte er stille. Alles mening og innspill, er like viktig for teamets utvikling og slik dannes mestringsklima. Det handler ikke om å hygge seg på jobb, men det handler om å være ærlige med hverandre og respektere ulikheter. På en arbeidsplass der

---

psykologisk trygghet er til stedet, vil følelsen av annerkjennelse hos de ansatte, føre til høyere prestasjoner (Edmondson, 1999). Marit Brevik har vært landslagstrener for håndballandslaget gjennom mange år og vunnet både OL, EM og VM. Hun har vært en tydelig veiviser for akkurat dette. Hun mente det var viktig at også de som ofte var stille når laget snakket om lagtaktikk, skulle få si noe. Deres meninger kunne være utslagsgivende for prestasjoner. Hele laget måtte prestere høyt for å vinne kamper. Hun så altså verdien i alles mening og at også de som er mer uerfarne kanskje kan ha nye og gode perspektiver, slik Edmondson (1999) også beskriver.

I helseavdelinger kan det mange ganger handle om liv og død. Et ytringsklima er dermed viktig for pasientsikkerheten. En er avhengig av at fagfolk ytrer seg når det er noe som ikke stemmer i behandlingsforløpet (Kvalnes 2019). Både han og Edmondson (1999) beskriver tre trinn for å styrke ytringsklima eller etablere psykologiske trygghet i en gruppe. Disse ligner på hverandre og vi har valgt å beskrive trinnene til Kvalnes:

1. *Invitere folk til å gi kritiske tilbakemeldinger,*
2. *Være til stedet og tilgjengelig for å motta slike*
3. *Vise annerkjennelse og takknemlighet når noen faktisk ytrer seg kritisk* (Kvalnes 2019, s. 16).

Vi liker godt Kvalnes sitt poeng om at det kan virke mot sin hensikt å invitere til kritiske tilbakemeldinger og deretter la det bli hengende i lufta. Han mener det er helt avgjørende å være tilgjengelig etter en slik invitasjon, og vektlegger også det å være lyttende. Idea Work (Carlsen, et al. 2012) beskriver at det er nyttig å kommunisere utforskende med spørsmål som “Hva mener du?” eller “Hva tror du?”. Dette virker mer åpnende enn argumenterende. Videre beskrives det at den aktive lyttingen på denne måten kan gjøres til en energigivende form for motstand, en skapende motstand. Det kan være positivt å arrangere workshop der det gis rom og ønske om motstand (Carlsen et al. 2012).

Det å lære av hverandre og utvikle teamarbeidet er sentralt ved høyere prestasjoner. Her er det viktig med prepping, der en praktiserer kunnskapsdeling og forbereder seg for å øke potensialet for skapende øyeblikk i teamet, i prosjektet, eller i utviklingsarbeidet. Det forutsetter også undring som



---

underbygger dyp interesse for noe utenfor en selv. Carlsen et al (2012) kaller dette en slags sanselig erfaring av å være i et mysterium. Dette tolker vi som læring.

### **3. Metode**

I dette kapitlet vil vi redegjøre for valg av metode for denne oppgaven og videre begrunnelse for dette valget. Deretter beskrives hvordan datainnsamling og analysen har foregått.

#### ***3.1. Begrunnelse for valg av metode***

Vi har vært ute etter å finne historier som belyser arbeidsmiljøet på sitt beste fra de nevnte avdelinger og få en dypere forståelse av hva som er suksesskriterier for ett godt arbeidsmiljø. Det er de ansattes egne opplevelser, beskrivelser og erfaringer vi er ute etter, og en kvalitativ metode vil best belyse de subjektive erfaringene informantene har og vil dermed gir oss best svar på forskningsspørsmålet. Vi valgte altså en kvalitativ tilnærming med semistrukturerte intervju. En kvalitativ tilnærming kan foretrekkes når målet er å skaffe beskrivelser knyttet til bestemte erfaringer hos informantene (Kvale og Brinkmann, 2015).

#### ***3.2 Forberedelser og utvalg av respondenter***

Før intervjuene sendte vi ut en epost med informasjon til hver av informantene; om prosjektet, om hvordan data ville bli behandlet, konfidensialitet og frivillighet. Alle informantene samtykket til deltagelse. Vi utarbeidet en intervjuguide (vedlagt i appendix), som et hjelpemiddel under intervjuene. Før intervjuene testet vi intervjuguiden ved å intervju en i egen avdeling. Vi forstod ved prøveintervjuet at det kunne være nyttig å gi informantene mulighet til å forberede seg. De fikk derfor en epost med spørsmål om de kunne beskrive så konkret som mulig en hendelse i egen arbeidshverdag, der de mente at arbeidsmiljøet var på sitt beste. 10 informanter ble plukket ut til intervju, 5 fra hver arbeidsplass. Vi tilstrebet at de skulle ha ulik erfaring, yrkesbakgrunn og alder. Informantene er alle kvinner,

---

mellom 25 og 55 år. Noen er relativt nyansatte, og andre har jobbet opp mot 20 år på samme arbeidssted.

### ***3.4 Gjennomføring av intervjuene***

Intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden og på egen arbeidsplass. Dette for å skape mest mulig ro for informantene, de skulle slippe å reise fra egen arbeidsplass utenom arbeidstiden for å møte oss. Vi intervjuet ikke egne ansatte, men valgte å bytte; slik at leder i kommunen intervjuet de ansatte på sykehuset og motsatt. Vi gjorde det slik fordi vi tror det er lettere for oss som intervjuere å være helt åpne og ikke forutinntatt, når vi ikke kjenner informantene fra tidligere. I tillegg kunne vi observere stemning og atmosfære i hverandres avdelinger. Det har også betydning for informantene om de blir intervjuet av en utenifra, eller om egen leder intervjuer.

Intervjuguiden ble brukt som et hjelpemiddel, men vi lot også informantene snakke fritt om egne erfaringer. Intervjuene ble tatt opp på bånd og vi valgte å ikke notere noe under intervjuene for å ha mest mulig fokus på det informantene fortalte. Intervjuene ble samtalebaserte med utdypende spørsmål underveis. Vi brukte mellom 45 og 60 minutter på gjennomføring av intervjuene.

### ***3.5 Analyse av intervjuer***

Intervjuene ble transkribert ordrett, med nøyaktig gjengivelse av det som ble sagt, inkludert pauser og fyllord. Opptakene ble gjennomgått flere ganger, for å sikre at vi fikk korrekt forståelse av svarene som ble gitt, før vi begynte å analysere. Navn på kollegaer har blitt nevnt i noen av intervjuene og disse har vi anonymisert i transkriberingen.

Dataene fra informantene ble strukturert i flere runder. Vi startet med å markere relevante funn på papir utskrifter av de transkriberte intervjuene hver for oss. Her markerte vi funn vi mente liknet på hverandre med samme farge i alle intervjuene. I neste runde møttes vi fysisk og la papirutskriftene av intervjuene utover bordet og begynte idemyldringen oss imellom om hvilke funn som var viktigst. Vi satte

---

stjerne ved de sitatene vi syntes var spennende å utforske nærmere og vi gikk rundt bordet og trakk frem ulike sitater vi mente hadde betydning for arbeidsmiljøet. Hva er det sitatet forteller oss? Denne delen av studien kan sammenliknes med en workshop med idemyldring. Den ble utført fysisk og vi kunne bygge en tolkning av et funn på noe den andre fortalte om sitt syn på funnet. Vi er begge praktikere i større grad enn akademiske og likte å jobbe på denne måten selv om vi kunne oppleve både frustrasjon og glede: Hva er det vi har funnet? Inspirasjon til måten å gjøre denne delen av arbeidet på, er hentet i fra Idea work av Carlsen et al. som skriver: “*Å gjøre det fysisk betyr å få ideer bokstavelig talt i hendene sammen med kollegaer*” (2012, s. 143). Kollegaer i denne sammenhengen er vi som skiver oppgave sammen. Deretter skisserte vi en tabell som en slags kategorisering av funnene. Tabellen hadde med første ordens funn, beskrivelse og tilhørende sitater. Vi brukte tid for å velge ut sitater, da vi hadde mange gode sitater å velge fra og vi valgte å bruke like mange sitater fra hver arbeidsplass.

Andre ordens begrep viser koblingen mellom analyse, teori og problemstilling. Vi tegnet en modell for bedre å forstå hvordan funnene i tabellen henger sammen eller påvirker hverandre. Da vi hadde første utkast av modellen, ble det enklere å veksle mellom å zoome ut og se helheten, og fordype seg i detaljer, akkurat slik Carlsen et al. (2012) beskriver i Idea Work.

### ***3.6 Deltagende observasjon***

I tillegg til intervjuer har vi benyttet oss av deltagende observasjon, altså observasjoner i situasjoner hvor vi selv er deltagende (Fangen 2022). Noen av observasjonene er loggført underveis med beskrivelse av hva som skjedde, hva gjorde dette med meg og hva kan en lære av dette. Dette er gjort etter ulike møter eller etter uformelle samtaler med ansatte. I den perioden vi har skrevet oppgaven har vi samtidig gjort ulike aktive utprøvinger som gruppebasert #Råbra refleksjoner, brukt aktiv lytting som redskap i møter, og jevnt over vært i større grad opptatt av høykvalitetsforbindelser i møte med ansatte, pasienter og andre ledere. Dette er også loggført. Blant annet har en loggført hvor mange av de

---

ukentlige avdelingsmøtene som har blitt brukt til at ansatte har spurt kollegaer om råd og tips.

Etter et forsøk på kategorisering av funnene, presenterte vi dette i hver vår respektive avdeling. Vi satte av tid til avdelingsmøte og presenterte først funnene før vi hadde åpen refleksjon rundt dette i etterkant. Dette for å få innspill på om funnene var representative for flere enn informantene. Altså om de kjente igjen noe av det som informantene hadde sagt. I tillegg ønsket vi å reflektere sammen med de ansatte for å finne andre vinklinger på funnene eller om andre funn ble lansert. Vi endret noen av funnene etter denne runden.

### ***3.7 Sekundærdata***

Både kommunen og sykehuset gjennomfører regelmessige pasient- og medarbeiderundersøkelser. Disse er gjennomgått fra 2022 og er delvis brukt i oppgaven. Noen kommentarer fra pasientene er gjengitt i oppgaven og da i sitatsform.

### ***3.8 Validitet, reliabilitet, etikk,***

For å sikre vår oppfatning av svarene i intervjuene og validiteten ble det stilt oppfølgende spørsmål om vi hadde forstått informantene rett. Mange av funnene peker i samme retning og kan dermed forsterke validiteten i studien.

Selv om vi intervjuet i hverandres avdelinger, kan relasjonen mellom leder og informant ha påvirket reliabiliteten ved at det er en maktforskjell. Informasjon kan ha blitt holdt tilbake eller gjengitt på en måte som informantene tror at leder ønsker. Informantene forstår at det er vanskelig å anonymisere opplysninger før transkriberingen og forstår dermed at deres leder skjønner hvem som har sagt hva. Dette kan være en svakhet ved studien med tanke på oppriktighet. Vi opplevde likevel at informantene virket frie i det de snakket om. De snakket mye, var ivrige og opplevdes som troverdige i intervjuene.

---

I utvelgelsen av informanter vurderte vi etisk hvordan vi best kunne velge ut slik at vi fikk bredest mulig informasjon ved at informantene hadde ulike arbeidserfaring, profesjon og alder uten at vi ble opplevd å “håndplukke” informanter. Det ble derfor først informert om studien på avdelingsmøter og det ble spurt om noen hadde lyst til å stille opp. Vi ga deretter informasjon om at vi skulle ha bredt grunnlag og at utvelgelsen ville favne dette og at alle kunne komme med informasjon til oss underveis. I de tilfellene der det var ca lik erfaring og profesjon ble det et tilfeldig utvalg ved trekning.

At vi sendte ut epost slik at informantene kunne forberede seg eller ha tenkt ut eksempler fra praksis, hendelser eller historier på forhånd, trodde vi skulle være positivt. Her har vi fått tilbakemeldinger om at noen av informantene da plutselig syntes at det ble litt mer alvorlig og at de grudde seg litt. I tillegg var flere spente på hvordan den andre lederen var. Dette kan ha påvirket intervjuene. Vi mener likevel at dette ikke hindret informantene i særlig stor grad annet enn helt i starten av intervjuene. Vi opplevde at vi raskt ble kjent med hverandre og var oppriktig nysgjerrige på hverandres arbeid. Samtalene gikk lettere lengre ut i intervjuene og gikk etter hvert mer i dybden på informantens historier.

#### **4. Funn**

I dette kapitlet vil vi presentere våre hovedfunn. I tabellen (Tabell 1) under har vi sortert ut 1. ordens funn og beskrevet de kort og lagt inn tilhørende sitater fra dybdeintervjuene.

Funnene ble presentert i avdelingene og de ansatte var enige i at “dette er oss”. En av informantene sa: “Jeg skjønner at funnene trolig er hentet fra flere informanter, men det er så gjenkjennbart at det kunne vært hentet fra intervjuet med meg”. De som ikke hadde vært informanter var overrasket over hvor gjenkjennbart det var for dem også. Videre vil vi utdype beskrivelse av funnene.

Tabell 1, 1. ordens funn

1.ordens funn	Beskrivelse	Illustrerende sitat
<b>1.Vi har en viktig jobb og mine vurderinger og kompetanse har betydning</b>	Man føler seg utvalgt – da man er håndplukket som en av mange søkere til å jobbe i en organisasjon med høyt fokus på kompetanse, og hvor det man gjør har stor betydning for pasientene.	Når du føler at du gjør en forskjell for pasientene, det er det jeg tenker er en viktig drivkraft for meg
<b>2.Vi er trygge på leder, og leder gir oss tillit</b>	Det er lett å få tak i leder, og leder stoler på de ansattes vurderinger. Man kan snakke med leder om vanskelige ting, både når det gjelder det faglige og det mer personlige	Og så har vi en kjempegod leder! Som alltid er løsningsorientert, og veldig opptatt av å gi oss tillit og ansvar, og fleksibilitet på alle vis
<b>3.Vi liker å ha mye og gjøre og blir sett når vi har det <u>for</u> travelt</b>	Stort ansvar og høyt tempo fordrer effektivitet. Både kollegaer og leder er opptatt av å gi hjelp når det er noen som har for mye å gjøre	For jeg tror vi kjenner hverandre såpass godt at man ser det fort hvis en er litt stressa og har mye å gjøre. Da synes jeg vi er flinke til å fange det opp, og vi bryr oss kollegaer i mellom.
<b>4.Vi spør hverandre om hjelp</b>	Tørre å spørre kollegaer eller leder når man er usikker på noe eller om man trenger hjelp.	Hvor du kjenner at du har vært bekymret eller litt oppgitt, hjelpeløs i en situasjon, til virkelige å kjenne på den følelsen, vi fikk til dette her!
<b>5.Vi “baksnakker” hverandre positivt</b>	Dyrke det positive på kryss og tvers gjennom å framsnakke hverandre, ledere og avdelingen som helhet	Det er jo litt hyggelig når virksomhetslederen, hun som er sjefen på huset, sender en snap: «jeg har hørt at du gjør en skikkelig god jobb» og da blir jeg litt sånn som ei bikkje jeg vet du. Litta ekstra godbit, så er det full fres!
<b>6.Vi skravler, ler og gråter sammen</b>	Humor og latter preger arbeidshverdagen, til tross for travle dager. Man viser omsorg for sine kollegaer i tunge stunder	Jeg mistet jo pappaen min brått for litt over et år siden. Selv om jeg var ny var det veldig fint å komme tilbake på jobb. Alle viste stor forståelse for det som hadde skjedd og brydde seg om meg. Både leder og kollegaer sendte SMS og spurte hvordan det gikk.
<b>7.Vi snakker om det som ikke fungerer eller er vanskelig</b>	Det er både formelle og uformelle samtaler i etterkant av vanskelige hendelser	...ved en hjertestans da, så pleier alltid leder spørre på morgenmøte eller ved første anledning om en trenger å snakke om det? Det er veldig lett å snakke om ting en har på hjertet.

#### ***4.1 Vi har en viktig jobb og våre vurderinger og kompetanse har betydning***

Informantene forteller at de har en viktig jobb der deres kompetanse og medmenneskelige ferdigheter er nyttig for pasientene. Når vi spør informantene om hva som driver dem, er det å gi noe til andre, eller det å skape en forskjell for

---

andre, det som går igjen. Slik denne informanten beskriver: “Jeg er en person som liker å gi, at du på en måte er til nytte for noen, at du gjør en forskjell”. Videre oppgir de at det å hjelpe mennesker som virkelig trenger det føles betydningsfullt “...det er en betydningsfull jobb. Man hjelper mennesker som virkelig trenger det, og som er i krise”.

Alle informantene mener at de er viktige bidragsytere i pasientoppfølgingen, og at de setter pasienten i sentrum “Det er det viktigste for meg. Når jeg går på jobb, så er det aller viktigst - at det jeg gjør den dagen, det kommer pasientene til gode.” Informantene legger også vekt på at de synes pasientgruppen er spesielt interessant å jobbe med:

Det er mange pasienter man sender hjem, som har et smil rundt munnen... De er ofte bedre når de reiser hjem, og man vet at det ofte kommer til å gå bra, at det ikke er et kreftsykehus der de ligger på siste leie... Det er ikke så tungt. Jeg tror at å jobbe med kreft for eksempel, hadde gjort at jeg hadde hatt det mye kjipere utenom jobb, fordi det hadde gått så inn på meg. Mens her, så føler jeg at vi redder mange liv og at de kommer godt ut av det. De blir friskere.

Andre beskriver det slik: “det jeg ser nå, i forhold til det jeg har gjort før, at det er framgang på det vi gjør. At vi på en måte kan hjelpe dem videre et steg”. En av informantene har arbeidet i sykehjem med pasienter som er på langtidsavdeling og forteller at det er godt å begynne i en rehabiliteringsavdeling der pasientene blir bedre og etter hvert kan klare seg uten helsehjelp. Flere informanter sier at det ikke var tilfeldig at de valgte å søke nettopp her:

Så jeg visste ganske tidlig at jeg ville begynne her egentlig... da var det jo bare på bakgrunn av det jeg hadde lest på nettet, og da handler jo det om pasientgruppen og såne ting da. Hva slags pasienter det var her blant annet.

Dette handler altså om å jobbe med pasienter som i stor grad blir bedre, både de som er på sengeposten og de som får oppfølging i kommunen.

---

Videre beskriver informantene at de blant annet kan ta valg med hensyn til hvilke verktøy de benytter og hvor mye tid de bruker med en pasient. De gjør egne skjønnsbaserte vurderinger kontinuerlig og kjenner at leder, pasienter og kollegaer stoler på deres vurderinger. “Jeg jobber ganske selvstendig ...legger opp dagene selv, og det er selvfølgelig forventninger om at vi skal ta saker og sånne type ting, men jeg føler ikke at det er noen som på en måte overstyrer det”. Kollegaer og leder stoler på at jobben blir gjort: “det gir jo en tillitsfølelse, særlig i forhold til lederrollen, kollegaene og sånne ting, at de stoler på at vi gjør jobben vår”

Informantene forteller også om gleden av å mestre vanskelige oppgaver. En av informantene fra sykehuset, beskriver en situasjon hvor det var vanskelig å få en pasient til å samarbeide om behandlingsopplegget, men at hun ved å bruke ekstra tid på informasjon klarte å nå gjennom med sitt budskap. “... det gir jo en god følelse etterpå når du liksom får det til, og det er jo disse tingene som gjør at jeg gleder meg til å gå på jobb.” Informantene fra kommunen trekker i større grad frem at de har mulighet til å bruke tid i situasjoner der det kreves ekstra innsats. “Det er en styrke for oss, at vi har litt rom for å gjøre det ...vi har ikke det tidspresset, selv om vi kan ha det travelt, så opplever jeg at jeg får til å sette opp tid til der jeg mener det trengs”. Selv om det er travlere på sykehuset forteller en av informantene at hun noen ganger prioriterer å bruke mer tid på en pasient som virker utrygg enn andre pasienter, og hevder at dette er smarte prioriteringer som hun får støtte til av leder. Videre forteller en av informantene på sykehuset at mestringsfølelse veier opp for negativt stress:

Og så syns jeg at jeg opplever mestring mange ganger om dagen og det har jeg liksom, skjønt at det er jeg kanskje litt avhengig av? Det gir meg energi. Jeg tenker at det har veid litt opp for det negative stresset man opplever i perioder. Ikke sant?

I medarbeiderundersøkelse på sykehuset scorer de ansatte ved avdelingene høyt på spørsmål som: “Jeg sier til mine venner at dette er et godt sted å jobbe”. I intervjuene snakker informantene i begge avdelinger varmt om egen arbeidsplass. Da vi presenterte våre funn for de ansatte, spurte vi om årsaken til dette. En av grunnene de oppgir er at avdelingene har godt rykte på seg og er attraktive



---

arbeidsplasser med mange søkere til stillinger som lyses ut. “Da leder ringte for å tilby meg jobb, ble jeg veldig overrasket, jeg trodde aldri jeg skulle få jobben. Det å få jobben ga meg selvtillit.” De ansatte føler at de kommer gjennom et trangt nåløyne når de blir ansatt, de sier at de følte seg håndplukket eller utvalgt på en måte. “Jeg tror det var 80 søkere det året jeg ble ansatt, det var veldig stas å få jobben”.

Vi har kikket nærmere på de siste ansettelsene vi har gjort i begge avdelingene og ser at ansettelsesintervjuene er preget av spørsmål om faglig kompetanse, evne til samarbeid, fleksibilitet og mestring av det “å ha mange baller i luften”. Her har søkerne kommet med konkrete beskrivelser av: “Når de kjente seg veldig fleksible sist” eller “Når de kjente at samarbeidet hadde god flyt” eller “den siste konflikten de var i”. Dette er med på å hjelpe lederne til å finne de ansatte som er gode både rent faglig, og de som er gode på å samarbeide med andre, i tillegg til å takle endringer eller uforutsette situasjoner. I intervjusituasjonen blir det også beskrevet tydelig at dette er jobber som krever stor grad av selvstendighet, samarbeid, fleksibilitet, ansvar og ikke minst viktigheten av å spørre hverandre om hjelp. Leder er tydelig på at det er høyt arbeidspress og travle avdelinger, slik at dette ikke kommer som noen overraskelse. En av de mer erfarne informantene sier det slik: “Det handler jo også litt om å ha rett folk på rett plass, tenker jeg. Altså, du må ha dedikerte folk som er villig til å lære om hvilke oppgaver i den posisjonen du har, sånn er viktig” Informantene har også gjort seg noen tanker om utvelgelsen:

Det kan jo godt hende at det er ting leder spesifikt ser etter når hun ansetter folk, det er jo ikke for alle å jobbe på en så hektisk avdeling ... jeg synes egentlig at alle vi som jobber her er ganske gode på å takle høyt press på tid altså.

En av informantene i kommunen, forteller at hun er den eneste i avdelingen som innehar en spesiell type kompetanse og at dette gjør at hun har et perspektiv som kan være litt nytt og annerledes i avdelingen. Hun opplever å være en viktig bidragsyter, men likevel som en aktør i et samarbeid med flere.

... kan løse utfordringer sammen og tenke sammen, men med forskjellige briller, og komme fram til gode måter å komme videre i krevende

---

situasjoner. Det er jo det som er de gode historiene. Da kjenner du at du utvikler deg både som person og fagperson.

#### ***4.2 Vi er trygge på leder, og leder gir oss tillit***

Vi har ikke spurt informantene direkte om leders rolle i arbeidsmiljøet, det har likevel kommet frem data om dette i alle intervjuene. En av informantene sier “jeg tror det handler om ledelse, veldig mye. Jeg tenker at den måten avdelingen vår blir ledet på, gjør at det er trygt og godt å være her”.

Videre oppgir informantene i intervjuene at de føler seg trygge i arbeidsmiljøet, og at de kan snakke med leder om både faglige og personlige utfordringer. “Så det er jo på en måte trygt å komme til henne og da, om det gjelder fag, eller om det gjelder andre ting, hvis ting er litt vanskelig ellers”. De opplever at leder er tilgjengelig for dem, og at det er lett å få tak i leder.

Hvis det er noe, så er det veldig lav terskel for å komme og ta en prat eller fortelle om noe, og at det er veldig åpenhet for å kunne gå til leder og snakke om ting da, hvis det er noe.

Informantene fremhever både tilgjengelighet og relasjonen mellom leder og de ansatte.

Tilgjengelighet og relasjon, for så vidt, at man føler at leder her er interessert i hvem du er og at du kan, ja, det har jeg kjent stor forskjell på. Og det gjør jo noe med motivasjonene, ikke sant? For å gjøre en god jobb da. Ikke det at man liksom skal ha noen som henger over seg, men det er jo hyggelig å vite at noen vet hva du har gjort da!

Flere av informantene som hadde jobbet andre steder, fremhevet at leder var mer tilstedeværende enn ved tidligere arbeidsplasser:

Jeg vil ikke si det var et dårlig arbeidsmiljø der. Nei, men jeg trives bare enda bedre her! Det handler blant annet om lederen, som jeg synes er en mer tilstedeværende sjef enn hva jeg har opplevd noen andre steder. Igjen litt sånn, kanskje humøret og energien til lederen, at det har en veldig sånn smittsom effekt, synes jeg.

---

Leder er mye mer hands on her altså, hun er veldig på. Hun bryr seg om de ansatte, hun kjenner oss. Hun er hele tiden med på det som skjer i avdelingen og er opptatt av at vi også har det bra på jobb. Det er bare sånn at hun spør hvordan går det? Hvis hun vet det er noe spesielt på det personlig plan, så spør hun mer. Ja, og alt hun vet. Ja, alt hun får med seg. Hun vet hva som rører seg i avdelingen. Ja, hun er jo veldig på.

Informantene oppfatter at lederne har faglig innsikt, og oversikt over hva som skjer i avdelingene. To forskjellige informanter beskriver det slik: “opplever at leder vet hva jeg snakker om, på en måte, og har kjennskap til det, det er viktig!” og en annen: “Men det er jo noe med at lederen ser jobben du gjør, og behovet for folk på rett plass”.

Videre sier informantene at de opplever at leder har tillit til deres utførelse av arbeidet, og at de opplever å få stor frihet innenfor de gitte rammene både i sykehusavdelingen og i kommuneavdelingen. En informant, som nylig kommer fra en annen arbeidsplass, beskriver dette slik:

Det skiller seg veldig ut her, for her er det veldig sånn, får en følelse av frihet under ansvar, ikke sant? Du har en jobb du skal gjøre, og hvordan du løser den, blir liksom opp til gruppa, samtidig som leder er tilgjengelig om det er behov for det da.

De beskriver at leder er lite detaljstyrende, og at de får anerkjennelse for den jobben de utfører, slik en av informantene sier i dette sitatet:

Jeg opplever at jeg har stor grad av tillit. Leder har jo ikke oversikt over hva vi driver med, ikke sant? På detaljnivå, på en måte. Og det gjør jo, jeg tenker at da får du en ansvarsfølelse overfor den saken du har, og det gjør jo på en måte, ja føler at du er en viktig person, og du får lyst til å gå på jobb på grunn av det også da, og ikke sant?

Informantene beskriver lederne som åpne og uformelle personer, hvor deling av sorger og gleder i livet utenfor jobb også kan deles av leder. “.. leder delte sine bekymringer med oss når hun ble alvorlig syk ... det gjør at det er lettere å dele vanskelige ting i eget liv med henne.” Tryggheten dette gir, er det flere som sier noe om:

---

At man har en god relasjon til kollegaer og leder, og at det er litt sånn takhøyde for å by på seg selv, ikke bare liksom det faglige hele tida. Men litt god blanding av det og, ja, den her tryggheten som vi har, som i hvert fall jeg kjenner på, den gjør at når man møter på de vanskelige situasjonene, så vet man at man kan få bistand

Det at man kan møte lederen i uformelle situasjoner blir også nevnt: “Ja, hva skal jeg si? Liksom noe med det å møtes med kaffe i handa, ikke sant? Helt sånn uformelt, at det har vært veldig viktig for meg da.”

#### ***4.3 Vi trives med å ha mye å gjøre, og blir sett når vi har det for travelt***

Under dette temaet skiller svarene mellom sykehuset og kommunen seg noe fra hverandre. Det er travelt på litt forskjellige måter. På sykehuset er det daglig ett jevnt høyt tempo, mens det i kommunen er mer i perioder, ofte knyttet til ferieavvikling, røde dager eller sykefravær. På sykehuset vil neste skift ta over ansvar for det en ikke fikk gjort, hvis det har vært veldig travelt. Mens i kommunen må en selv ta igjen det en ikke rakk dagen etter. Begge steder kommer det an på hvilke pasienter man til enhver tid har ansvar for, og hvor mange pasienter det er i forhold til bemanningen.

Informantene i begge avdelinger sier at de trives med å ha mye å gjøre, og at det gjør at de er mer effektive. Og for å klare det, mener informantene at en må ha evnen til å takle stresset i arbeidshverdagen, “Jeg tror at det å ha evnen til å takle stress på en god måte er veldig viktig!” Videre sier informantene at de trives best når det er mye å gjøre, og at de jobber best når det er litt å ta tak i. En av informantene sier det slik: «Du blir mer effektiv når du har mye å ta tak i, så det liker jeg», og i et annet intervju sier informanten at «Det er ingen god dag hvis det er kjedelig, eller hvis det er lite å gjøre». Vi oppfatter i intervjuene at det er en positiv innstilling til det å ha mye å gjøre, og at de ansatte setter sin stolthet i det å kunne jobbe effektivt, en ber ikke om hjelp før man trenger det.

Det er jo noen ganger jeg føler at man på det jevne har det litt travelt. La oss si det er en del småplukk, som jeg kaller det. Det er ikke sånn at jeg alltid føler for å delegere disse tingene, for da kan det hende jeg sitter igjen med å ikke ha noe å gjøre selv.

---

Informantene snakker også varmt om de faste møtepunktene som er i de to avdelingene. I sykehusavdelingen er det flere slike møtepunkter hver dag, mens det i kommunen er hovedsakelig to per uke.

Det er jo da leder som holder møtet hver ettermiddag klokka halv to, og tar på en måte tempen på avdelingen. Hvordan ligger vi an i dag? Gruppe for gruppe sier noe om hvordan det går: og er det stress, går det bra, kommer vi i mål, eller er det noen som trenger hjelp til noe? Da ser vi jo hele avdelingen, og vi ser hverandre og sjefen ser oss. Og ja, jeg synes det er et eksempel på at vi liksom, at man jobber godt sammen. Hvis det er veldig travelt og man føler seg stresset, så er det ofte anerkjent at, ja, i dag er det skikkelig travelt!

I begge avdelingene trekker informantene frem at det er viktig å bli sett, spesielt når de har det *for* travelt.

Jeg tror at når man har det så travelt som det er på denne avdelingen, hvis man gjentatte ganger har det travelt og aldri blir sett, da blir det en litt sånn negativ ting. Og da har jeg tenkt litt på det halv-to-møte vi har. At liksom man får lov til å si høyt: "Jo i dag har det faktisk vært skikkelig travelt.

Ved halv-to-møte på sykehuset kan ansatte plassere en magnetknapp med sur, glad eller nøytral emoji på tavla utfra hvordan dagen i dag har vært. I kommunen trekker informantene fram de ukentlige møtene for hele avdelingen, der en kan uttrykke hvor stor belastning de har for tiden. Alle informantene forteller om arbeidsdager som er meget hektiske, hvor det er en hårfin balanse mellom det å ha det travelt og å ha kontroll, til det å miste oversikt og føle at man ikke har kontroll lenger. Det er en balansegang mellom mestring eller kaos.

Det er jo når man føler det liksom brenner på alle kanter, og man har veldig mange baller i lufta. Også er den balansen fra når det går fra å være helt greit og ha en del å gjøre til, at det bikker over i sånn negativt stress og man mister kontrollen.

Flere informanter sier også at vi er på vårt beste når det er litt ekstra å ta tak i, at det er noe å bryne seg på, "Vi hadde veldig mange pasienter, og det var generelt veldig kaos, men likevel, så hadde vi så god oversikt i kaoset, så ting fløt på en bra måte likevel".

---

#### ***4.4 Vi spør hverandre om hjelp***

I begge avdelingene er det både nyansatte og ansatte med mye erfaring. De snakker alle om hvor viktig det er at terskelen er lav for å spørre om hjelp. Å spørre om hjelp har to aspekter ved seg. Det ene er å spørre om hjelp når du er usikker på egen kompetanse. Det andre er å spørre om hjelp når du har det travelt. Begge deler er viktig i disse avdelingene. En informant legger det frem slik:

Vi er litt sånn opptatt av hverandre da, at vi spør- har du mye nå? Eller er det noe jeg kan ta? ... at du får en melding om at “jeg tar døgnpasientene dine i dag.” Det er jo sånt du kan glede deg voldsomt over!

De erfarne i avdelingene husker godt da de var nye og var avhengige av å spørre, og er bevisste på å fortelle nye, at her er det lov å spørre og spør heller en gang for mye enn en gang for lite. Det er faktisk livsviktig å spørre. En informant sier: “Det er alltid trygt å spørre hvis man lurer på noe. Og det var jo en trygghet når man begynte her og var helt ny, kunne jo ingenting! Det var en veldig lav terskel for å spørre andre.”

Vi stilte oppfølgingsspørsmål til flere av de nyansatte om hva som gjorde at de spurte de mer erfarne om hjelp. Til å begynne med var de helt nødt til det, fordi de ikke hadde erfaring. Videre ble de aldri latterliggjort eller avvist når de spurte om noe.

Folk har vært veldig generøse med å tilby hjelp og ha forståelse for at det er mye å sette seg inn i når man er ny... Det er ingen spørsmål som er dumme på en måte... og det er aldri noen som blir forundret over at man spør. Det er jo en naturlig del av arbeidshverdagen her, å spørre hverandre og hjelpe hverandre. Spille på lag.

Hvis det er travelt kan en få beskjed om at dette kan vi løse sammen etterpå, eller “kan ikke du hjelpe meg med dette nå, også gjør vi den andre jobben sammen etterpå”. På dette område ser vi en forskjell i de to avdelingene. I sykehusavdelingen er det enklere å spørre hverandre om hjelp fordi kollegaene er i nærheten hele tiden. I rehabiliteringsavdelingen der eksempelvis en ergoterapeut reiser hjem til en pasient for å tilrettelegge boligen, er en avhengig av fellesmøtepunkt i løpet av uka. Loggen til leder viser at samtlige

---

prioriteringsmøter i oppgaveperioden har blitt brukt til at ansatte har spurt andre ansatte om råd og tips.

I begge avdelinger er det høyt fokus på å levere gode helsetjenester, og flere av informanten forteller om hvor godt det er å kunne spørre en kollega om råd hvis det er noe man lurer på.

...i de situasjonene jeg føler vi har best arbeidsmiljø er jo når det brenner, og at vi har veldig mye å gjøre. Om det er hektisk, så får man alltid hjelp og uansett hvor travelt det er, så hjelper vi hverandre

Også det å bli spurt blir fremhevet som noe fint: “Jeg synes bare det er fint å bli spurt jeg, det må jo være en grunn til at jeg blir spurt”. Informantene blir på denne måten stolte av at de blir spurt.

Det gis også positive tilbakemeldinger når det er travelt og dette oppleves som verdifullt for både den som gir, og den som får tilbakemelding. “Ja altså, så prøver jeg å gi tilbakemelding når det fungerer så bra og si at dette var jo helt fantastisk. Dette opplevde jeg som veldig bra”. I sykehusavdelingen gjennomføres regelmessige simuleringer av akutsituasjoner, hvor en øver på både den praktiske håndteringen - samt viktigheten av tydelig kommunikasjon i teamet rundt pasienten. Det er også slik at det er en klar forventning i avdelingen at ingen skal stå alene med en ustabil pasient, da skal en alltid sørge for å tilkalle kollegaer.

Vi har vært på sånn simuleringslab. Da skal man jo gå i detalj på hva man gjorde og tenkte, hva som var bra og dårlig. Da merker jeg at vi er veldig flinke til å si sånn: det jeg synes du gjør bra, er sånn og sånn. Da var du flink! Fokus på det som er bra, også da. Og det er jo veldig fint.

Det at man sammen med andre skaper bedre behandling for pasientene kommer også frem i intervjuene fra kommunen, der en av informantene sier det slik:

Nei, når er vi på vårt beste? Det er liksom når vi har tida, og en trygghet i oss selv da, når vi går inn til en pasient. Og, hvis vi trenger at vi kan samarbeide med andre instanser, at vi da ser at vi på en måte får det til litt bedre.

---

Pasientene legger også merke til at personalet har det travelt, og at de samarbeider godt, og viser at de er løsningsorienterte for å imøtekomme pasientenes behov. Her er et sitat fra pasientundersøkelsen på sykehuset:

Vi har ett av verdens beste helsevesen, kanskje det beste? Veldig bra samarbeid mellom personalet, fikk jeg inntrykk av. På tross av at avd. var full og jeg ble lagt på gangen, så klarte sykepleier å improvisere slik at jeg fikk eget rom (TV stua) Hurra!!

#### ***4.5 Vi “baksnakker” hverandre positivt***

Under alle intervjuene merker vi en positiv energi og en stolthet av eget arbeid og den respektive avdelingen. Som en av informantene sier det: “Mange av de som kjenner meg, familie og venner, sier at de aldri hører jeg klager over jobben min”. En annen sier: “Her får vi til noe bra og dette gir oss energi!” I neste omgang gir informantene uttrykk for at denne positive energien gjør at en takler arbeidspress og travelhet i arbeidshverdagen. Hvor kommer denne positive energien fra, har vi undret oss. En av informantene fra kommunen sier at de som jobber sammen har samme positive tankesett. At det handler om å alltid ha håp om bedring for pasientene og at dette blir en begeistring. Videre sier hun: “Også tror jeg, at vi blir litt sånn preget av egen begeistring. Og når du setter flere begeistra huer inn i ett rom, da blir det god stemning!”

Informantene i begge avdelinger, sier at det å oppdage at kollegaer har snakket positivt om deres arbeid til andre gir energi, slik dette sitatet beskriver: “Det LIS (leger i spesialisering) sier når de kommer til oss, er jo at vi har eksepsjonelt gode sykepleiere på avdelingen her”. Et fellestrekk i avdelingene er at pasienter og pårørende gir gode tilbakemeldinger både gjennom pasientundersøkelse i etterkant av behandling, ved intervjuer og direkte i en til en møter i den daglige oppfølgingen

Felles i begge avdelinger er at pasientene ofte står midt i en slags livskrise. De har kanskje gjennomgått et hjerteinfarkt eller vært med i ei bilulykke og blitt skadet.

---



---

Selv om de er glade for å ha overlevd kan de ha dødsangst eller være utrygge og usikre på egen framtid. Allikevel oppgir de stor grad av trygghet og ivaretagelse av helsepersonellet. De føler seg trygge i en utrygg situasjon. En informant beskriver det slik:

Vi snakket akkurat om det i dag. Vi har to pasienter som har vært veldig redde. Nå er de mer avslappet. Det er viktig at de blir sett og blir tatt vare på. Det er jo mye av det som har kommet frem i media i det siste, at mange ikke føler de blir sett eller hørt. De har dratt i snora, men ingen kommer. Det som gir trygghet, er slike små detaljer som å sette seg nedpå med pasienten, for eksempel.

I kommentarene fra pasientene i pasientundersøkelsen kommer også dette frem: “Oppholdet på sengepost var utrolig med personale som var meget vennlige, empatiske og omsorgsfulle! Det var den beste opplevelsen jeg noen gang har hatt ved noe sykehus eller annen helseinstitusjon. Fantastisk personale!”

Etter presentasjonene av funnene fra intervjuene i avdelingene, sa flere ansatte at dette forsterket den positive tilbakemeldingskulturen og gjorde en enda mer stolt av arbeidet sitt.

#### ***4.6 Vi skravler, ler og gråter sammen***

Det er mye latter i begge avdelingene og den lette, uformelle tonen det er mellom de ansatte merkes godt når en kommer inn i avdelingen utenifra, slik vi gjorde ved intervjurundene. Flere informanter forteller at latter og humor er en viktig del av trivselen i avdelingene. En informant fra kommunen sier:

Her er det mye humor! Vi pratet om det i går faktisk, at desto lengre fartstid du har innen helsevesenet, desto mer bevisst blir en på at humor må en faktisk ha. For når en driver med dette her er det ikke alltid vi kommer helt i mål. Noen pasienter er jo mer krevende enn andre, så en trenger å fleipe litt rundt det internt, ellers kan det bli tungt.

Bruk av galgenhumor blir også nevnt: “Vi har jo selvfølgelig litt galgenhumor og kanskje litt mørk humor som en del helsepersonell flest”. De fleste informantene mener at latter og den positive innstillingen smitter over på pasientene. Dette

---

bekreftes av pasientundersøkelser der pasientene forteller at de opplever blide ansatte som i tillegg til å være faglig sterke også byr på seg selv og det er mye latter både i møte med pasienter, kollegaer og leder/ansatt. Slik kommenterer en av pasientene det i pasientundersøkelsen: “Spesielt fornøyd med den gode atmosfæren, personalets blide imøtekommenhet, profesjonelle svar på dumme spørsmål og ro til tross for åpenbart stort arbeidspress. Generelt: Takk Gud for offentlig helsevesen! “

Når det derimot haster, når det står om å behandle pasienter som er akutt og kritisk syke, brukes ikke humor – da observerer vi at de ansatte er fullt skjerpet, og har fokus på tydelig og bekreftende kommunikasjon som ikke kan mistolkes.

Selv om begge avdelingene har høyt arbeidspress og tempo, er det likevel rom for å skravle uformelt rundt kaffekoppen på morgenen eller senere på dagen med matpakka. Informantene forteller at de sier hei når de ser hverandre, de kjenner hverandre godt og de kan snakke om fag, eller det som skjer i kommunen eller på sykehuset.

Jeg tror at det ikke er alle plasser det er slik. Jeg mener det er viktig å starte dagen med å si hei til hverandre og “ha det”. Helt enkelt vise hvem man er. Som man gjør i barnehagen, man ser hverandre i øynene og sier hei og “ha det”

Det som går igjen i alle intervjuene, er at det er rom for å snakke om andre ting enn fag, det å skravle sammen litt uformelt:

Det at vi kjenner hverandre godt, da kan man jo av og til prate om litt ting som ikke bare er jobb også- det er veldig positivt det og. Man er jo et menneske med hele seg når man er fagperson også, og hvis man har det vanskelig så er det jo rom for å snakke litt om det innimellom, ikke sant?

Flere av informantene både i sykehuset og i kommunen forteller at de kjenner hverandre godt og at de liker å treffes på fritida også. Både til lønningspils, hyttetur eller for en løpetur.

---

Når vi spør om hva informanten legger i det at det er et åpent miljø, får vi dette svaret: “Jeg vet faktisk ikke helt hva jeg skal si, tror det handler om at jeg føler det er trygt å dele ting”. En annen informant snakker også om åpenhet: “Vennene mine er ikke i nærheten av å være så åpen med sin sjef eller sine kolleger som det jeg er. Vi snakker om vanskelige ting på jobben”.

#### ***4.7 Vi snakker om det som ikke fungerer eller er vanskelig***

Informantene beskriver i intervjuene at det er kultur for å snakke om det som er vanskelig eller det som ikke fungerer i avdelingene. Men det er vanskelig å få fram de konkrete hendelsene. Både i kommunen og på sykehuset skal avvik (blant annet forbedringsforslag, komplikasjoner og uønskede hendelser) meldes i et forbedringssystem. Disse avvikene behandles av leder, og det iverksettes adekvate tiltak i tett samarbeid med de ansatte. Alle avvik sendes ut til de ansatte når de er ferdigbehandlet. De ansatte har gitt leder tilbakemelding om at det oppleves veldig nyttig å få tilsendt alle ferdigbehandlede avvik, da en ser at det “skjer noe”. Men det nevnes i mindre grad i intervjuene, selv om et av spørsmålene omhandler dette. En informant fra sykehuset sier:

Melder nå inn alle avvik, og så får vi de tilsendt tilbake igjen på mail da etter at leder har sett på det og kommet med kommentar... Vi har jo både morgenmøte og møter midt på dagen hvor sånne ting blir tatt opp, og så kan man diskutere ting.

I kommunehelsetjenesten er de fleste feilene som skjer i avdelingen kanskje ikke typiske avvik men mer utfordringer og sammensatte hendelser. For eksempel forteller en terapeut om et barn hun undersøkte fordi foreldrene var bekymret for barnets motoriske utvikling. Terapeuten så at barnet var senere motorisk sammenliknet med jevnaldrende, men ikke så graverende sen at spesialisthelsetjenesten burde kobles på. Hun tok saken opp med en kollega og observerte barnet jevnlig de neste månedene. Den motoriske utviklingen stoppet nesten opp og det ble henvist videre til barneavdelingen for utredning. Det viste seg å være et sjeldent syndrom som gir dårligere funksjon ettersom barnet vokser. Foreldrene gikk inn i en sorgreaksjon og terapeuten tar opp saken ved neste etiske refleksjon i barneteamet. Dilemmaet var som følger: Burde jeg henvist til

---

spesialisthelsetjenesten tidligere, selv om dette kunne uroet foreldrene uten grunn?

Det ble drøftet ulike etiske prinsipper, verdier og handlingsalternativer.

Barneteamet konkluderte med at barnet burde vært henvist tidligere. Den aktuelle terapeuten takket for refleksjonen og alle i barneteamet fortalte at de hadde lært mye av denne drøftingen. Først og fremst mente de at saken kunne vært drøftet i barneteamet etter de første observasjonene av barnet, siden terapeuten allerede da var usikker og henvendte seg til en kollega. Leder observerte under refleksjonen at de ansatte var veldig tydelige til hverandre og ga hverandre konstruktive tilbakemeldinger.

Informantene sier at de er opplært til å lære av de “feil” som blir begått. En av informantene på sykehuset beskriver en hendelse hvor hun hadde dobbeltsjekket en medisin sammen med en kollega, og medisinen stemte, men de hadde ikke sjekket at det var riktig pasient. Det førte til at en pasient fikk feil medisin, heldigvis uten konsekvenser.

Jeg bare sjekket av at medisinen var riktig og så ga hun det til pasienten.

Men så var det feil pasient. Det ble skrevet avvik... Da minnes man jo på at man alltid må sjekke inne på metavision, at det står riktig navn øverst... slik lærer man av det

Informantene sier at de tenker seg godt om før de gir tilbakemelding til legene, og en av informantene reflekterer slik:

Det sitter nok ganske langt inne å gi tilbakemelding til en lege på noe.

Allikevel hvis jeg ikke er helt fornøyd med noe, har jeg jo ingen problemer med å gå til legen og si: da tror jeg det du har du skrevet er feil eller da er du sikker på at dette er korrekt?

Det er både faste møtepunkter hvor utfordringer en står i blir drøftet og mer uformelle samtaler med kollegaer om ting som ikke har fungert optimalt, eller om ansatte føler at de har gjort en dårlig jobb. En informant i kommunen sier det slik:

Ja jeg tenker jo at når vi har utfordringer kanskje, særlig med pasienter da, så er det jo opp til oss selv og ta tak i det, og få en slags, om vi trenger en debriefing, eller om vi trenger å diskutere “hvordan kunne vi gjort dette annerledes” eller “hvordan kunne vi nådd denne personen på en annen måte”

---

## 5. Diskusjon

I dette kapitelet drøfter vi våre funn opp mot problemstillingen: Hva er suksessfaktorer for et godt arbeidsmiljø med ansatte som står i en travel arbeidshverdag med stort arbeidspress? Videre trekker vi inn teoretiske perspektiver. Vi beskriver hvilke 1. ordens funn vi trekker sammen til 2. ordens begreper og begrepene vi har valgt å bruke er: **Grunnmuren**, **I kampens hete** og **Mellom slagene**.

Tabell 2: sammenhengen mellom 1. ordens funn og 2. ordens begreper

1.ordens funn	2. ordens begreper
1.Vi har en viktig jobb og mine vurderinger og kompetanse har betydning	<b>Grunnmuren</b> – Mestringstro og autonomi
2.Vi er trygge på leder, og leder gir oss tillit	
3.Vi liker å ha mye og gjøre og blir sett når vi har det <u>for</u> travelt	<b>I kampens hete</b> - Høykvalitetsforbindelser og giveradferd
4.Vi spør hverandre om hjelp	
5.Vi “baksnakker” hverandre positivt	<b>Mellom slagene</b> - Styrkebasert arbeidsmiljø, frigjørende latter, psykologisk trygghet og skapende motstand
6.Vi skravler, ler og gråter sammen	
7.Vi snakker om det som ikke fungerer eller er vanskelig	

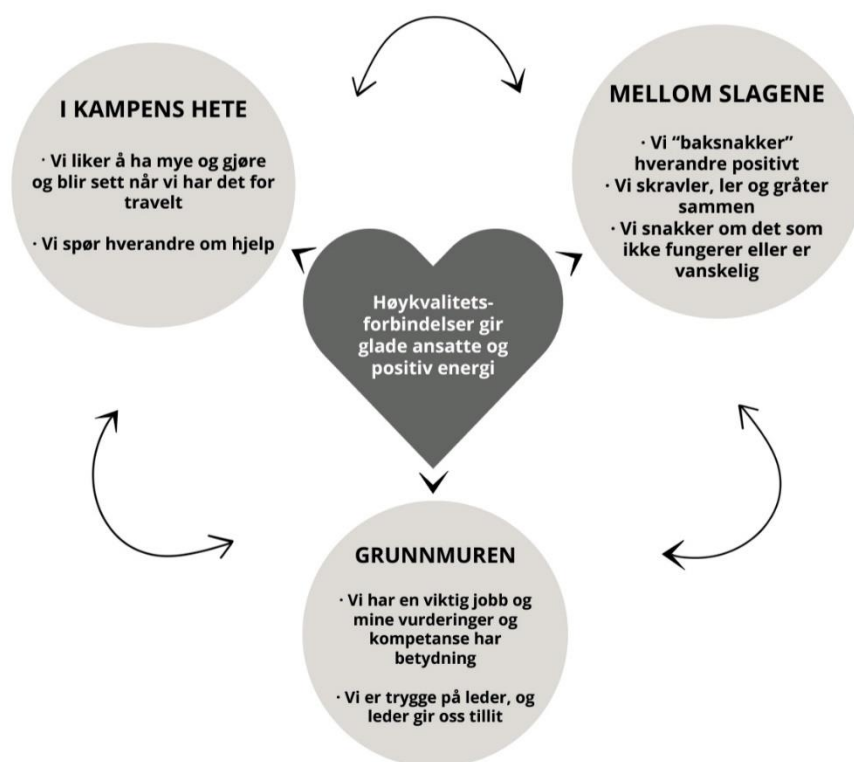
Funn 1: vi har en viktig jobb og mine vurderinger og kompetanse har betydning og funn 2: vi er trygge på leder, og leder gir oss tillit, handler om mestringstro og autonomi i arbeidet, som vi har kalt **Grunnmuren**.

Videre handler funn 3: vi liker å ha mye og gjøre og funn 4: vi spør hverandre om hjelp, om høykvalitetsforbindelser og giveradferd når det er travelt på jobben. 2. ordens begrep ble da **I kampens hete**.

Vi har samlet funn 5: Vi “baksnakker” hverandre positivt, funn 6: Vi skravler, ler og gråter sammen og funn 7: vi snakker om det som ikke fungerer eller er vanskelig, i et 2. ordens begrep, **Mellom slagene**. Disse funnene handler om styrkebasert arbeidsmiljø, frigjørende latter, psykologisk trygghet og skapende motstand.

---

Hvordan disse 2. ordens begreper påvirker hverandre i en sirkel av positiv forsterkning illustreres i modellen under. Det som skjer Mellom slagene med at vi snakker positivt om hverandre, skravler, ler, gråter og også snakker om det som ikke fungerer, påvirker hva som skjer i Kampens hete. Det er enklere å spørre hverandre om hjelp og anerkjenne at andre har det travelt når en kjenner hverandre godt, liker å være til hjelp og har en uformell tone. Påvirkningen vil også foregå motsatt vei på den måten at noe som skjer i Kampens hete blir snakket positivt om Mellom slagene og vil gi positiv forsterkning til arbeidsmiljøet. Grunnmuren vil også påvirkes av det som skjer Mellom slagene og spesielt det som skjer i Kampens hete. En ansatt som mestrer noe når det er ekstra vanskelig eller travelt vil øke sin mestringstro og vil bli tryggere i sin yrkesutøvelse og bidra mer Mellom slagene.



Modell 1: Sirkel av positiv forsterkning

---

### **5.1 Grunnmuren:**

Vi har valgt å knytte funnene

1. Vi har en viktig jobb og mine vurderinger og kompetanse har betydning, og
2. Vi er trygge på leder, og leder gir oss tillit, til 2. ordens begrepet **Grunnmuren**.

Grunnmuren brukes som begrep for det informantene mener må ligge i bunn for at de skal trives på jobb. Dette er elementer som Martinsen (2021) knytter til alle menneskers grunnleggende behov, nemlig «et grunnleggende behov for å oppnå noe, en følelse av å høre til, anerkjennelse, selvrespekt, en følelse av å ha kontroll over eget liv og evne til å leve opp til egne idealer» (s. 61-62). Når personer velger utdanning innen helserelaterte yrker, og deretter velger å arbeide innen det offentlige helsevesen, er det naturlig å tenke at de i stor grad styres av en indre motivasjon, da alle er kjent med at man ikke får høye lønninger og bonus.

Informantene oppgir i intervjuene at arbeidsoppgavene har egenverdi fordi de er meningsfulle, spennende og interessante. Det er slik Deci et al. (1999) også beskriver egenverdi i arbeidet. “De er ofte bedre når de reiser hjem, og man vet at det ofte kommer til å gå bra ... vi redder så mange liv og at de kommer godt ut av det. De blir friskere” Her forteller informantene at de drives av det å bety noe for andre, det å kunne gjøre en forskjell. De føler at arbeidet er betydningsfullt, og at de opplever at deres arbeid er viktig for andre.

Informantene forteller også at de bevisst har valgt å jobbe med akkurat disse pasientgruppene, de syns det er en spennende og interessant gruppe å jobbe med, og de ønsker å jobbe i en organisasjon hvor de kan utvikle seg faglig. Når vi har sett på hva som skjer i ansettelsesprosessen, ser vi at lederne er tydelige på at her forventes det at man kan tåle å jobbe under hektiske forhold, og at man er villig til å lese på fritiden for å sette seg inn i fagfeltet. Det at avdelingene har mange søkere på stillinger som lyses ut, gjør det også mulig for lederne å være så tydelig, da man kan tåle at noen trekker seg som søker fordi det høres for krevende ut. Å være ledere for slike “populære” avdelinger gjør at man kan velge blant helsearbeidere på øverste hylle.

---

Informantene vektlegger i sine svar både egen kompetanse og andre sin kompetanse i arbeidet. Informantene oppgir at de står i mange utfordrende situasjoner med sammensatte pasientsituasjoner, og det å se viktigheten av å få fram ulike perspektiver for å gi god og fremmede behandling er sentral. For å kunne oppleve mestring i slike krevende situasjoner, er det å ha tro på egen evne til mestring viktig. Informantene forteller at opplevelse av mestring, veier opp for det negative stresset man kan oppleve i perioder, dette er i tråd med hva Molstad og Spangbergs (2018) skriver om viktigheten av mestringstro.

Til tross for at det er hektiske avdelinger, beskriver de ansatte at de har mulighet til å prioritere oppgaver innenfor de rammene som er gitt. “Jeg jobber ganske selvstendig ... legger opp dagene selv, og det er selvfølgelig forventninger om at vi skal ta saker og sånne type ting, men jeg føler ikke at det er noen som på en måte styrer det, nei”. De oppgir at kollegaer og leder stoler på at jobben blir gjort: “det gir jo en tillitsfølelse, særlig i forhold til lederrollen, kollegaene og sånne ting da, at de stoler på at vi gjør jobben vår”. Dette peker mot at de opplever å ha autonomi, at de får muligheten til å være med å bestemme over egen arbeidshverdag, og at de får lov til å bruke av egen erfaring når de er på jobb (Dutton 2003).

Når avdelingene gjør småskrittsforbedringer eller større utviklingsprosjekter, blir de ansattes tatt med i betraktningen, slik blir de ansatte myndiggjorte. I teorien finner vi igjen dette som prepping i Idea Work. Prepping handler om praksis med stor grad av forberedelse og kunnskapsdeling for å maksimalisere potensialet i idearbeidet (Carlsen et al., 2012). Her er en avhengig av å zoome ut og se helheten i tillegg til bredden. Dette må gjøres i samarbeid mellom flere og bygge på hverandres engasjement og ideer.

Informantene trekker også inn viktigheten av pasientenes perspektiv. Pasientene har kunnskap om seg selv og sine ressurser, som vi helsepersonell ikke kjenner og som vi utforsker med undring. Vi har ulik kompetanse, ulike erfaringer og forskjellige måter å se situasjoner på. Informantene stiller åpne og undrende

---



---

spørsmål til pasienter og kollegaer hvor de virker oppriktig nysgjerrig på andre personers erfaringer. En sanselig erfaring av å være forundret og gi seg hen til lidenskapelig søken, er undring. Da søker en empati for kollegaer og pasienter (Carlsen et al., 2012).

Informantene hevder at deres vurderinger og kompetanse har betydning og i tillegg betyr det mye at det oppleves tillit fra leder og kollegaer på det som gjøres. Vi har valgt å legge funn knyttet opp mot trygghet og tillit fra leder inn i grunnmuren fordi dette må ligge i bunnen som en slags felles kultur. Dette har vi valgt ut fra det Jacobsen og Thorsvik skriver (2021); Leder som anerkjenner, støtter og utfordrer ansatte påvirker motivasjonen i arbeidet og at leders holdninger og adferd har også vesentlig symbolsk effekt og bidrar til å forme kulturen i ønsket retning. Informantene beskriver lederne som omsorgsfulle, åpne og tilgjengelige. Videre mener de at det leder gjør, smitter over på de ansatte. Det at leder i sitt arbeid har energi og humør, og at en viser tilstedeværelse overfor de ansatte har en positiv effekt, og bidrar til å forme kulturen i ønsket retning, slik Jacobsen og Thorsvik skriver (2021).

Informantene oppgir at de opplever at leder er tilgjengelige for dem, både det at leder har tid nok, og at det er lett å få tak i leder hvis man ønsker det. Ut fra det informantene oppgir, ser vi at det at de kan treffe oss lederne i miljøet gjør at vi oppleves som tilgjengelige. De oppgir at lederne er “mer på” enn det ledere har vært på tidligere arbeidsplasser, og at de også spør de ansatte om hvordan de har det, og at hun er opptatt av at alle skal ha det bra på jobb. Selv om en ikke treffes så ofte er samtalene preget av det Dutton (2003) kaller høykvalitetsforbindelser, der de ansatte trekker frem at de blir lyttet til og blir tatt på alvor. De blir anerkjent for sitt arbeid og blir ofte tatt med på råd og kan involveres når planverk skal skrives eller prosjekter skal evalueres.

### ***5.2 I kampens hete:***

Vi har valgt å knytte funnene

3. Vi liker å ha mye og gjøre og blir sett når vi har det for travelt og
4. Vi spør hverandre om hjelp, til 2. ordens begrepet **I kampens hete**.

---

I begge avdelingene er det både høyt tempo og stort arbeidspress, og det stilles store krav til gode prestasjoner. Sykehusavdelingen har få liggedøgn for hver enkelt pasient, og har høy dekning i bruk av sine senger sammenliknet med liknende avdelinger. Dette betyr at det er kontinuerlig stor gjennomstrømming av pasienter. Det skrives ut mange pasienter hver dag hele uken, og oftest kommer det ny pasient før de som skal reise har forlatt avdelingen. Dette stiller store krav til de ansatte som må arbeide raskt mye av tiden. I tillegg til den kliniske oppfølgingen av pasientene er det fokus på god logistikk; det må opprettes kontakt med lokalsykehus, medisinsister må ordnes, pårørende og pasient må informeres osv. I denne avdelingen handler det i stor grad om å få dagen til å gå opp.

I kommunen forteller også informantene om tidvis travelhet og kontinuerlig høyt arbeidspress. Eksempelvis må en pasient få hjelpemidler i hjemmet før utreise fra korttidsavdelingen eller sykehuset. Slik sett er hele behandlingskjeden avhengig av en person, nemlig ergoterapeuten. Hva er det da som gjør at det går bra å ha det travelt over tid? Hva er det som gjør at de ansatte ikke blir utslitt av dette? Først og fremst handler dette om at de liker å føle seg effektive. I tillegg til at de gjør noe bra for andre, slik Adam Grant (2014) beskriver personer med giveradferd. Prososial motivasjon og giveradferd henger sammen og gir smitte effekt i arbeidsmiljøet. For å unngå at personer med giveradferd blir utbrent må de spørre om hjelp. Personer med giveradferd kan ha flere å spørre også, fordi de ofte har større nettverk og deler kunnskap i nettverkene sine. I disse to avdelingene spør de ansatte hverandre om hjelp både når de har det travelt og når de er usikre på noe. Dette blir med å gi arbeidsmiljøet energi og opprettholder en slags balanse mellom å ha det spennende, effektivt, utfordrende og allikevel ha kontroll.

I Dutton (2003) sin forskning er høykvalitetsforbindelser i sentrum. Dette å bli sett, anerkjent og lyttet til er viktig. Dette er også viktig når det er travelt på arbeidsplassen. Et av de viktigste funnene vi har på å takle travelhet er nettopp anerkjennelse både fra leder og kollegaer, slik vi tolker funnene. Det går igjen i alle intervjuene. En informant sier det slik: "Hvis det er veldig travelt og man føler seg stresset, så er det ofte anerkjent at ja- i dag er det skikkelig travelt". For at de ansatte skal føle mestring og ikke kaos, oppgir informantene at det er viktig

---

at de opplever å bli sett og på den måten føler anerkjennelse. At de blir trodd på i sin opplevelse av travelhet. En beskriver at ved å ha det så travelt som de har det i sykehusavdelingen hadde det kommet til å bli veldig negativt stress hvis de ikke ble sett og får hjelp. Grant (2014) legger vekt på at givere kan spørre om hjelp selv og det gjør våre ansatte. Men våre informanter setter det enda høyere at de faktisk får hjelp også uten å ha bedt om det. En informant husker godt den gleden hun kjente da en kollega ringte henne opp og sa at i dag tar jeg døgnavdelingen for deg. Jeg vet hvor travelt du har det. De ansatte er oppmerksomme på hverandre også selv om de ikke møtes daglig.

De fleste informantene oppgir at møtepunktene i avdelingene er viktig for et bra arbeidsmiljø. Men som vår veileder klokt sa, er det mange arbeidsplasser som har slike møtepunkter, uten at det nødvendigvis blir så mye bedre arbeidsmiljø av den grunn. Så hva er det med disse møtepunktene som gjør at de ansatte oppfatter dette som udelt positivt? Når vi går gjennom svarene fra informantene finner vi at det å samles, slik at alle kan hilse på alle har i seg selv en positiv effekt. I tillegg er det muligheten til å få hjelp, spørre om råd, eller å fortelle om det er noe som ikke fungerer. Altså er det innholdet i møtene som har betydning.

### ***5.3 Mellom slagene:***

Vi har valgt å knytte funnene

5. Vi baksnakker hverandre positivt,
6. Vi skravler, ler og gråter sammen og
7. Vi snakker om det som er vanskelig eller ikke fungerer, til 2. ordensbegrepet

#### **Mellom slagene.**

Her skjer det som illustrerer arbeidsmiljøet når det ikke er travelt eller høyt arbeidspress. Det som skjer i mellomperiodene, er en måte å se det på. Det kan være korte øyeblikk eller en times etisk refleksjon i avdelingene. Vi har som tidligere beskrevet, kategorisert mange funn inn under tre hovedfunn: 5. Vi baksnakker hverandre positivt, 6. Vi skravler, ler og gråter sammen og 7. Vi snakker om det som ikke fungerer eller er vanskelig. I kampens hete er det fokus

---

på det som skjer akkurat nå, men Mellom slagene, er det tid for ettertanke, refleksjoner, uformell skravling, utvikling og latter.

Det å få positive tilbakemeldinger på arbeidsutførelse, ser ut til å bety mye for arbeidsmiljøet i avdelingene. Vi har mange utsagn fra informantene om at begge avdelinger har godt rykte på seg og informantene gjenforteller at de får mange gode tilbakemeldinger for sitt arbeid. Den positive feedbacken kan komme direkte fra pasient, pårørende eller leder, eller den kan komme indirekte ved at noe bra en ansatt har gjort blir gjenfortalt av en kollega, leder eller pasient. Dette gjør at når tilbakemeldingen kommer tilbake til den som har gjort den gode jobben, gjerne i kampens hete, forstår den ansatte at her har mitt arbeid blitt snakket om på en positiv måte av andre. En har blitt "baksnakket" på en positiv måte. Kvalnes (2019) og Ludema et.al. (2001) forklarer dette som styrkebasert tilnærming. En slags positiv forsterkning av arbeidet som gir energi. Ved vår tilbakemelding til avdelingene om de positive funnene våre, ble dette en ytterligere positiv forsterkning av arbeidet i avdelingene, slik vi opplevde det.

En av informantene beskriver i intervjuet at hun har snakket med en annen i avdelingen om at to pasienter har blitt mye roligere i dag. Her har de lagt merke til det og blitt bevisst, før de har snakket sammen om hva de har observert. Videre har de også snakket om hva de mener er årsaken til at pasientene har blitt roligere. Nemlig at det er enkle grep som det å sette seg nedpå, se pasienten, er det som er viktig. De reflekterer her over hva som gjør at pasienten er roligere og dermed hva som gjør at pasienten føler seg trygg. I dette eksempelet er det flere profesjoner som er involvert og de har trukket frem positive ting andre har gjort i sin arbeidsutførelse. De har sammen lett etter suksessfaktor for pasientoppfølging. Dette viser hvordan det positive fokuset kan gi bedre kvalitet på tjenestene.

På den andre siden er det viktig at ansatte opplever trygghet nok til å komme med kritikk eller motstand. Skapende motstand skal til for å lære av situasjoner og utvikle team (Carlsen et.al 2012). I intervjuene klarer de i mindre grad å komme med eksempler på at noe de eller deres kollegaer har gjort av feil eller avvik. "Jeg synes ikke det gjøres så mye feil i avdelingen her", sier flere på litt forskjellige måter. Dette funnet synes vi er litt overraskende og spennende fordi vi ledere

---

oppfatter det litt annerledes. Det har blitt gjort feil i disse avdelingen også. Feil medisin har blitt gitt, pasienter har fått infeksjoner knyttet til mangelfull oppfølging av perifere venekanyler, barn med utviklingshemming har ikke blitt oppdaget, feil hjelpemiddel er søkt på osv. Hva er det da som gjør at de selv ikke oppgir dette i intervjuene? En årsak kan være at de i intervjusituasjonen ikke opplevde det trygt nok til å snakke om dette, siden det å snakke om egne feil krever stor grad av trygghet. Altså at de ønsker å framstå som gode i jobben sin med minst mulig feil. De andre spørsmålene i intervjuene handler om positive faktorer og kanskje dette har spilt inn. Når du er dypt inne i beskrivelser av alt det positive i et arbeidsmiljø, er det kanskje vanskelig og plutselig si noe om det negative. Eller er det noe annet? Vi tror det siste og dette skal vi forklare litt nærmere.

I historien om barnet som blir henvist videre til spesialisthelsetjenesten senere enn det vi mener er best, blir ikke nevnt når vi spør om feil eller avvik i avdelingen i intervjuene, til tross for at denne refleksjonen skjedde bare noen dager i forveien. Vi tolker dette til at informantene ikke tenker på dette som feil eller avvik, men mer som en lærende situasjon. Episoden blir nevnt som et eksempel på utvikling og læring. Som tidligere beskrevet var leder overrasket over hvor åpne de ansatte var med hverandre. Vi tror at årsaken til at de var så åpne med hverandre handler om det Øyvind Kvalnes skriver om i Ytringsklima (2019). I en vennlig atmosfære kan du tåle mye. Det at det var terapeuten selv som ønsket å drøfte dette med de andre, vitner om stor trygghet i teamet, slik Amy Edmondson (1999) beskriver arbeidsmiljø med stor grad av psykologisk trygghet. Dette er noe annet enn å kose seg på jobb, men rett og slett å ha så trygt miljø at de ansatte tør å snakke om feilvurderinger. Vi er også klar over at forskningen til Edmondson viser at ledere mener det er større psykologisk trygghet enn det de ansatte rapporterer. Derfor har vi gjort mange observasjoner også etter intervjuene og disse har forsterket vår tro på trygghet i gruppa.

De forteller videre at disse refleksjonene er vanskelig under I kampens hete og at det derfor er viktig at det er avsatt tid til dette Mellomslagene. I mange sammenhenger er det viktig at en handler raskt og dette gjelder spesielt på sykehuset. Minuttene kan handle om liv eller død. Begge avdelinger påpeker

---

møtene i avdelingene med mulighet for refleksjon og faglig påfyll som en stor drivkraft i arbeidet.

Ansatte opplever at de kjenner sine kollegaer godt og mener dette fører til en stor grad av trygghet. De tør å snakke om det som er vanskelig, både av faglig og privat karakter. Flere oppgir at de har fått god støtte av kollegaer når de har gått gjennom store kriser i livet, som å miste en av sine nærmeste, eller å oppleve alvorlig sykdom. I disse avdelingene er sykefraværet lavt sammenliknet med liknende avdelinger. Dette kan henge sammen med at de ansatte synes det er godt å komme på jobb selv om de eksempelvis venter på svar etter en kreftprøve eller om en i nær familie er alvorlig syk.

Videre beskriver de ansatte uformell skravling og mye latter og humor i avdelingene. I Idea Work (2012) beskrives latter som frigjørende på den måten at det utjevner maktforhold og er en fin motvekt til alvor. Her er informantene ulike med tanke på hvordan de selv mener de bidrar til humor på arbeidsplassen. Noen hevder de er humørspredere og alltid har en gøy betragtning, mens andre forteller de ler lett, men sjelden er de som bidrar med de morsomme historiene. Alle er de enige om at latter og humor er en viktig faktor for å tåle å stå i vanskelige saker og ha mye å gjøre.

## **6. Konklusjon/ konsekvenser for praksis**

Det er vanskelig å stadfeste en status før og etter studien, men det vi observerer og kjenner selv, er at avdelingene har hatt et større fokus på positive drivere i arbeidsmiljøet også etter studien. Noe som gir positive ringvirkninger både i det som skjer når det er travelt og når det er roligere. Dette gir oss troen på at vi ledere kan påvirke arbeidsmiljøet positivt ved å sette fokus på det vi er gode på altså våre styrker. Høykvalitetsforbindelser påvirker prestasjoner i positiv retning og gjennomsyrr arbeidsmiljøet til avdelingene både når det er travelt og i roligere perioder. Vi har dermed fått styrket bevisstheten på små enkle grep vi kan bruke i det daglige som kan forsterke høykvalitetsforbindelser. Dette å se og anerkjenne ansatte, lytte aktiv, sette seg ned og være genuint til stedet. Det at de ansatte

---

opplevde at vi ledere var tilgjengelige, ble vi gledelig overrasket over. Vi kjenner på utfordringen med å finne tid til alle administrative oppgaver som skal løses, i tillegg til at vi ønsker å være tilgjengelig for personalet. Spesielt gledelig er det for leder i kommunen, som i tillegg til mangel på tid, har sitt personale spredt på fire lokalisasjoner.

Denne forsterkede sirkelen av skravling, humor og seriøs snakk gir prestasjoner i helseorganisasjoner hvor det både er travelt og hvor arbeidspresset er stort. Dette er viktig lærdom inn i dagens helsevesen hvor media setter premissene for hvordan helsetjenestene omtales, ofte på en negativ måte. Vi har fått ny positiv giv gjennom denne oppgaven og ønsker å formidle til andre ledere i helse at med små enkle grep, kan positiv energi sprøytes inn i arbeidsmiljøet og forsterke høykvalitetsforbindelser.

---

## Litteraturliste

- Arntzen, E. (2021) *Ledelse og kvalitet i helsetjenesten*, (2. utgave) Gyldendal Norsk Forlag
- Carlsen, A., Clegg, S. og Gjersvik, R. (2012) *Idea Work*. Cappelen Damm AS.
- Dutton, J. E. (2003) *Energize your workplace: how to create and sustain high-quality connections at work*. San Francisco, CA, Jossey-Bass, University of Michigan Business School management series.
- Edmondson, A. (1999) *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly.
- Fangen, K. (2022) Kvalitativ metode, <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>
- Grant, A. (2014) *Gi og Ta: Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre*. Cappelen Damm.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2021) *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave) Fagbokforlaget
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Kvalnes, Ø. (2019) *Ytringsklima*. Cappelen Dam AS. Oslo
- Kyvaas, B og Dysvik, A. (2020) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, (4. utgave) Vigmostad og Bjørke AS
- Ludema, Cooperrider, og Barret, F.J (2001) *The power of the unconditionally positive question*, Handbook of Action Research
- Martinsen, Ø.L (2021) *Perspektiver på ledelse* (5. utgave) Gyldendal Norsk Forlag AS
- Molstad, M. H, og Spangberg, K. (2018) *2sxs*, (2. utgave) Gyldendal Norsk Forlag AS
- Plankett, Kelly og Blake (2016) *Learning from excellence in healthcare: a new approach to incident reporting*, Archives of Disease in Childhood
- Sonenshein, S. (2014) *Treat Employees as Resources, Not Resisters*. Dutton, J. E. og Spreitzer G. M. (2014) *How to be a positive leader: Small Actions, Big Impact*. Berrett-Koehler Publishers.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=1565989>



## **INTERVJUGUIDE**

E-mail: Så fint at du vil være informant for oss! Vi vil spesielt være opptatt av å få tak i historier/hendelser som illustrerer når du mener at vi fungerer på vårt beste. Så tenk gjerne igjennom hendelser/episoder som du mener illustrerer oss når vi fungerer på vårt beste.

1. Som sagt i eposten vi sendte deg, er vi opptatt av å finne ut når vi er på vårt beste. Hvis du skulle plukke ut to hendelser/episoder/eksempler der du mener at vi er på vårt beste, hvilke ville du ha valgt ut. Fortell mer om det. HERFRA stiller vi mange oppfølgingsspørsmål om de konkrete hendelsene (hvem var involvert, hva det gjorde med de som var involvert, hva som var situasjonen, hva som var effekten, hva som ble gjort, osv.).
2. Hva skiller arbeidsplassen her fra andre arbeidsplasser?
3. Etterhvert som du har jobbet her, hvordan har du endret ditt syn på vår arbeidsplass?
4. Hvorfor velger du å jobbe her? Hva er din motivasjon? Hva driver deg?
5. Som ved alle arbeidsplasser skjer det noen ganger at ting går rett vest, vi gjør feil, det er noe som ikke fungerte, osv. Tenk på en slik hendelse, og beskriv hva som skjedde. Hvordan ble dette håndtert og hvordan kom vi eventuelt videre fra dette som skjedde?
6. Beskriv en dag på jobb hvor alt flyter:
7. Er det noe annet som vi ikke har spurt om som du har lyst til å fortelle noe om?