



Handelshøyskolen BI

MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - R

Predefinert informasjon

Startdato:	03-10-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	08-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10126 N04 R P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Hanne Felt Eie

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Hva kjennetegner kulturen på sykehjemmet?		
Navn på veileder *:	Kathrine Johannesen		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	9
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Hva kjennetegner kulturen på
sykehjemmet? -

Eksamenskode og navn:

MAN5070 – Samspill og ledelse

Utleveringsdato:

03.10.2022

Innleveringsdato:

08.05.2023

Stuedsted:

BI Stavanger

Sammendrag

Dette er en kvalitativ oppgave. Spørsmålet som ble stilt er hva som kjennetegner kulturen på sykehjemmet og om den er preget av psykologisk trygghet. For å besvare denne problemstillingen ble fem helsefagarbeidere intervjuet og svarene deres ble analysert, sammenlignet og drøftet i lys av relevant litteratur. I teori-delen har jeg redegjort for Henning Bangs (2020) teori om organisasjonskultur, deretter utdypes Amy Edmondsons (2019) teori om psykologisk trygghet.

Hovedfunn hva gjelder organisasjonskultur er blant annet at sykehjemmet består av flere subkulturer. Vi finner de i avdelingene, men også en arbeiderkultur og lederkultur. De fleste ønsker å være på sin egen gruppe og det blir uttrykt sterk misnøye hvis man ble plassert på en annen gruppe. Varierende grad av samarbeid. Når det kommer til ledergruppen og arbeidergruppen finner vi spesielt en dominerende verdikonflikt – lønnsomhet mot kvalitet og omsorg. Verdier som kjennetegner kulturen er kommunikasjon, åpenhet, omsorg, samarbeid, kvalitet, inkludering og trivsel. Av disse er omsorg, kvalitet, inkludering, trivsel og til dels samarbeid bruksverdier. De kommer blant annet til uttrykk ved at pasientene kommer først, de viser at de ser hverandre, samt en kollektiv forståelse for at ulike faggrupper er satt til ulike oppgaver. Åpenhet og kommunikasjon er uttalte verdier, som ikke like stor grad styrer de ansatte. Selv om verdiene kommer til uttrykk gjennom åpen dør til leder, flere avholdte møter og tydelige beskjeder om å ”komme til oss”, så er normen å baksnakke – både hverandre og ledelsen.

Påfølgende hovedfunn er at de ulike subkulturene på mange måter er preget av psykologisk trygghet, men organisasjonskulturen i sin helhet er ikke. Medarbeiderne har sluttet å gå til ledelsen med det de tenker på, fordi de kommer ingen vei. På den andre siden innad i gruppene, virker det som om medarbeiderne har tillitt til hverandre, at de har det bra på jobb og at de kan snakke åpent om problemer. Å lære av feil er noe Edmondson (2019) setter sentralt når det kommer til psykologisk trygghet. Ingen av informantene hadde problemer med å gi beskjed om begått eller oppdaget feil til ansvarlig sykepleier. Problemet er at informasjonen stopper der. Å skrive avvik er helsevesenets måte å rapportere feil, men på sykehjemmet virker det som om det er feilkommunisert hva det vil si å skrive et avvik. Det blir sett på som personlig fremfor en systemfeil, derav gir ikke feil og uhell mulighet for å lære.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
1. Innledning og problemstilling	1
2. Avgrensning av oppgaven	2
3. Om organisasjonen	2
4. Teori	3
4.1. Hva er organisasjonskultur?	3
4.2. Hva består organisasjonskulturen av?	5
4.2.1. Kulturinnhold	5
4.2.2. Kulturuttrykk	8
4.3. Subkulturer	10
4.4. Psykologisk trygghet	12
4.4.1. Hva er psykologisk trygghet?	12
4.4.2. Et misforstått begrep.....	13
4.4.3. Kan man måle psykologisk trygghet?.....	14
4.4.4. Lederens verktøykasse.....	15
4.4.5. Kulturer preget av psykologisk trygghet	17
5. Metode	19
5.1. Valg av metode	19
5.2. Utvalg av informanter.....	20
5.3. Styrker og svakheter ved metoden.....	20
6. Resultater og diskusjon	21
6.1. Hva kjennetegner organisasjonskulturen på sykehjemmet?	21
6.1.1. Hva inneholder kulturen?	21
6.1.2. Hvordan kommer kulturinnholdet til syne?	24
6.1.3. En hel kultur eller flere delkulturer?.....	26
6.2. Er kulturen preget av psykologisk trygghet?.....	29
6.2.1. Hvis jeg gjør feil blir det ofte holdt mot meg	29
6.2.2. Medlemmene kan ta opp vanskelige problemer	30
6.2.3. Medlemmene avviser av og til andre for å være annerledes	30
6.2.4. Det er vanskelig å spør andre medlemmer om hjelp	30
6.2.5. Mine unike ferdigheter og talenter blir verdsatt og utnyttet.....	31
6.3. Lederens verktøykasse.....	31
6.4. Viktighet av tilbakemelding	33

6.5. Råd til organisasjonen.....	35
7. Avslutning	37
7.1. Hva kjennetegner organisasjonskulturen?	37
7.2. Er kulturen preget av psykologisk trygghet?	38
Litteraturliste	40
Vedlegg:	41
Intervjuguide.....	41

1. Innledning og problemstilling

Eldreomsorgen har de siste årene blitt viet betydelig større oppmerksomhet. I kommunene kuttes det i midler for å spare penger, eksempelvis reduksjon i bemanning og administrasjon. En gjenganger i helsevesenet er samtidig mangel på ressurser. Ikke nok hender til pasientene. Der det tidligere var to ledere og flere andre administrative roller, er det nå én leder med lik mengde arbeidsoppgaver. Én leder for over 90 ansatte er ikke unormalt i kommunene, snarere motsatt. Gjennom min karriere som sykepleier har jeg vært innom flere sykehjem og avdelinger, alle med sin egen unike kultur. Alt fra hyppig utskiftning av personal og mye baksnakking, til stabilitet og åpen dialog mellom de ulike nivåene i organisasjonen. Fra tilstedeværende ledere til fraværende ledere. Mange ledere eller få ledere.

For de aller fleste av oss er det viktig å trives på jobb. I følge Edmondson (2019) har vi et primært behov for å kjenne en hensikt og mening med livet vårt. Det er bevist gjennom flere psykologiske studier at dette også gjelder på jobb. Kultur er noe som vokser frem i samspillet mellom organisasjonens medlemmer (Bang, 2020). En kan derfor si at alle i en organisasjon, i større eller mindre grad, vil være med på å forme hva slags innhold kulturen har. Dette gjelder for både medarbeidere og ledere i avdelingene. Hva er det som gjør at en viss kultur oppstår, og hva skjer hvis man til stadighet opplever å ha en stemme som ikke blir hørt? Kan de samme knappe ressursene oppleves ulikt i ulike organisasjoner ut fra hvilken kultur man har?

I denne oppgaven har jeg stilt et stort og bredt spørsmål hvor jeg vil undersøke hva som kjennetegner kulturen på sykehjemmet hvor jeg jobber. Føler ansatte seg trygge nok til å si fra om problemer eller komme med nye ideer? Jeg har kommet frem til følgende problemstilling:

Hva kjennetegner kulturen på sykehjemmet og er den preget av psykologisk trygghet?

2. Avgrensning av oppgaven

Denne oppgaven skal besvare hva som kjennetegner kulturen på sykehjemmet og om den er preget av psykologisk trygghet. Hva gjelder teori ble Henning Bang (2020) benyttet for å beskrive hva organisasjonskultur er og hva den består av – kulturinnhold og kulturuttrykk - samt beskrivelse av subkulturer. I sammenheng med subkultur kommer jeg innom Forsyth (2014), når det gjelder inngrupper og utgrupper i drøftedelen. Psykologisk trygghet defineres og beskrives gjennom Amy Edmondson (2019), og motsatt forklarer hva psykologisk trygghet *ikke* er da det ofte er et misforstått begrep. Jeg utdyper hvordan man kan måle fravær eller tilstedeværelse av psykologisk trygghet, hvilken betydning leder har og hva leder kan gjøre for skape et trygt arbeidsmiljø. Viser også til ledere som har mestret å skape psykologisk trygghet i kulturen. Et annet funn fra datainnsamlingen som nevnes i mindre grad i teoridelen er at informantene savnet tilbakemeldinger. Derfor blir viktigheten av tilbakemeldinger beskrevet i drøftedelen gjennom Schein (2009).

Opgaven er begrenset til min arbeidsplass og til helsefagarbeidernes opplevelse av sykehjemmet når det gjelder kultur og trygghet. Målsetningen er å undersøke hvorvidt opplevelsene og meningene til informantene stemmer overens med teorien.

3. Om organisasjonen

Jeg er sykepleier på et kommunalt sykehjem, hvor sykepleiere går i sykepleierteam som varierer på å være i pleien og ha ansvarsvakter. Sykehjemmet består av to avdelinger, og i hver avdeling er det to grupper. Det er forskjell i både pleietyngde og antall ansatt per pasient mellom disse gruppene. I tillegg er det et dagsenter tilknyttet sykehjemmet. Fast ansatte har som regel faste grupper, men endringer forekommer ved for eksempel sykdom. Det er todelt turnus, og egne nattevakter. Ledelsen består av én virksomhetsleder og én avdelingsleder som har kontor i en egen etasje fraskilt pasienter og andre ansatte, sammen med sykehjemmets resepsjonist/konsulent. Avdelingsleder er leder for rundt 90 faste ansatte, tidligere var dette delt på to avdelingsledere.

4. Teori

4.1 Hva er organisasjonskultur?

Begrepet kultur i samfunnsvitenskapen har flere ulike definisjoner av flere ulike antropologer, og som mye annet er det umulig å enes om én enkelt definisjon (Bang, 2020). Kultur er noe immaterielt, noe abstrakt – det er navnet på ett eller flere fenomener de fleste av oss vil si eksisterer, men som det er vanskelig å angi presis hva består av. Bang (2020) beskriver følelsen av hjelpeløshet vi stort sett alle har opplevd når vi kommer til et ukjent land eller inn i en ny gruppe, når vi ikke forstår hvilke regler og normer som gjelder der. Kultur ble første gang definert i antropologisk forstand av Edward B. Tylor i 1871, referert i Bang, (2020, s.20):

Kultur er den komplekse helhet som består av kunnskapen, trosformer, kunst, moral, juss og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn.

Siden den gang har begrepet vært gjennom en mengde ulike betydninger.

Tendensen har vært at man har strammet inn meningsinnholdet, og dermed gjort begrepet mer entydig og fruktbart. Nedenfor lister Bang (2020, s.21) opp tre klassiske definisjoner av kultur fra et antropologisk ståsted:

- *Kultur er et system av standarder for hvordan man skal oppfatte, tro, evaluere og handle... Kultur består av alt hva man må ha kjennskap til eller tro på for å kunne operere på en måte som er akseptabel for dets (samfunnets) medlemmer.*
- *Kultur bør ikke betraktes som konkrete adferdsmønstre, sedvaner, måter å gjøre tingene på, tradisjoner, vanemønstre – slik det i det store og hele har vært tilfelle frem til i dag, men heller som et sett av kontrollmekanismer – planer, oppskrifter, regler, instruksjoner – som styrer adferden.*
- *Kulturer er systemer (av sosialt overførte adferdsmønstre) som knytter menneskelige samfunn til deres økologiske settinger.*

I disse definisjonene relateres det stort sett til to dimensjoner: kognitive systemer (delte ideer, verdier, oppfatninger) eller overførte atferdsmønstre (observerbare objekter/hendelser, interaksjonsmønstre). Organisasjonsforskere er tydelig

påvirket av antropologenes måte å betrakte kultur på. I tillegg brukte de gjerne sosiologiske og sosialpsykologiske begreper som normer, verdier og virkelighetsoppfatninger i sine måter å definere organisasjonskultur på (Bang, 2020).

Det begrepsmessige fundamentet for forståelsen av organisasjoner som kulturer ble i stor grad meislet ut i løpet av 1980-tallet. Det er særlig Edgar H. Schein (1985) sin bok, "Organizational culture and leadership", som har blitt førende for hvordan forskere og konsulenter i ettertid har forstått organisasjonskultur (Bang, 2020). Det finnes også flere forskjellige definisjoner av organisasjonskultur, og skillet mellom dem viser seg ofte når forskeren skal konkretisere *hva* kulturen består av – altså de har forskjellige måter å definere begrepet kultur på. Bang (2020) spør om det finnes noen riktig eller sann måte å definere kultur på? Videre sier han:

Jeg tror en av de viktigste grunnene til at kulturbegrepet er så vanskelig å beskrive og forstå fordi at det er en abstraksjon, nærmest en tankemodell vi benytter i analysen av en komplisert sosial virkelighet. Når vi beskriver en organisasjonskultur, fremstiller vi noe som aldri kan forventes å bli gjenfunnet like perfekt i virkeligheten. Virkeligheten vil alltid være mindre klar, mer sammensatt. Det kulturelle system, slik vi oppfatter det og beskriver det, blir en begrenset side av virkeligheten, en side som vi har perfektionert, idealisert eller forenklet. Så lenge vi ikke glemmer dette forbeholdet, tror jeg begrepet organisasjonskultur er meget nyttig for vår søken etter å forstå organisasjonsmedlemmers atferd (Bang, 2020, s.23).

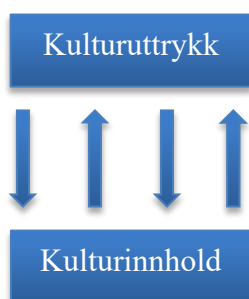
Videre henvises det til flere ulike definisjoner av kultur. En kulturdefinisjon av Deal & Kennedy (1982), referert i Bang (2020, s.21) har lenge vært populær: "Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss". Den er lett å huske og umiddelbar forståelig. Til slutt oppsummerer Bang de ulike definisjonene av organisasjonskultur i én enkelt definisjon (2020, s.23):

Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.

Denne definisjonen inkorporerer de tre mest brukte kjerneelementene i litteraturen om organisasjonskultur (Chatman & O'Reilly, 2016, referert i Bang 2020, s.23): normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Den vektlegger også at det er noe felles delt mellom organisasjonens medlemmer og at det kan finnes flere sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger i samme organisasjon, og at den vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmer og omgivelser. Den indikerer også at det vanskelig kan forestille seg at en gruppe ikke utvikler en form for kultur. I tillegg til at kultur ikke er noe som sitter i hodet, men som kommer til uttrykk gjennom hvordan gruppe medlemmene oppfører seg (Bang, 2020).

4.2 Hva består organisasjonskulturen av?

I følge Bang (2020) er det vanlig å dele organisasjonskultur inn i to grunnleggende grunnkomponenter: kulturinnhold og kulturuttrykk. Disse to er nært knyttet sammen og har stadig et gjensidig påvirkningsforhold. Figuren nedenfor illustrer forholdet mellom kulturuttrykk og kulturinnhold. Kulturens innhold manifesterer seg i kulturens innhold, samtidig som kulturens uttrykk er med på å forme kulturens innhold.



Figur 3.1 (Bang, 2020, s.49).

4.2.1 Kulturinnhold

Bang (2020) definerer kulturinnhold som ”et nettverk av betydninger, meninger og modeller av og for handling som definerer innholdet i kulturen, og som kanskje litt spissformulert kan sies å befinne seg i medlemmenes hoder” (s.48.). Det er uenighet blant forskerne om hva som er kulturens innhold eller kjerneelementer, men Bang (2020) beskriver i sin bok kulturinnholdet gjennom verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser som preger organisasjonen.

Verdier tjener hovedsakelig fire funksjoner i organisasjonen. De er standarder for hva som er godt og dårlig, kan fungere som veileder i valgsituasjoner, virker motiverende og opprettholder selvaktelse. Bang (2020) definerer verdier som ”en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutttilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutttilstand” (s.79.).

Det skilles mellom forfektete verdier og bruksverdier, som ikke nødvendigvis er konsistente med hverandre i en organisasjon (Bang, 2020).

- *Forfektete eller uttalte verdier* er de verdiene som bedriftens ledere og medarbeidere *hevder* at de tror på, og som er seg bevisst. Lederenes forfektete verdier kommer gjerne til uttrykk i bedriftens strategier, målsettinger, visjoner eller direkte i bedriftens verdigrunnlag (Bang, 2020). Klassiske verdier som går igjen er blant annet mot, åpenhet, kvalitet, respekt, omsorg, samarbeid. Dette er gode og viktige verdier som det er vanskelig å være uenig i. Men i hvilken grad er det disse verdiene som faktisk styrer adferden til de ansatte?
- *Bruksverdiene* er de verdier som faktisk ligger bak våre handlinger, og som man kan slutte seg frem til gjennom å studere hvordan vi handler, og ikke minst hvordan vi privat resonnerer rundt våre handlinger. De kan gjerne kalles våre levde verdier, og er mange ganger ikke like bevisste. I en organisasjon kan disse bruksverdiene komme til uttrykk gjennom hva organisasjonen faktisk belønner, hva som gir status, eller gjennom ansattes kollektive adferd, og seremonier og ritualer i organisasjonen (Bang, 2020).

Normer oppstår når mennesker samhandler med hverandre over tid og det danner seg visse forventninger til hva som er vanlig eller uvanlig, samt akseptable og uakseptable måter å oppføre seg. Cialdini & Trost (1998), referert i Bang (2020, s.54), definerer sosiale normer som ”regler eller standarder som er akseptert av medlemmer av en gruppe, og som veileder og/eller innskrenker sosial atferd”.

Det er vanlig å skille mellom to typer normer ut fra hvordan normene utøver innflytelse på medlemmenes adferd (Bang, 2021,s.54). Normene kan være:

- *deskriptive*; normer som beskriver hva som *er*, eller hvordan folk flest oppfører seg. Disse normene påvirker atferd gjennom informativ

innflytelse. I den forstand at medlemmene legger merke til hvordan flertallet oppfører seg, og får derigjennom informasjon om hva som synes som riktig måte å handle på.

- eller de kan være *injunktive*; normer som beskriver hva som *bør* være – altså hva slags adferd gruppens medlemmer vil anerkjenne eller synes er uakseptabel. Disse normene påvirker hvordan gruppens medlemmer oppfører seg gjennom normativ innflytelse, ved at medlemmer oppdager at det får positive konsekvenser hvis de oppfører seg i tråd med normen, og negative konsekvenser hvis de ikke gjøre.

Virkelighetsoppfatninger kan defineres som ”kollektive oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer” (Bang, 2020, s.57). De reflekterer hva medlemmene tror på som sant og usant. Kollektive virkelighetsoppfatninger i organisasjonene fungerer som et slags fortolkningskart eller filter som medlemmene ser virkeligheten gjennom, og som hjelper dem å skape mening i handlinger, relasjoner, objekter eller utsagn. De utvikler seg gjennom samhandling mellom gruppens medlemmer og er distinkte for gruppen. Etter hvert som medlemmene selv handler, ser hvordan andre oppfører seg og hvilke konsekvenser ulike handlinger får, utvikles oppfatninger om virkelighet i gruppen. Det kan være oppfatninger om hva som er sant og usant, om hvordan ulike ting henger sammen, årsaksforklaringer, vurderinger av grupper, personer og handlinger – altså alt som kan kategoriseres som oppfatninger av virkeligheten (Bang, 2020).

Grunnleggende antakelser definerer Schein (2012), referert i Bang (2020, s.59), som ”lærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelsesproblemer i sine eksterne omgivelser og på dens interne integrasjonsproblemer”. De blir tatt for gitt da de stadig brukes som retningsgivende når gruppen takler sine problemer, og fordi medlemmene opplever at de fungerer. De kan betraktes som en slags autopilot, som angir både retning og fokus for vår oppmerksomhet. I følge Schein (2010), referert i Bang (2020, s.59), blir de grunnleggende antakelsene i en gruppe etter hvert så selvfølgelig at en nesten ikke finner noen kulturell variasjon innen gruppen. Det skilles mellom to typer grunnleggende antakelser som kulturen bygges rundt:

- antakelser om hvordan man løser eksterne problemer; hvordan arbeidet skal utføres og evalueres
- antakelser om løsninger av interne problemer; hvordan medlemmene skal forholde seg til hverandre

Bang (2020) har i sin definisjon av organisasjonskultur valgt å legge vekt kun på de tre første kjerneelementene – nemlig verdier, normer og virkelighetsoppfatninger – fordi han mener at disse tre begrepene til sammen dekker begrepet grunnleggende antakelser.

4.2.2 Kulturuttrykk

”Ingen har noensinne sett en norm, verdi eller virkelighetsoppfatning.”

(Bang 2020, s.48)

De overnevnte kjerneelementene i en organisasjonskultur vil ikke være direkte synlige, men de kommer til uttrykk gjennom ulike symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen. Disse blir kalt kulturuttrykk, og Bang (2020, s.48) definerer det som følger: ”Kulturuttrykkene (også kalt artefakter) er synlige manifestasjoner av kulturinnholdet, og blir dermed de handlingsmønstrene, objekter, strukturer, ritualer, seremonier, symboler og den praksis so mer kulturinnholdet kommer til uttrykk i – og som igjen er med på å påvirke kulturinnholdet”. Kulturuttrykkene er synlige, observerbare produkter av kulturen. De kan tolkes som bærer av kulturinnholdet da de påvirker ved å endre eller opprettholde det over tid. Bang (2020) deler kulturuttrykkene inn i fire kategorier.

Atferds uttrykk er kulturelle uttrykk som viser seg i hvordan organisasjonens medlemmene oppfører seg i forhold til hverandre og omgivelsene. Bang (2020) skiller mellom handlinger og atferd og utrykte følelser.

- *Handlinger og atferd* er et kulturuttrykk som kan inneholde alt fra omfattende handlinger som masseoppsigelse i en organisasjon, til gruppens måte å snakke med eller om hverandre på.
- *Utrykte følelser* handler om hvilke følelser medlemmer i gruppen viser i ulike situasjoner. Gjennom følelsene som vises får man et bilde av hvor mye og hvilke følelser som tillates, samt hvilke hendelser som utløser

hvilke følelser. For eksempel, er det greit å grine på jobben? Skal man bare være positiv og glad, eller kan man vise når man blir sint, lei seg, skuffet?

Verbale uttrykk er både det som snakkes om i organisasjonen, men også hvordan man snakker. Verbale uttrykk kommer i følge Bang (2020) til syne på flere måter:

- *Historier, myter og legender.* Gjennom fortelling i organisasjonen blir viktige normer og verdier kommunisert, og har som funksjon å gjøre nyansatte kjent med organisasjonen. Det som fortelles trenger ikke nødvendigvis være helt sant, poenget er budskapet.
- *Språk, sjargong og humor* vil ofte ha et særpreg i kulturen. Språket virker tilbake på organisasjonen og bidrar til å definere medlemmenes virkelighetsoppfatning. Etter en stund i kulturen vil man lære hva man vitser om, hva man ler av og ulike slang/forkortelser som brukes, som fører til at man identifiserer seg med de andre gruppemedlemmene.
- *Uttalte verdier, normer og oppfatninger.* Blant organisasjonens medlemmer vil det i samtaler ofte gis uttrykk for ulike syn og oppfatninger om hvordan organisasjonen fungerer, og det vil innimellom snakkes om hva en kan tillate seg og ikke, hva en ser som verdifullt og hva en betrakter som mindre verdifullt. Disse er manifestasjoner av kulturens innhold, samtidig som de er med på å skape og opprettholde kjerneelementene. I forskjellige organisasjoner vil man faktisk kunne finne samsvar mellom uttalte og levde verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Andre steder vil de kun være uttalt, men ikke nødvendigvis praktisert.

Materielle uttrykk er fysiske objekter og ting, som arkitektur av bygning, klær og kleskode, maten i kantina, møbler, åpen dør til sjefens kontor, felles eller separate kantiner. Disse uttrykkene kommuniserer til omgivelsene et budskap eller viser til en viss standard i organisasjonen.

Strukturelle uttrykk som ritualer, prosedyrer og seremonier bærer og opprettholder kulturen ved at de gjentas på samme måte og kommuniserer det samme budskapet hele tiden. I en organisasjonen kan disse uttrykkene vise seg gjennom hva/hvem som belønnes/straffes, hvor ofte man har møter, hvilken type møter og hvem som deltar og hva som feires eller markeres. Hva organisasjonen

verdsetter og ønsker av sine ansatte kommer til uttrykk i dens rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemer.

Dersom flere kulturelle uttrykk bygger opp under de samme elementene og oppfattes likt av de fleste i organisasjonen, kalles det for et *kulturelt tema* (Bang, 2020).

4.3. Subkulturer

I en organisasjon vil det gjerne utvikle seg flere delkulturer – såkalte subkulturer. Van Maanen og Barleys (1985), referert i Bang (2020, s.28), definerer subkultur som:

en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv og blir opplevd av andre som en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige om, og som rutinemessig handler på gruppens felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger.

Schein (1984), referert i Bang (2020, s.29), hevder at kultur kan utvikles i enhver gruppe, forutsatt at følgende betingelser er tilstede

- gruppen må ha vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer
- den må ha hatt muligheter til å løse disse problemene og observere effekten av løsningene
- gruppen må ha tatt inn nye medlemmer

Med dette utgangspunktet ser vi at kultur kan utvikles i mange sosiale systemer, også innenfor organisasjoner. Kultur kan utvikles i mindre grupper og avdelinger, hos ”gutta på gulvet”, ledere eller i yrkesgrupper. Det er særlig tre betingelser som gir næring til dannelsen av subkulturer i organisasjoner (Trice & Beyer, 1993, referert i Bang, 2020, s.29): hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika. Disse tre betingelsene er med på å fremme følelsen av fellesskap og samhold i gruppen, gjør at medlemmene føler seg som en distinkt gruppe forskjellig fra andre grupper, og er dermed med på å gi dem en felles sosial identitet. Subkulturer kan (Bang, 2020):

- virke støttende eller fremmende på hverandre

- være i konflikt og dermed virke hemmende på hverandre
- være uavhengige og dermed ikke påvirke hverandre

Det er ikke uvanlig at det oppstår konflikt mellom de ulike subkulturene i organisasjonen. I dette tilfellet henviser Bang (2020) til to gruppers sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som står i motsetning til hverandre på en slik måte at det skapes hindringer for en eller begge gruppenes evne til å nå sine mål. De vanligste og mest omtalte subkulturkonfliktene er konflikter som utvikler seg mellom ulike avdelinger, divisjoner eller arbeidsgrupper i organisasjonen. For eksempel mellom salg og produksjonsavdeling. Videre lister Bang (2020) opp konflikter som kan oppstå mellom yrkesgrupper, fagideologier, ulike aldersgrupper, geografiske enheter og organisasjonskulturer som er slått sammen.

En annen svært vanlig og velkjent konflikt i arbeidslivet er konflikt mellom arbeiderkultur og lederkultur (Lysgaard 1961, referert i Bang, 2020). Bang (2020) setter det på spissen og sier at lederkulturens fremste mål og idealer dreier seg om å få mest mulig ut av minst mulig ressurser. Verdier som naturlig oppstår da er for eksempel produktivitet og lønnsomhet, fremfor trivsel og endringsvillighet når organisasjonen har bestemt seg for å gjøre endringer. Arbeiderkulturen vokser frem som et forsvar mot ledelsens system eller kravet om lønnsomhet, og utvikler et helt sett med andre normer og verdier. Medarbeiderne og ledelsen opplever organisasjonens utfordringer og dilemmaer fra to ulike sider, og kan derfor ende opp med å danne seg svært ulike virkelighetsoppfatninger om hva som er sant og ikke.

Mange bruker subkulturer i organisasjonen som et negativt begrep. Subkulturer er imidlertid i seg selv ikke noe negativt og trenger heller ikke å stå i konflikt til andre deler av organisasjonskulturen. Det er en naturlig følge når mange mennesker samhandler med hverandre over tid at vi kategoriserer hverandre i grupper, forsterker forskjellene mellom gruppene og ”jekker opp” de gruppene vi identifiserer oss med på bekostning av de gruppene vi ikke kjenner oss identifisert med (Hogg & Abrahams, 1988, referert i Bang, s.43). En organisasjon vil heller ikke kunne vokse og utvikle seg hvis den er fullstendig fri for konflikter – enten mellom grupper eller enkeltmennesker. Mange vil hevde at ulikhet er en

forutsetning for vekst, og at ulikhet alltid vil bære kimen til konflikter i seg selv. På en annen side vil noen organisasjoner oppleve subkulturer av en så sterk og alvorlig grad at noe må gjøres for å redusere dem. Spørsmålet er ikke om subkultur er bra eller ikke, men heller hvilken grad av kulturkonflikt som er optimal for organisasjonen (Bang, 2020).

4.4 Psykologisk trygghet

4.4.1 Hva er psykologisk trygghet?

Amy Edmondson (2019, s.22) definerer psykologisk trygghet:

Psychological safety describes a climate where people feel safe enough to take interpersonal risks by speaking up and sharing concerns, questions, or ideas.

Psykologisk trygghet kan kort oppsummeres som et miljø der menneskene kjenner seg trygge i å ytre sin mening, komme med nye ideer og si ifra, uten fare for at det vil bli brukt imot dem. Medarbeiderne opplever et miljø der både ledelse og kollegaer verdsette kritiske spørsmål og motiveres av forbedring, og der feil anses som en mulighet til å lære. Psykologisk trygghet kan videre oppleves som en positiv forpliktelse, og oppstår når kollegaer respekterer hverandres ulikheter, har gjensidig tillit og tør å vise sårbarhet ovenfor hverandre (Edmondson, 2019).

Forskning på psykologisk trygghet strekker seg helt tilbake til 1960-tallet av kjente navn som Edgar Schein og Warren Bennis, og senere i 1990 av William Kahn (Edmondson, 2019). Begrepet gjorde seg imidlertid for alvor gjeldende gjennom Amy Edmondson sin forskning på ulike team på amerikanske sykehus på 1990-tallet. Hun var utplassert på sykehusene for å studere medisinske feil. Hennes interesse for fagfeltet hadde sitt utspring i et stadig økende søkelys på omstillingsdyktighet i arbeidslivet, der utvikling, innovasjon og spesialisert kunnskap står sentralt. Hun anså feil som en mulighet for å lære (Edmondson, 2019). Det var ved en tilfeldighet at Edmondson i denne utplasseringen snublet over begrepet psykologisk trygghet.

Overraskende nok viste Edmondson (2019) sin forskning at teamene som rapporterte flest feil, også var de mest effektive. Ved å studere forskjellige grupper i forskjellige avdelinger, ble det oppdaget stor variasjon mellom teamene

om medlemmene følte seg trygge nok til å snakke om feil, problemer og uhell. Disse forskjellene var nesten perfekt korrelert med de rapporterte feilratene i gruppene. De gode teamene *gjorde* ikke flere feil, de *rapporterte* flere feil. De snakket åpent om risiko for å gjøre feil, og prøvde kontinuerlig å finne nye måter for å fange opp og forebygge dem på (Edmondson, 2019). Det vil i ulike grupper være ulike grad av mellommenneskelig opplevelser; i noen vil det være lett å si i fra, i andre grupper sees på som siste utvei. Psykologisk trygghet påvirkes i stor grad av lederne av teamene. Edmondson og hennes forskerkolleger fant flere bevis på at psykologisk trygghet har stor betydning for arbeidsplassen. Dessverre fant de også at flere organisasjoner mangler psykologisk trygghet, der lederne ikke var åpne for tilbakemeldinger, engasjement og lærdom fra ansatte.

Edmondson (2019) understreker at psykologisk trygghet er ikke nok for å sikre gode prestasjoner, ikke en gang i nærheten. Hun sier at psykologisk trygghet kan bidra til å slippe bremsen når ansatte ønsker å oppnå noe, men det er ikke bensin til bilen. Hun mener at den viktigste oppgaven til dagens ledere er å skape en kultur hvor åpen kommunikasjon rundt utfordringer, bekymringer og muligheter kjennes trygt. Lederne må motivere sine ansatte til å gjøre sitt aller beste ved å inspirere, coache og gi tilbakemeldinger.

4.4.2. Et misforstått begrep

Å jobbe i et miljø preget av psykologisk trygghet er ikke det samme som at alle alltid er enig med hverandre bare for å være snille og medgjørige. Det betyr heller ikke at du alltid vil motta støtte i alt du uttrykker og mener. I følge Edmondson (2019) kan det faktisk bety det motsatte. Psykologisk trygghet handler om åpenhet, om å skape rom for produktive diskusjoner og uenigheter hvor man kan lære av hverandres forskjellige synspunkt og meninger. Konflikter vil kunne oppstå i alle team, det vil alltid være ubehagelig, men psykologisk trygghet gjør at man kan løse konflikter på en god måte og lære noe av situasjonen (Edmondson, 2019).

Psykologisk trygghet handler ikke om forskjellige personlighetstrekk som noen antyder. Jobbkultur påvirker mennesker med forskjellig personlighetstrekk nokså likt. I et psykologisk trygt miljø vil menneskene utveksle ideer og ta ordet uansett om de vender mot introversjon eller utadvendthet. Noen likestiller psykologisk

trygghet med tillitt. Edmondson (2019, s.17) sier at tillit handler om å la tvilen komme *andre* til gode, mens psykologisk trygghet handler om at andre vil la tvilen komme *deg* til gode når du for eksempel har innrømmet en feil. Psykologisk trygghet handler heller ikke om å yte mindre og bli for komfortabel på jobb, motsatt så bidrar det til å sette seg ambisiøse mål og nå dem sammen med kollegaer. Ved høy grad av ytelse i jobbsammenheng sammen med høy grad av psykologisk trygghet, mener Edmondson (2019) at man befinner seg i det hun kaller ”learning zone”. Her kan mennesker samarbeide, lære fra hverandre og utføre komplekst arbeid.

4.4.3. Måle psykologisk trygghet

Forskere har funnet flere nyttige verktøy for å måle psykologisk trygghet. Et av de mest populære verktøyene har Edmondson selv utviklet. Dette verktøyet består av syv spørsmål som kartlegger et teams felles oppfatning av om de bryr seg om hverandre, om de kan være seg selv, om de har positive intensjoner ovenfor hverandre og respekt for hverandres kompetanse. For å innhente denne informasjonen brukes det en syv-punkt-skala som strekker seg fra sterkt enig til sterkt uenig. Dette verktøyet er lagt til grunn for mye av forskningen på psykologisk trygghet. De syv spørsmålene er som følger (Edmondson, 2019, s.20):

1. If you make a mistake on this team, it is often held against you.
2. Members of this team are able to bring up problems and tough issues.
3. People on this team sometimes reject others for being different.
4. It is safe to take a risk on this team.
5. It is difficult to ask other members of this team for help.
6. No one on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts.
7. Working with members on this team, my unique skills and talents are valued and utilized.

Disse spørsmålene er blitt oversatt til flere språk og brukt av organisasjoner over hele verden for å måle eventuell fravær eller tilstedeværelse av psykologisk trygghet på arbeidsplassen.

4.4.4. Lederens verktøykasse

Edmondson (2019) viser til et eksempel hvor en ny leder, Julie Morath, på et sykehus hadde som mål å ha 100% pasientsikkerhet for innlagte pasienter på hennes sykehus. Organisasjonen hadde lenge akseptert at det forekom feil her og der. Feilene ble ikke snakket om og det var en lei tendens til å legge skylda på enkeltpersoner istedenfor på systemet. For å oppnå fremskritt ønsket lederen å endre de ansattes innstilling, dermed trengte hun en *verktøykasse*. Lederens verktøykasse kan deles inn i tre kategorier (Edmondson, 2019):

1. *Skape rom eller rammeverk for arbeidet.* Alle mennesker rammer inn situasjoner eller objekter automatisk. For eksempel hvis vi rammer medisinske ulykker som indikasjon på at noen mislykket, vil vi ignorere eller undertrykke dem i frykt for å bli beskyldt eller for å måtte peke finger på en kollega. Men dette automatiske rammeverket kan endres i følge Edmondson (2019). Det er helt avgjørende for hvordan en leder kommuniserer hva det vil si å gjøre en feil. I eksempelet over holdt den nye lederen presentasjoner for å få ansatte til å tenke annerledes om jobben sin. Hun presenterte at sykehuset er et innviklet system som lett kan få brister og forklarte hva det faktisk betyr å gjøre en feil. Negativt ladede ord som ”etterforske” og ”feil”, ble byttet ut med ”studere” og ”uhell”. Hun ville få ansatte til å se feil fra et nytt perspektiv da feil kan gi verdifull informasjon; det er ikke nødvendigvis en ansatt sin feil når uhell skjer, det kan være en systemfeil og vi kan lære av dem. Dette skiftet i perspektiv bidro til at folk var trygge nok til å snakke om problemer og feil.

Å understreke en form for mening er et annet nøkkelelement for å skape rom for psykologisk trygghet. Ledere som minner ansatte på hvorfor det de gjør har betydning, for verden, for pasienten, skaper en energi som bærer dem gjennom utfordrende situasjoner. Selv i de jobbene hvor det er åpenbart at jobben man gjør er meningsfull, som å ta vare på syke pasienter, må lederne ta seg tid til å understreke mening med jobben. Dette er fordi alle kan bli lei, distraheret, frustrert og kan miste synet av det store bildet. Det er lederens jobb å bringe ansatte tilbake en psykologisk plass hvor de vet hvor mye jobben deres betyr. Vårt primære behov for å kjenne en hensikt og mening med livet vårt, også på jobb, har blitt bevist gjennom flere psykologiske studier (Edmondson, 2019).

2. Invitere til medvirkning eller deltakelse. Den andre viktige faktoren i verktøykassen er å kunne invitere de ansatte til å bidra, på en overbevisende og genuin måte. En leder bør opptre ydmykt og vise til sine ansatte at ingen, inkludert seg selv, kan alt eller har alle svarene, og at man aldri blir ferdig utlært. Her er det viktig å huske at selvtillit og ydmykhet *ikke* er motsetninger. For å få til dette må man stille gode omtenkssomme spørsmål, noe som fører til at ansatte føler at sin stemme er viktig og ønsket. I følge Edmondson (2019) gjelder noen få regler for lederen som vil stille gode spørsmål: 1. Du vet ikke svaret. 2. Du spør ikke spørsmål som eliminerer svarene ned til ”Ja” eller ”Nei”. 3. Du formulerer spørsmålet som hjelper den ansatte til å dele sine tanker. Et annet virkemiddel er innføre strukturer som er designet for å innhente ansattes innspill, i form av møter, spørreskjemaer, etc.

Medarbeiderne til den nye lederen, Morath, samlet seg ikke umiddelbart på kontoret hennes for å melde om feil. Når Morath merket stillhet fra de ansatte begynte hun å fundere. Istedenfor å presentere det samme om igjen, gjorde hun noe som var like lett som kraftfullt. Hun spurte et spørsmål: ”Var alt så trygt som du vil at det skal være denne uken med pasientene dine?” (Edmondson, 2019, s.159, egen overst). Spørsmålet – genuint, nysgjerrig og direkte – var respektfullt og konkret. Interessant nok spurte hun ikke: ”Har du sett mange feil i det siste?” Istedenfor inviterte hun til refleksjon, medvirkning og hun viste interesse. Psykologisk trygghet begynte snart å slå rot.

Videre formet hun flere fokusgrupper hvor ansatte kunne snakke åpent om bekymringer og erfaringer. Det ble også opprettet et system hvor man kunne melde fra om ideer, feil og problemer som ble observert. Disse enkle strukturene gjorde det lettere for ansatte å ta ordet (Edmondson, 2019). Det viste seg at hvis arbeidsplassen oppleves psykologisk trygg er det større sannsynlighet for at ansatte med lav selvtillit vil ta ordet og komme med sine ideer. For å oppnå dette sier Edmondson (2019) at jevnlig kommunikasjon mellom kollegaer kan lede til psykologisk trygghet, og jo oftere de snakker med hverandre, jo mer komfortable blir de med det.

3. Reagere produktivt er det siste verktøyet i verktøykassen i følge Edmondson (2019). Å få ansatte til å ta ordet er bare første steg. Den sanne testen er hvordan

lederen responderer når de faktisk tar ordet. De to overnevnte verktøyene bygger psykologisk trygghet, men den kan fort brytes ned hvis lederen responderer med sinne eller likegyldighet når noen står frem med et problem. Det er viktig at lederen først og fremst reagerer med å sette pris på alle innspill fra ansatte, uansett utfall, ved å takke og forsikre seg om at den ansatte føler at det som blir delt betyr noe (Edmondson, 2019). Videre må den ansatte oppleve at det man sier faktisk blir tatt tak i, vurdert, og eventuelt gjort noe med. Lederen må ikke komme med tomme ord, det må skje handling. Hvordan lederen responderer på feil og uhell har også stor betydning, og det er viktig å sette grenser for hva som tolereres og ikke i organisasjonen, uten å ty til trusler er frykt.

I eksempelet med den nye sykehuslederen, innførte Morath en møteform hvor personal samles etter et uhell. Sammen gikk de gjennom hva som hadde skjedd med sine ulike perspektiv, uten å identifisere bidragsytende faktorer, men som mål å forbedre systemet for å unngå samme feil i fremtiden. Dette er i følge Edmondson (2019) et utmerket eksempel på en produktiv reaksjon.

4.4.5. Kulturer preget av psykologisk trygghet

Edmondson (2019) presenterer flere ulike bedrifter som har oppnådd kulturer preget av psykologisk trygghet i boken sin. Eksempelvis beskrives en leder av en suksessfull bedrift hvor lederen selv knytter organisasjonens suksess til kulturen. En kultur som verdsetter meningsfylt arbeid og meningsfulle relasjoner, hvilket har blitt oppnådd gjennom radikal sannhet og åpenhet. For å bevare denne bedriftskulturen laget han et dokument kalt "Prinsipper" som inneholdt ideer, metoder og prosesser som har blitt utprøvd i bedriftens kultur. Den ga en omfattende veiledning på en måte hvor psykologisk trygghet kan virke for å fremme læring, innovasjon og vekst. I dette dokumentet stod det blant annet at ingen hadde rett til å ha en kritisk mening uten å si ifra om den. Dette er en etisk innramming: hvis du mener det, må du si det, uansett hvor smertefullt det kan være. Etter hans syn er ærlighet alltid i tjeneste for sannhet, for bare ved å møte sannheten kan du ta effektive valg for å få gode resultater. Å fremstille stillhet som et uetisk valg, er en mer ekstrem holdning enn hva Edmondson (2019) selv har inntatt. Hun mener likevel dette er noe å reflektere over, da det innebærer at du skylder dine kolleger å uttrykke dine meninger eller ideer som tilhører den kollektive virksomheten. En annen viktig faktor i dette dokumentet var ærlige

tilbakemeldinger. Det var også et forbud mot å snakke om mennesker som ikke er tilstede, da de ikke kan lære av det som blir sagt. Når det kom til å gjøre feil, ble det kommunisert på denne måten: ”Det er greit å gjøre feil, men uakseptabelt å ikke identifisere, analysere og lære av dem” (Edmondson, 2019, s.111).

En annen leder Edmondson (2019) viser til er en leder av et suksessfullt design-firma, som kaller seg for en leder ”som ikke vet”. Videre ser hun på seg selv som en naturlig lytter, noe som gjør en leder ”som ikke vet” til en positiv egenskap. Ved å opptre sårbar og ydmyk bidrar hun til å skape psykologisk trygghet på arbeidsplassen. ”Folk føler seg trygge til å utforske sine egne ideer i stedet for å føle at de bare trenger å gjøre det du ber dem om å gjøre” (Edmondson, 2019, s.114). Under møtene som holdes i organisasjonen sitter alle i en sirkel, med den hensikt å nedtone hierarkier og i stedet oppmuntre det som kalles ”en leder i hver stol”. En organisasjon preget av tydelig hierarki blant de ansatte reduserer psykologisk trygghet. Undersøkelser viser at gruppemedlemmer med lav status føler seg mindre trygge og opplever mer stress i nærvær av de medlemmene med høy status (Edmondson, 2019). Noen ganger overføres et objekt i møtene, for eksempel en ball, fra person til person: ideen er at personen har både lov og er forventet å snakke når objektet i hånden. Dette er et meget spesifikk tiltak for å bidra til å skape psykologisk trygghet. ”Mitt mål er å stille gode spørsmål, å få de rette personene med i samtalen og la alle få en stemme” (Edmondson, 2019, s.115). Hun leter ikke etter det rette svaret, men etter mangfoldet av stemmer som skaper en prosess av samarbeid og kreativ energi. Suksess blir fremstilt som en viss type energi i stedet for et umiddelbart resultat. En annen leder hadde lært at tillit – når ansatte føler at ledelsen stoler på dem – var nøkkelen til å skape psykologisk trygghet på arbeidsplassen.

Edmondson (2019) avslutter kapitlet om hvordan leder kan skape psykologisk trygghet ved å si at lederens verktøykasse er dominert av innviklede sosiale evner og er derfor ikke enkelt å omfavne. Det vil for lederen ta tid og det krever anstrengelse og øving. Det viktigste aspektet ved læring i denne forbindelse kan være å øve på selvrefleksjon.

5. Metode

5.1. Valg av metode

I denne oppgaven ble det brukt kvalitativ forskningsmetode hvor data ble samlet inn ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer.

Kvalitativ forskning handler om kvalitetene ved et fenomen, hvor man er mest interessert i meninger, betydninger og tekst (Langdridge, 2004, s.27). Det er et større fokus på induktiv heller enn hypotetisk-deduktiv forskningsmetode.

Kvalitative forskere tror ikke det finnes noe enkelt forhold mellom hvordan vi ser verden, og verden i seg selv. Mye av denne forskningen er empirisk, men baserer seg på datainnsamling fra et relativt lite antall individer. Det innsamles ofte tekstlig data gjennom for eksempel å intervjuer små grupper av mennesker, på semistrukturert eller ustrukturert vis. Disse tekstene blir så grunnlaget for analysen. Dette i motsetning til kvantitativ forskningsmetode som baserer seg på data fra et stor antall individer hvor en ofte bruker strukturerte spørreskjema for datainnsamling. I denne metoden er man opptatt av testing av hypoteser, årsakssammenhenger, statistikk, mengde og tall (Langdridge, 2004).

Semistrukturerte intervjuer bruker et standardisert oppsett som består av et antall forhåndsdefinerte spørsmål i en mer eller mindre fast rekkefølge, men trenger ikke følges slavisk da digresjoner forekommer. Spørsmålene er gjerne åpne, og intervjueren sier svært lite slik at fokuset holdes på svar og meninger til den som intervjues (Langdridge, 2004, s.56).

Intervjuene i forbindelse med denne oppgaven ble holdt på et kontor på sykehjemmet, og varte ca. én time. Det er til sammen 16 spørsmål i intervjuguiden (se vedlegg), hvor de 10 første spørsmålene er hentet fra boken Organisasjonskultur (2020) av Henning Bang. De fem neste er basert på Amy Edmondson (2019) sine syv spørsmål, som er et verktøy for å måle psykologisk trygghet. Det siste spørsmålet ble stilt for å fange opp eventuelle tanker som har oppstått underveis som ikke ble nevnt. Det ble gjerne stilt spontane oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene.

5.2. Utvalg av informanter

Som sykepleier på sykehjem er man i fåtall og har ofte en ansvarsrolle med siste ord i ulike sammenhenger. Det er desidert flest helsefagarbeidere på sykehjemmet, de er alltid i pleien og må ofte rådføre seg med sykepleiere. Derfor var det interessant å finne ut hvordan denne arbeidsgruppen opplever organisasjonskulturen og om de er psykologisk trygge på jobb.

Fem kvinnelige helsefagarbeidere ble intervjuet. Alderen strekker seg fra 20 til 63 år, alle er fast ansatte i forskjellige grupper og avdelinger på sykehjemmet.

5.3. Styrker og svakheter ved metoden

Styrker med kvalitativ metode er at man tar høyde for enkeltmenneskers subjektive erfaringer som kan gi en uventet innsikt i et menneskes erfaring eller opplevelse. Hvis spørsmålene er gode og åpne, leder det ikke informantene til å se ting på én spesifikk måte (Langdridge, 2004).

Svakheter er at metoden ikke gir mulighet til å generalisere funn, og man kan ikke bruke vanlige begrep som validitet og reliabilitet på dataene. Intervjuene foretas ansikt til ansikt, og den som intervjues kan derfor bli påvirket av vår kjemi, min alder, kjønn, etnisk opprinnelse, mitt språkbruk eller status (Langdridge, 2004).

En annen svakhet kan være at jeg hadde vært ansatt på sykehjemmet i kun tre måneder når intervjuene ble holdt, som kan føre til at jeg ikke hadde opparbeidet meg god nok tillitt for å motta helt ærlige svar. Jeg kan også ha mistolket eller lagt for stor/lite vekt på svarene til den som ble intervjuet. Videre kan utvalget av spørsmål i intervjuguiden være begrensende for hvilke svar man får.

Helsefagarbeiderne som ble intervjuet var alle kvinner, og det ville nok vært en styrke for oppgaven hvis informantene var en blanding av menn og kvinner. Dette ble vanskelig da sykehjemmets ansatte stort sett består av kvinner. En annen svakhet når det kommer til informantene, er at de kun viser helsefagarbeidernes/avdelingenes perspektiv, og ikke ledelsen. Videre kunne en svakhet vært at sykepleiere ofte plasseres et hakk høyere opp i hierarkiet enn helsefagarbeidere. Folk flest vil gjerne fremstå best mulig, særlig ovenfor de man opplever innehar en viss maktposisjon (Langdridge, 2004). På grunnlag av datainnsamlingen, tror jeg likevel *ikke* dette er en svakhet i denne oppgaven da helsefagarbeiderne og sykepleierne på dette sykehjemmet fremstår nokså likestilt, men med ulike arbeidsoppgaver

6. Resultater og drøfting

Spørsmålet som stilles i denne oppgaven er hva som kjennetegner kulturen på sykehjemmet og om den er preget av psykologisk trygghet. For å kunne besvare denne problemstillingen ble fem helsefagarbeidere intervjuet. Svarene deres ble analysert og vil videre danne grunnlaget for denne delen av oppgaven, ved at de ble sammenlignet og drøftet i lys av relevant litteratur. Så langt i oppgaven har Henning Bangs (2020) teori om organisasjonskultur blitt presentert med fokus på kulturinnhold og kulturuttrykk, samt subkulturer. Videre ble psykologisk trygghet beskrevet gjennom Amy Edmondson (2019), med fokus på hva det betyr for arbeidsplassen og hvordan skape det.

Først skal kjennetegn ved kulturen på sykehjemmet drøftes, deretter om kulturen er preget av psykologisk trygghet. Som følge av et interessant funn i datainnsamlingen refererer jeg til Forsyth (2014) i forbindelse med inngrupper og utgrupper, dernest viser jeg til Schein (2009) sin teori om viktigheten av tilbakemelding og synlig ledelse. Avslutningsvis vil jeg ydmykt formidle noen råd til organisasjonen, hvor jeg støtter meg på aktuell teori og data fra intervjuene.

6.1 Hva kjennetegner organisasjonskulturen på sykehjemmet?

Først vil jeg gå gjennom hvilke kulturinnhold og kulturuttrykk som viste seg gjennom datainnsamlingen. Deretter skal jeg finne ut om sykehjemmet er en stor kultur, eller om den består av flere delkulturer.

6.1.1. Kulturinnhold

Kultur kan enkelt forstås som ”måten vi gjør tingene på her hos oss” (Deal & Kennedy, 1982, referert i Bang, 2020, s. 21), som består av kulturinnhold og kulturuttrykk. Disse har et gjensidig påvirkningsforhold. Ettersom jeg har tatt utgangspunkt i Bang (2020) sin definisjon av organisasjonskultur som vektlegger verdier, normer og virkelighetsoppfatninger – er det disse tre kjerneelementene jeg vil diskutere videre.

Man kan enkelt si at verdier viser til noe som er viktig og verdifullt for oss og som man etterstreber, mens normer er forventinger og regler til hvordan vi skal og ikke skal oppføre oss for å handle i tråd med verdiene. Bang (2020) understreker at det

er vanskelig å kartlegge verdier i en organisasjon gjennom intervjuer og spørreskjema fordi man først og fremst møter organisasjonens forfektete verdier - verdier de hevder å tro på - når man spør medlemmene om hva de verdsetter. Under intervjuene kommer det frem at informantene svært sjelden tenker over verdier som sykehjemmet jobber etter, og de syns det var vanskelig å svare på. Etter litt grubling og beskrivelse av hva de er opptatt av kommer de alle frem til noe lunde de samme verdiene. Ut i fra informantenes opplevelse er det altså konsensus mellom ledernes og medarbeidernes forfektete verdier. Verdier som viser seg er kommunikasjon, åpenhet, omsorg, samarbeid, kvalitet, inkludering og trivsel. Men om det er disse verdiene som faktisk styrer adferden til de ansatte i det daglige - altså organisasjonens bruksverdier – skal vi nå se litt videre på.

Ut i fra de overnevnte verdiene viser det seg et sett med ulike normer som forteller noe om forventet oppførsel, som informantene mener er kjøreregler fra både medarbeidere og ledelse. For å handle i tråd med verdiene kommunikasjon og åpenhet er det forventet at medarbeiderne skal unngå baksnakking i avdelingen; snakke til hverandre, istedenfor om hverandre. Medarbeiderne oppfordres til å komme til ledelsen for å ta opp ting som er vanskelig, eller komme med nye forslag og ideer. De skal samarbeide godt som innebærer å være på tilbudssiden og være positiv når noen ber om hjelp. Være omsorgsfulle ved å alltid sette pasientene først, og sikre kvalitet i tjenesten ved å holde seg faglig oppdatert. For å være omsorgsfulle mot hverandre og opptre inkluderende skal man se hverandre, starte dagen med å si god morgen og prate sammen i lunsjen. Videre skal man ikke komme for sent på jobb, og man skal ikke være lat.

Ut ifra datainnsamlingen viser det seg at noen normer er deskriptive, altså normer som beskriver hva som *er* og hvordan folk flest oppfører seg (Cialdini & Trost, 1998, referert i Bang, 2020). Informantene beskriver et godt samarbeid innenfor gruppene, de er hyggelige med hverandre og dagene starter stort sett med en ”god morgen” fra både ledelse og medarbeidere. De mener at det er lite baksnakking i sin egen gruppe, men sier samtidig at de hører om andre som blir baksnakket eller som baksnakker. Videre viser det seg noen injunktive normer - normer som beskriver hva som *bør* være. Disse normene viser til oppførsel som kan gi både positive og negative konsekvenser i organisasjonen (Cialdini & Trost, 1998, referert i Bang, 2020). ”Du blir baksnakket hvis du er lat eller alltid kommer for

sent". Dette er meningen til flere av informantene. På dette sykehjemmet gjelder det altså å følge normen om å komme på tiden, og være effektiv på jobbe for å unngå å bli baksnakket. *"Folk går ned å gir beskjed, men blir ikke hørt. Da slutter man å si det man tenker på"* - et utsagn som støtter flere av informantenes uttalelser. I følge informantene er det fra ledelsens side en injunktiv norm at bør komme til ledelsen med det en tenker på, men den deskriptive normen i avdelingen viser seg å *ikke* gå til ledelsen å si i fra.

Fra eksempelet over kommer vi videre til virkelighetsoppfatninger, som Bang (2020) definerer som kollektive oppfatninger av virkeligheten som brukes for å skape mening i det de erfarer. De kan både være sanne og usanne. På spørsmål om hva de ikke liker ved organisasjonen svarte alle informanter at det var for lite folk på jobb. I helsevesenet kommer man ikke utenom faktoren om mangel på tid og hender som setter de ansatte i en stadig samvittighetskonflikt. En ting alle informantene ønsket å endre på var flere folk på jobb og mer tid til hver enkelt pasient. *"Vi gir medisiner, istedenfor en hånd"*, ble sagt. En virkelighetsoppfatning i denne sammenheng kan være opplevelse av travelhet på grunn av det er for lite folk på jobb. Videre under travle perioder i avdelingen som svært ofte forekommer, viser datainnsamlingen at medarbeiderne viser til en årsaksforklaring om at *"ledelsen vil bare spare penger"*. Det som også viser seg å være en kollektiv virkelighetsoppfatning er at *"ledelsen hører oss ikke"*. Dermed gir det gjerne mening for de ansatte å baksnakke ledelsen i avdelingen, til tross for at det strider mot uttalt verdi. Når det kommer til å begrunne mangel på sosialt samhold blir det uttalt *"ledelsen har sviktet"*, og det kan virke som om det gir mening å legge skylden her. Videre er alle informantene enige om at det er best å være på sin egen gruppe, samtidig som fire av informantene viser til en av gruppene som den dårligste gruppen å være i. Dette virker også å være en virkelighetsoppfatning blant de ansatte at de er der for pasientene, og ved den felles oppfatningen skapes det mening med jobben de gjør selv om de ofte står i krevende situasjoner. Denne delte oppfatningen går videre over i nok en virkelighetsoppfatning, som gjelder mer for de eldre helsefagarbeiderne: *"ledelsen setter krav om dokumentasjon, men pasientene kommer først og når skulle vi fått tid til å sitte på datamaskinen?"* Normen i avdelingen er ikke bruke mye tid på dokumentasjon, noe som ikke støtter opp under verdien om å ha kvalitet i tjenesten.

6.1.2. Hvordan kommer kulturinnholdet til syne?

De overnevnte kjerneelementene er ikke direkte synlige, man kan ikke se en norm eller verdi. De viser seg gjennom kulturuttrykk som består av adferds uttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk. Disse er observerbare bærere av kulturinnholdet, og uttrykkene virker opprettholdende på verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Kulturuttrykk må fortolkes for å finne betydningen deres i organisasjonen (Bang, 2020).

Atferds uttrykk er kulturelle uttrykk som viser seg i hvordan organisasjonens medlemmene oppfører seg i forhold til hverandre og omgivelsene (Bang, 2020). På spørsmål om hvordan ledernes verdier kommer til uttrykk vil jeg samle svarene deres i et svar: gjennom det de sier. De kommer med råd hvis noe er vanskelig og verdiene blir gjerne uttalt på møter gjennom hvordan ledelsen oppfordrer at man skal oppføre seg mot hverandre. *"Ta vare på hverandre. Se hverandre og vær snille og greie med hverandre"*. På slutten hver morgenrapport spør lederen ut til alle om de har tanker de ønsker å ytre. Verdiene kommunikasjon, høflighet, omsorg og samarbeid viser seg gjennom hvordan informantene mener at medarbeiderne oppfører seg mot hverandre og mot pasienter i avdelingen. Normen om å baksnakke, viser seg ved at flere medarbeidere faktisk baksnakker.

Verbale uttrykk er både det som snakkes om i organisasjonen, men også hvordan man snakker (Bang, 2020). Alle informantene var nokså samstemte på at de trives godt i jobben sin, og det som samtlige trekker frem er at de liker å jobbe med de eldre. Å ha en jobb som innebærer å hjelpe de eldre gir mening og indre motivasjon, og det ble uttrykt stolthet over jobben sin. Gjennom dette uttrykket kommer verdien trivsel til syne, i tillegg til normen om at man er der for pasientene. En historie som i følge en informant blir fortalt i avdelingen er om en tidligere ansatt som hadde mye fravær. På grunn av dette fraværet fikk ikke vedkommende en god referanse. Det kan virke som om denne historien skal virke skremmende på nyansatte for å opprettholde verdien om kvalitet og derav god arbeidsmoral. I helsevesenet bruker man ofte medisinske uttrykk, gjerne mer utbredt i spesialisthelsetjenesten enn i kommunene. Et utdrag fra en informant: *"Ingen skiller seg ut. Vi snakker samme språk, og faglige uttrykk blir uttrykt på en måte som gjør seg forståelig for alle, høyere utdanning eller ei."* På dette sykehjemmet gjelder det altså å korte ned på avanserte og medisinske uttrykk, for å

opprettholde verdien om å være inkluderende slik at alle forstår. Dette var et interessant funn for når jeg jobbet på sykehuset som består av flest sykepleiere, gjaldt det for å alle arbeidsgrupper å kunne medisinske uttrykk for å i det hele tatt henge med i rapporten. Når jeg tenker meg om bruker jeg mindre medisinske uttrykk på sykehjemmet, enn på sykehuset. Videre kommer det frem i datainnsamlingen at flere er opptatt av å ha det "løye" på jobb, og derfor er gjerne humor en viktig del av jobbhverdagen. Blant organisasjonens medlemmer vil det i samtaler ofte gis uttrykk for ulike syn og oppfatninger om hvordan organisasjonen fungerer, og det vil innimellom snakkes om hva en kan tillate seg og ikke, hva en ser som mer eller mindre verdifullt (Bang, 2020). Ut i fra min datasamling viser jeg til eksempler på en verdi, norm og virkelighetsoppfatning som er uttalt, men som viser seg å være i mindre grad praktisert.

- Uttalt verdi: *"Vi har god kommunikasjon på sykehjemmet."*
- Uttalt norm: *"Du bør ikke baksnakke."*
- Uttalt virkelighetsoppfatning: *"Vi ønsker en synlig ledelse."*
- Et eksempel på en felles delt og uttalt verdi av ledere og medarbeiderne som faktisk praktiseres er verdien om å gi god omsorg.

Materielle uttrykk er fysiske objekter og ting som kommuniserer til omgivelsene et budskap eller viser til en viss standard i organisasjonen (Bang, 2020), og gjennom datainnsamlingen kommer flere uttrykk til syne. Når det kommer til verdien åpenhet, så viser dette seg ved at avdelingsleder alltid sitter med åpen dør til kontoret. Noen av informantene opplever dette motstridende, da ledelsen samtidig ikke virket åpen for forslag og ideer. Bang (2020) viser til et lignende eksempel i sin bok, og sier at kulturuttrykk ikke alltid har den betydningen som man umiddelbart tror det har. Et annet problem med denne åpne døren viser seg å være at ledelsen har kontorer i en egen etasje, og flere ganger blir det nevnt at de aldri viser seg oppe i avdelingene. Ellers ble det påpekt at ansatte i avdelingene går i like uniformer uansett faggruppe, samtidig som lederne går i vanlige klær. Virksomhetsleder er den eneste med reservert parkeringsplass. Dermed skiller ledelsen seg enda mer ut. En sammenligning ble dratt til sykehuset, hvor lederne også kler seg i uniform og dermed blir mer "en av oss". Videre holder ledelsen på sykehjemmet lunsj for seg selv, de spiser ikke sammen med medarbeiderne i avdelingen.

Strukturelle utrykk som ritualer, prosedyrer og seremonier bærer og opprettholder kulturen ved at de gjentas på samme måte og kommuniserer det samme budskapet hele tiden (Bang, 2020). På sykehjemmet holdes det flere typer møter, deriblant morgenrapporter, sykepleiermøter, helsefagarbeidermøter, gruppemøter, internundervisning, hms-og kvalitetsmøter. At det holdes så mange forskjellige møter støtter opp under verdier som kvalitet, samarbeid og kommunikasjon, og uten å dykke inn i det høres det veldig positivt ut at det holdes så mange ulike typer møter. Gjennom datainnsamlingen kommer det likevel frem at det er delt oppfatning om de er nyttige eller ei. Samtlige informanter sier at noen er nyttige og andre unyttige, og det kommer flere negative kommentarer enn positive. Det som i følge flere av informantene i utgangspunktet er positivt med disse møtene er at samme informasjon når ut til alle og skape felles forståelse. Man har mulighet til å ting som er problematiske, få informasjon om endringer eller nye ting som skal prøves ut på sykehjemmet. Når man ser videre på negative sider ved møtene, vil jeg vise til en setning som ordrett ble sagt av tre av informanter i denne sammenheng: *"inn det ene øret, ut det andre"*. En annen kalte møtene for opplysningsmøter hvor man får beskjed om hva som allerede er bestemt, derav lite påvirkningskraft. Flere mente at mange satt inne med tanker som de ikke tok opp i møtet, men det snakket om i avdelingene etter møtet. De så en negativ utvikling hvor medarbeiderne tidligere tok ordet på møtene, hvor det nå var sjeldnere og sjeldnere.

6.1.3 En stor kultur eller flere delkulturer?

Sykehjemmet er organisert i fire grupper i avdelingene og en ledergruppe, og i følge Bang (2020) kan det innenfor en kultur, utvikle seg delkulturer, eller subkulturer. De kan utvikles i mindre grupper og avdelinger, hos ledere eller i yrkesgrupper. Kultur er noe som er felles delt mellom organisasjonens medlemmer, og dermed kan det eksistere flere ulike sett av felles delte verdier, normer og virkelighets-oppfatninger. På sykehjemmet jobber hovedsakelig helsefagarbeidere, pleiemedarbeidere, assistenter og sykepleiere. I følge informantene var det ingen faggrupper som skilte seg særlig ut, det var enighet om at de ulike faggruppene har forskjellige arbeidsoppgaver og at det er et godt tverrfaglig samarbeid. Det er særlig tre betingelser som gir næring til dannelsen av subkulturer i organisasjoner: hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika (Trice & Beyer, 1993, referert i Bang, 2020, s.29).

Disse tre betingelsene er med på å fremme følelsen av fellesskap og samhold i gruppen, gjør at medlemmene føler seg som en distinkt gruppe forskjellig fra andre grupper, og er dermed med på å gi dem en felles sosial identitet. Det gir mening at det ikke er dannet subkulturer for faggrupper som jeg forventet å finne, da disse tre betingelsene ikke er til stede.

Hvor vi derimot finner disse betingelsene er i de ulike gruppene på sykehjemmet. Alle informantene har sine faste grupper på sykehjemmet, og alle svarte at de trives veldig godt i *sin* gruppe. De samarbeider godt og det var lett å spørre hverandre om hjelp. I motsetning til samarbeid på *tvers* av gruppene, hvor informantene delte samme erfaring om at det ikke var godt samarbeid. De mente at ingen tilbydde hjelp hvis de hadde det rolig på avdelingen, og det opplevdes vanskelig å spørre andre grupper om hjelp. Samtidig mente alle at de selv var flinke til å hjelpe på tvers av gruppene. Det kom også frem fra samtlige at de ikke likte hvis de måtte bytte grupper, på grunn av sykdom eller lignende. På spørsmål om konflikter, viste det seg å være mer eller mindre fraværende. Likevel var de fleste enige om at det forekom baksnakking i gruppene om de andre gruppene, da spesielt måten de ulike gruppene jobber på og at det "mer hyggelig" eller mer "effektivt" i egen gruppe. "*Vi i vår gruppe liker å ha det koselig på jobb, de på den andre gruppen er mer opptatt av å få jobben gjort*". Samtidig i en annen gruppe: "*Vi er effektive og får jobben gjort, ingen setter seg ned om morgenen før alle pasientene er oppe*". Gjennom disse uttalelsene fra informantene er det tydelig at de har ulike syn på hva som er å gjøre en gode jobb, altså ulike normer og virkelighetsoppfatninger.

Det var likevel forskjell på opplevelser innad i gruppene. Hvor noen informanter i en gruppe opplevde vennskap, latter og samhold på jobb, opplevde informanter fra andre grupper at de savnet mer sosialt samhold: "*Vi ser ikke hverandre, bare oppgavene*." De som opplevde det førstnevnte, var samtidig mer negativt innstilt til andre grupper og understreket hvor dumt det var å av og til måtte jobbe på andre grupper. Her finner vi noe av det som Forsyth (2014) kaller for *inngrupper* og *utgrupper*: at man favoriserer sin egen gruppe (inngruppe) ovenfor alle andre grupper (utgruppe). Selv om gruppene ikke ser på andre grupper med forakt, kommer det tydelig frem at de fleste ser på sin gruppe som den bedre gruppen å

være i, spesielt de informantene som tilhørte grupper hvor de utrykte sterkt samhold.

Subkulturer kan i følge Bang (2020):

- virke støttende eller fremmende på hverandre
- være i konflikt og dermed virke hemmende på hverandre
- være uavhengige og dermed ikke påvirke hverandre

I dette tilfellet kan det se ut som de ulike gruppene er nokså uavhengige av hverandre og utenfor påvirkning. Problemer oppstår gjerne når fast ansatte må bytte gruppe eller når det kommer til samarbeid på tvers. Mange bruker subkulturer i organisasjonen som et negativt begrep. Subkulturer er imidlertid i seg selv ikke noe negativt og trenger heller ikke å stå i konflikt til andre deler av organisasjonskulturen. Det er en naturlig følge når mange mennesker samhandler med hverandre over tid at vi kategoriserer hverandre i grupper, forsterker forskjellene mellom gruppene og ”jekker opp” de gruppene vi identifiserer oss med på bekostning av de gruppene vi ikke kjenner oss identifisert med (Bang, 2020).

En annen subkultur som gjennom informantenes perspektiv vil være ledergruppen. De refererer til *”oss og dem”*. I denne sammenheng virker det som om avdelingene litt mer samlet, hvor de er inngruppen og ledelsen er utgruppen. Ledelsen er i en egen etasje, de spiser lunsj for seg selv, de går sivilkledd når alle andre går i uniform. Det forekommer delte meninger når det kommer til forholdet mellom avdelingene og ledelsen, men en faktor som alle er enige i er at de savner en synlig leder. En leder som ser hva de står i hver dag som viser seg i avdelingen. De ser på lederne som snille og greie, de tar hensyn til gruppepreferanse, men de mangler en relasjon: *”De trenger ikke være vennen min, men det hadde vært fint om vi kjente hverandre”*. Ledere i det kommunale helsevesenet har i snitt personalansvar for 93 fast ansatte (Sykepleien, 2022), dermed strekker ikke tiden til. De rekker kun å være administrative ledere. Noe som preger sykehjemmet for tiden er at det er satt i gang en endringsprosess hvor ansatte skal gå over til langvakter. Dette er noe som også viser seg i intervjuene, og som muligens kan være starten på en konflikt da det i følge informantene generelt uttrykkes mye misnøye. Det kommer flere ganger opp at ledelsen gjør dette for å spare penger og få mest mulig ut av minst mulig ressurser, altså en felles virkelighetsoppfatning i

avdelingene. Her finner man igjen ledernes verdier som er lønnsomhet på den ene siden, og medarbeidernes verdi som er trivsel på den andre siden.

Som Bang (2020) sier trenger det ikke være problematisk med flere delkulturer i organisasjonen, og på dette sykehjemmet virket det ikke særlig problematisk at det har dannet seg flere delkulturer i avdelingene, selv om samarbeidet kunne vært bedre. Hvor det derimot viser seg noen gjeldende problemer er mellom lederkulturen og arbeiderkulturen, da det virker som om det er flest utfordringer knyttet til disse. Når medarbeiderne kommer med klager eller forslag til forbedring når det kommer til mangel på ressurser, blir det ikke tatt i mot på en god måte i følge informantene. Her ville gjerne ledelsen hatt mye å vinne på en tydeligere kommunikasjon og vise endringsvilling til tross for de økonomiske rammene de har. Kanskje ressursene kan brukes på en annen måte? Kanskje må det legges til rette for bedre samarbeid mellom avdelinger og grupper likevel?

6.2. Er kulturen preget av psykologisk trygghet?

Edmondson (2019) definerer psykologisk trygghet som et miljø der menneskene kjenner seg trygge i å ytre sin mening, foreslå nye ideer og dele sine bekymringer. Denne delen av oppgaven struktureres ut i fra Edmondson (2019) sine fem (av syv) spørsmål som ble brukt i intervjuguiden, for å finne ut om kulturen er preget psykologisk trygghet. Videre vil jeg ta for meg lederens verktøykasse for å se om jeg gjennom datainnsamlingen kan finne ut om ledelsen på sykehjemmet tar i bruk denne.

6.2.1. Hvis jeg gjør en feil blir det ofte holdt mot meg

Alle informantene mente at det kjentes trygt å innrømme feil – men også ubehagelig - som for eksempel feil i forbindelse med medisiner, bruk av teknisk utstyr eller fall. I disse tilfellene gikk de til ansvarlig sykepleier for å gi beskjed for å sammen sette i gang eventuelle tiltak. Det ble godt tatt i mot og de ble aldri beskyldt av kollegaene, noe som tyder på psykologisk trygghet på dette nivået. I helsevesenet skriver man avvik inn i datasystem som skal skrives av den som gjør eller oppdager et avvik, og det viste seg at dette ble i mindre grad utført. Disse blir vurdert av blant annet ledelsen. De som skrev avvik var flinkere til å skrive feil som er utført av en selv, enn avvik som ble oppdaget, for eksempel at en kollega på vakt før en har glemt å gi en medisin eller signere for den. Det kommer frem at

det blir tatt svært personlig hvis noen rapporterer et oppdaget avvik, noe som tyder på at skylden blir lagt på enkeltpersoner istedenfor systemet. Med andre ord virker det ikke som om de ser på avvik som en mulighet for å lære og forbedre systemet.

6.2.2. Medlemmene kan ta opp vanskelige problemer

Informantene forteller at de synes det er bra hvis de selv får konstruktive tilbakemeldinger: *"Hvordan skal man ellers lære?"* Det kommer likevel an på hvordan det blir sagt, og her opplever de variasjoner. Når det kommer til at de selv må ta opp et problem eller gi en konstruktiv tilbakemelding mener flere at sine kollegaer ofte reagerer dårlig på kritikk, at det blir tatt personlig og at de går i forsvarsmodus. Som et resultat av dette tar de sjelden opp problemer, da det som regel går over av seg selv. I møtene som holdes på sykehjemmet forteller noen av informantene at noen gjerne tar ordet i møtene, men det man sier blir ikke tatt videre slik at endring skjer. Det ble også uttrykt at flere av møtene opplevdes unyttige ettersom ingen tør å si hva de egentlig mener. Ut i fra denne informasjonen vil jeg si at medarbeiderne stort sett ikke tar opp vanskelige problemer fordi det ikke blir møtt på en god måte, det skjer ingen handling fra ledelsens side.

6.2.3. Medlemmene avviser av og til andre for å være annerledes

På sykehjemmet jobber det mange forskjellige mennesker, både når det kommer til alder, bakgrunn og kultur. Det kommer opp under intervjuene at de opplever ofte at det kan være utfordrende med fremmedspråklige da misforståelser fort kan forekomme, men det blir likevel uttrykt at *"de gjør en god jobb, om de så heter Lise eller Ahmed"*. Dette tyder på at det er et inkluderende arbeidsmiljø som støtter opp under organisasjonens verdi om inkludering. Videre synes informantene det er positivt når kollegaer kommer med nye synspunkter og forslag eller ideer til nye tiltak eller måter å gjøre ting på. Samtidig var det viktig å ikke opptre påståelig. Gjøre en kollega annerledes i form av å være unnsultrere eller lat, da blir man fort avvist i gruppene, spesielt i form av baksnakking. Det sistnevnte støtter gjerne verdien om kvalitet i arbeidet.

6.2.4. Det er vanskelig å spørre andre medlemmer om hjelp

Å spørre sine kollegaer om hjelp var stort sett ikke vanskelig i gruppene, men det kom an på hvem du spør. Alle informantene mener selv at de er positive og sier ja med en gang hvis noen spør. Samtidig kommer det frem at det er vanskelig å spør om hjelp på tvers av gruppene og avdelingene, og mener at det her er dårlig samarbeid. Svaret her er derfor både ja og nei. Det er veldig positivt at oppleves som en bra ting å spør om hjelp innad i gruppen, men det er dårlig bruk av ressurser hvis man ikke kan be resten av kollegaene sine om hjelp. For å få et perspektiv på dette – medarbeiderne kan be om hjelp av 3-4 av sine minst 16 kollegaer som er på jobb.

6.2.5. Mine unike ferdigheter og talenter blir verdsatt og utnyttet

Informantene føler selv at de gjør en god jobb, og at jobben de gjør blir verdsatt merker de først og fremst på pasientene. Deretter får de av og til gode tilbakemeldinger fra kollegaer på gruppene sine. Likevel nevner ingen at de får tilbakemelding fra ledelsen, og alle nøler når de blir spurt om de blir satt pris på. Ifølge Edmondson (2019) har vi alle et primært behov for å kjenne en mening og hensikt med livet, også i jobben, og det er lederen sitt ansvar at medarbeiderne skal kjenne seg verdsatt og satt pris på i jobben de gjør. Samtlige informanter savnet tilbakemeldinger fra ledelsen, å vite at de setter pris på jobben de gjør. Gjennom datainnsamlingen kommer det frem fra spesielt en informant som har jobbet på sykehjemmet i mange år og vært under flere ulike ledere, at helsefagarbeidere hadde mye mer ansvar før. Det vises til flere ansvarsoppgaver som denne faggruppen hadde, som sykepleierne litt etter litt har tatt helt over. Dette har ført til mindre motivasjon og mindre eierskap over jobben de gjør. I et helsevesen hvor det er mangel på ressurser, gjelder det å utnytte de ressursene man har og her har det gått i feil retning. Flere av informantene uttrykker også et ønske om mer utfordringer, deltakelse og ansvar. *”Trenger ikke tenke selv, ledelsen legger føringer og detaljstyrer”*. I en fryktløs organisasjon går folk på jobb og virkelig føler at de får brukt hele seg i jobben (Edmondson, 2019). Her kan det virke som om helsefagarbeiderne ikke får brukt hele seg.

6.3. Lederens verktøykasse

I dette avsnittet vil jeg prøve å finne ut om Edmondsons (2019) verktøykasse blir tatt i bruk ledelsen på sykehjemmet.

1. Lederen må skape rom eller rammeverk for arbeidet, eller med andre ord legge til rette for psykologisk trygghet. I denne sammenheng vil jeg dra frem at medarbeiderne i liten grad benytter seg av å rapportere om avvik i avvikssystemet. Det er en virkelighetsoppfatning blant dem at hvis man skriver avvik om feil som er oppdaget så blir det tatt personlig, og man blir gjerne konfrontert med det. Derfor kan det virke som om ledelsen ikke har kommunisert hva avvik faktisk betyr, som i følge Edmondson (2019) er til for å lære av og for å forbedre systemet. I avdelingene så ble det uttrykt at hvis man gir en konstruktiv tilbakemelding, så blir også dette ofte tatt personlig. Samtidig er det en felles delt mening blant informantene at de setter pris på når de får tilbakemelding av kollegaer hvis noe er feil. Her oppfatter jeg en del motstridende uttalelser, men det kan virke som om det i organisasjonen er underkommunisert og gjerne feil-kommunisert hva det betyr å gjøre en feil.

Alle informantene savnet tilbakemeldinger fra ledelsen. På spørsmål om de følte seg satt pris på, var de nølende, men konkluderte med at de ble satt pris på av pasienter og sine nærmeste kollegaer. Ingen nevnte lederne sine.

2. Invitere til medvirkning eller deltakelse er neste faktor i verktøykassen. Det blir holdt mange typer forskjellige møter på sykehjemmet, så i teorien blir det lagt til rette for at medarbeiderne får mulighet til å si sine meninger. Det blir også ytret fra ledelsen sin side at det ansattes meninger er ønsket, og at de må komme å gi beskjed. Morgenrapporten avsluttes ofte med ”noen spørsmål eller tanker?”. I følge Edmondson (2019) er dette et lite lukrativt spørsmål fordi man enkelt kan svare ja eller nei. På den andre siden forteller informantene om at verken de eller kollegaer ikke blir hørt. ”Møtene er unyttige fordi ingen tør å si det de egentlig tenker”, eller ”opplysningsmøter – vi får beskjed om hva som er bestemt”. Det kan tyde på at disse møtene ikke inviterer til medvirkning likevel, selv om det med første øyekast virker slik. I forbindelse med å gå over til langvakter ble det delt ut anonyme spørreskjema for å kartlegge meninger og bekymringer, og her virker det som om ansatte faktisk sa det de mente. Man kan spørre seg hvorfor de måtte være anonyme for at de skulle tørre å si det de mener. Det er som nevnt også forskjellige systemer for å melde avvik: vanlige avvik som går på pasientsikkerhet, men også det som heter ”si ifra” avvik, som går mer på HMS og de ansatte opplevelser rundt miljøet på jobben. Ingen av informantene hadde noen

gang skrevet et HMS avvik, samtidig som de beskrev situasjoner som burde blitt rapportert.

For å oppnå at medarbeiderne tar ordet sier Edmondson (2019) at jevnlig kommunikasjon mellom kollegaer kan lede til psykologisk trygghet, og jo oftere de snakker med hverandre, jo mer komfortable blir de med det. Flere av informantene savnet mer sosialt samhold både på og utenfor jobb, for eksempel en felles lunsj på jobb med god mat. For å få medarbeideren til å bli mer trygge sammen og bedre kjent, ville det nok vært en fordel om det ble mer fokus på å arrangere noe som bygger det sosiale samholdet blant medarbeiderne også utenfor jobbsammenheng og på den måten invitere til deltakelse.

3. Reagere på en produktiv måte er siste verktøyet i Edmondson (2019) sin verktøykasse som handler om at hvis ledelsen reagerer negativt på det medarbeiderne kommer å sier, vil de etter hvert slutte. Men hva hvis ledelsen både oppfordrer og reagerer positivt på tilbakemeldinger, takker og tar i mot, men ingen endring skjer? Jo, de vil sannsynligvis etter hvert slutte, noe det kan virke som allerede har skjedd for flere på sykehjemmet. De kommer ingen vei med å si det de mener. Det har sannsynligvis vært psykologisk trygt å si det man mener på et tidspunkt, og flere ansatte har gjort det ved flere anledninger. Som Edmondson (2019) sier er det bare første steget, og den sanne testen er hvordan ledelsen responderer på det som blir sagt. Psykologisk trygghet er ferskvare.

6.4. Viktighet av tilbakemelding

I teoridelen min har jeg skrevet lite om tilbakemelding, noe alle informantene sa at de savnet i jobbhverdagen: en synlig ledelse som kom opp i avdelingene og ser hva de står i, og som gir tilbakemeldinger på både godt og vondt. Å bli sett. Schein (2009) definerer tilbakemelding som informasjon som hjelper andre til å nå mål ved å vise at nåværende fremgang enten er på riktig eller feil spor for å nå et mål (s.117). I gruppesammenheng er gode tilbakemeldinger ekstra viktig fordi uten dem, kan ikke gruppen rette opp når man er på feil spor, heller ikke lære hvordan man mer effektivt kan jobbe mot målet. Det ble uttrykt av en helsefagarbeider: ”Har aldri fått en tilbakemelding fra lederen min, kun hvis jeg gjør noe feil”. Hvis ledelsen hadde vært flinke med å gi tilbakemeldinger hadde det vært som å ta to fluer i en smekk, ettersom det er nødvendig med synlig

ledelse for å kunne vurdere sine medarbeidere og gi tilbakemeldinger. Schein (2009) sier videre at for at ansatte og deres ledere skal kunne gi og få tilbakemeldinger må miljøet føles trygt, spesielt når det gjelder kritiske tilbakemeldinger. Ut i fra min datasamling virker det ikke som om alle føler seg like trygge til å ytre meninger på jobb, og dette er gjerne en av grunnene til at det mangler tilbakemeldinger i kulturen.

Det må også opprettes en tid og et sted som Schein (2009) definerer som ”off-line”, hvor de vanlige normene blir midlertidig satt til siden og dermed skape en atmosfære hvor man tillater at ting kan bli sagt som normalt kan bli sett på som truende. En informant som har vært ansatt i mange år fortalte at under tidligere ledelse deltok i en fokus gruppe som handlet om etisk refleksjon som hadde stort oppmøte. De tok opp saker de tenkte på og som opptok dem. Et sted for å luften tanker og diskutere dem i en trygg setting. Det ble ikke prioritert lenger på grunn av mangel på tid og ressurser, og dermed sluttet de med denne gruppen. Kanskje hadde det vært lurt å innføre igjen? Det kom også opp et forslag om å sette opp en postkasse, hvor man anonymt kunne dele tanker og bekymringer som kunne bli tatt opp på aktuelle møter. Dette hadde blitt foreslått for ledelse en tid tilbake, hvor de takket for input. Og det var det. En annen informant fortalte om et stort avvik hvor en pasient hadde et fall ut av pasientheisen og brakk lårhalsen, som igjen endte med død. Dette var selvfølgelig en stor påkjenning for helsefagarbeideren, men det var ingen som snakket om det etterpå. Følelsene måtte håndteres av helsefagarbeideren alene, og hun savnet et trygt sted å luften tanker, altså en debrief i etterkant.

I løpet av tiden når denne oppgaven ble skrevet, hadde kommunen som sykehjemmet tilhører det de kalte for Arbeidsmiljøuken som alle organisasjoner tilhørende kommunen var pliktet å delta i. I den forbindelse ble det vist foredrag på sykehjemmet, deriblant et foredrag om ytringsklima av filosofen Øyvind Kvalnes som er professor på BI. Han viste til et nyere varslingsystem - #råbra – som er avvik i positiv forstand og som brukes i sykehussektoren. På denne måten skal medarbeiderne blir flinkere til å se hverandres innsats og engasjement, samtidig inspirere til å ta ordet. Dermed vil man både få tilbakemeldinger og bli flink til å gi tilbakemeldinger, og fokuset vil være å trene på det man allerede er god på.

6.5. Råd til organisasjonen

Til slutt vil jeg ydmykt komme med det jeg anser som gode råd til organisasjonen. Jeg støtter meg på aktuell teori og datainnsamling. I løpet av arbeidet med denne oppgaven har jeg flere ganger i flere ulike teorier, kommet over hvor stort ansvar ledelsen har for hvilken kultur man har i organisasjonen. Likeledes når det gjelder fravær eller tilstedeværelse av psykologisk trygghet. Dette er faktorer som må høyt opp på virksomhetens prioriteringsliste. Først og fremst tror jeg ledelsen har mye å vinne ved å ta i bruk Edmondsons (2019) verktøykasse, hvor et fokus kan være å omformulere hva det vil si å rapportere avvik. Videre er allerede rammene for psykologisk trygghet på flere måter lagt til rette, da med tanke på alle møtene som holdes. I denne sammenheng kan det være lurt at ledelsen tar et steg tilbake og lar medarbeiderne komme mer til ordet. Det bør både forventes og oppfordres til. En måte å gjøre det på kan være å benytte seg av eksempelet beskrevet i teoridelen – medarbeiderne sitter i en sirkel og en gjenstand overføres mellom dem: den som holder gjenstanden forventes å snakke. Man må ta i mot alle forslag på en positiv måte, samt etterstrebe handling foran ord. Det er ikke tilstrekkelig å takke for et godt forslag.

Samtidig er det viktig å ikke se seg blind på lederne som de eneste i organisasjonene som påvirker kulturen. Kultur er noe som vokser frem i samspillet mellom organisasjonens medlemmer (Bang, 2020). En kan derfor si at alle ansatte på sykehjemmet i større eller mindre grad vil være med på å forme hva slags innhold kulturen har, og dette bør kommuniseres ut av ledelsen. Det er medarbeiderne som for eksempel må slutte å baksnakke, men lederne må legge til rette for det. Hvordan? Bygg opp tillitten igjen ved å vise at alle har en viktig stemme. Som en informant foreslo kan det i første omgang være et godt og lurt virkemiddel å innføre en anonym postkasse, hvor man fritt kan dele tanker og problemstillinger som videre tas opp i plenum. Ved å vise handling overfor disse problemstillingene, kan det hende at medarbeiderne utnytter lederens åpne dør og behovet for anonymitet forsvinner. Dernest er det viktig å utnytte de ressursene virksomheten har, som det allerede er knapphet på. Løft frem helsefagarbeiderne og tildel dem mer ansvar. Gi dem gjerne tilbake tiden til den etiske refleksjonsgruppen som en av informantene viste til, noe Edmondson (2019) ville kalt for en fokusgruppe.

For å få en tilbakemeldingskultur, som i avdelingene viser seg å være sterkt ønsket: ta i bruk konseptet #råbra, som setter gode tilbakemeldinger i system og gjør at medarbeiderne føler seg sett! Ledelsen bør møte medarbeiderne med nysgjerrighet og be om tilbakemelding på hvordan de selv oppleves. Dette kommuniserer at man anerkjenner andre sine perspektiv. Kultur utvikler seg som nevnt gjennom samhandling, og et enkelt tiltak i første omgang kan gjerne være å innføre felles lunsj. På denne måten blir man en mer synlig leder, får mulighet til å opptre nysgjerrig og bli kjent med sine medarbeidere på et annet plan. Her vil det også skapes et naturlig rom for å ta opp aktuelle tanker og problemer. For øvrig er det viktig å huske på at et godt arbeidsmiljø og psykologisk trygghet er ferskvare, det må hele tiden jobbes med. I forbindelse med psykologisk trygghet vil jeg avslutningsvis sitere Arne Ness:

”I en atmosfære av vennlighet kan man tåle mye av andre.”

7. Konklusjon og avslutning

Hensikten med denne oppgaven var å finne ut hva som kjennetegner kulturen på sykehjemmet og om den er preget av psykologisk trygghet. For å besvare denne problemstillingen ble fem helsefagarbeidere intervjuet som representerer de ulike avdelingene og gruppene på sykehjemmet. Svarene deres ble analysert, deretter sammenlignet og drøftet i lys av relevant litteratur. I teoridelen har jeg redegjort for Henning Bangs (2020) teori om organisasjonskultur. Videre utdypes psykologisk trygghet gjennom Amy Edmondson (2019). Som et ekstra funn i datainnsamlingen viser jeg til Schein (2011) for å forklare viktigheten av tilbakemeldinger, i tillegg til Forsyth (2014) sin teori om inngrupper og utgrupper. Disse, sammen med resultater fra datainnsamlingen, dannet utgangpunktet for å besvare problemstillingen. Avslutningsvis i drøftingen har jeg på ydmykt vis forsøkt å formidle noen råd til organisasjonen, hvor jeg støtter meg på aktuell teori og data fra intervjuene. Jeg har stilt et stort og bredt spørsmål i denne oppgaven, som ikke lar seg konkludere med få ord. Under følger en oppsummering av mine hovedfunn.

7.1 Hva kjennetegner kulturen?

Sykehjemmet består av flere delkulturer, altså subkulturer. Vi finner dem både i de ulike gruppene i avdelingene, men også en arbeiderkultur og lederkultur. Det er verdt å merke seg at lederkulturen oppleves gjennom arbeidergruppens ståsted, og resultatet kunne vært annerledes hvis informantene også representerte ledelsen. I avdelingene fungerer gruppene nokså likt, men det kom tydelig frem at alle ønsker å være i sin egen gruppe og det ble uttrykt sterk misnøye hvis man ble plassert på en annen gruppe. De gruppene som uttrykte sterkest samhold innad, var også mer negativt innstilt til andre grupper. Her viser det seg inngruppe og utgruppe tendenser (Forsyth, 2011). Samarbeid innad i gruppene var mer eller mindre upåklagelig, samtidig som samarbeid på tvers av avdelinger og grupper var temmelig fraværende. Når det kommer til ledergruppen og arbeidergruppen finner vi spesielt en dominerende verdikonflikt. En verdi som står høyt hos medarbeiderne er omsorg - ikke overraskende med tanke på yrket de har valgt. På den andre siden står ledelsen med verdi om lønnsomhet, som riktig nok er en levd verdi fremfor uttalt. Som følge av dette oppstår det sett med svært ulike normer og virkelighetsoppfatninger. Av den grunn får ikke medarbeiderne

handlet i tråd med sin verdi, da tiden ikke strekker til og det er mangel på ressurser. I denne sammenheng er avdelingene inngruppe og ledelsen utgruppe.

Verdier som kjennetegner organisasjonskulturen er kommunikasjon, åpenhet, omsorg, samarbeid, kvalitet, inkludering og trivsel som i følge informantene var felles delt av både medarbeidere og ledere. Ved å se på ulike normer og virkelighetsoppfatninger viser følgende seg å være virksomhetens bruksverdier - omsorg, kvalitet, inkludering, trivsel og til dels samarbeid. De kommer blant annet til uttrykk ved at pasientene kommer først, de viser at de ser hverandre samt en kollektiv forståelse for at ulike faggrupper er satt til ulike - dog like viktige - oppgaver. Videre forstår jeg det slik at verdiene åpenhet og kommunikasjon er verdier som ikke i like stor grad styrer de ansatte, med andre ord virksomhetens uttalte verdier. Det kommer frem at det er ønskelig med en kultur hvor man snakker til hverandre, fremfor om hverandre, og at man går til ledelsen med tanker og bekymringer. Selv om verdiene kommer til uttrykk gjennom åpen dør til leder, flere avholdte møter og tydelige beskjeder om å ”komme til oss”, så er normen å baksnakke – både hverandre og ledelsen. Bang (2020) forklarer dette med at kulturuttrykk ikke alltid har den betydningen som man umiddelbart tror det har. Med dette går jeg videre til neste spørsmål.

7.2. Er kulturen preget av psykologisk trygghet?

Det korte svaret er både ja og nei. Det kan virke som om de ulike subkulturene er preget av psykologisk trygghet, men organisasjonskulturen i sin helhet er ikke. Møtene som holdes på sykehjemmet oppleves av mange som unyttige da flertallet ikke sier det de tenker på. Det (bak)snakkes heller om i avdelingene etter møtene. Medarbeiderne har sluttet å gå til ledelsen med det de tenker på, da de føler de ikke kommer noen vei. På den andre siden virker det som om medarbeiderne har tillitt til hverandre innad i gruppene, de har det bra på jobb og de kan snakke åpent om problemer. Å lære av feil er noe Edmondson (2019) setter sentralt når det kommer til psykologisk trygghet. Ingen av informantene hadde problemer med å gi beskjed om begått eller oppdaget feil til ansvarlig sykepleier. Problemet er at informasjonen stopper der. Å skrive avvik er helsevesenets måte å rapportere om feil, men på sykehjemmet virker det som om det er feilkommunisert hva det faktisk vil si å skrive et avvik. Det blir sett på som personlig fremfor en systemfeil, derav gir det ingen mulighet til å lære.

Dersom svaret hadde vært ja, tror jeg at flere av de problematiske sidene ved kulturen kunne blitt redusert. Møtene som holdes kunne oppleves mer nyttige fordi medarbeiderne visste de hadde en viktig stemme. De ble hørt. Hvis det var trygt å gå til ledelsen med tanker og problemer, kunne det hende at baksnakkingen i avdelingene avtok. Så sant det var greit å spørre alle sine kollegaer på alle grupper om hjelp, kunne subkulturene eksistert fredelig side om side og ressursene i større grad utnyttet. Hvis en virkelighetsoppfatning var å tenke at feil skyldtes systemet og det var nødvendig å ta lærdom av det, kan det tenkes at normen i avdelingen ville vært å rapportere avvik.

Litteraturliste

Bang, Henning (2020) *Organisasjonskultur* (5. utg.). Universitetsforlaget

Edmondson, Amy C. (2019) *The fearless organization*. Harvard Business School

Forsyth, Donelson R. (2014) *Group Dynamics* (7.utg). Wadsworth, Cengage Learning

Kvalnes, Øyvind (2023). *Nå er det tid for å feire god innsats på jobb*. BI
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2023/01/na-er-det-tid-for-a-feire-god-innsats-pa-jobb/>

Langdridge, Darren (2004) *Psykologisk forskningsmetode*. Fagbokforlaget

Schein, Edgar H. (2009) *Helping*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Sykepleien (2022) *Tre av fire sykehjemsledere vurderer å slutte i jobben*.
<https://sykepleien.no/2022/10/rapport-tre-av-fire-ledere-i-sykehjem-vurderer-slutte-i-jobben>

Vedlegg

Intervjuguide

1.

- Hvordan liker du å jobbe her?
- Hva liker du spesielt godt/dårlig?
- Hvis du fikk lov til å endre tre ting ved dette sykehjemmet, hva ville det vært?
Hvorfor?

2.

- Hva var det første som slo deg ved sykehjemmet når du begynte å jobbe her?
- Hva skiller dette sykehjemmet fra andre sykehjem du har jobbet på?
- Er disse forskjellene positive eller negative? Forklar.

3.

- Tenk deg at du er ute i selskap med en del ukjente mennesker. Plutselig hører du at de snakker nedsettende om sykehjemmet.
Hvordan reagerer du? Hva kunne de typisk finne på å snakke om?

4.

- Hva slags møter holder dere her på sykehjemmet?
- Hvordan syns du møtene fungerer?

5.

- Hvordan er forholdet mellom ansatte og ledelse i sykehjemmet (konflikt/harmoni, forhold til autoriteter, lydhørhet, statusforskjell)?

6.

- Kan du beskrive forholdet mellom de enkelte avdelingene (konflikt, harmoni, konkurranse, samarbeid, lite/mye kontakt)?

7.

- Hvilke verdier opplever du at ledelsen legger mest vekt på her på sykehjemmet?
- Hvordan kommer de til uttrykk?
- I hvilken grad er disse verdiene virksomme også på "gulvet" på sykehjemmet?

8.

- Hvilke verdier opplever du er sterkest blant medarbeiderne på sykehjemmet?
- Avviker disse fra ledernes verdier – i så fall på hvilken måte?
- Kan du nevne eksempler på at det har skjedd?

9.

- Er det grupper her på sykehjemmet som på noen måte skiller seg ut – for eksempel visse avdelinger, faggrupper eller uformelle grupperinger?
- På hvilken måte skiller de seg ut?

10.

- Kan du nevne noen uskrevede regler for ”skikk og bruk” her i huset?
 - Tre som begynner med ”du bør...”
 - Tre som begynner med ”du bør ikke....”

11.

- Er det vanskelig å be dine kollegaer om hjelp? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan reagerer du hvis kollegaene dine spør deg om hjelp?

12.

- Hvordan reagerer kollegaene dine på kritiske spørsmål/tilbakemeldinger/kommentarer?
- Hvordan reagerer du selv?

13.

- Hva tenker du hvis jeg sier: Her på sykehjemmet blir man av og til avvist for å være/tenke/gjøre annerledes enn sine kollegaer.

14.

- Blir dine unike ferdigheter og talenter satt pris på og utnyttet her på sykehjemmet? På hvilken måte blir de/blir de ikke?

15.

- Hva gjør du hvis du oppdager at du har gjort en feil? Finnes det rutiner for å rapportere om feil?

-Føles det greit å si i fra om feil og hvordan reagerer kollegaene/lederne dine?

16.

- Har du noen siste ord eller tanker som vi ikke har snakket om?