



Handelshøyskolen BI

MAN 51181 Helseledelse

Term paper 60% - B

Predefinert informasjon

Startdato:	19-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	26-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10139 IN08 B P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Linn Grøndal Rebnord, Kristin Occhipinti

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Fremme mestring i Jordmortjenesten - "Uten plaster på såret"		
Navn på veileder *:	Claus Harald Jebesen		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	4
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Fremme mestring i
Jordmortjenesten –
«Uten plaster på såret»

Eksamenskode og navn:

MAN51181- Helseledelse

Innleveringsdato:

26.05.2023

Stuedsted:

BI Bergen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	II
1 Introduksjon.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling og avgrensning	4
1.3 Leseveiledning	4
2 Faglige perspektiver	5
2.1 Nasjonal faglig retningslinje for svangerskapsomsorgen	5
2.2 Ledelsesatferd	6
2.3 Mestringsklima og psykologisk trygghet.....	7
2.4 Innovasjon.....	10
2.5 Oppsummering.....	11
3 Metode.....	11
3.1 Datainnsamling	11
3.1.1 Semistrukturert intervju	12
3.1.2 Ustrukturert intervju	13
3.1.3 Gevinstavtrykk.....	14
3.1.4 Workshops	14
3.1.5 Refleksjon	16
3.2 Analyse	16
3.3 Refleksjon over styrker og svakheter ved valgt fremgangsmåte	17
3.4 Ethiske betraktninger	17
4 Funn.....	18
5 Drøfting	28
5.1 Nasjonal faglig retningslinje for svangerskapsomsorgen	28
5.2 Ledelsesatferd	30
5.3 Mestringsklima og psykologisk trygghet.....	31
5.4 Innovasjon.....	34
6 Konklusjon	36
Referanser	
Vedlegg 1: Organisasjonskart Askøy kommune	
Vedlegg 2: Arbeidsark fra workshop 1	
Vedlegg 3: Arbeidsark fra workshop 2.....	
Vedlegg 4: Gevinstavtrykk.....	

Sammendrag

Bakgrunn. I Askøy kommune følges 95% av kommunens gravide innbyggere opp av jordmor gjennom svangerskapet. Siden 2011 har jordmødre kartlagt den gravides psykiske helse, noe som er i tråd med Nasjonal faglig retningslinje for svangerskapsomsorgen (2018). Helsefaglig arbeidsmetode er tradisjonelt problemløsende ved at man avdekker utfordringer og setter i verk tiltak for å løse problemet. Jordmødre har bakgrunn i denne arbeidsmetoden og bruker denne i stor grad i forhold til f.eks. gravides fysiske helse. Under kartleggingen av gravides psykiske helse, avdekker jordmor utfordringer i den gravides livshistorie som ikke alltid lar seg løse med å iverksette tiltak. Jordmor opplever at det er et stort ansvar å ha kjennskap til den gravides utfordringer, og når man ikke finner en løsning på utfordringene, kan man kjenne seg utilstrekkelig. Dette har vært utgangspunkt for et utviklingsprosjekt, som har utforsket hvordan man kan bedre jordmors opplevelse av egen rolle, og styrke tro på egen verdi i jobbutøvelsen.

Metode. Sammen med medarbeiderne i Jordmortjenesten i Askøy kommune har vi som ledere utforsket følgende problemstilling: Hvordan fremme mestring hos jordmor i oppfølgingen av gravides psykiske helse? I starten av utviklingsprosjektet kartla vi jordmødrenes opplevelse av egen jobbutøvelse gjennom semistrukturerte intervju. Videre gjennomførte vi to workshops med fokus på perspektivtaking. Gjennom utviklingsprosjektet har vi utforsket økt bruk av refleksjon, både sammen med medarbeidere og mellom oss ledere.

Funn. Leders atferd gjennom tilstedeværelse og bekreftelse av jobbutøvelsen til jordmor er betydningsfull for medarbeiderne og bør tydeliggjøres. Å leke og å delta i kreativt arbeid gir nye perspektiver både på den gravide og egen rolle, samt økt glede og motivasjon. I arbeidet med utviklingsprosjektet har vi observert høy psykologisk trygghet og indre motivasjon i Jordmortjenesten. Erfarings- og kunnskapsdeling vil ha stor verdi for den enkelte og for kvalitet i jobbutøvelsen.

Konklusjon. For at jordmor skal tåle å stå i utfordringene den gravide legger frem, er det viktig å sikre både kompetanse, systematisert refleksjon og veiledning for jordmødrene. Av avgjørende betydning er også leders tilstedeværelse og relasjonelle ferdigheter for å skape en god mestringskultur.

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

«For det er det utrolige med deg, at du faktisk har plass til hele mørket mitt i lyset ditt» (Trygve Skaug, 2018).

Denne prosjektoppgaven presenterer et utviklingsprosjekt som handler om hvordan man sammen i et arbeidsmiljø kan øke mestring hos medarbeidere, innenfor helsefremmende og forebyggende arbeid. Utviklingsprosjektet er gjennomført av Kristin Occhipinti og Linn Grøndal Rebnord, som begge har deltatt i Nasjonal lederutdanning for Primærhelsetjenesten ved BI. Vi har bakgrunn som fagpersoner (hhv helsesykepleier og jordmor) og startet som avdelingsledere i Familiehelsetjenesten i 2018. I dag jobber Kristin som virksomhetsleder og Linn som avdelingsleder i Jordmortjenesten, som er en av avdelingene i Familiehelsetjenesten i Askøy kommune. Linn jobber 60% som avdelingsleder og 40 % som utøvende jordmor, og har personalansvar, faglig ansvar og ansvar for daglig drift. Kristin har overordnet ansvar for Familiehelsetjenesten, som også innebærer økonomiansvar og personalansvar for avdelingsledere og leger tilhørende Familiehelsetjenesten.

Askøy kommune er en middels stor kommune med i underkant av 30 000 innbyggere. Familiehelsetjenesten hører til i sektor Familie og inkludering, sammen med andre virksomheter innen sosial og velferd (Vedlegg 1). Familiehelsetjenesten består av medarbeidere som er utdannet helsesykepleier, jordmor, lege, familieveileder og helsesekretær. Virksomheten har rundt 32 årsverk, fordelt på 42 ansatte og har ansvar for kommunens forebyggende og helsefremmende arbeid. Det faglige fundamentet i Familiehelsetjenesten er basert på ulike nasjonale faglige retningslinjer for: det helsefremmende og forebyggende arbeidet i helsestasjon, skolehelsetjeneste og helsestasjon for ungdom (Helsedirektoratet, 2006), for barselomsorgen (Helsedirektoratet, 2014) og for svangerskapsomsorgen (Helsedirektoratet, 2018). Familiehelsetjenesten følger opp brukere i flere aldersgrupper, både foreldre, gravide, nyfødte, barn og ungdommer. Gjennom helsestasjonsprogrammet og skolehelsetjenestetilbudet kommer medarbeiderne i Familiehelsetjenesten i kontakt med alle barn, unge og deres foresatte. I tillegg er kommunen pålagt å tilby jordmortjenester, og i Askøy

kommune har man hatt dette i over 30 år. I dag benytter 90-95% av gravide seg av tilbudet, som i 2022 tilsvarte 295 gravide.

De fleste medarbeiderne i Familiehelsetjenesten har sin grunnutdanning innen sykepleie og deretter videreutdanninger innenfor jordmor og helsesykepleie. Som sykepleiere har medarbeiderne tidligere jobbet i spesialisthelsetjenesten eller i kommunale institusjoner som sykehjem og legevakt. I sykepleiefaget følger man en problemløsende arbeidsmetode. Man identifiserer eventuelle problemer hos pasientene gjennom kartlegging, finner deretter tiltak og behandler problemet. I vår virksomhet og generelt innen helsefremmende og forebyggende arbeid, er ikke en slik tilnærming til problemer alltid løsningen. De fleste brukerne som benytter våre tjenester, har få problemstillinger som trenger behandling eller som krever iverksettelse av tiltak. I det forebyggende og helsefremmende feltet er hovedarbeidsmetoden å gi kunnskap og verktøy til alle brukere, for å fremme god helse og mestring i egne liv. Samtidig er det viktig å identifisere brukere som enten krever behandling eller kan stå i fare for skjevutvikling, samt å oppdage dette så tidlig som mulig. Medarbeiderne i Familiehelsetjenesten følger opp brukerne gjennom undervisning/kurs, veiledning og rådgiving både individuelt og i grupper. I vår virksomhet har medarbeiderne også ansvar for å henvise brukerne videre til andre hjelpetiltak når slike behov avdekkes, f.eks til familieveiledning, psykolog, legespesialist osv.

I løpet av de fem årene som ledere i Familiehelsetjenesten har vi erfart at medarbeiderne beskriver arbeidshverdagen sin som krevende og utfordrende. Tilbakemeldinger fra medarbeidersamtaler, evalueringer, fagdager og andre møter, handler om at det blir vanskelig å jobbe forebyggende og helsefremmende, når mange behov om oppfølging kommer både fra brukere og samarbeidspartnere. Til tross for denne krevende arbeidshverdagen er sykefraværet lavt i vår tjeneste (5% i 2021) sammenlignet med andre tjenester. Som ledere har vi hatt fokus på å utvikle internkontrollsystemer for å bedre arbeidshverdagen mest mulig for medarbeiderne. Dette har vi gjort gjennom bla. å utvikle rutiner og prosedyrer internt, kompetanseheving, gjennomføre samarbeidsmøter og å øke bemanningen i virksomheten. Erfaringen med dette er at noe av hverdagen bedres, men at medarbeidernes opplevelse av å stå i de krevende arbeidsoppgavene likevel ikke blir lettere.

Høsten 2022 gjennomførte vi et gruppeintervju med fem medarbeidere fra de ulike avdelingene i Familiehelsetjenesten. Medarbeiderne som deltok i gruppeintervjuet, var helsesykepleiere og jordmødre. Vi ønsket å få medarbeidernes perspektiv på hvilke utfordringer vi har i vår virksomhet, uten å foreslå løsninger. Medarbeiderne ble valgt ut på bakgrunn av at de representerte hver sin avdeling og hadde ulik ansiennitet. Variasjonen i ansiennitet var fra nyansatt til 20 års erfaring. Utvalget ble gjort tilfeldig da det var disse medarbeiderne som hadde anledning til å stille til dette gruppeintervjuet. I løpet av det 2 timer lange gruppeintervjuet kom det frem ulike utfordringer i Familiehelsetjenesten. Flere av medarbeiderne beskrev at brukerne har mer sammensatte problemstillinger enn tidligere, og at det ofte oppleves overveldende å sitte med stort ansvar for oppfølgingen. Kommunen har ikke et apparat som kan imøtekomme de økte behovene, mente flere av medarbeiderne. En annen opplevd utfordring som kom frem i gruppeintervjuet, var at man ikke klarer å ferdigstille flere oppgaver da stadig nye oppgaver kommer til. I tillegg beskriver de en følelse av at de ikke klarer å svare til brukeres og samarbeidspartneres forventninger. Flere medarbeidere fortalte om usikkerhet på om de gjør en god nok jobb og at jobben føles ensom.

Jordmoren i gruppeintervjuet uttrykte at: «*Det er så mye «med» de gravide*». Fremstillingen om at gravide har mange utfordringer er kjent for oss ledere fra tidligere, fordi det ofte blir uttrykt fra medarbeiderne i Jordmortjenesten. Som ledere ser vi at utfordringene som kom frem i gruppeintervjuet, kan være en risiko for både tjenesteleveransen og for medarbeidernes psykososiale arbeidsmiljø i vår virksomhet. På lang sikt er vi bekymret for at medarbeidernes jobbhverdag vil være så krevende, at det kan bli belastende og føre til lavere mestring av jobbutøvelsen, noe som kan føre til bla økt sykefravær.

Siden 2011 har det vært rutine å kartlegge den gravides psykiske helse i Jordmortjenesten. Jordmor avdekker gravide som f.eks har opplevd vold, krenkelser, depresjon, mobbing og angstproblematikk. Sitatet over uttrykker en opplevelse av hvor overveldende det kan være å kjenne på et ansvar, for alle de kartlagte utfordringene hos gravide. Som ledere kjenner vi til at jordmødrenes ansvarsfølelse for oppfølging av de gravides helse er stor. Jordmødrene bruker mye tid i etterkant av kartleggingen på å vurdere om man bør iverksette tiltak, om man skal avvente eller stole på at hjelpen man selv kan tilby er god nok.

1.2 Problemstilling og avgrensning

På bakgrunn av det gjennomførte gruppeintervjuet og vår kjennskap til at flere medarbeidere i Familiehelsetjenesten uttrykker at de ikke føler at de strekker til i sin jobbutøvelse, har vi i dette utviklingsprosjektet valgt å sette søkelys mot å fremme mestring hos medarbeiderne. Det falt naturlig å velge Jordmortjenesten for utviklingsprosjektet da Linn er avdelingsleder for denne avdelingen i Familiehelsetjenesten. I tillegg representerer jordmødrenes kartlegging og oppfølging av gravides psykiske helse, et grunnleggende fundament i virksomhetens videre forebyggende og helsefremmende arbeid.

Vi valgte derfor følgende problemstilling:

Hvordan fremme mestring hos jordmor i oppfølgingen av gravides psykiske helse?

Til tross for at utviklingsprosjektet er rettet mot én avdeling i Familiehelsetjenesten med kun fem medarbeidere, ser vi for oss at å utforske måter å fremme mestring, vil være verdifullt for alle i vår virksomhet. I dette utviklingsprosjektet og inn mot problemstillingen, kunne det vært interessant og svært relevant og tatt med brukere av Jordmortjenesten. Vi valgte likevel ikke å invitere inn gravide da fokuset i utviklingsprosjektet handlet om medarbeiderne i Jordmortjenesten i størst grad. De gravide blir en «gevinstmottaker» ved at jordmor mestrer sin jobbutøvelse på en god måte. For å fremme mestring har vi valgt å ikke inkludere hvordan økte ressurser, både internt og hos samarbeidspartnere, vil påvirke jobbutførelsen til jordmor. Ved flere ressurser og tilbud om oppfølging til gravide, ville jordmor mulig oppleve økt mestring i sin jobbutøvelse. Dette utviklingsprosjektet vil i stedet utforske måter man kan benytte eksisterende ressurser, både i jordmor selv eller i samarbeid med andre tjenester, istedenfor å fokusere på tilføring av nye ressurser og tiltak.

1.3 Leseveiledning

I denne prosjektoppgaven har vi forsøkt å finne svar på problemstillingen over, ved å gjennomføre et utviklingsprosjekt i Jordmortjenesten. Vi vil i neste kapittel introdusere noen faglige perspektiver som kan understøtte og belyse problemstillingen vi har valgt. Deretter har vi i kapittel 3 beskrevet metodene vi benyttet for å utforske hvordan ledere og medarbeidere sammen kan fremme

mestring hos jordmor. Funnene fra utviklingsprosjektet presenteres i kapittel 4. Gjennom diskusjon i kapittel 5 har vi videre drøftet funnene fra utviklingsprosjektet opp mot de faglige perspektivene. Til slutt avsluttes prosjektoppgaven med en konklusjon i kapittel 6, som også inneholder våre egne tanker om veien videre for vår virksomhet.

2 Faglige perspektiver

I det følgende kapittelet utdyper vi hvilke faglige perspektiver vi fant relevante for problemstillingen og videre for utviklingsprosjektet.

2.1 Nasjonal faglig retningslinje for svangerskapsomsorgen

Jordmortjenesten har ansvar for oppfølging av gravide gjennom å gi tilbud om svangerskapskontroller, og det er Nasjonal faglig retningslinje for svangerskapsomsorgen (Helsedirektoratet, 2018) som legger føringer for hva som skal være innhold og setter krav i oppfølgingen fra jordmor. Dette faglige perspektivet er relevant å ta med i denne prosjektoppgaven, for å belyse bakgrunnen for hvilke krav og føringer jordmor må forholde seg til i sin arbeidshverdag. Retningslinjen har som anbefaling at det gis åtte svangerskapskontroller gjennom en graviditet, men med mulighet for å tilpasse dette individuelt, dersom behov for mer oppfølging avdekkes. Jordmor som følger opp gravide i svangerskapet, skal kartlegge både psykisk og fysisk helse. Ved å følge Nasjonal faglig retningslinje for svangerskapsomsorgen bidrar jordmor «til å forebygge sykdom og identifisere gravide med behov for utvidet støtte, behandling og hjelp» (Helsedirektoratet, 2018). I jordmortjenesten i Askøy kommune, tilbys det en tidlig livsstilssamtale før uke 12 i svangerskapet. Ved å gi tidlig livsstilsråd, følge opp fysisk og psykisk helse vil jordmor kunne avdekke risikosvangerskap. Jordmor iverksetter tidlig intervensjon der det er behov og som vil forebygge skjevutvikling hos både mor og barn, og legge til rette for å fremme foreldrerollen til den gravide og evt partner. Dersom jordmor avdekker et behov som krever utvidet oppfølging i svangerskapet, settes det i verk støttende tiltak i oppfølgingen hos jordmor, men også gjerne i samarbeid med andre faggrupper som f.eks fastlege, psykolog, eller familieveileder. Jordmor jobber også i tverrfaglig samarbeid, slik at den gravide og familien også videre etter svangerskapet, følges opp med støttetiltak når det er behov for dette. Dette kan

f.eks være samarbeid med helsesykepleier på helsestasjon eller egne oppfølgingstiltak basert på hjemmebesøk i den første tiden etter fødsel.

2.2 Ledelsesatferd

I denne prosjektoppgaven er det relevant å trekke frem leders stil og atferd, for å belyse hvordan mestring kan fremmes hos jordmor. Lederes atferd eller stil har mye å si for den enkelte arbeidstaker, deres innsats og arbeidskvalitet, samt virksomhetens resultatoppnåelse. Det er særlig to faktorer som trekkes frem av Martinsen (2019), i beskrivelse av leders stil; omtanke og å skape struktur. De to faktorene legger vekt på at omtanke kan utøves gjennom inkludering, støtte, vise tillit og kommunikasjon, mens struktur kan bidra til å arbeide mot mål og resultater. For å ta i bruk de to faktorene på best mulig måte, kan man beskrive et mer moderne og helhetlig bilde av lederatferd ved å sette det sammen i en tredelt dimensjon: oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert ledelsesatferd (Martinsen, 2019, s.142–165).

I den oppgaveorienterte ledelsesatferden vil man sikre at medarbeideren har god forståelse for oppgavene sine og ha tydelige føringer for hvem som har ansvar for hva. En oppgaveorientert leder vil lage mål, prioritere, organisere arbeidet, spesifisere ansvar og fordele ressurser mellom aktiviteter. I denne ledelsesatferden er lederen opptatt av å gjøre oppgavene tydelige for medarbeiderne, sørger for at alle forstår hva som er planlagt, hvor utfordringene ligger og hva er realistiske mål å oppnå. En oppgaveorientert leder vil også bidra aktivt med å se etter muligheter for virksomheten og ta ansvar for at informasjon som er relevant, kan settes i sammen slik at man bruker muligheten til utvikling, når den byr seg (Mortensen, 2022a).

I den relasjonsorienterte lederatferden, har lederen søkelys på å oppmuntre, anerkjenne og bruke tid sammen med medarbeideren, slik at medarbeideren blir konsultert og søkt råd til i prosessen. I denne type ledelsesatferd gir lederen medarbeiderne støtte, omtanke, veiledning og utviklingsmuligheter. Lederen viser støtte gjennom å vise interesse for hva andre er opptatt av og viser gjennom sin væremåte at andre er verdifulle. Lederen vil legge til rette for personlig vekst og utvikling, samt sørge for at medarbeidere får tatt i bruk sine styrker der det er mulig. Et annet kjennetegn i denne lederatferden, er at leder har søkelys på å gi positiv tilbakemelding ved prestasjoner og anerkjenne når en medarbeider har

bidratt til gode resultater. Lederen har også gjerne etablert systemer for å synliggjøre fremragende prestasjoner i virksomheten (Mortensen, 2022a).

I endringsorientert ledelse er leder nyhetssøkende etter nye måter å jobbe på sammen med medarbeideren. Lederen utvikler visjon, jobber inspirerende og med optimisme på hva som kan oppnås (Martinsen, 2019, s.142–165). I en endringsorientert ledelse vil lederen gå foran som en rollemodell, forsøke å vekke stor tro og motivasjon hos medarbeiderne. Lederen vil tydeliggjøre behovet for endring, skape bevissthet om utfordringene man står ovenfor og hvorfor endring er viktig. Lederen vil stimulere medarbeiderne til å se flere perspektiver og ideer i de ulike utfordringen man står ovenfor, og derav utfordre dagens måter å utøve arbeidet på. I diskusjon vil lederen verdsette de ulike synspunktene. Lederen vil ikke unngå vanskelige problemstillinger og vil være åpen for nye ideer, samt behandle andres ideer på en respektfull måte. I den endringsorienterte lederatferden vil også leder søke etter tilbakemeldinger og sørge for at alle tar med seg lærdom og erfaring fra arbeidet underveis i prosessen. Leder verdsetter å lære fra suksess og feil, samt sørge for å spre lærdommen videre til andre (Mortensen, 2022a).

Martinsen (2019) oppsummerer det som viktig å satse på gode relasjoner og visjonsbygging, samt å sørge for at verdier og atferd er i samsvar og rettet mot gjennomtenkte mål. I tillegg viser forskning at alle de tre dimensjonene av lederatferd er viktige, men at den relasjonsorienterte lederatferden er selve basisen og forutsetningen, for å kunne lykkes med de to andre dimensjonene (Carlsen og Dysvik, 2022a).

2.3 Mestringsklima og psykologisk trygghet

Et godt mestringsklima beskriver et arbeidsmiljø der medarbeidere og ledere deler tanker og ideer, fremhever samarbeid og både individuell og kollektiv læring. I et slikt arbeidsmiljø er man villig til å prøve ut nye strategier og løsninger, og medarbeider opplever å bli verdsatt av ledere. Å jobbe i et slikt miljø øker generelt trivsel og motivasjon samtidig som man opplever seg verdsatt for sin kompetanse og innsats. Medarbeiderne vil oppleve større grad av autonomi, utholdenhet og tilhørighet til arbeidsplassen.

Motivasjon for arbeidet man skal utføre er en avgjørende faktor for medarbeideres og ledes trivsel på en arbeidsplass. Innen helseyrker fremheves ofte høy

prososial motivasjon ved «å gjøre en forskjell for andre» som den fremste motivasjonen for å gjøre en god jobb. Det er likevel viktig å holde oppe en god og reell praksis for perspektivtaking i det daglige, å virkelig gå i dybden på å stille «fundamentale spørsmål om brukerbehov» og innimellom stille brukerne direkte spørsmål om dette gjennom medvirkningsprosesser. Indre motivasjon handler ikke direkte om resultatet brukeren får av jobben som utføres, men om en opplevelse av at arbeidsoppgavene har høy egenverdi, «er meningsfulle, interessante, spennende, gir energi og en følelse av å glemme tid og sted» (Carlsen og Dysvik, 2022b). Indre motivasjon er direkte relatert til kompetanse, autonomi og fremmes av gode relasjoner til kolleger og ledere. Kuvaas og Dysvik (2020) utreder medarbeideres motivasjon og betydningen dette har for engasjement og produktivitet i organisasjoner. Den indre motivasjonen ses på som autonom, at man liker det man gjør og derfor presterer godt, mens den prososiale motivasjonen kan handle om plikt og «kall», man gjør det fordi man må eller bør. Både mestringsklima og motivasjon vil være relevante faglige perspektiver som vil belyse problemstillingen i denne oppgaven og vil være underbyggende for hvordan man kan fremme mestring hos jordmor.

Psykologisk trygghet defineres av William Kahn som: «.. *en følelse av å være påkoblet og kunne eksponere seg selv uten frykt for å svekke sin selyfølelse, status eller karriere. Folk føler seg trygge når de kan være engasjerte uten å måtte lide for sitt engasjement*» (Mortensen, 2022b).

Forskeren Amy Edmondson mener at psykologisk trygghet er nøkkelen til å få medarbeidere til å aktivt utfordre rutineene på jobb, og at det er lederen som har ansvar for å etablere psykologisk trygghet (Kvalnes, 2019). Psykologisk trygghet bidrar til engasjement, fremmer at flere medarbeidere tørr å fremme avvikende synspunkt og at man kan dele og lære av sine feil. Psykologisk trygghet bidrar også til at man blir mer kreative sammen (Mortensen, 2022b). Kvalnes (2019) hevder at psykologisk trygghet er et sjeldent fenomen å oppnå på en arbeidsplass, men forfatteren belyser hvordan leder kan styrke yringsklimaet rundt seg, som igjen kan bidra til økt psykologisk trygghet. Denne prosessen beskrives i tre trinn, som setter søkelys på å invitere folk til å gi kritiske tilbakemeldinger, leder må være til stede og tilgjengelig for å motta meningene, og vise anerkjennelse, samt takknemlighet når noen ytrer seg kritisk. Det trekkes særlig frem at det er viktig å

følge opp når man inviterer til kritiske tilbakemeldinger, slik at det ikke blir hengende i luften, uten en konkret oppfølging.

Et annet perspektiv som kan påvirke den psykologiske tryggheten i en gruppe, er hvordan den enkelte person kan ha en oppfattelse av seg selv som en aktør eller en brikke. En aktør vil si et ansvarlig og selvstendig individ, som har handlingsrom til å ta initiativ og påvirke hva som skjer i egne omgivelser. En som anser seg selv som en brikke, vil beskrives som en som mangler reell frihet til å ta egne valg, og vil dermed heller ikke ta ansvar for hvordan ting utvikler seg. Hvordan den enkelte definerer seg selv, vil også være med å påvirke den psykologiske tryggheten og ytringsklimaet (Kvalnes, 2019). De nevnte beskrivelsene av psykologisk trygghet og hvilken selvforståelse jordmor har, vil være relevant å drøfte i denne prosjektoppgaven som skal finne måter å fremme mestring hos jordmor i møte med sårbare gravide.

Jane E. Duttons ledelsesforskning omhandler hvordan man i organisasjoner kan dra nytte av medarbeideres iboende styrker og evner ved å bygge og fremme høykvalitetsforbindelser (Dutton, 2014). Høykvalitetsforbindelser kan beskrives som enkle mellommenneskelige grep som har en enorm positiv virkning på medarbeideres helse, trivsel, motivasjon og yteevne, og det kreves omtrent ingen forberedelse fra leders side. Innen høykvalitetsforbindelser snakker man om fem strategier, og den første er å demonstrere tilstedeværelse gjennom å gi full oppmerksomhet. Den andre strategien inviterer leder til å være en genuin leder ved å vise engasjement, men gjerne også sårbarheter. Å fremheve medarbeidernes gode ideer og gjerninger og å kommunisere dette på en bekreftende måte er Duttons tredje anbefalte strategi (Dutton, 2003). Aktiv lytting for å unngå fortolkninger og misforståelser er også sentralt for å skape høykvalitetsforbindelser. Det er viktig for ledere å ha en inviterende kommunikasjon, som ivaretar leders forventninger og samtidig respekterer og fremhever den andre personen (Carlsen og Dysvik, 2022a).

Høykvalitetsforbindelser bygges også gjennom å leke på arbeidsplassen. Lek har en positiv effekt ved å skape energi og fellesskap, og kan gjøres både som egne aktiviteter og arrangementer eller bare ved å ha leker lett tilgjengelig for medarbeiderne (eks. ping pong, basketball). Dutton (2014) poengterer at dette er lavkostnadsinvesteringer med svært høy effekt på tjenesteleveranse og organisasjonskultur.

2.4 Innovasjon

I kommunal sektor har innovasjonsbegrepet blitt mer og mer anvendt de siste årene (Hoholm, 2015, s. 2). Forfatteren trekker frem tre viktige former for innovasjon; det å organisere smartere, utvikle gode tjenester, men også innkjøp av innovasjon, ved å stimulere næringsliv til å utvikle produkter, teknologi og tjenester for kommunene. Innovasjon har som hovedmål og skape verdi, og dette er viktig å analysere i egen virksomhet før man skal endre noe som helst. Hoholm fremhever at innovasjon kun skaper verdi når det er nyttig for noen. Innovasjon er derfor ikke kun en idemyldringsprosess som fører til nye tiltak hvis det ikke til slutt kommer til nytte. Innovasjon lykkes altså når det er nyttig for enten medarbeidere eller for brukere at praksis er endret. Forfatteren poengterer at innovasjon som prosess absolutt ikke er lineær og at den kan oppleves kaotisk og frustrerende for de involverte. Det som driver prosessen og bidrar mye til resultatet er oppdagelsene man gjør underveis, justeringene og læringen, like uforutsigbart for medarbeidere som for innovasjonsledere. En slik usikkerhet fører naturlig nok med seg risiko for motstand eller friksjon både blant medarbeidere, men også blant eventuelle brukere.

Kværner påpeker behovet for at innovasjon handler om å skaffe seg kompetanse som kan løse i dag ukjente problemstillinger i fremtiden. Hun peker på at innovasjon og endringer på langt nær alltid er vellykket, og fremhever karakteristikker i organisasjoner som faktisk lykkes; bl.a. bred forankring og eierskap på alle nivåer i en organisasjon. For å lykkes med innovasjon er klar og tydelig ledelse essensielt, men fungerer ikke hvis ledelsen ikke skaper tillit. Ledere må også ta hensyn til at rent evolusjonsmessig er mennesker skeptisk til endring, det ukjente blir «farlig» og derfor er det nødvendig å bruke nok tid i slike prosesser (Kværner, 2020, s. 248-253).

Som tidligere nevnt lykkes man ikke med innovasjon hvis man ikke skaper verdi. Carlsen et al. (2013) hevder likevel at kreative prosesser er interessante i seg selv, på tross av at resultatet man håpet på gjerne uteblir. Å jobbe med ideer i en organisasjon aktiverer «dramaet» som knytter medarbeidere tettere på arbeidsplassen sin, de finner «jobb-identiteten sin» og får øye på hvorfor de har denne jobben. Å skape et vinnende produkt ut av en enkel ide som en av medarbeiderne kan ha, er mulig ved at leder legger til rette for at medarbeidere fungerer som et kreativt team, istedenfor å fortsette som et team som har

hovedfokus på forbedring av gjeldende rutiner. Forfatterne trekker fram at man ved å jobbe sammen i Workshops vil «få ideer bokstavelig i hendene sammen med kollegaer» (2013, s. 143).

2.5 Oppsummering

De positive effektene på individer og i organisasjoner når man jobber i et arbeidsmiljø, som ivaretar medarbeidere slik de faglige perspektivene i dette kapitlet beskriver, er godt forankret i forskning. Dette utviklingsprosjektet setter søkelys mot en liten faggruppes møte med brukere i en sårbar fase i livet, som ikke handler om å behandle sykdom. Ledere til jordmødre trenger å få belyst den belastningen medarbeiderne kan oppleve å stå i. Å stå i «frontlinjen» og ta imot mange komplekse problemstillinger og behov, uten å kunne hjelpe alle og løse den enkeltes utfordringer, er krevende. Økt kunnskap om temaet kan blant annet bidra til at man kan forebygge utbrenthet hos jordmødre, bedre rekrutteringen av jordmødre til kommunen og at jordmors kompetansebehov blir fremhevet både for organisasjoner og for utdanningsinstitusjonene. Dette utviklingsprosjektet tar sikte på å bidra til å øke kunnskapen om temaet.

3 Metode

Arbeidet i utviklingsprosjektet startet med et «problem fra virkeligheten» som kom frem i gruppeintervjuet som er beskrevet i introduksjonen. I det følgende kapitlet vil vi utdype vårt videre valg av metode for å få belyst den valgte problemstillingen.

3.1 Datainnsamling

Vi valgte å bruke kvalitativ metode i dette utviklingsprosjektet fordi problemstillingen handler om opplevelser som ikke er målbare annet enn ved å spørre de involverte. Oppen et al. (2020) beskriver den kvalitative metoden som godt egnet til å utdype problemstillinger grundig, og at den åpner opp for å kombinere og variere dynamisk mellom ulike tilnærminger, som f.eks intervju og observasjon. I utviklingsprosjektet har vi brukt induktiv design hvor vi har utforsket (Nasjonal lederutdanning for primærhelsetjenesten, 2022, s. 9) en kombinasjon av flere ulike metoder for å belyse problemstillingen.

Tabell 1. Empiri

Metode	Hvem	Hvor	Verktøy	Tidsramme	Ansvarsfordeling
Semistrukturert intervju	Alle 5 medarbeidere (Jordmortjenesten) individuelt	På hver enkelt ansatt sitt kontor	Padlet	30 minutter	Kristin intervjuer Linn referent
Ustrukturert intervju	Samarbeidspartner/ledere, 2 personer	På møterom hos samarbeidspartner	Åpent spørsmål Word	90 minutter	Alle deltar i samtalen, men Linn refererer
Gevinstavtrykk	2 medarbeidere og ledere 2 personer	Møterom	Gevinstavtrykk, Senter for fremtidig helse (se vedlegg)	30 minutter	Linn leder, Kristin refererer
Workshop 1	4 medarbeidere i Jordmortjenesten og 2 ledere (ulik sammensetning av medarbeidere i WS 1 og 2)	Møterom, stor tavle, lunsj og snacks	Post-it lapper, tavle, bilder, podcast, video, «tjenesteflyt», «dagbok», «familietre» etc.	3 timer	Introduksjon av øvelsene, Kristin første del, Linn andre del
Workshop 2	Alle 4 medarbeidere og 2 ledere	Møterom, stor tavle, lunsj og snacks	Post-it lapper, tavle, CV, «dagbok», «debatten»	4 timer	Introduksjon av øvelsene, Kristin første del, Linn andre del
Refleksjonsøvelser	Alle 5 medarbeidere og 2 ledere. Grupperefleksjon (runde) og individuelt.	Underveis i Workshopene og etterkant av begge workshopene	IGP metode, post-it, refleksjon i gruppe, menti.com til egenrefleksjon		

3.1.1 Semistrukturert intervju

For å få en utdypet forståelse av hver enkelt jordmors opplevelse av arbeidet med kartlegging av gravidens psykiske helse, valgte vi å gjennomføre et semistrukturert intervju med hver enkelt jordmor. Gjennom dette intervjuet fikk jordmødrene beskrive sin egen arbeidsmåte og personlige opplevelse av den, noe som var ønskelig for å oppnå «dybdekunnskap om informanternes opplevelser» (Oppen et al., 2020, s.366).

Det ble satt av 30 minutter til hver enkelt medarbeider og intervjuet ble gjennomført på deres eget kontor. Det var virksomhetsleder Kristin som stilte spørsmålene fordi hun ikke er fagperson selv (helsesykepleier og ikke jordmor), mens Linn også er utøvende jordmor i avdelingen. Dette valgte vi for at medarbeiderne måtte forklare mer detaljert hvordan kartleggingen foregår (som til en helt ukjent). Linn var skribent. Vi valgte å bruke semistrukturert intervju for å

ivareta fleksibiliteten i temaet som skulle bli belyst (Oppen et al, 2020, s.350).

Dette ga oss rom for å utdype enkelttemaer som kom frem gjennom ekstra oppfølgings spørsmål underveis. Intervjuguiden bestod av følgende spørsmål:

- Beskriv hvordan du kartlegger psykisk helse hos gravide
- Hvordan følger du opp det kvinnen legger frem?
- Beskriv hva du gjør videre
- Hvordan opplever du å utføre kartleggingen av psykisk helse hos gravide?
- Hvilke tanker har du om hvordan det er for den gravide å bli spurt om psykisk helse?

3.1.2 Ustrukturert intervju

Oppfølging av gravides psykiske helse kan involvere andre tjenester i Askøy kommune. Origo Askøy – Livsmestring, psykisk helse og rus er den avdelingen som vi har tettest samarbeid med, både på ledernivå og på ansattnivå.

Jordmoravdelingen og medarbeidere i Origo Askøy som har ansvar for gravide, møtes for samarbeid og felles veiledning 4 ganger per halvår. Vi så det derfor som relevant å bruke ledere i Origo Askøy som informanter inn i utviklingsprosjektet, da de kjenner til både jordmødrenes tjenesteutøvelse og utfordringsbildet i møtet med de sårbare gravide. Vi inviterte virksomhetsleder og avdelingsleder i Origo Askøy til et ustrukturert intervju. Denne metoden kjennetegnes av at det har en uformell form. Et ustrukturert intervju forløper mer som en hverdagssamtale og har ikke formulerte spørsmål i særlig grad. Man gir oppmerksomhet til tema og spørsmål som informanten selv vektlegger (Oppen et al, 2020, s 350). I invitasjonen forklarte vi dem kort om det pågående utviklingsprosjektet og at vi underveis i intervjuet kom til å ta noen notater.

Vi valgte denne formen for intervju for å få fram lederne i Origo Askøys opplevelse av deres perspektiv på jordmors kartlegging og oppfølging av gravides psykiske helse. Vi hadde et åpent utgangsspørsmål som vi presenterte for dem på en skjerm:

Hvilke tanker har dere om kartlegging og oppfølging av gravides psykiske helse?

Vi deltok selv i refleksjonen, og fulgte opp deres synspunkter med åpne oppfølgings spørsmål.

3.1.3 Gevinstavtrykk

Etter å ha gjennomført de ulike intervjuene inviterte vi medarbeiderne i Jordmortjenesten til å gjennomføre et gevinstavtrykk (Kværner, 2022).

Halvparten av jordmødrene deltok i dette arbeidet hvor målet var å utforske nytteverdien av utviklingsprosjektet sammen med medarbeiderne. Årsaken til at ikke alle var til stede, var på grunn av fravær og driftshensyn. Vi forklarte verktøyet for medarbeiderne og vi fylte sammen ut de ulike gevinstområdene opp mot problemstillingen.

3.1.4 Workshops

Etter at vi hadde gjennomført de ulike intervjuene ønsket vi å utforske den valgte problemstillingen ved å gjennomføre to workshops sammen med medarbeiderne i løpet av utviklingsprosjektet. Målet med å bruke workshops som metode var at medarbeiderne skulle få utforske nye måter å arbeide sammen på, blant annet ved å prøve ut perspektivtaking som arbeidsverktøy.

I workshop 1 valgte vi å ha den gravides perspektiv i fokus. Vi satt av 3 timer til å jobbe med dette. Medarbeiderne ble først invitert til å lage ordsky med spørsmålet: «Hva kjennetegner den sårbare gravide?» Begrepet «sårbar» gravide brukes internt i Jordmortjenesten og beskriver kjennetegn hos den gravide som potensielt kan gi økt risiko i svangerskapet eller foreldrerollen. I workshop 1 ba vi medarbeiderne reflektere på egenhånd, og notere ned et og et kjennetegn på Post-it lapper. Videre ble alle kjennetegnene lest opp etter tur, og Post-it lappene hengt opp på en tavle som en ordsky. Etter at ordskyen var ferdig, reflektere medarbeiderne noen minutter for seg selv og ble så invitert til å reflektere i plenum over ordskyen vi hadde laget. Neste del av workshopen ble innledet med å lytte til en podkast-«trailer» som varte tre minutter (NRK, 2022). Deretter så vi en intro til en TV-serie som varte i to og et halvt minutt (Westh, 2020). Temaet for begge disse visuelle verktøyene var barnløshet og psykiske belastninger dette kan medføre. Påfølgende aktivitet var en refleksjonsøvelse i plenum. Videre i Workshop 1 ble det gjennomført en oppgave sammen to og to medarbeidere som handlet om å fortelle en gravid kvinnes historie. Medarbeiderne benyttet arbeidsark som var utarbeidet på forhånd. Arbeidsarkene inneholdt bl.a: bilde av en gravid, dagboknotat, familietre (Vedlegg 2). Etter denne oppgaven fikk medarbeiderne presentere «sin gravide» for de andre, og fortalt hennes historie.

Til slutt gjennomførte vi en refleksjonsøvelse i plenum. Som siste oppgave i denne workshopen valgte vi at medarbeiderne skulle utarbeide en fiktiv brukerreise, for å få frem hvilke opplevelser den gravide kan ha med seg før hun kommer til jordmor. Til denne oppgaven byttet vi parene av medarbeidere, og to og to brukte verktøyet fra Tjenesteflyt fra C3 Senter for fremtidig helse (Kværner og Rønningsen, 2022), for å fremstille visuelt hvor mange faktorer som kan påvirke kvinnen før hun kommer til jordmor. Til dette arbeidet brukte medarbeiderne papir, saks og lim, og presenterte deretter for hverandre. I etterkant av workshopen valgte vi å fremstille ordskyen med kjennetegn på den «sårbare» gravide, i en digital versjon. Vi benyttet det digitale verktøyet Mentimeter (Mentimeter AB, u.å.).

Etter workshop 1 gikk det 10 dager før vi samlet medarbeiderne til workshop 2. I denne workshopen fikk medarbeiderne utforske både jordmors og tjenestens perspektiver. Til denne workshopen hadde vi satt av fire timer. Vi valgte også i denne workshopen å starte med å lage en ordsky på temaet «hvilke ord beskriver jobben som jordmor?» med påfølgende refleksjonsøvelse både individuelt og i plenum. Ordskyen ble laget ved at medarbeiderne ble invitert til å bruke mobiltelefonene sine til å legge inn beskrivende ord i det digitale verktøyet Mentimeter (Mentimeter AB, u.å.). Videre i workshopen fikk medarbeiderne samarbeide to og to med å lage en fiktiv jordmors historie ved å ta utgangspunkt i et bilde og arbeidsark (Vedlegg 3). Etter øvelsen fortalte hver av gruppene deres jordmors historie for hverandre. Vi avsluttet denne oppgaven med en kort refleksjonsøvelse i plenum. I neste del av workshop 2 gjennomførte vi en debattøvelse mellom medarbeiderne. De ble delt inn i to lag, der det ene laget var «Optimistene» og det andre laget «Pessimistene». Temaet for debatten var: «Askøy kommune har bestemt at alle sårbare gravide skal ha oppfølging i hjemmet etter fødsel». Medarbeiderne ble bedt om å ta brukerens, medarbeiderens og kommunens perspektiver inn i denne øvelsen, og legge frem argumenter for sitt lags syn på temaet i debatten. Debattøvelsen varte i 30 minutter inkludert forberedelsestid. Etter debatten gjennomførte vi en refleksjon i plenum. I siste del av workshop 2 hadde vi fokus på virksomhetens utøvelse av tjenester til brukerne. Medarbeiderne ble invitert til å notere ned hvilke ressurser jordmødre benytter i dag, for å følge opp kartlagte utfordringer hos gravide. Eksempler på dette kan være psykolog, DPS, familieveiledning, osv. Medarbeiderne brukte Post-it lapper

og plasserte dem på en tavle som var delt inn i ulike nivåer. Nivåene som ble benyttet var forebyggende tiltak, mestringstiltak og behandling. Etter dette inviterte vi medarbeiderne til en refleksjonsøvelse for å fremheve hvordan jordmor bruker de tilgjengelige ressursene, for å imøtekomme den sårbare gravides behov.

3.1.5 Refleksjon

Gjennom hele datainnsamlingen i dette utviklingsprosjektet har vi brukt refleksjonsøvelser som metode. Refleksjon har blitt benyttet både individuelt og i plenum. I flere av refleksjonsøvelsene har også ledere deltatt aktivt. I etterkant av workshopene fikk medarbeiderne tilsendt en epost med lenke til Menti.com (Mentimeter AB, u.å.), hvor de ble invitert til å gjennomføre en egenrefleksjon over opplevelsen av å delta i workshopene og over hvilke erfaringer de tar med seg videre i sitt arbeid med oppfølging av gravides psykiske helse. I tillegg til refleksjonsøvelsene sammen med medarbeiderne, har vi ledere reflektert sammen ukentlig gjennom utviklingsprosjektet. I disse refleksjonene har temaene variert ut ifra hvor langt vi har kommet i prosessen med utviklingsprosjektet.

3.2 Analyse

Resultatene fra de semistrukturerte intervjuene med medarbeiderne ble anonymisert og transkribert. Informasjonen fra de fem intervjuene ble så oppsummert kortfattet i en oversikt beskrevet i kapittel 4 (Tabell 2). De semistrukturerte intervjuene ga oss innsikt i medarbeidernes arbeidshverdag og måten de både kartlegger og følger opp gravides psykiske helse gjennom svangerskapet. De semistrukturerte intervjuene dannet et utgangspunkt for arbeidet i workshopene. De ulike kreative verktøyene vi brukte i workshopene, utarbeidet vi selv for å fasilitere perspektivtakingen. Vi ønsker så å gjennomføre refleksjonsøvelser for at medarbeiderne skulle få muligheten til å stoppe opp og forankre egne perspektiver opp mot temaene vi hadde jobbet med. Etter hver workshop har vi som ledere gjennomført en oppsummering av workshopene, med fokus både på observasjoner av medarbeidernes deltakelse og av deres refleksjoner. Først ble dette notert ned som stikkord og sitater, og siden ble et utdrag av medarbeidernes refleksjoner presentert i en tabell i kapittel 4 (Tabell 3). Våre egne refleksjoner er på lik linje oppsummert og beskrevet i Tabell 4.

3.3 Refleksjon over styrker og svakheter ved valgt fremgangsmåte

I starten av utviklingsprosjektet ble det tydelig for oss at vi ønsket å prøve ut nye måter å jobbe sammen med medarbeiderne på, for å redusere risikoen for at medarbeidere kan oppleve lav mestring i jobbutøvelsen. Den tradisjonelle problemløsningsmetoden som blir oftest benyttet innen helseyrker, ønsket vi å utfordre ved å benytte oss av en annen tilnærming. Tidligere har vi i virksomheten vært vant til å utarbeide rutiner og prosedyrer for hvordan utfordringer skal løses, og uten å utforske de ulike perspektivene i stor nok grad. Vi var spente på hvordan denne mer kreative metoden ville bli mottatt hos medarbeiderne, som ikke har vært vant til denne type metode å tilnærme seg utfordringer på. Jordmødrene har også få erfaringer med refleksjonsøvelser. Potensielt kunne vi ha møtt skepsis og til dels motstand hos medarbeiderne, fordi det kunne oppleves for lite konkret og nyttig.

Å gjennomføre et slikt prosjekt i en liten avdeling med 5 medarbeidere kan være utfordrende, fordi hver medarbeider utgjør en stor andel av datainnsamlingen. Generelt kan medarbeidere synes det er vanskelig å uttale seg ærlig når hver stemme blir eksponert, og man ikke kan forbli en av mengden. Samtidig kan det å være få medarbeidere ha en positiv effekt på samspillet, og øke trygghet ved refleksjon i plenum.

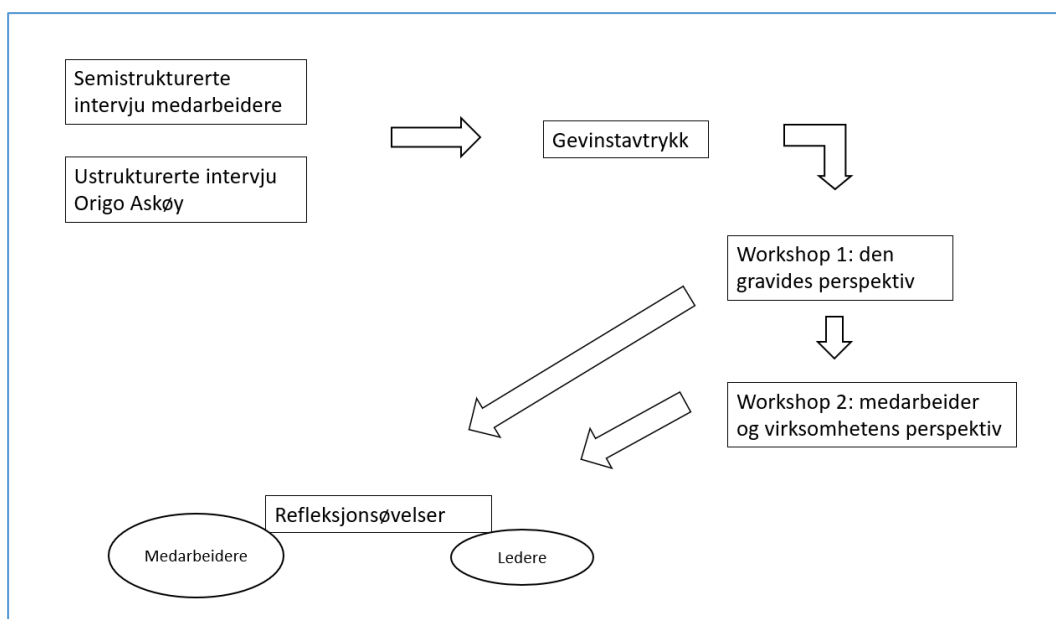
3.4 Etske betraktninger

I forbindelse med gjennomføringen av de semistrukturerte intervjuene hadde vi i forkant tenkt å bruke de samlede resultatene inn i workshopene. Vi hadde sett for oss å vise sitater fra intervjuene i workshopene, men konkluderte med at med få medarbeidere, som også kjenner hverandre godt, ble det umulig å ivareta anonymitet. Noen av svarene ble preget av personlige opplevelser og uttalelser, som lett gjorde det gjenkjennbart hvem som hadde sagt hva. Vi valgte derfor å ikke vise disse funnene til hele gruppen. Når en medarbeider deler personlige erfaringer med sin leder, er det viktig for tillitsforholdet at dette forblir fortrolig. Medarbeiderne ble invitert til å dele erfaringene selv under refleksjonsøvelsene. Videre gjennom hele datainnsamlingen har vi hatt fokus på å ivareta medarbeidernes trivsel. Vi har vært bevisste på å ivareta den enkeltes styrker og fremheve disse bla. ved valg av gruppesammensetninger, og ved at alles stemme ble hørt. Likevel har medarbeiderne blitt utfordret. Det har vært viktig for oss å

skape en god ramme rundt arbeidet, med servering av mat og drikke, og bruk av god tid. Alle brukererfaringer har vært fiktive og medarbeiderne har snakket om sine egne erfaringer uten å bryte taushetsplikten.

4 Funn

I dette kapittelet vil vi presentere funnene som har kommet frem under datainnsamling og gjennomføringen av de ulike forsøkene i utviklingsprosjektet.



Figur 1. Utviklingsprosjektets ulike forsøk i kronologisk rekkefølge.

Semistrukturerte intervjuer av medarbeidere i Jordmortjenesten. I november 2022 gjennomførte vi 5 semistrukturerte intervjuer av medarbeiderne i Jordmortjenesten. En oversikt over uttalelser fra de semistrukturerte intervjuene er gjengitt i Tabell 2 som følger etter dette avsnittet. Under gjennomføringen av intervjuene opplevde vi en generelt god stemning, at medarbeiderne var interesserte og de svarte utdypende på de åpne spørsmålene. Samtalen fløt naturlig. Flere av medarbeiderne uttrykte spontant at det var godt å få snakke om sin egen arbeidshverdag, og at de tidligere ikke hadde opplevd dette.

Under medarbeidernes beskrivelse av det første spørsmålet om hvordan de kartlegger den gravides psykiske helse, fikk vi bekreftet at dette gjøres nokså likt. Jordmødrene bruker direkte spørsmål til de gravide, ofte med en forklaring på hvorfor man kartlegger den psykiske helsen. Lederne i Origo Askøy uttrykte i sitt

intervju (ustrukturert intervju) at de var overrasket over at jordmødrene ikke bruker et kartleggingsverktøy i dette arbeidet. De antok at jordmødrene brukte et kartleggingsverktøy, fordi de er gode på å finne de sårbare gravide som trenger oppfølging i Origo Askøy sine tjenester. Før intervjuene var vi selv usikker på utførelsen av kartleggingen, og om gjennomføringen var lik nok, slik at de gravide får et likeverdig tjenestetilbud. Vi så for oss at prosjektet kunne gripe fatt i dette dersom det hadde kommet frem store ulikheter i kartleggingen. Funnene fra semistrukturert intervju viser at kartlegging av psykisk helse hos gravide gjennomføres på en likeverdig måte, til tross for at man ikke benytter et eget kartleggingsverktøy.

På spørsmålene som omhandler oppfølgingen av det den gravide legger frem, svarer jordmødrene at de alle benytter utvidet konsultasjonstid eller ekstrakonsultasjoner som førstevalg i oppfølgingen. Utvidet konsultasjonstid kommer alltid før en eventuell henvisning til andre tiltak og oppfølging. I etterkant av de semistrukturerte intervjuene har vi ledere reflektert sammen om at oppfølgingssamtaler og utvidet tid hos jordmor er et av de største virkemidlene i oppfølging av gravides psykiske helse. Vi bør derfor fremheve at effekten dette gir, er for mange gravide god nok oppfølging under graviditeten. Den gode effekten oppfølgingssamtaler hos jordmor kan ha, har ikke vært løftet fram nok innad i Jordmortjenesten.

På spørsmålet om jordmors egen opplevelse av kartleggingen beskriver noen av jordmødrene at de opplever det å kartlegge psykisk helse som spennende og passe utfordrende. Nesten alle uttrykte at det var mer utfordrende da de var nyansatte eller da de startet med kartleggingen i 2011, men at de har øvd seg og opplever at de stort sett mestrer dette i dag. Flere medarbeidere fortalte om utfordringer med å ha kjennskap til store behov hos gravide og å ha følelsen av at man ikke får gjort noe med dem. De nevnte at det er vanskelig å vite om man tilbyr gravide den riktige hjelpen når de «kun» får tilbud om utvidet tid hos jordmor. Andre nevner også at det er vanskelig å vite når man skal henvise til andre tiltak eller fagpersoner. I tillegg påpeker jordmødrene at dette er et tyngende ansvar og blir til tider overveldende.

Tabell 2. Utdrag fra Funn i Semistrukturerte Intervju

Spørsmål	Uttalelser
Beskriv hvordan du kartlegger psykisk helse hos gravide	Kommer inn på dette når kvinnen forteller om oppveksten Temaet tas alltid opp på første konsultasjon, da har jeg best tid
Hvordan følger du opp det kvinnen legger frem?	Jeg kartlegger i hvilken grad den gravide ønsker å dele og ta tak i utfordringen Jeg tilpasser oppfølgingen individuelt. Alle har ikke samme behov
Beskriv hva du gjør videre	Det kommer an på hva som kommer frem og hvilken alvorlighetsgrad det har Det er lite håp om hjelp fra andre (instanser), f.eks psykolog Jeg gir mye av min egen kompetanse
Hvordan opplever du å utføre kartleggingen av psykisk helse hos gravide?	Det kan bli mye på jordmor, da er det godt å ha et annet helsepersonell involvert Det er spennende å møte ulike behov, og at ikke alle er like og har ulikt behov for oppfølging Det er vanskelig å sitte med «alt» selv, er jeg god nok til å ivareta det den gravide trenger
Hvilke tanker har du om hvordan det er for den gravide å bli spurt om psykisk helse?	De opplever at det er positivt å bli spurt og synes det er viktig Det kan være vanskelig å bli spurt når man har noe å fortelle Mange har ikke snakket om sårbarheten på mange år Kan av og til få følelsen av at noen holder tilbake, da åpner jeg for at de kan få snakke siden når de er klare til det – det er viktig med autonomi

Ustrukturert intervju av ledere i Origo Askøy. I slutten av november 2022 inviterte vi virksomhetsleder og avdelingsleder for en av våre nærmeste samarbeidspartnere, Origo Askøy – livsmestring, psykisk helse og rus, til et ustrukturert intervju. Vi kjenner disse lederne godt og møtes jevnlig for samarbeid på tvers av våre respektive virksomheter, og også medarbeiderne samarbeider tett. Under det ustrukturerte intervjuet kom det frem flere refleksjoner over at «normalbegrepet» innen psykisk helse er endret og utfordrer tjenestene. De trakk fram at helsepersonell kan oppleve at det som før var en normal psykisk helse, i dag krever behandling og oppfølging av profesjonelle. Samarbeidspartneren fortalte at de har stort fokus på å dreie hjelpen de tilbyr, til mer selvhjelp og gruppebasert tilnærming. De undret seg også over at der er skapt mye større forventninger til graviditet og foreldreskap gjennom sosiale medier i dag, noe som kan være en belastning både for foreldre og for tjenestetilbudene. Lederne i Origo

Askøy opplever at jordmødrene er gode på kartlegging av gravides psykiske helse. Jordmødrene avdekker mange sårbarheter hos de gravide, og er opptatt av å finne løsninger på den gravides problemer. Lederne i Origo Askøy ser gjennom henvisninger til deres tjenester, at jordmødre ofte setter i gang tiltak og handler raskt, noe som er positivt. Samarbeidspartneren påpeker også at det kan være nyttig for jordmødrene å vurdere muligheter for økt veiledning fra andre faggrupper, for eksempel en psykolog. De mener dette vil ha positiv effekt på jordmødres tiltro til at egen kompetanse er god nok for å hjelpe den gravide. De oppfordret også til at jordmødre bør utforske selvhjelp til gravide som tiltak. De mente at dette kan redusere behovet for å henvise den gravide til psykolog.

Gevinstavtrykk. De overordnede funnene etter å ha gjennomført gevinstavtrykket sammen med medarbeiderne, var at ved å gjennomføre utviklingsprosjektet, kunne dette gi flere gevinster både for medarbeiderne, brukere, tjenesten og samfunnet generelt. Et funn vi vil trekke frem er at når man i oppfølgingen av gravides psykiske helse benytter oppfølgingssamtaler hos jordmor, fremfor å henvise til f.eks psykolog, kan dette bla. redusere ventetid til behandling. Et annet funn er at det ufødte barnet sine gevinster handler om gode vekstvilkår i svangerskapet, og en trygg og god oppvekst i barndommen. Dette vil gi samfunnet en positiv gevinst i form av lave utgifter innen helse og omsorgstjenester og samtidig økte skatteinntekter, gjennom at både den gravide og på sikt også barnet, deltar i arbeidslivet. Det faktisk utfylte gevinstavtrykket er vedlagt denne prosjektoppgaven (Vedlegg 4).

Workshopene. Vi har tidligere beskrevet workshopenes praktiske gjennomføring i kapittel 3. Vi var opptatt av å skape gode rammer rundt workshopene for å tilrettelegge for en god opplevelse for medarbeiderne. Vi hadde kjøpt inn lunsj begge dager og serverte frukt og snacks underveis. Dette uttrykte medarbeiderne at de satte stor pris på og vi merket at det ble et godt utgangspunkt for oppstarten av øvelsene. Workshopene ble gjennomført på et stort møterom tilhørende virksomheten og vi benyttet også kontorer til noen av øvelsene. Begge workshopene ble gjennomført med 10 dagers mellomrom i februar 2023.

Workshop 1. I workshop 1 var første øvelse å lage ordskey med kjennetegn man finner hos de sårbare gravide. Ordskeyen i denne workshopen ble på 111 unike ord som beskrev den sårbare gravide.

Hva kjennetegner den "sårbare" gravide?

Mentimeter



Bilde 1. Ordsky fra Mentimeter workshop 1.

Ordskyen ble et visuelt effektivt utgangspunkt for videre arbeid i workshopen. Medarbeiderne uttalte spontant at de ble overveldet av kompleksiteten i alle ordene, og at det virket som om «alle» gravide er sårbare. En medarbeider reflekterte over hva egentlig det normale er, og en annen uttrykte: *“Hvordan skal jeg klare å hjelpe alle disse”*? Vi som ledere reflekterte i etterkant av workshop 1 over i hvor stor grad denne øvelsen overveldet jordmødrene. Vi fikk inntrykk av at de aldri egentlig har sett kompleksiteten på en så visuell måte tidligere. Neste øvelse ble innledet med to audiovisuelle verktøy som de både fikk se og lytte til og medarbeiderne fikk utdelt arbeidsarkene for å fortelle den gravides historie.



Bilde 2. Medarbeidere som forteller den gravides historie (arbeidsark).

Underveis i denne øvelsen fant vi at arbeidsarkene skapte interesse og god stemning mellom medarbeiderne, de ble ivrige og uttrykte at tiden gikk fort. En av

medarbeiderne stilte spørsmål om det fantes en fasit for hvem kvinnen på bildet var. Dette forteller oss at denne måten å jobbe på uten begrensninger og «riktige svar» er ukjent for medarbeiderne, men at spørsmålet kom frem i plenum sier også noe om at denne medarbeideren opplever trygghet i gruppen. De to historiene om den gravide, som ble lagt frem i plenum, viste seg å ha mange fellestrekk. Dette var overraskende for alle og skapte undring og latter over at man tenkte så likt. Den gravide på bildet ble tolket til å blant annet å ha samme yrke, ha opplevd samlivsbrudd i barndommen og ha like fremtidsdrømmer om et småbruk på landet. At historiene har likhetstrekk kan tyde på at jordmorgruppen har en forutinntatthet og at man her ser fenomenet «bekreftelsesfellen», hvor man på forhånd gjør seg opp meninger om noe, leter etter dette og får bekreftet det man leter etter. Under delingen av historiene om den gravide, observerte vi at alle var lyttende og interesserte og hadde et godt åpent kroppsspråk overfor hverandre. Siste øvelse i workshop 1 var å utforske hva den gravide har opplevd i tiden fra hun oppdager graviditeten og frem til hun kommer til jordmor første gang.



Bilde 3 og 4. Medarbeidere lager brukerreise.

Funnene fra denne oppgaven, som ble lagt frem av gruppene i plenum, var mer ulike. En av gruppene hadde medisinsk fokus der noe handlet om sykdom hos den gravide, men fikk likevel frem ressurspersoner i nettverket som f.eks venninner, kollegaer og familie. Den andre gruppen beskrev flere ulike ressurser rundt den gravide, f.eks fastlege, internett-verktøy/sosiale medier. I refleksjonsøvelsen i etterkant beskrev jordmødrene at det er mye som skjer rundt den gravide før man

slikt inngripende hjemmeoppfølgingstiltak. «Optimistene» hadde stort fokus på den gravides perspektiv og mente at dette hadde særskilt nytteverdi for den enkelte, de var ikke så opptatt av autonomi.



Bilde 6. Medarbeidere gjennomfører øvelsen «Debatten».

Refleksjonsøkten i etterkant fikk fram at medarbeiderne selv uttrykte nytten av perspektivtaking og at dette er relevant i forhold til deres jobbutøvelse. Til slutt i workshop 2 gjennomførte vi en øvelse for å synliggjøre alle tilgjengelige tiltak og verktøy som jordmor kan benytte og tilby til den gravide. I denne øvelsen ble det tydelig at det var vanskelig å skulle plassere tiltak/verktøy bare et nivå, f.eks forebyggende, mestring og behandling. Jordmødrene mente at flere av de ulike tiltakene kunne være aktuelle for mer enn et av nivåene. Refleksjonene som ble uttrykt i plenum etter denne øvelsen var at tiltakene ofte blir skreddersydd til den enkelte gravide, og at det derfor nok er umulig å systematisere tiltak i et nivå-system. Refleksjonene fra medarbeiderne tydeliggjorde likevel viktigheten av å ha god kjennskap og oversikt over alle tiltakene som man kan benytte seg av.



Bilde 7. Tiltaksnivå-øvelsen.

Flere av medarbeiderne fikk i denne øvelsen øye på tiltak de ikke hadde kjennskap til eller benyttet for lite. Sammen med medarbeiderne forsøkte vi å tenke ut måter man kan fremstille en oversikt over tiltak grafisk. Medarbeiderne uttrykte ønske om ha en slik oversikt tilgjengelig, men synes at det var krevende å finne en måte å fremstille dette på. Å holde en slik oversikt oppdatert er en krevende jobb både for medarbeidere og ledelse. Dette ble en erkjennelse etter å ha forsøkt en idemyldring rundt dette. Det er likevel noe vi må ta med oss videre i planlegging av kvalitetsarbeid.

Refleksjonsøvelser medarbeidere. Gjennom begge workshopene har vi fått observert medarbeidernes glede og engasjement når vi jobbet med de ulike øvelsene. Dette kom til uttrykk gjennom latter, spontane uttalelser og i refleksjonsøvelsene vi gjorde underveis. Også mellom de to workshopene snakket medarbeiderne som deltok om sine opplevelser til andre medarbeidere i virksomheten. Engasjementet kom blant annet til uttrykk ved at medarbeiderne kom raskt i gang med øvelsene, og i noen av gruppearbeidene synes de at det var satt av for lite tid. Funnene fra mange av refleksjonsøvelsene er allerede gjengitt tidligere i dette kapittelet, men noen av utsagnene fra refleksjonsøvelsene har vi gjengitt i tabellen under (Tabell 3).

Tabell 3. Utvalgte Utsagn fra Refleksjonsøvelser i Workshopene

Utsagn	Øvelse
Hvordan kan jeg jobbe med dette når jeg ikke har utdanning eller kompetanse til å hjelpe?	Ordsky, Workshop 1
Alle er jo sårbar, hva er det normale, og hva er det vi skal hjelpe dem med?	Ordsky, Workshop 1
Gøy og nyttig å jobbe på en ny måte, dette har vi aldri gjort før	Arbeidsark, Workshop 1
Vi må lære dem til å hjelpe seg selv	Avslutning, Workshop 1
Jeg likte godt å få jobbe på en kreativ måte	Avslutning, Workshop 1
Det er et stort ansvar vi har i jobben vår	Ordsky, Workshop 2
Jeg blir ydmyk over hvor viktig jordmor kan være i kvinnens liv	Ordsky, Workshop 2
Det var gøy og engasjerende å gjennomføre «Debatten»	Avslutning, Workshop 2
Jeg er vanligvis en som ikke liker gruppearbeid, men denne måten å jobbe på har vært veldig nyttig og artig og har gitt meg mye	Avslutning, Workshop 2

I mars 2023 fikk medarbeiderne tilsendt en egenrefleksjonsøvelse som de skulle svare kort på skriftlig. Funnene fra medarbeidernes opplevelser av å jobbe i workshops er at det har skapt samhold og stimulert til kreativitet og refleksjon. Denne måten å jobbe på skapte motivasjon, engasjement og økt bevissthet rundt kompleksiteten i jobbutøvelsen. Jordmødrene har også reflektert over at erfaringer, som viktigheten ved å skape relasjon til den gravide, er tillitsbyggende og påvirker den helhetlige oppfølgingen. De trakk også fram at å gi ekstra tid til den gravide i oppfølgingen er verdifullt. Jordmødrene blir opptatt av å sikre erfarings- og kunnskapsdeling videre seg imellom.

Egenrefleksjon ledere. Å ta seg tid til å gjennomføre refleksjon har vært svært nyttig i forhold til framdrift av utviklingsprosjektet. Som ledere har vi opplevd at det å reflektere over vår egen lederadferd og effekten dette har på medarbeidere, er svært verdifullt og noe vi tar med oss videre. Flere av funnene i utviklingsprosjektet har vi reflektert over flere ganger og over lang tid. Et eksempel på dette er medarbeidernes uttrykk av trygghet gjennom workshopene. De deltok med stort engasjement i øvelsene og utfordret hverandre og oss ledere, uten begrensninger. Vi observerte ingen tegn til at noen følte seg ubekvem med å delta, og ingen av medarbeiderne trakk seg unna utfordringene de fikk i de ulike øvelsene. Vi har også reflektert over hvordan det er for jordmor å håndtere følelsen av overveldelse, når de ikke klarer å finne løsning på de gravidens

utfordringer. Jordmor bør heller flytte fokus til å stole på at hjelpen de selv kan gi, er god nok. Et funn i vår refleksjon er at vår lederstil må kontinuerlig anerkjenne at jordmødrene gjør en god jobb, og ikke alltid trenger å henwise til andre fagpersoner for å finne løsninger. Få gravide kommer til jordmor med en forventning om at jordmor skal iverksette tiltak til behandling f.eks hos DPS. Vi har reflektert over at jordmødre kjenner på et stort ansvar for den gravides psykiske helse, og at det gjerne kan være hun selv som skaper egne forventninger til å ordne opp.

Avslutningsvis vil vi oppsummere de viktigste funnene fra forsøkene presentert i tabellen under (Tabell 4).

Tabell 4. Hovedfunn fra Forsøk i Utviklingsprosjektet

Hovedfunn	Forsøk
Medarbeider trenger anerkjennelse av jobbutøvelsen, gjennom å bli sett og bekreftet av leder for å fremme mestringskultur	Semistrukturert intervju, refleksjonsøvelser
Jordmødrene jobber godt med å kartlegge og følge opp de gravide, men behov for økt veiledning for å trygge bruk av jordmors egen kompetanse	Ustrukturert intervju
Motiverende og engasjerende å jobbe med perspektivtaking på en kreativ måte	Workshop 1 og 2
Psykologisk trygghet i gruppen, synlig ved at det er trygt for medarbeiderne å dele egne tanker/synspunkter	Workshop 1 og 2, refleksjonsøvelser
Erfarings- og kunnskapsdeling i Jordmortjenesten, for å tilpasse helhetlig oppfølging av gravide. Synliggjort gjennom refleksjon, individuelt og i plenum, blant medarbeidere og ledere	Refleksjonsøvelser

5 Drøfting

I det følgende kapittelet drøfter vi funn fra utviklingsprosjektet med de relevante faglige perspektivene som ble presentert i kapittel 2.

5.1 Nasjonal faglig retningslinje for svangerskapsomsorgen

Tjenestetilbudet i Jordmortjenesten er regulert av Nasjonal faglig retningslinje for svangerskapsomsorgen (Helsedirektoratet, 2018). Disse gitte rammene er implementert og er en del av arbeidshverdagen til jordmødrene i Askøy kommune. Alle prosedyrer og rutiner som brukes i oppfølgingen av gravide har sitt opphav fra denne retningslinjen. Gjennom det semistrukturerte intervjuet som ble gjennomført i dette utviklingsprosjektet, fikk vi bekreftet at alle jordmødrene følger anbefalingen om å gjennomføre kartlegging av gravides psykiske helse. De

gjennomfører dette på samtlige gravide i starten av svangerskapet og ofte så tidlig som på første møte. Jordmødrene opplever å ha støtte i retningslinjen til å utføre denne inngripende kartleggingen, og opplever at aksepten for at jordmor spør er stor hos den gravide. De fleste beskriver at man som nyansatt strevde mer med kartleggingen, men at man med erfaring og økt faglig trygghet mestrer oppgaven bedre. Det første tiltaket jordmødrene trakk fram i de semistrukturerte intervjuene, var å utvide konsultasjonstid eller tilby ekstrakonsultasjoner hos jordmor. Dette er i tråd med Nasjonal faglig retningslinje for svangerskapsomsorgen (Helsedirektoratet, 2018), sammen med tiltaket om å henvise ved behov til andre fagpersoner, som f.eks psykolog. Retningslinjen åpner opp for å bruke eksisterende kartleggingsverktøy når man kartlegger psykisk helse. Et av funnene i det ustrukturerte intervjuet med samarbeidspartneren Origo Askøy, var at lederne hadde en oppfatning av at jordmødrene benyttet kartleggingsverktøy i samtaler med de gravide. Til tross for at jordmødrene ikke benytter et eget verktøy, henvises de riktige brukerne til deres tjenester, ifølge Origo Askøys ledere. Dette bekrefter at måten kartleggingen gjøres på i dag, fungerer godt. Jordmødrene selv synes at direkte spørsmål er en god metode for å avdekke større behov, som trenger oppfølging av andre fagpersoner.

Gjennom utviklingsprosjektet har det kommet frem at en av utfordringene for jordmødrene er at man kartlegger og avdekker flere problemstillinger. Jordmor føler ansvar for å følge dette opp og å finne en løsning, «et plaster på såret», i tråd med den sykepleiefaglige problemløsende arbeidsmetoden. I workshop 2 fant jordmødrene svært mange ressurser, tiltak og verktøy som kan benyttes i oppfølgingen av de gravide. Det ble også nevnt utvidet tid hos jordmor som et av verktøyene. I workshop 2 forsøkte vi å utarbeide en oversikt over de nevnte tiltakene og verktøyene i et nivå-system, som skulle bidra til at jordmor på en enklere måte kunne finne en løsning for den gravide. Vi lyktes ikke å fremstille en slik oversikt i workshopen, fordi det ble vanskelig å skulle knytte et tiltak mot kun et nivå. En oversikt over alle tiltak og verktøy vil ikke alene bidra til å fremme mestring hos jordmor, men kan være nyttig for nyansatte og som et utgangspunkt for erfaringsutveksling. Gjennom utviklingsprosjektet har det blitt tydelig at jordmors egen kompetanse og egen oppfølging av den gravide ofte er nok og det den gravide trenger. Denne arbeidsmetoden er i dag ikke høyt nok verdsatt og anerkjent i Jordmortjenesten.

5.2 Ledelsesatferd

I Jordmortjenesten er det mange praktiske oppgaver i forbindelse med daglig drift, ressursfordeling og tjenesteutførelsen opp mot brukerne, som gjenspeiler den oppgaveorienterte lederatferden (Carlsen og Dysvik, 2022a). Denne måten å jobbe på er viktig for å skape trygge og forutsigbare rammer for medarbeiderne, samtidig som den skaper et godt fundament for at jordmødrene kan utføre en faglig god tjeneste. Den relasjonsorienterte ledelsesstilen har vi gjennom utviklingsprosjektet fått flere erfaringer med. Det første funnet vi vil trekke frem er at i de semistrukturerte intervjuene fikk vi tilbakemeldinger på at medarbeiderne opplevde det som svært positivt at det ble satt søkelys på deres arbeidshverdag og opplevelse. Det at vi gjennomførte utviklingsprosjektet med to ledelsesnivåer sammen med medarbeiderne, ser ut til å ha blitt mottatt positivt. Virksomhetsleder har ikke daglig kontakt med medarbeiderne slik avdelingsleder har, så det å bruke tid sammen og bli bedre kjent, har vært positivt for relasjonen mellom medarbeider og ledere. Tilstedeværelsen av begge ledelsesnivå har bidratt til at medarbeiderne har blitt bedre kjent med både virksomhetsleder og til relasjonen mellom virksomhetsleder og avdelingsleder. Det har tidligere ikke vært tydelig nok for medarbeiderne at de to ledelsesnivåene samarbeider i så stor grad. Gjennom utviklingsprosjektet har det kommet tydelig fram at medarbeiderne kjenner for lite til ledelsens arbeidsmetode, samt den faglige og flate strukturen det er i ledelsen av virksomheten. Utviklingsprosjektet har bidratt til både økt kjennskap om dette for medarbeiderne, og at det er verdifullt for dem å vite at deres behov og utfordringer blir tydeliggjort og følges opp både av avdelingsleder og virksomhetsleder.

Et annen funn er at lederes deltagelse sammen med medarbeiderne gjennom utviklingsprosjektet, kan ha gitt opplevelse av anerkjennelse for medarbeiderne. Å jobbe sammen med medarbeiderne i workshopene er knyttet både til relasjonsorientert og endringsorientert lederatferd. Å jobbe i workshops er nytt i Jordmortjenesten og også for oss ledere. Gjennom å arbeide på denne måten ønsket vi å få frem en endret tilnærming til problemstillinger rundt jordmors oppfølging av gravides psykiske helse, og jordmors egen mestring knyttet til dette. Gjennom arbeidet i workshopene har vi utforsket endringsorientert ledelse ved å tilnærme oss utfordringer på en ny måte. Forskningen trekker frem relasjonsorientert ledelse for å lykkes med oppgaveorientert og endringsorientert

lederatferder (Mortensen, 2022a). Medarbeidernes erfaringer fra utviklingsprosjektet, som at denne måten å jobbe på fremmer bla. samhold og motivasjon, støtter oppunder det vi som ledere ønsker å få til i vår virksomhet, og som forskning peker ut som den riktige retningen å gå.

5.3 Mestringsklima og psykologisk trygghet

Gjennom utviklingsprosjektet har vi flere observasjoner av at det eksisterer et godt mestringsklima blant medarbeiderne i Jordmortjenesten. Det er ikke lett å konkludere med at det var mangelfullt tidligere og har blitt bedre etter utviklingsprosjektet, men mye tyder på at nye opplevelser av et godt mestringsklima har blitt skapt i denne perioden. Medarbeiderne har ved flere anledninger uttrykt glede, engasjement og stolthet over jobben de er ansvarlige for. En av medarbeiderne har opplevd det som givende å jobbe mer kreativt i en gruppe og at det å jobbe med en ny tilnærming har vært engasjerende. Jordmødrene har uttrykt at de har følt seg verdsatt av oss ledere ved at det var satt av god tid og lagt en god ramme for deres trivsel under workshopene. Disse funnene støtter opp under forskning på mestringsklima som gir økt trivsel gjennom at medarbeidere opplever å ha høy verdi med sitt faglige og personlige bidrag i et arbeidsmiljø (Carlsen og Dysvik, 2022b). Å jobbe sammen med medarbeidere for å etablere et godt mestringsklima, vil være nødvendig for å fremme mestring hos den enkelte jordmor i sin jobbutførelse. Før gjennomføringen av workshopene var vi spente på om denne måten å tilnærme seg utfordringer på, ville gi mening for medarbeiderne. De er som tidligere nevnt vant til en mer problemløsende arbeidsmetode, der man kartlegger og iverksetter tiltak etter behov. I denne arbeidsmetoden kan man si at medarbeideren får en rolle som brikke, karakterisert av en mer passiv rolle og ikke bidrar medvirkende til endring (Kvalnes, 2019). Gjennom workshopene har vi fått observert at jordmødrene derimot har bidratt som aktører. De har vist stort engasjement ved å vise initiativ og ved å påvirke sitt handlingsrom i møte med perspektivtakingen som ble gjennomført i workshopene.

Et godt mestringsklima inkluderer også medarbeidernes motivasjon for jobben. Å delta i et utviklingsprosjekt har vi sett har skapt engasjement hos medarbeiderne, og vi mener å se tegn til en god effekt på medarbeidernes motivasjon. Et funn i denne retningen er at kartleggingen av gravides psykiske helse oppleves som både spennende, passe utfordrende og noe som krydrer arbeidet. Her ser man at denne

delen av arbeidet ikke bærer preg av rutinearbeid, men gir medarbeiderne mening å gjennomføre. Som motsetning til denne motiverende faktoren opplevde noen av medarbeiderne at det å kjenne til omfattende behov hos den gravide uten å ha følelsen av å hjelpe dem godt nok, kan virke demotiverende for arbeidsoppgaven. God motivasjon, både prososial og indre motivasjon, er nødvendig for å trives i jobben (Carlsen og Dysvik, 2022b). Vi ser at det å sette søkelys på hva som motiverer jordmødrene, vil være avgjørende for å fremme deres mestring. Den prososiale motivasjonen kom særlig til syne under øvelsen med å ta brukerens perspektiv. Da vi laget ordsky med gravidens sårbarheter og fikk denne framstilt visuelt, ble medarbeiderne overveldet på brukernes vegne og hvordan jordmødre skal klare å hjelpe dem. Den prososiale motivasjonen her vises gjennom empati for de gravide som strever, og tenner motivasjonen for å hjelpe flest mulig på best mulig måte. Denne øvelsen er en enkel, men effektiv metode for å synliggjøre egen motivasjon for jordmødrene. Den indre motivasjonen kan blant annet skapes gjennom gode relasjoner til leder og de andre medarbeiderne (Carlsen og Dysvik, 2022b). Å fordype seg i noe sammen, og ved å reflektere i refleksjonsøvelser, har det gjennom utviklingsprosjektet kommet frem at medarbeiderne har glemt tid og sted under arbeidet. Dette beskriver god indre motivasjon når man synes at arbeidet er givende og ikke blir forstyrret av andre utenforliggende faktorer og man jobber engasjert (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Gjennom dette utviklingsprosjektet har vi observert uttalelser og handlinger som tyder på at medarbeiderne opplever en høy grad av psykologisk trygghet, noe som bekreftes i litteraturen. De har latt seg lede gjennom kreative øvelser uten særlig motstand, og har delt tilsynelatende fritt omkring temaene vi har jobbet med. Medarbeiderne har ledd sammen og inkludert hverandre på en likeverdig måte. Et av funnene vi vil trekke frem i denne sammenhengen, er hvordan medarbeiderne eksponerte seg selv under «Debatten». Denne øvelsen var ment for at medarbeiderne skulle få belyst flere perspektiver og samtidig leke sammen. Denne øvelsen mener vi demonstrerer psykologisk trygghet. I løpet av denne øvelsen utfordret de hverandre, men tok hensyn til hverandres styrker og svakheter. Vi fikk se at de kjenner hverandre godt og kunne sette ting på spissen og fremheve sine «ekstreme» synspunkter, uten at dette ble kritisert. Dette var en konstruert situasjon som nok har påvirket dynamikken i øvelsen, og at det var rom for å slå seg løs og å leke. Likevel mener vi at en slik lek ikke hadde hatt et

positivt utfall dersom medarbeiderne ikke opplevde psykologisk trygghet. En observasjon som ble gjort i det tidlige gruppeintervjuet hvor man skulle kartlegge utfordringer i virksomheten, var at enkelte medarbeidere var preget av nervøsitet når de skulle legge frem utfordringene. Vi oppfattet det som at dette var krevende fordi det handlet om hvordan ledelsen ikke hadde involvert seg nok i og ikke klart å løse utfordringene som ble lagt frem. Når vi ledere har reflektert over denne observasjonen, tar vi med oss at i hele virksomheten er det ikke like tydelige tegn til at den psykologiske tryggheten er ivaretatt, særlig når det gjelder å gi kritiske tilbakemeldinger. Ledere må være bevisste i måten vi møter kritikk på, og innta en holdning om at kritikk mottas med takknemlighet og anerkjennelse (Kvalnes, 2019).

Mange av funnene fra utviklingsprosjektet kan ses i sammenheng med Jane Duttons forskning på høykvalitetsforbindelser (2014), og bekrefter at denne måten å jobbe på fremmer et godt mestringsklima. En av strategiene i høykvalitetsforbindelser er en aktiv tilstedeværelse av leder sammen med medarbeiderne. Denne tilstedeværelsen har blitt benyttet i vårt utviklingsprosjekt. Vi har tidligere gjengitt at dette har blitt positivt mottatt hos medarbeiderne, og at de har følt seg verdsatt gjennom dette. Vi ser imidlertid at tilstedeværelsen nok kunne ha vært ytterligere forsterket gjennom en enda mer aktiv deltagelse i oppgavene knyttet til workshopene. Vi ble ofte sittende som observatører under de kreative øvelsene, og vi erfarte at en av medarbeiderne etterspurte om vi hadde laget en fasit til øvelsen der man skulle lage en gravid kvinnes historie. Vi reflekterte over at vi i lignende type arbeid i fortsettelsen, vil forsøke å delta enda mer aktivt for å styrke høykvalitetsforbindelser i arbeidsmiljøet.

Refleksjonsøvelser har ikke tidligere vært særlig benyttet inn mot faglig arbeid i Jordmortjenesten. Medarbeiderne hadde derfor få erfaringer med denne måten å jobbe jordmorfaglig på. Vi var spente på hvordan denne type øvelser ville bli mottatt, og brukte kunnskap om høykvalitetsforbindelser som aktiv lytting, inviterende og bekræftende kommunikasjon om medarbeidernes ideer og gjerninger (Dutton, 2003). Dette for å bedre medarbeidernes opplevelse av eksponeringen av sine meninger og tanker i refleksjonsøvelsene. Uttalelser fra refleksjonsøvelsene bekrefter at medarbeiderne mener at det å reflektere både sammen og individuelt, er nyttig og givende for den enkelte. De ser også for seg at denne måten å jobbe på kan gi både erfarings- og kunnskapsdeling videre.

Måten jordmødrene har latt seg engasjere gjennom refleksjonsøvelsene på, viser at til tross for at de er en liten gruppe, og man er veldig eksponert i sine meninger, har ikke dette hindret dem fra å delta.

Dutton (2014) fremhever lek som en aktivitet som skaper en positiv effekt for fellesskapet på en arbeidsplass. Gjennom utviklingsprosjektet har vi brukt elementer av kreativ lek med et faglig fokus. Tidligere har vi brukt lek i relasjonsbygging som f.eks. bli kjent-leker i virksomheten. Aldri tidligere har det vært benyttet lek inn i faglige diskusjoner. Erfaringene vi har fra å leke med kreativitet bekrefter den positive effekten forskerne trekker frem. I leken så vi både latter, spontane begeistrede uttalelser og stort engasjement («Debatten») og flere av medarbeiderne beskrev at tiden gikk fort. I det videre arbeidet i Jordmortjenesten kan det bli utfordrende å prioritere tid til lek. Samtidig ser vi det som viktig å bruke denne metoden bevisst, fordi forskningen viser til stor effekt på trivsel, motivasjon og yteevne (Dutton, 2014). Funnene vi har gjort av høykvalitetsforbindelser gjennom utviklingsprosjektet tyder på at det er med på å fremme jordmors mestring ved å skape et trygt og godt arbeidsmiljø.

Funnene vi har gjort av et godt mestringsklima og psykologisk trygghet gjennom utviklingsprosjektet, beskriver kun en begrenset periode og kort erfaring med hvilken betydning det har for Jordmortjenesten. Til tross for dette kan erfaringene bli retningsgivende for hvordan vi skal videreføre arbeidet, med å fremme mestring hos jordmor i oppfølgingen av gravides psykiske helse.

5.4 Innovasjon

Innovasjon i dette utviklingsprosjektet er arbeidsmetodene vi har forsøkt sammen med medarbeiderne. Vi vil trekke frem arbeidet med perspektivtaking og refleksjonsøvelser, noe som ikke tidligere har vært utforsket i Jordmortjenesten i særlig grad.

Underveis i utviklingsprosjektet benyttet vi ulike virkemidler for å fasilitere og fremheve de ulike perspektivene i arbeidet med oppfølging av gravides psykiske helse. Virkemidlene som audiovisuelle snutter, bruk av bilder og arbeidsarkene vi lagde, skapte begeistring og interesse hos jordmødrene (Carlsen et al., 2013). De uttrykte at det var både nyttig og gøy å jobbe på en mer kreativ måte, og vi så at virkemidlene førte dem raskt inn i perspektivet. Engasjementet vi observerte hos medarbeiderne var at de deltok jevnbyrdig i øvelsene og at alle bidro med

beskrivelser når de ulike perspektivene ble rettet søkelys mot. Å jobbe med perspektivtaking i denne sammenheng ga ikke noe konkret utfall i måten jordmor møter den gravide på, men hensikten var å øve på perspektivtaking som metode, for å forsøke å forstå brukerens behov på en ny måte. Vi ønsket å komme bort fra den problemfokuserende arbeidsmetoden innen tradisjonell sykepleiefaglig tilnærming, og heller fremme brukerens autonomi og hvilke ressurser den gravide kan ha for å hjelpe seg selv. Et av hovedfunnene fra perspektivtakingsøvelsene, er at en medarbeider uttrykte at jordmor må ha fokus på hvordan hun kan hjelpe den gravide til å hjelpe seg selv, og at jordmor ikke lar seg overvelde av alle utfordringene hos den gravide.

Perspektivtakingsøvelsene har bidratt til å fremheve en ny måte å tenke rundt utfordringene på. Vi kan ikke lenger tenke at jordmor skal finne en løsning på alle gravidens problemstillinger, det er ikke hensikten med kartleggingen og oppfølgingen. Man skal bruke informasjonen man får i samtaler med den gravide til å skape relasjon og tillit, og gi gravide støtte til å mestre egne utfordringer. Denne nye forståelsen av utfordringene i kartlegging og oppfølging av gravidens psykiske helse, vil ikke vedvare uten at ledere tilrettelegger og holder denne forståelsen kontinuerlig vedlike. Det er lett for medarbeidere å falle tilbake til vante rutiner, der man skal forsøke å løse alle utfordringer. Jordmor vil da kunne oppleve lav mestring i jobbutøvelsen og få opplevelsen av å ikke kunne hjelpe den gravide. Vi kan se for oss at verdien av innovasjonen «perspektivtaking», vil for jordmor være opplevelse av økt mestring i egen jobbutførelse, og for brukeren å møte en trygg jordmor (Hoholm, 2015). Videre må ledere for Jordmortjenesten tilrettelegge for at arbeidet med kontinuerlig perspektivtaking ivaretas.

I utviklingsprosjektet utforsket vi et perspektiv vi tidligere ikke har benyttet oss av i særlig grad. I det ustrukturerte intervjuet med samarbeidspartnerne fra Origo Askøy, utforsket vi deres opplevelse av jordmors kartlegging og oppfølging av gravidens psykiske helse. I funnene fra intervjuet kommer det frem at jobben jordmødrene utfører er grundig og at de er gode på å iverksette tiltak til de som trenger det. Likevel fremhever Origo Askøy en ny tilnærming som kan fremme jordmors mestring i arbeidet, ved å støtte seg på veiledning fra andre faggrupper, f.eks en psykolog. Denne veiledningen av jordmødre vil, etter deres mening, fremme tiltro til egen kompetanse og jobbutøvelse. Å benytte seg av veiledning er til dels kjent i Jordmortjenesten, men har vært benyttet i liten grad og med stort

tidsintervall og lite kontinuitet. For at dette skal bli en godt implementert løsning, vil det være nødvendig med en fast ordning og økt hyppighet. Dette kan være utfordrende både i forhold til tilgjengelige ressurser, men også å få jordmødrene til å prioritere dette fremfor oppfølgingen av brukeren. Å endre tjenestetilbudet til å dreie seg mer om utvidet oppfølging fra jordmor som verktøy, og at jordmor avser tid til mer veiledning, er en endring som krever at man setter av nok tid til omleggingen for å ivareta medarbeidernes naturlige skepsis mot endring (Kværner, 2020).

Refleksjonsøvelser har vi sammen med medarbeiderne benyttet gjennom hele utviklingsprosjektet. Enkelte funn bidrar til å støtte oppunder at dette er et verdifullt verktøy også i veien videre etter utviklingsprosjektet. Jordmødrene trekker frem opplevelser av at det er nyttig å kunne dele erfaringer med hverandre og det bidrar direkte inn i oppfølgingen av den gravides psykiske helse. For jordmor kan det ha verdi å reflektere sammen med sine kollegaer om f.eks utfordrende problemstillinger, faglige perspektiver og etiske dilemmaer, for å fremme egen mestring i jobbutøvelsen. I utviklingsprosjektet har vi ikke etterspurt direkte etter denne erfaringen med refleksjonsøvelser, og dette er en svakhet opp mot problemstillingen. Vi kan ikke konkludere med at refleksjon fremmer mestring, men likevel mener vi å se at denne måten å jobbe kreativt med ideer sammen med kollegaer på, øker motivasjon (Carlsen et al., 2013) som igjen er mestringsfremmende.

Gjennom utviklingsprosjektet har vi som ledere benyttet oss av refleksjon om vårt lederskap og påvirkningen dette har på medarbeiderne. Vi opplever at det å ha satt av tid til refleksjon ukentlig har skapt verdi for oss selv. Det er vanskelig å vurdere effekten vår egen refleksjon har hatt på medarbeiderne, da vi ikke har undersøkt dette. Forskning viser til at ledere med omtanke for medarbeiderne, har en positiv effekt for den enkelte medarbeider (Martinsen, 2019). Refleksjon i dette utviklingsprosjektet kan ses på som omtanke for medarbeideren og er et verktøy som kan ha verdi for dem.

6 Konklusjon

Dette utviklingsprosjektet har utredet hvordan man kan fremme mestring hos jordmødre i oppfølgingen av gravides psykiske helse, i en middels stor kommune. De 5 jordmødrene som har deltatt i utviklingsprosjektet jobber i en avdeling som

har ansvar for både svangerskaps- og barselomsorg i kommunen.

Problemstillingen tok utgangspunkt i en utfordring som ble uttrykt av en jordmor. Hun opplevde at å følge opp gravides psykiske helse, kan være både omfattende og krevende for hennes jobbutøvelse. Som ledere for Jordmortjenesten var dette gjenkjennbart fra flere av tilbakemeldingene vi har mottatt fra medarbeiderne i den aktuelle avdelingen, men også kjent problematikk fra hele virksomheten. Vi så det derfor som verdifullt å finne måter å fremme mestring på, for å forebygge risiko for sykefravær og utbrenthet. For å innhente data som kunne utdype problemstillingen benyttet vi oss av ulike metoder. Vi startet med å intervju medarbeiderne i Jordmortjenesten og ledere i en tjeneste vi samarbeider tett med, i forhold til oppfølging av gravide. I denne prosessen fikk vi en dypere forståelse for hvordan jordmødre kartlegger og følger opp de gravide, og også muligheter for endring i lederatferd og i tjenesteutøvelsen hos jordmødrene. Vi gjennomførte deretter to workshops der fokuset var på perspektivtaking, refleksjon og kreativ og faglig lek sammen med medarbeiderne. Funnene fra denne delen av utviklingsprosjektet samsvarer med forskning knyttet til innovasjon, mestringsklima og psykologisk trygghet.

Som en del av utviklingsprosjektet gjennomførte vi et gevinstavtrykk for å undersøke nytteverdien av å fremme jordmors mestring for medarbeideren selv, brukere og samfunnet. Erfaringene fra gjennomføringen av gevinstavtrykket var at dette var et nytt verktøy både for oss ledere og medarbeiderne som deltok i utfyllingen. Vi brukte tid på å forstå hvilke gevinster man skulle fremheve. Særlig utfordrende var det å se for seg de negative gevinstene inn mot problemstillingen. Vi har kun gjennomført et gevinstavtrykk i dette utviklingsprosjektet, da vi ikke finner at det har vært noen endringer i gevinster før og etter gjennomføringen. Dette forventet vi, da det å jobbe med mestring ikke kan avsluttes, men er et kontinuerlig arbeid i virksomheten. Det er også vanskelig å måle mestring på så kort sikt som i dette tilfellet. Vi kan se for oss at det kunne vært interessant å gjennomføre et gevinstavtrykk om noen år, og da også involvere reelle brukere (gravide).

Utviklingsprosjektet har gitt oss ledere ny kunnskap på flere områder. Det har endret vårt syn på viktigheten av leders atferd. Siden vi begynte som ledere i 2018 har vi hatt størst fokus på den oppgaveorienterte ledelsesatferden. Mye har handlet om styring, administrasjon og utvikling av internkontrollsystemer. I

retroperspektiv har denne ledelsesatferden vært nødvendig, da virksomheten stod i en omstilling fra en leder til en ledergruppe. Utviklingsprosjektet har bidratt til å bekrefte at de mer relasjonelle og endringsfokuserede lederatferdene, blir viktige for å lede virksomheten i fremtiden. I forhold til medarbeiderne har vi lært at for å fremme mestring, må man tenke helhetlig. Det er flere endringer som må til for å ivareta dem og forebygge utbrenthet. Et viktig læringspunkt gjennom dette utviklingsprosjektet mener vi er at leder må anerkjenne medarbeidernes følelse av overveldelse i sin jobbutøvelse. Det er krevende for medarbeiderne å håndtere alle utfordringene den gravide legger frem under kartleggingen av psykisk helse. Jordmødrene kan bli bekymret av å ha ansvar for den gravides utfordringer alene, og kjenner ofte på et behov for å skulle løse problemene. Vi har lært at vår oppgave som ledere blir å styrke jordmors tro på at oppfølging hos jordmor er effektiv og god nok for de fleste gravide. Målet med kartleggingen er ikke å finne en løsning på alle problemene, men at den gravide skal bli kjent med egen historie og få hjelp til å finne styrker i seg selv (hjelp til selvhjelp). Den gravide kommer for å få oppfølging av sitt svangerskap, og har gjerne ingen forventning om at jordmor skal ordne opp i utfordringsbildet som kan ha pågått i lengre tid. Jordmødrene skal fortsette å avdekke hvilke gravide som har behov for annen oppfølging, enn det jordmor selv kan tilby, men bruke sin egen kompetanse til å gi oppfølging som vil dekke behovene til de fleste gravide. Likevel er det en viktig lederoppgave å anerkjenne at dette arbeidet er krevende for jordmødrene, og er kontinuerlig og langsiktig arbeid for ledelsen.

En av refleksjonene vi har gjort oss i løpet av utviklingsprosjektet er utfordringen med at vi i dette prosjektet har vært både deltagere, ledere og ansvarlige for utviklingsprosjektet. Samtidig har vi forsøkt å ha et fugleperspektiv på vår egen tjeneste, utfordringsbilde og lederrolle. Dette skaper rom for at vi har søkt bekreftelse på egne antagelser i vår virksomhet på flere områder. Den eneste eksterne kilden til informasjon er lederne i Origo Askøy. Medarbeiderne kan vanskelig regnes som eksterne informanter, fordi de i så stor grad blir påvirket av det leder mener og etterspør. Dette representerer en svakhet ved utviklingsprosjektet. I vårt videre arbeid med utvikling av virksomheten er det viktig at vi er oppmerksomme på denne fallgraven, og bruker god tid til å utforske de ulike perspektivene og innhenter eksterne informanter i større grad. På denne

måten kan vi si at vi som ledere har lært om bekreftelsesfellen gjennom utviklingsprosjektet.

Fremover vil vi fortsette å utvikle Jordmortjenesten og å fremme mestring hos den enkelte jordmor. Vi ønsker å etablere en mer systematisk veiledning for jordmødrene, med økt hyppighet og kontinuitet enn det det er i dag. Dette vil ta tid å bygge opp, og vil måtte involvere ressurser og kompetanse fra andre avdelinger i kommunen. Som en del av det å fremme jordmors viktige rolle og kompetanse i oppfølgingen av gravide, ønsker vi å legge til rette for kompetanseheving innen kommunikasjon og støttesamtaler som kan være aktuelle for jordmødrene. Systematisk bruk av refleksjon i Jordmortjenesten er noe vi vil innføre på flere måter. Faglig refleksjon får man gjennom veiledning, men vi ser for oss å innføre refleksjon som en del av avdelingsmøter og alltid ved endring av f.eks. prosedyrer og i tjenesteleveransen.

Som ledere ønsker vi å videreutvikle vår lederatferd gjennom å benytte bruk av de arbeidsmetodene vi har lært oss gjennom utviklingsprosjektet. Vi ønsker å trekke frem bruk av kreativ lek inn i faglige diskusjoner og systematisk refleksjon. Som ledere har vi også ansvar for å bevare og styrke den psykologiske tryggheten i Jordmortjenesten og i virksomheten, da dette er grunnleggende for å fremme en mestringskultur.

Å være leder for medarbeidere som står i krevende belastninger, og som bruker seg selv som verktøy i oppfølging, krever at man har god evne til å bygge relasjoner. At leder har selvinnsikt og gode empatiske evner, gir bedre forståelse for egne og andres perspektiver, noe som er viktig for å lykkes i relasjonsbyggingen. Ledelse handler i stor grad om å være et medmenneske, og vi synes at det oppsummeres fint i dette sitatet:

«Jeg leter alltid etter de store ordene, men kanskje holder det med; du, jeg, vi, her, nå» (Kjell Gustumhaugen, u.å..)

Referanser

- Carlsen, A., Clegg, S. & Gjersvik, R. (2013). *Idea Work* (2. utg). Cappelen Damm Akademisk.
- Carlsen, A. & Dysvik, A. (2022a, 27. oktober). *Høykvalitetsforbindelser og lederstøtte* [PowerPoint-presentasjon]. Itslearning.
<https://bi.itslearning.com/>
- Carlsen, A. & Dysvik, A. (2022b, 27. oktober). *Småskrittsforbedringer, indre motivasjon og mestringssklima* [PowerPoint-presentasjon]. Itslearning.
<https://bi.itslearning.com/>
- Dutton, J.E. (2014). Build High Quality Connections. I Dutton, J.E. & Spreitzer, G.M. (Red.), *How to be a positive leader: small actions, big impact* (s.1-6). Berrett-Koehler. <https://doi.org/10.1111/peps.12174>
- Dutton, J.E. (2003). Fostering high quality connections through respectful engagement. *Stanford Social Innovation Review*, (winter), 54-57.
<https://doi.org/10.48558/ZP5R-JM11>
- Gustumhaugen, K. (u.å.). *Relasjon og tilhørighet*. Regionalt ressurscenter om vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging Sør.
<https://rvtssor.no/veien-videre/relasjon-og-tilhorighet/>
- Helsedirektoratet. (2006). *Nasjonal faglig retningslinje for det helsefremmende og forebyggende arbeidet i helsestasjon, skolehelsetjeneste og helsestasjon for ungdom*.
<https://www.helsedirektoratet.no/retningslinjer/helsestasjons-og-skolehelsetjenesten>
- Helsedirektoratet. (2014). *Nytt liv og trygg barseltid for familien Nasjonal faglig retningslinje for barselomsorgen*.
<http://www.helsedirektoratet.no/publikasjoner>
- Helsedirektoratet. (2018). *Nasjonal faglig retningslinje for svangerskapsomsorgen*.
<https://www.helsedirektoratet.no/retningslinjer/svangerskapsomsorgen>
- Hoholm, T. (2015). *Innovasjon og innovasjonsledelse i Alna bydel* [Upublisert notat]. Handelshøyskolen BI.

- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (4.utg.). Fagbokforlaget.
- Kvalnes, Ø. (2019). *Ytringsklima* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Kværner, K. J. (2020). Innovasjon og endringsvillighet. I Kværner, K.J. *Hjernemysterier; å lede seg selv og andre* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Kværner, K.J. (2022, 21. september). *Tidlig metodevurdering* [PowerPoint-presentasjon]. Itslearning. <https://bi.itslearning.com/>
- Kværner, K.J. & Rønningsen, M. (2022, 21. september). *Bruk av tjenesteflyt i prosjektarbeid*. [PowerPoint-presentasjon]. Itslearning. <https://bi.itslearning.com/>
- Martinsen, Ø.L. (2019). Lederstil. I Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 142–165). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mentimeter AB (u.å.). *Mentimeter*. <https://www.menti.com/>
- Mortensen, T.F. (2022a, 19. september). *Ledereffektivitet – Atferd og Big5* [PowerPoint-presentasjon]. Itslearning. <https://bi.itslearning.com/>
- Mortensen, T.F. (2022b, 20. september). *Hva er effektiv ledelse – hva sier forskningen* [PowerPoint-presentasjon]. Itslearning. <https://bi.itslearning.com/>
- Nasjonal lederutdanning for primærhelsetjenesten. (2022). *Praktisk informasjon om arbeidsform, utviklingsprosjektet og hjemmeeksamen*. Itslearning. <https://bi.itslearning.com/>
- NRK. (Produsent). (2020, 26. oktober). Livs siste sjanse: Kjærligheten [Podkastepisode]. I *Mellom oss*. NRK. https://radio.nrk.no/podkast/mellom_oss
- Oppen, M., Mørk, B.E., Haus, E. & Keeping, K. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag: en introduksjon*. Cappelen Damm Akademisk.

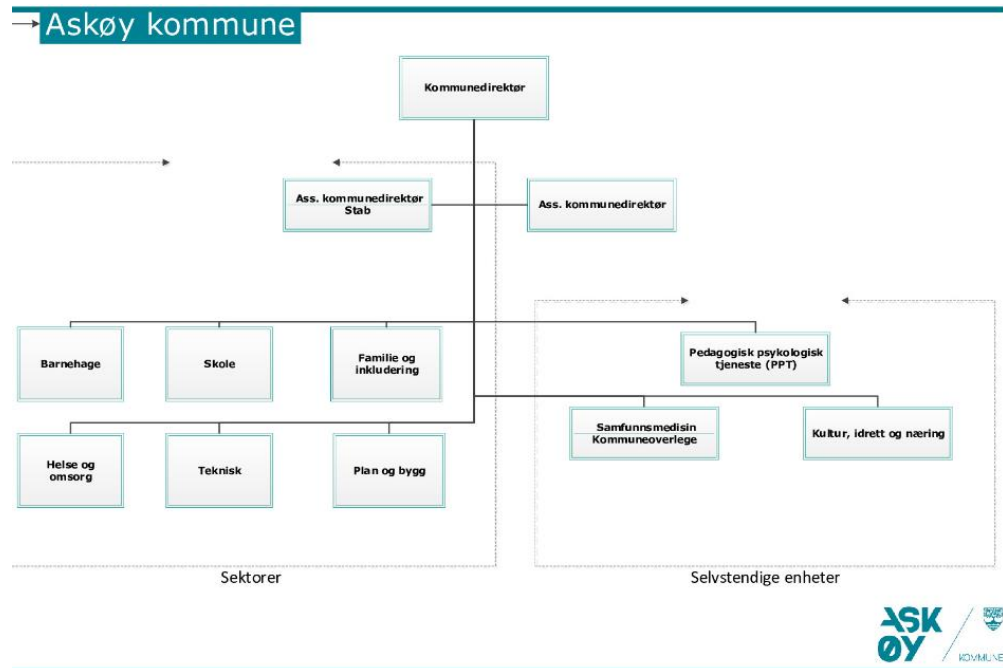
Skaug, T. (2018, 29. desember). *For det er det utrolige med deg at du har plass til mørket mitt i lyset ditt* [Statusoppdatering]. Facebook.

<https://www.facebook.com/trygveskaugmusikk/posts/1220045701478953/>

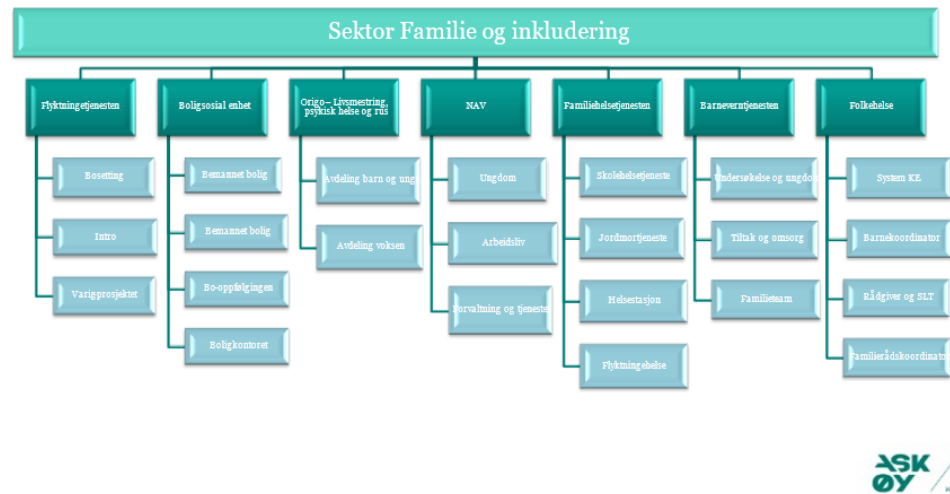
Westh, N. (Produsent). (2020). *Når storken flyver forbi* [TV-serie]. DR.

<https://tv.nrk.no/serie/naar-storken-flyr-forbi/sesong/1/episode/1/avspiller>

Vedlegg 1: Organisasjonskart Askøy kommune



Organisasjonskart

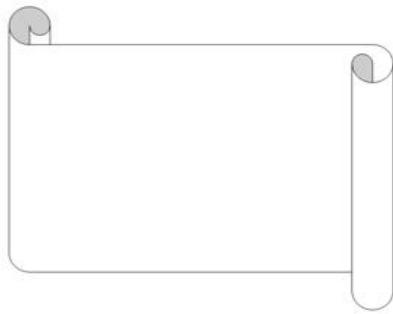


Vedlegg 2: Arbeidsark fra workshop 1

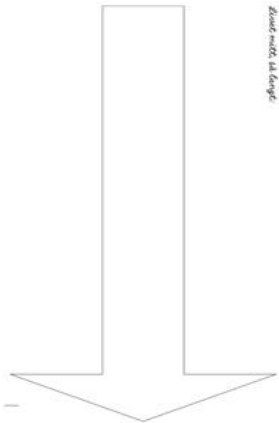


En kvinne fra min barndom.

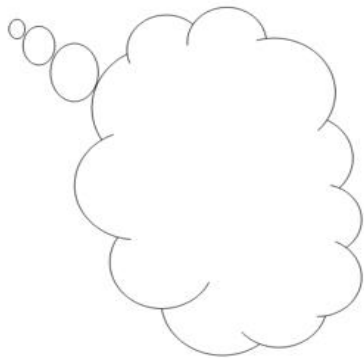
Ser du fram- og ubakke i fortid til nå? 



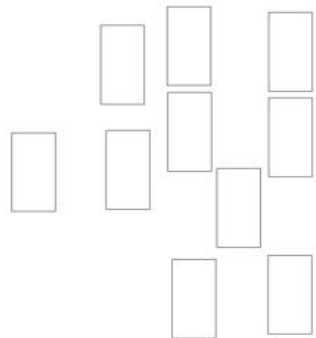
Zuide med i tillegg



Hva jeg drømmer om.



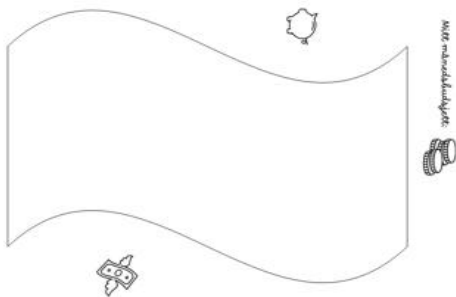
Min familie



Kjære dagbok:

- Alder _____
- En person som betyr mye for meg _____
- Min favorittfarge _____
- Min favoritt mat _____
- Jeg elsker å _____
- Jeg blir flau av _____
- Favoritt hobby _____
- Mitt første kyss _____
- Andre beskriver meg som _____
- Hva jeg drømmer om _____
- Drømmejobben _____
- Mitt forbilde _____
- Min drømmeferie _____

Mitt minnealbum



Vedlegg 3: Arbeidsark fra workshop 2

Kjære dagbøke....

Navn -----

Familie -----

Heleby -----

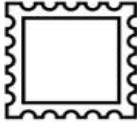
Jeg elsker -----

Min første kjæreste -----

Jeg dørmmer om -----

Jeg er en god venn fordi -----

Jeg synes det er vanskelig når -----



Min Curriculum Vitae

Utdanning

Nærvende arbeid:

 Dette liker jeg med jobben:

 Dette liker jeg ikke med jobben:

Arbeidsforving



Kurs



GEVINSTAVTRYKK

Fremme mestring hos jordmor i oppfølgingen av gravides psykiske helse



BRUKER

ØKONOMISK

For brukeren betyr dette...

Braker moter en trygg fagperson som låter å ta imot utfordringer i brukens liv
 Får riktig oppfølging, enten hos jordmor eller blir henviset andre
 Får medvirke i ivaretagelsen av egen helse
 Opplevelse av å bli lyttet til når vanskelige temaer tas opp
 Brukeren opplever å ikke få innvidd forventninger for oppfølging hos andre, f.eks. bli henviset til psykolog (medisinsk forventning)
 Trygghet overgang til fødselen

For pårørende betyr dette...

Trygghet på at den gravide får riktig oppfølging
 Det utadte barnet får de beste vekstvilkår og redusert stress i svangerskap og bedre forutsetninger for gode oppvekstvilkår
 Trygghet overgang til fødselen

For ansatte betyr dette...

Økt innvei på jobb
 Opplevd mestring i rollen
 Kompetanseveving
 Oppleve for stort ansvar for oppfølging av gravide
 Redusere sykefravær og risiko for belastningsrelatert

For helsefølelsen betyr dette...

Riktig hjelp til rett tid på riktig nivå på kan gi lavere kostnad innenfor helsefølelsen
 Mindre spesialisering
 Redusert ventetid for pasienter som trenger spesialist (psykolog)

For samfunnet betyr dette...

Indirekte vil jordmors oppfølging forebygge utfordringer gjennom tidlig innsats både for den gravide, familien og det utadte barnet
 Vanskelig å vise til resultater på kort sikt, forebygging/helsefremming er vanskelig å måle
 Redusert sykefravær hos ansatte og hos brukere
 Mangel på kvalifisert personell/jordmødre

For avdelingen betyr dette...

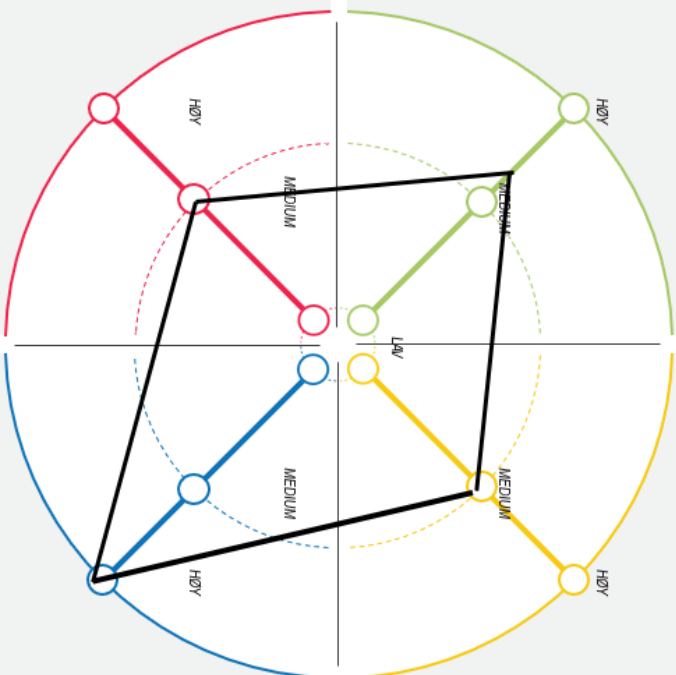
Lavere risiko sykefravær gjennom opplæring
 Kvalitetssikring av oppløring
 Lettete opplæring trykksatte
 Tydeligere felles mål og retning
 Tidkrevende ressurskravende
 Behov for kompetanseveving
 Mangel på kvalifisert personell/jordmødre

For organisasjonen som helhet betyr dette...

Faglige ressurser i samarbeidende avdelinger
 Bedring hvertidlig samarbeid
 Økt kompetanse, bedre kjennskap til andre
 Profesjonskamp

ORGANISATORISK

KLINISK



Klinisk nyttehelseeffekt for brukeren (gravide) er...

Redusert risiko for skjevutvikling hos barn og mor
 Færre barnemerkstammer
 Reduksjon av symptomer hos gravide på psykisk uhelse
 Dette fører til lavere risiko for...
 Jordmor som er trygg i jobben og opplever mestring i jobbløvelsen sin vil kunne forebygge skjevutvikling hos den gravide og det utadte barnet. Dette vil også være med på å redusere risiko for omsorgssjukt og psykisk uhelse for barnet senere i livet.