



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51181 Helseledelse

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	29-08-2022 09:00 CEST	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	26-05-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202310  10142  IN08  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

Navn:

Lillian Charlotte Westheim Tømmeås, Lene Svendsen

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	"Fra meg og mitt - til vi og vårt"		
<b>Navn på veileder *:</b>	Pamela Nowell		
<b>Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:</b>	Nei	<b>Kan besvarelsen offentliggjøres?:</b>	Ja

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	13
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

*- Fra meg og mitt - til vi og vårt! -*

Eksamenskode og navn:  
**MAN 51181 – Helseledelse**

Utleveringsdato;  
20.08.2022

Innleveringsdato:  
26.05.2023

Stuedsted:  
BI OSLO

## Sammendrag

Denne prosjektoppgaven handler om å benytte positiv forsterkning som metode for å øke et forpliktende samhold i en gruppe.

Gjennom intervjuer av de ansatte kom vi frem til de ønsket seg et arbeidsmiljø som bar preg av samhold, og psykologisk trygghet. Basert på det fulgte vi prosjektet «Resiliens i helsetjenesten» hvor fokus er det man får til, og forsterke det, for videre å overføre det andre områder.

Vi fulgte en avdeling fra oppstart i september med workshop, videre gjennom implementering i avdeling, workshop nummer to, samt avsluttende møte i mai. Gjennom prosjektperiode deltok vi på både workshop og møter.

Vi deltok som deltagende observatører, på enkelte av møtene spredt utover perioden.

Gjennom prosjektet har vi funnet at å sette søkelys på det positive og forsterke det, får man en positiv effekt både på arbeidsmiljø, og det kan synes som at det også kan ha påvirkning på hvordan en avdeling løser oppgaver på.

Teorien støtter oppunder at et slikt prosjekt med fokus på positiv forsterkning skaper et sterkt og forpliktende samhold. Når man forplikter seg, vil man også kunne stole på at andre stiller opp for deg i samme grad tilbake.

I veien videre vil vi anbefale innføring av denne måten å jobbe på, hvor positiv forsterkning benyttes i stedet for fokus på uønskede hendelser. Vi mener vi har belegg for å kunne gi denne anbefalingen gjennom våre observasjoner gjennom prosjektet, og med støtte i vår teori.

# Innhold

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>0</b>
<b>1.0 INTRODUKSJON</b> .....	<b>3</b>
1.1 BAKGRUNN .....	3
1.2 IDENTIFISERING AV PROBLEMSTILLING MED AVGRENSNINGER.....	3
1.3 AVGRENSNING .....	5
1.4 PROBLEMSTILLING; .....	6
1.5 LESEVEILEDNING .....	6
<b>2.0 FAGLIGE PERSPEKTIVER/TEORI</b> .....	<b>7</b>
2.1 TEORIER OM LEDERADFERD. ....	8
2.2 LEDERSTIL BASERT PÅ UTVIKLINGSNIVÅ.....	8
2.3 INDRE OG YTRE MOTIVASJON; .....	10
2.4 TILLIT OG SAMARBEID; .....	11
2.5 GIERE, TAERE OG MATCHERE .....	11
2.6 HØYKVALITETSFORBINDELSER .....	12
2.7 PSYKOLOGISK TRYGGHET; .....	15
2.8 OPPSUMMERING .....	17
<b>3. METODE OG FREMGANGSMÅTE</b> .....	<b>17</b>
3.1 DATAINNSAMLING .....	17
3.1.1 INTERVJU .....	18
3.1.2 FORSKNINGSPROSJEKT .....	18
3.1.3 WORKSHOP OG MØTER .....	21
3.2 ANALYSEPROSESSEN .....	22
3.3 REFLEKSJONER OVER STYRKER OG SVAKHETER .....	23
3.4 ETISKE BETRAKTNINGER .....	24
<b>4. FUNN</b> .....	<b>25</b>
4.1 GEVINSTAVTRYKK .....	25
4.2 FUNN ETTER FØRSTE INTERVJURUNDE .....	25
4.3 PROSJEKTBEKRIVELSE.....	26
4.4 INNFORING AV PROSJEKT I PRAKSIS .....	27
<b>5.0 DISKUSJON</b> .....	<b>34</b>
5.1 LEDERSTIL BASERT PÅ UTVIKLINGSNIVÅ.....	34
5.2 INDRE OG YTRE MOTIVASJON .....	36
5.3 TILLIT OG SAMARBEID.....	37
5.4 GIERE, TAERE OG MATCHERE .....	37
5.5 HØYKVALITETSFORBINDELSER .....	37
5.6 PSYKOLOGISK TRYGGHET .....	38
<b>6.0 KONKLUSJON</b> .....	<b>39</b>

<b>LITTERATURLISTE;</b> .....	<b>43</b>
<b>VEDLEGG;</b> .....	<b>44</b>
VEDLEGG1; .....	45
VEDLEGG2; .....	49

## 1.0 Introduksjon

### *1.1 Bakgrunn*

Vi er to sykepleiere som begge jobber som ledere. Lillian Tømmerås og Lene Svendsen. Lene er avdelingsleder og Lillian er daglig leder. Vi kjenner hverandre fra tidligere arbeidsforhold og har vært kolleger i mange år fra tidligere. Vi har nå igjen etter mange år møttes på Helseledelse på BI og ønsket å skrive oppgave sammen.

Lene jobber i Nordre Follo kommune, i kommunalområde Helse og Mestring. Hun er avdelingsleder for avdeling for legetjenester som er en del av virksomheten Rehabilitering og legetjenester. Denne avdelingen har hun vært leder for siden mars 2022. Lene har tidligere to års erfaring som avdelingsleder i smittevernteamet. Avdelingen består i dag av 20 leger, som sirkulerer på 13 ulike områder det leveres legetjenester til. Alle legene i avdeling jobber dagtid i 100% stilling. 16 av legene er i et spesialiseringsløp, 2 er spesialister og 2 er LIS1 leger som har sin siste tjeneste i kommunen.

Lillian har flere års erfaring som avdelingsleder på sykehjem. Per i dag jobber hun som daglig leder på et sykehjem i Oslo kommune, og har vært daglig leder i 1,5 år. Sykehjemmet har 92 langtidsplasser, hvorav 80 er somatiske, og 12 er en skjermet enhet. Sykehjemmet har 93,5 årsverk, og har per i dag ca 40 % heltidsansatte og 60 % deltidsansatte. Det er for det meste en stabil ansattgruppe, men pga omorganisering siste 1,5 året har det vært noen oppsigelser.

### *1.2 Identifisering av problemstilling med avgrensninger*

Siste året har gått med til å reflektere rundt egen ledelse og prosesser vi observerer i egen ansattgruppe. Det har også blitt mye refleksjon etter hver studiesamling, både om egen ledelse og hvordan vi selv har erfart å ha blitt ledet. Vi har fått et større perspektiv på hvordan ledelse kan utøves og evne til å bedre se det store bildet. Det er flere utfordringer på begge arbeidsplassene, men vi ønsket å se nærmere på noe som vi har kjent på begge to, og som er typisk for flere arbeidsplasser. Vi har diskutert sammen om at det kan være vanskelig å få til et «vi» i organisasjonen. Med et «vi» mener vi et sted hvor man kan være trygg på at

hvis den enkelte ansatte trenger noe, så er det andre rundt til å hjelpe. At man ikke er alene, eller at man ikke kun er enkeltmennesker som står ved siden av hverandre, men at man står samlet som en gruppe. At man har noen å lene seg på i vanskelige og usikre situasjoner, og at man har noen å dele gleder med. At man har et felles mål med felles verdier, omtrent som en familie hvor man kan føle seg trygg, både på gode og vanskelige dager. At det er trygghet til å være seg selv, at det er rom for alle, og at man tar vare på hverandre.

Vi kom derfor kommet frem til at vi ønsket å se nærmere på hvordan de ansatte og ledelsen rundt ser på egen rolle i organisasjonen.

Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode med et induktivt design ved å identifisere en utfordring gitt av ansatte gjennom intervjuer. Induktivt design er kjennetegnet ved at det kommer frem ny kunnskap på områder hvor det finnes lite forhåndskunnskaper, gjennom at man går i dybden på noe, og at man får frem nyanser og detaljer som ikke var kjent fra tidligere. Induktivt design tar utgangspunkt fra det empiriske materialet fremfor teori. Ut fra de funnene som gjøres kan man så utvikle forklaringer og teorier. Gjennom et induktivt design ser vi på problemstillingen for å komme frem til en teori om fenomenet som avdekkes (Oppen et al., 2020, s 27-29, 378-382). Når vi lagde spørsmålene var vi fortsatt i en startfase, og ønsket å stille spørsmål vi lurte på selv, samt at vi lagde et åpent avsluttende spørsmål i håp om å få inn noen perspektiver vi ikke hadde tenkt på.

Vi lagde en kvalitativ intervjuguide med syv spørsmål;

Hvordan ser du på din egen rolle i organisasjonen?

Jeg snakker en del om målet vårt og viktigheten av hver enkelt i organisasjonene, hvorfor tror du jeg gjør det?

Hva forbinder du med eierskap?

Hvordan bør din leder formidle beskjeder slik at alle ansatte forstår?

Hvordan sikre at alle har forstått beskjeder?

Hva tror du er årsaken til at beskjeder ikke blir fulgt?

Hva er trivsel for deg?

Kan du fortelle om en episode/ opplevelse med positivt eller negativt fortegn hvor du eller andre misforsto en beskjed.

Når intervjuene var ferdig og materialet var samlet og gjennomlest, samlet vi alle svarene i en matrise, og reflekterte over hva svarene ga oss, og hva vi ønsker å undersøke videre.

Hovedfunnet var at de ansatte er mest opptatt av eget ve og vel, de er opptatt av egen tid og travelhet, men var også opptatt av at de skulle ha det bra og trives blant kollegene, og at det var viktig med godt arbeidsmiljø. De var veldig opptatt av å ha rom for å være seg selv, og å føle seg trygge, dog var det ingen som kom med forslag om hva de selv gjorde for å skape et slikt miljø.

Vi kom frem til at vi ønsket å undersøke nærmere om det er slik at måten vi som ledere kommuniserer og leder på, har noe å si for utfallet av opplevelsen av «vi`et»?

Om hvordan vi kan få en organisasjon over fra fokuset om “meg og mitt– til vi og vårt”. Vi ønsket å se nærmere på hvordan vi som ledere kan fremme og forsterke samholdet i en gruppe, og på en avdeling.

Vi ønsket å se om det finnes evidens for noe i litteraturen som beskriver måter å drive ledelse på som fremmer «vi`et», altså samholdet og trygghet i en gruppe, og om det er prosjekter eller metoder å teste ut som fremmer samholdet i en gruppe. Med kunnskapen etter første samling om at man ikke kan kopiere en «løsning» fra en virksomhet til neste, altså at god ledelse i en virksomhet ikke nødvendigvis er god i neste virksomhet (K.Kværner og M.Rønningen, forelesing, 31.08.2022) lurte vi på om det allikevel finnes elementer man kan ta med seg for å fremme «vi`et» i en gruppe.

### ***1.3 Avgrensning***

Vi har valgt å sette søkelys på hvordan lederen gjennom å delta i et prosjekt eller å bruke et verktøy kan fremme samholdet i en gruppe, og ikke hva den enkelte ansatte kan gjøre for å bidra til dette. Det er ledelse, og ledelse gjennom et prosjekt eller verktøy som er vårt fokus i denne oppgaven.

For å beskrive hvordan vi har gått frem har vi laget en prosessmodell som viser kort hvordan vi har jobbet fra start til slutt.





#### ***1.4 Problemstilling;***

Hvordan bruke positive forsterkning for å fremme et sterkt og forpliktende samhold på en arbeidsplass?

#### ***1.5 Leseveiledning***

Vi har valgt å presentere ulike ledelsesteorier i kapittel 2 vi mener er relevante for vår problemstilling. Kapittel 3 beskriver metode og valg av prosjekt vi ønsket å teste ut for å svare ut vår problemstilling. Prosjektet vi valgte å teste ut kalles

«Resiliens i helsetjenesten» og dere får gjennom metodekapittelet en grundig innføring i hva prosjektet innebærer.

Kapittel 4 beskriver hvordan prosjektet ble gjennomført, vår rolle i prosjektet, og hva vi fant gjennom prosjektperioden.

I kapittel 5 går vi tilbake til problemstillingen, trekker inn relevante funn og diskuterer dette opp teorien vi presenterte i kapittel 2.

Vi vil til slutt i kapittel 6 avslutte med en konklusjon som oppsummerer hva vi fant, hva vi lærte og veien videre med anbefalinger.

## **2.0 Faglige perspektiver/teori**

Vi har valgt å fordype oss i faglitteratur som beskriver ulike lederstiler, og faktorer som kan påvirke de ansatte i en bestemt retning. Hvilken betydning det har for trygghet i et arbeidsmiljø, og hvordan vi kan fremme dette som ledere.

Ledelse er komplekst og kan defineres på mange måter, men ledelse handler mye om å håndtere forandringer. Til forskjell fra administrasjon som ofte er en stor del av en leders hverdag, handler ledelse mer om å håndtere endringene som til enhver tid skjer og kreves i arbeidslivet. Ledelse handler om å finne retning, skape visjon, sammen med de nødvendige tiltak som kreves for å skape endringene som ønskes. Administrasjon handler i større grad om å ha orden i rekkene, ha gode rutiner og prosedyrer som skaper struktur i hverdagen (Martinsen, 2021, s 56-58).

Digitale hjelpemidler har i stor grad overtatt mange av oppgavene ledere tidligere gjorde i kraft av sin kompetanse og styringsrett, dette har også gjort at det kan være færre ledere for flere ansatte. Strategisk ledelse kan ses som en fellesbetegnelse for de lederoppgaver der lederen foretar vurderinger av hvilke teknologier og ressurser organisasjonen har og hvordan de best kan benyttes for å nå organisasjonens mål (Arnulf, 2020, s 24-26)

## ***2.1 Teorier om lederadferd.***

To svenske forskere var de første som mente at en tredelt modell for lederadferd ville representere effektiv ledelse.

Begrepene som allerede eksisterte var oppgaveorientert og relasjonsorientert, og de utvidet synet på effektiv ledelse med et tredje element, endringsorientert ledelse.

Den endringsorienterte lederen oppfattet de som interessert i nye tanker og ideer, ikke veldig forsiktig, tok raske beslutninger, var opptatt av samarbeid og skapte visjoner.

Forskerne fant forskningsmessig støtte for denne tredelingen i utvalg fra Sverige, Finland og USA. Den oppgaveorienterte lederen vil sikre at medarbeideren forstod arbeidsoppgavene godt, forstod hvilke ressurser som ville være nødvendige for å fullføre oppgaven og klargjøre hvem som har ansvar for hva.

Den oppgaveorienterte lederen er målbevisst og følger opp fremgangen i arbeidet. Dersom medarbeidere har avvikende adferd, tar lederen opp dette. Den evaluerer prosjekter for å lære.

Den relasjonsorienterte lederen har sin oppmerksomhet mot medarbeiderne.

Lederen bruker tid sammen med medarbeiderne for å bli kjent med dem og hvilke forutsetninger de har for arbeidet

En leder med relasjonsorientering vil legge til rette for at den enkelte medarbeider kan få videre utvikle seg, de støtter medarbeiderens mestringsopplevelse og stimulerer til samarbeid. Lederen anerkjenner den enkelte medarbeiders innsats og målrettet arbeid (Martinsen, 2021, s 162).

## ***2.2 Lederstil basert på utviklingsnivå***

Lederen kan påvirke sine medarbeidere gjennom målsetting og tidsfrist, planlegging av gjennomføring, gjøre prioriteringer, og kontroll og oppfølging av de som gjøres. Lederen kan påvirke også gjennom støttende atferd, involvering, og forklare medarbeiderne hvorfor arbeidet bør gjøres på en den måten som er bestemt. De ulike utviklingsnivåene kan være nyttig å se nærmere på når man skal innføre et prosjekt på en arbeidsplass.

Blanchard (2006) beskriver fire utviklingsnivåer.

Valg av riktig lederstil krever at lederen følger opp og vurderer utviklingsnivået på rett måte, sammen med den enkelte medarbeider.

Etter hvert som utviklingsnivået endres, må lederstilen endres takt med utviklingsnivået.

Utviklingsnivå 1 beskriver lav kompetanse og høy forpliktelse.

Når en medarbeider får en ny oppgave, er det sannsynlig at engasjementet er høyt, mens kunnskapsnivået er lavt.

Det krever en instruerende lederstil der lederen beskriver oppgaven godt, både hvordan og når. Her har ofte lederen tett oppfølging.

Utviklingsnivå 2 beskriver lav/noe kompetanse med liten forpliktelse.

Kompetansen øker i takt med at oppgaven gjøres oftere, mens man kan se at engasjementet blir mindre. Den ansatte vil da ha behov for en mer rådgivning og motivasjon. Her er det viktig å finne en balanse mellom styrende og støttende ledelse, oppmuntre og være løsningsorientert, men kan åpne opp for mer toveiskommunikasjon.

Utviklingsnivå 3 beskriver moderat/høy kompetanse og variabel forpliktelse

Behovet for veiledning minker ettersom kompetansen øker, men støtte og tilstedeværelse fra leder er fortsatt viktig da medarbeideren ofte kan tvile på egen evne uten leders veiledning. Leder bør her da anerkjenne de resultater medarbeider kan vise til men oppmuntre til at medarbeideren kan ta egne beslutninger.

Utviklingsnivå 4 beskriver høy kompetanse og høy forpliktelse

Målet i denne fasen er at medarbeider blir selvstendig og at leder kun trenger å følge opp arbeidets utvikling. Det som kreves av leder her er da å klare å slippe taket og ha evne til å delegere. Leder skal fortsatt være tilgjengelig, men ikke styrende.

For å kunne gjøre en korrekt vurdering av situasjonen må lederen være lydhør og klare å identifisere riktig utviklingsnivå, og det er avgjørende at leder tilpasser lederstil med medarbeiders utviklingsnivå

Dette kan gjøres ved å stille spørsmål til gruppen og aktivt lytte til svarene som gis. Medarbeidere som blir overstyr kan oppleve frustrasjon og bli passive. Fravær av styring kan gi utslag i feil og de ansatte kan bruke mye unødig tid på oppgavene de skal utføre.

I rett kobling mellom lederstil og medarbeiders situasjon skapes en vinn-vinn-situasjon hvor begge parter føler at de lykkes (Martinsen, 2021,186-191)

### ***2.3 Indre og ytre motivasjon;***

En faktor for trivsel og effektivitet er interesse for den jobben man gjør. Motivasjonen for oppstart av prosjekter eller for selve jobbe kan ha stor påvirkning på en arbeidsplass. Det er teorier som beskriver at ytre motivasjon skapes av belønninger, forventninger om å bli evaluert, eller hvor man jobber i en konkurransesituasjon. Også penger defineres som ytre motivasjon. Ytre motivasjon hevdes å være ugunstig, selv om forskningen spriker noe her. Det hevdes at ytre belønninger kan redusere den naturlige interessen hvis belønningen anses som premie som kan begrense opplevelse av valgfrihet.

Indre motivasjon er mer en tilstand hvor man selv er engasjert i selve jobben en gjør. Altså at arbeidstakeren faktisk motiveres av selve arbeidsoppgaven. Dette bestemmes av opplevelsen av autonomi i jobben, at man opplever at man har kompetanse til å utføre jobben, og at man føler tilhørighet med personer som er viktig for en selv i arbeidet man gjør. Daniel Pink har skrevet en bok basert på en selvbestemmelsesteori utviklet av psykologene Deci og Ryan. Denne boken beskriver tre komponenter i denne teorien som ligger til grunn for indre drivkraft.

1. Autonomi og innflytelse i jobben man gjør ved å ha innflytelse på når arbeidet skal utføres, hvordan jobben skal gjøres, hvem de jobber med og hva de faktisk gjør.
2. Mestring og kompetanse gjennom å få utvikle seg og bli bedre i noe som har betydning for en selv. Oppgavene som gies må gi mulighet for videreutvikling og et miljø hvor mestring er mulig.

3. Formål må kommuniseres godt, og det må treffes tiltak som oppfyller de ansattes ønske om å bidra til noe større.

Indre motivasjon ses på som gunstig for kreativiteten, og det kan være gunstig for indre motivasjon å få verbal tilbakemelding, men det er da et poeng at tilbakemeldingen tolkes som viktig for egen kompetanse. Å ha søkelys på faktorer som øker indre motivasjon vil kunne spare penger for bedriften, samtidig som man har mer fornøyde og motivert ansatte (Martinsen, 2021, s. 353t, 377,378).

#### ***2.4 Tillit og samarbeid;***

Vi må ha tillit til hverandre for å samarbeide. Samarbeid utvikles gjennom en kombinasjon av tillit og vennskap, kunnskap og rolleforståelse. Det må oppleves meningsfylt, og de involverte må forstå hensikten i samarbeidet. Som leder kan man øke viljen til samarbeid gjennom å vise at man er villig til å ofre noe selv, slik man eks gjør i vennskap – gi og ta, da vi lettere lar oss overbevise gjennom at man viser vilje til å ta risiko. Ledere som viser at de selv inngår risiko, eller ofrer noe av eget utbytte kan være med på å vekke tillit hos andre (Arnulf, 2020, s. 46)

Det sies at mennesker som opplever suksess har tre ting til felles. Motivasjon, evne og mulighet. En kombinasjon av stor egeninnsats, talent og flaks kan også være faktorer som må være til stede for å oppleve suksess. (Grant, 2021, s14)

#### ***2.5 Giere, taere og matchere***

Taerne kjennetegnes ved at de liker å få mer enn de gir. De setter egen interesse foren andres behov, og de ser på verden som en konkurransearena hvor den sterkeste vinner. De tror de må prestere bedre enn alle andre for å lykkes. For å få anerkjennelse promoterer de seg selv, og de søker hele tiden å bevise sin egen kompetanse. Taerne er ikke ondsinnede eller hensynsløse, men de er forsiktige og selvbeskyttende

Giverne er det motsatte av taerne. Disse er sjelden i yrkeslivet, og de foretrekker å gi mer enn de får. Der taerne setter søkelys på hva andre kan gjøre for dem, fokuserer giverne på alle rundt og hva de kan gjøre for dem. Denne forskjellen

handler ikke om penger, og det er ingen forskjell på gier og taer når det kommer til lønn fra arbeidsgiver eller hva de gir i donasjoner.

En gier trenger ikke å være eksepsjonelt oppofrende, men de har satt søkelys på å handle ut ifra andres interesser, de hjelper til og gir råd, deler, anerkjenner og knytter kontakter med andre mennesker. På jobb er gieren sjenerøs, og ønsker å dele tid, energi, kunnskap, ideer og kontakter.

I jobbsammenheng blir det mer komplisert dette med å gi og å få. De færreste av oss er rene givere eller taere i profesjonelle sammenhenger, og her inntar vi en tredje posisjon som kalles matchere som søker å opprettholde en balanse mellom å gi og å få.

Deres hovedprinsipp er rettferdighet. Matchere tror på like deler av å gi og å få (Grant, 2014, s. 14 – 16)

## ***2.6 Høykvalitetsforbindelser***

Hverdagen er satt sammen av mikroøyeblikk av forbindelser med andre, det være seg fysisk, virtuelt, i nye eller etablerte relasjoner. Det er for disse forbindelsene avgjørende for kvalitet og energi i relasjoner. Dette er en subjektivt opplevd kvalitet som kan både være tappende, men også svært livgivende.

Høykvalitetsforbindelser kan få team- og organisasjonen til å blomstre. Disse formene for forbindelser fremkaller positive følelser som bokstavelig talt er livgivende. Høykvalitetsforbindelser bidrar altså til at man vokser som menneske, men også som et team.

Dette betyr at det er viktig at ledere utnytter kraften til høykvalitetsforbindelser. (Dutton & Spreitzer, 2014).

Høykvalitetsforbindelser utvikles ved å invitere til menings- og erfaringsutveksling og respondere produktivt, det er både lærings- og resultatorientert (Mørch, 2011)

Når man oppnår høykvalitetsforbindelser på jobb, har man en tendens til å være mer engasjerte og mer involverte, og de viser mer organisatorisk eierskap. (Dutton & Spreitzer, 2014).

Dutton viser til fire måter å oppnå høykvalitetsforbindelser på.

### **1: Behandle andre med respekt.**

Å behandle hverandre med respekt, oppnås gjennom atferd som signaliserer at en person eksisterer og er viktig i en annens øyne. Det finnes minst tre forskjellige grep som ledere kan gjøre for å behandle andre respektfullt og fremme byggingen av høykvalitetsforbindelser.

En av de mest potente måtene er gjennom tilstedeværelse, eller psykologisk og/eller fysisk å være oppmerksom på en annen persons eksistens. Å formidle tilstedeværelse kan for eksempel være å slå av telefonen eller fysisk bevege seg bort fra datamaskinen. Dette er sterke signaler på at man er klar, er til stede og mottakelig for kontakt med en annen person. Respektfullt engasjement skjer også gjennom effektiv lytting og støttende kommunikasjon. Effektiv lytting krever både empati og aktivt engasjement. Empati innebærer å være innstilt på hva en annen person sier slik at man kan forestille seg hva den andre føler og mener. Støttende kommunikasjon innebærer å stille spørsmål uten krav, og som inviterer til en form for engasjement som er frivillig, som fører til tilkobling av høyere kvalitet. (Dutton & Spreitzer, 2014, Dutton 2003).

### **2: Fasilitere oppgavefordeling**

Kjerneideen i oppgavefordeling er at en forbindelse av høyere kvalitet dannes hvis vi legger til rette for andres suksess eller ytelse, på en oppgave eller et mål. Gjennom denne oppgavefordelingen merker de vår mellommenneskelige investering og ønsket om å hjelpe, noe som åpner opp for høykvalitetsforbindelser. For eksempel, når organisasjoner tildeler veiledere for å legge til rette for en annen persons utvikling, formaliserer denne oppgavefordelingen. Imidlertid skjer de fleste oppgavene uformelt når en person strekker seg for å hjelpe en annen fordi de føler at de har noe å tilby og kan hjelpe til.

### **Vei 3: Stol på andre**

Å stole på hverandre er en vei for å bygge høykvalitetsforbindelse. Selv om dette er godt kjent, kan det noen ganger være vanskelig å stole på andre i jobben. Å stole på betyr å være sårbar og stole på at en annen person følger sine



forpliktelser. Gode tillitsfulle grep inkluderer for eksempel å dele på ressurser, delegerer ansvar, være åpen og søke innspill.

Å gi tillit innebærer også å ikke dobbeltkontrollere hverandre, kontrollere overdrevent, ignorere innspill, opptre inkonsekvent eller anklage hverandre for dårlige intensjoner. Hvis tilliten brytes, kan det være vanskelig og tidkrevende å reparere. Til tross for disse utfordringene, er tillitsfulle trekk potente bidragsytere til høykvalitetsforbindelser.

#### **Vei 4: Lek.**

Alle mennesker leker, og mennesker på jobb er intet unntak. Det som noen ganger blir oversett er betydningen av lek for å bygge forbindelser. Lek er øyeblikk av utforskning og samhandling, som ofte bygger ny kunnskap og utvider handlingsmuligheter. Det fremkaller ofte positive følelser, som åpner opp for nye måter å samhandle på. Lek på jobben er ofte forbundet med innovasjon og kreativitet fordi det fremmer ny kunnskap og utvikler kognitive ferdigheter. Lek på jobb har mange former. Noen enheter eller organisasjoner institusjonaliserer leken gjennom teambyggingsaktiviteter, eller rett og slett ved å ha lekeutstyr, for eksempel ping-pong-bord eller shuffleboard lett tilgjengelig.

#### **Design organisasjoner som fremmer bygging og vedlikehold av høykvalitetsforbindelser;**

Ledere har flere måter å skape en arbeidskontekst på som oppmuntrer til både opprettelse og opprettholdelse av høykvalitetsforbindelser.

Å lede en bærekraftig organisasjon betyr å gjøre handlinger som skaper høykvalitetsforbindelser. Ledere kan benytte flere metoder som sannsynligvis vil dyrke og støtte høykvalitetsforbindelser, eksempelvis belønning av høykvalitetsforbindelser og relasjonelle ferdigheter. Ledere har flere alternativer for formell og uformell belønning av effektive høykvalitetsforbindelser. Noen ledere lager teambaserte priser der en del av en ansatts insentiver er knyttet til kollektive så vel som individuelle prestasjoner. Bruken av team- eller gruppeinsentiver fokuserer oppmerksomhet og motivasjon rundt samarbeid, noe som fremmer byggingen av høykvalitetsforbindelser.

Bruk av relasjonell onboarding-praksis betyr å prioritere muligheter som gjør det mulig for nykommere å få kontakt med de riktige personene på en arbeidsplass, i stedet for å overvelde dem med informasjon. For eksempel å sørge for at folk blir

introdusert på måter som gjør andre i stand til å engasjere seg og stole på dem, og å legge til rette for at folk er godt forberedt til møter, gjøre hverandre gode, er enkle - men potente metoder for å skape høykvalitetsforbindelser.

Det er velkjent at lederes atferd modellerer og påvirker hva som er passende oppførsel for organisasjonsmedlemmer og er derfor kritiske formgivere av en organisasjons kultur. Følgelig, hvis ledere ønsker å fremme høykvalitetsforbindelser, må de oppføre seg med dette tankesett og adferd i alt de gjør. Ledere kan formidle verdier og prioriteringer som underbygger viktigheten av å bygge forbindelse, og sette tonen og få andre til å se denne atferden som viktig.

Ledere bør være bevisste på å være til stede, ha blikk-kontakt, og engasjere seg i aktiv lytting, demonstrere og dele kunnskap, forståelse og omsorg for behovene til ulike ansatte.

Når det oppstår høykvalitetsforbindelser mellom mennesker styrkes vi som personer og vi styrker vekst og evnen til å hjelpe andre. (Dutton & Spreitzer, 2014).

### ***2.7 Psykologisk trygghet;***

Psykologisk trygghet beskrives av Edmondson som en kultur med en felles oppfatning om at det skal være trygt å ta mellommenneskelige sjanser, og at det skal kjennes trygt å uttrykke sin mening uten at noen blir avvist, eller på annen måte sett ned på. Psykologisk trygghet i et team eller gruppe, eller på en arbeidsplass hvor det er psykologisk trygghet kjennetegnes av at gruppen er sterkt preget av gjensidig tillit og respekt, både med hensyn til alles kompetanse, verdier og væremåte.

Psykologisk trygghet beskriver opplevde egenskaper i et team eller en gruppe. Det skal oppleves trygt å være seg selv fullt og helt, være uenig med hverandre, si hva man mener og tørre å være sårbar ovenfor hverandre.

Det kan beskrives som en kultur som er utviklet for å tilrettelegge for uenighet uten negative konsekvenser, med anledning til at alle kan snakke fritt. Det skal ikke forveksles med å være høflig og snill, men om å lære seg og ha et miljø og en kultur for å være åpen for innspill uten at man føler seg korrigert, og at det i stedet

blir en kultur for at innspill diskuteres og tas inn som noe man kan lære av. Noe likt høykvalitetsforbindelser, er psykologisk trygghet noe man opplever i mellommenneskelige relasjoner, og at det kun oppleves på gruppenivå.

Edmondsons forskning viser at team/grupper som har psykologisk trygghet faktisk øker prestasjonene i teamet, uten påvirkning av antall ansatte eller kompetanse i teamet. Hun viser til at samarbeidsevnen og læringsadferden i slike team er større og at teammedlemmer har større engasjement og involverer seg mere på arbeidsplasser med psykologisk trygghet, og at de faktisk blir mer kreative, presterer mer og er mer innovative. Stor grad av psykologisk trygghet gjør det enkelt å snakke om feil og uheldige hendelser. Dette gjør at man i større grad kan lære av feil og hendelser, og dermed øke kvaliteten på den jobben som skal gjøres.

### **Hva skal til for å utvikle psykologisk trygghet;**

Det ligger i menneskelig natur å ha ønske om å fremstå godt ovenfor andre man jobber med, kanskje ser opp til og skal samarbeide med. Dette gjør at det kan være vanskelig å komme med innspill om at man har gjort feil, eller å korrigere andre, fordi man er redd for å bli sett på som inkompetent eller negativ.

Frykten for å feile og bli sett ned på av andre, gjør at vi ikke deler og ikke bidrar med alle våre tanker og idéer. Det er denne frykten som kan stå til hinder for at viktige innspill kommer frem, og at man finner gode løsninger på hvordan man løse de feil som oppstår. Det kan også ligge en frykt i å komme med forslag til forbedringer fordi man er redd for å bli oppfattet som negativ, overlegen eller frykter for å forstyrre andre.

Edmondson beskriver at ledere har en avgjørende rolle for å kunne skape kulturer som er preget av psykologisk trygghet. Ledere er forbilder for de ansatte i egne organisasjoner og må gå foran som rollemodeller. Hvis en leder reagerer med god respons, respektfullt og konstruktivt positivt hvis en av de ansatte forteller om en feil de har gjort, vil det være med å skape trygghet for at også andre kan gjøre det samme. Ved å inspirere, gi konstruktiv feedback, og innrømme egne feil, ta opp og diskutere egne feil, ta ansvar for organisasjonenes feil er også med å skape psykologisk trygghet. Hvis lederen derimot reagerer negativt, setter det standard for å ikke ta opp noe på nytt. En leder som takker hvis en ansatt deler en historie

og fremsnakker den ansatte som deler, vil det være med på å skape psykologisk trygghet. (Cannon & Edmondson, 2005, Edmondson, 1999, 2003)

## ***2.8 Oppsummering***

De ulike teorier har til felles at tillit, samarbeid, de gode øyeblikkene, anerkjennelse og respekt er viktig for trivsel, fremdrift og resultatoppnåelse. Dette vil spesielt være viktig i relasjonsorientert ledelse. Å ha fokus på relasjonsorientert ledelse vil kunne være gunstig for lettere å kunne jobbe med endringer og oppgaver. I et arbeidsmiljø hvor lederen har søkelys på relasjonsorientert ledelse kan det også være lettere å skape psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet og høykvalitetsforbindelser henger tett sammen ved at høykvalitetsforbindelser lettere oppstår i en gruppe med psykologisk trygghet. Når dette skapes oppnås tillit, og det er trygt å dele hva som motiverer den enkelte medarbeider, og hva den eventuelt syns er vanskelig. På bakgrunn av teorien om giere og taere, tolker vi at balansen i en gruppe kan påvirke samspillet på en arbeidsplass, som også kan ha betydning for opplevelsen av psykologisk trygghet. Noe som igjen fører oss tilbake til viktigheten av tillit, godt samarbeid, de gode øyeblikkene, anerkjennelse og respekt for hverandre.

## **3. Metode og fremgangsmåte**

### ***3.1 Datainnsamling***

I vår datainnsamling valgte vi å benytte kvalitativ metode gjennom deltagende observasjon og intervjuer, med et induktivt design (Oppen et al., 2020). Vi startet med å identifisere en utfordring gitt av ansatte gjennom intervjuer. Gjennomgang av intervjuene førte til vårt utgangspunkt for vår problemstilling. Når problemstillingen var formulert og vi bestemte oss for innføring av vårt prosjekt «Resiliens i helsetjenesten» deltok vi som observatører på workshops og møter i avdelingen. Vi avsluttet med et intervju av leder i avdelingen.

### ***3.1.1 Intervju***

Det er totalt 10 intervjuede kandidater, en er leder over oss, to ledere på siden, og resten er ansatte vi er ledere for, dette for å fange opp ulike perspektiver på det vi ønsket å undersøke. Alle kandidatene er faste ansatte, 2 menn og 8 kvinner. Vi tok et utvalg av ansatte ved at det ble sendt ut en forespørsel på om noen ønsket å delta på et intervju som omhandlet organisasjon og ledelse, samt trivsel på jobb. De fikk ikke spørsmålene i forkant. Vi valgte ut 10 tilfeldige av de som responderte. Vi valgte bevisst kandidater som ønsket å delta da vi antok at det ville gi oss mer data gjennom at de var engasjerte.

Intervjuet tok i underkant av 20 minutter og det ble informert om at intervjuet og eventuelle sitater kunne bli referert til i oppgave til BI, men at de ville være anonymisert. Vi gjorde notater under intervjuet for hånd for å holde fokus på kandidaten, og ikke ha forstyrrende elementer fra en pc.

Intervjuet ble holdt på deres egen arena for å skape mest mulig trygghet for den intervjuede (Kvale og Brinkmann, 2015).

### ***3.1.2 Forskningsprosjekt***

Vi valgte å følge innføringen av forskningsprosjektet «Resiliens i helsetjenesten» på sykehjemmet Lillian jobber. Bakgrunnen for å følge akkurat dette prosjektet var at vi mente det kunne ha potensiale til å svare ut vår problemstilling om hvordan man kan bruke positiv forsterkning for å fremme et sterkt og forpliktende samhold på en arbeidsplass.

Resiliens i helsetjenesten er et forskningsprosjekt som har som hovedmål å endre forståelsen av kvalitet i helsetjenesten gjennom å etablere et rammeverk for resiliens. I stedet for å ha fokus på avvik, setter dette forskningsprosjekt fokus mot hva som går bra i tjenestene og hvorfor. Resiliens i helsetjenesten handler om å skape en motstandsdyktig helsetjeneste i møte med risiko. Hvis det kommer en uønsket hendelse, skal helsetjenesten være robust for de uventede endringer. Med andre ord lages det endring fra hva gikk galt, til hva er vi gode på.

Forbedre kvalitet og sikkerhet i helsetjenesten igjennom å forstå og lære av hva det er som bidrar til at ting går bra.

Altså: igjennom å lære hvordan man kan fokusere på, forstå og lære av det som går bra. Eller sagt på en annen måte, hvordan bruke positiv forsterkning til å lære av det som bidrar til at ting går bra.

Resiliens i helsetjenesten krever en del av ledelse og tid av ansatte i form av workshops, forarbeid og kartlegging, men er også et verktøy som i stor grad har en systematisk tilnærming. Dette prosjektet har en faktor av refleksjon over egen enhets evne til resiliens gjennom å reflektere over situasjoner i hverdagen. Dette ser vi som en stor fordel da vi gjennom flere undervisninger har lært om viktigheten av refleksjon over egen praksis, noe som samstemmer godt med fokus i dette prosjektet.

Igjennom forskningen som ligger bak dette verktøyet har de identifisert 10 ulike områder som anses som viktige for evnen til å være resilient, på tvers av ulike nivåer og kontekster. Alle områder henger sammen og påvirker hverandre, det er altså ikke noe som er viktigere enn andre. Se vedlegg 1.

Det finnes mange forskjellige teorier, modeller og definisjoner av resiliens. Flere av disse er omstridt og debattert i den litteraturen vi finner om dette. Dette kan være fordi resiliens først og fremst er et veiledende begrep som brukes i en rekke felt og forskningstradisjoner, alt fra psykiatri og forståelse av individuell menneskelig respons på stress, til samfunnsplanlegging og forståelse av respons og utvinning fra storskalakatastrofer bl.a.

Det vises til at resiliens i løpet av de 10 – 15 siste årene, har tiltrukket seg interesse ved å gå inn for nye måter å forstå komplekse arbeidsprosesser på.

De mange teorier og modeller om motstandskraft og interessen for å forstå hvordan komplekse systemer fortsetter å fungere og levere tjenester til tross for stress, forstyrrelser, uforutsette hendelser og utilstrekkelige ressurser og kompetanse, har også hatt betydning for helsetjenesteforskning.

Et robust helsevesen er et voksende forskningsfelt hvor man ønsker å forstå og forbedre systemets funksjon for å levere høy kvalitet og trygg pasientbehandling. Tross den økende interessen for resiliens på tvers av sektorer og miljøer, varierer definisjonene på fenomenene resiliens. (Wiig et al.,2020)

Når vi snakker om resiliens i helsetjenesten handler det om å lære av det som går godt. Dette er en tilnærming som bygger på tanken om at vi på tross av stadige

utfordringer og endringer som for eksempel tidspress, stadige nye statlige reformer og økt arbeidsbelastning etc., som oftest klarer å opprettholde tjenester av god kvalitet.

Grunnen til dette er at tjenesten har evne til å tilpasse seg de omstendigheter en er i, og ved det ofte unngå uønskede hendelser. Dette vil si at tjenestene er ganske tilpasningsdyktige, eller resilient.

Det man her snakker om er ikke resiliens som en personlig egenskap, men hvordan systemet muliggjør tilpasningsdyktighet for, og rundt de ansatte.

Om vi kan forstå hva som bidrar til at ting går godt, har vi et bedre utgangspunkt for å bedre pasientsikkerheten ved å gjøre mer av det som er bra.

Læringsverktøyet er forskningsbasert, og det bygger på et bredt utvalg studier, intervjuer, observasjoner og workshoper med representanter i fra ulike deler og nivåer av helsetjenesten.

Ved å bruke læringsverktøyet ønsker man å bedre pasientsikkerheten igjennom å identifisere hva man er god på og hvorfor, for så å kunne lære av dette og gjerne styrke andre områder man er mindre gode på

Læringsverktøyet kan brukes på ulike måter, dette avhenger av hva som passer den enkelte enhet. Det man ønsker, er at verktøyet skal brukes i en gruppe for å skape refleksjoner og diskusjoner både innad i gruppen. Det er også ønskelig at man kan reflektere på tvers av faggrupper og nivå slik som sykepleiere, ledere, helsefagarbeidere, leger og assistenter. Bakgrunnen for dette er at en ser at det å utveksle erfaringer og tanker på tvers gir økt utbytte. Hovedpoenget er å skape refleksjon rundt hva en gjør som er bra, igjennom å ta stilling til ulike påstander, diskutere ulike læringsscenario eller reflektere over hendelser i hverdagen.

Prosjektet har som nevnt identifisert 10 ulike områder man anser som viktige for evnen til å være resilient, på tvers av ulike nivåer og kontekster.

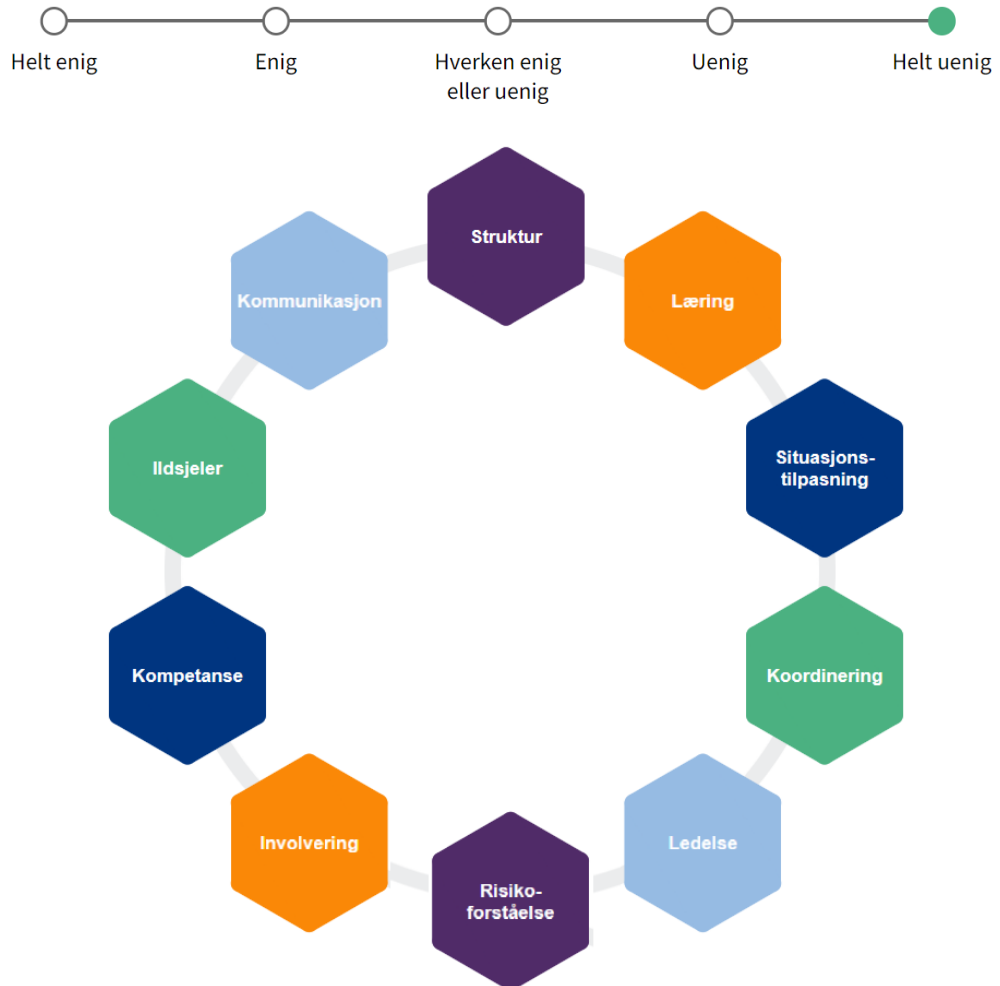
Alle disse områdene henger sammen og påvirker hverandre, det er altså ikke noen som er viktigere enn andre. Under hvert av disse 10 områdene er det 3 tilpassede spørsmål som benyttes for å score enheten man ønsker å få en oversikt over.

Kartleggingen blir bedre jo flere områder man kartlegger, og det må være minst 3 områder for å få et resultat.

Etter kartleggingen ser man hvilke områder man er gode på og må jobbe med bevaring av, og videre ser man områder hvor man må jobbe med forbedring.

Man scorer seg selv/avdelingen under hvert spørsmål ved hjelp av en skala fra helt enig til helt uenig.

Denne scoren gir avdelingen en oversikt over hva den er god på, og hva som må jobbes videre med. De områdene med score ser slik ut;



### ***3.1.3 Workshop og møter***

Vi bestemte oss for å følge en avdeling på sykehjemmet, gjennom sin innføring av prosjektet. Avdelingen vi valgte å følge ble utvalgt på grunn av at den lederen som var på den avdelingen var veldig motivert for å teste ut prosjektet, og hadde best forutsetninger for å lykkes med gjennomføringen. Ettersom prosjektet var såpass stort var det ikke realistisk at vi kunne gå inn i en avdeling for å gjennomføre prosjektet, derfor valgte vi å følge en av avdelingene.



Avdelingen ble informert av avdelingsleder på et avdelingsmøte i forkant av innføringen av prosjektet at vi ville delta på workshops, og noen av avdelingsmøtene deres som fullstendig observatører. Dette innebærer at man observerer uten noen interaksjon mellom partene. De ble også informert om at alle ansatte var anonyme, men at vi ville kunne referere til enkelte samtaler som ble gjennomført i prosjektet i vår prosjektoppgave. De fikk mulighet til å uttale seg til sin leder om de hadde innvendinger om at vi skulle delta på møter og workshops, ingen av de ansatte hadde innvendinger mot det.

Det skulle ikke bli gjort opptak av møtet, men for at noe ikke skulle glemmes ble det gitt beskjed om at vi tok notater på alle møter vi deltok i.

### ***3.2 Analyseprosessen***

Vi valgte en kvalitativ metode med et induktivt design, men ettersom vi gjennom året samtidig har hatt både undervisning og lest mye teori, er det nok et snev av deduktiv tilnærming også, noe som da vil kalles abduksjon (Oppen et al., 2020). Dog mener vi at vi allikevel kan forsvare at vi har et induktivt design da vi ikke har endret retning i vår prosjektoppgave til tross for mye ny lærdom gjennom året, vi har ikke forsøkt å bekrefte teorier vi har hørt om, selv om det var fristende, og vi har vært tro til å få frem ny kunnskap på områder hvor det fantes lite forhåndskunnskaper, at vi fikk frem nyanser og detaljer som ikke var kjent fra tidligere.

Selve analyseprosessen forgikk gjennom at når alle intervjuene var gjort, samlet vi alle svarene i en matrise, med svarene kategorisert under hverandre for hvert spørsmål. Vi skilte ut svaret fra lederne slik at vi kunne se forskjeller mellom leder og ansatt. Dette ga oss anledning til å finne både felles og motstridende referansepunkter samlet, som satte oss i stand til å gå fra rådata til tolkninger og funn. I denne prosessen fant vi flere fellestrekk, men også enkeltstående funn fra intervjuene. Problemstillingen var et resultat av funn etter intervjuene.

Ved innføring av prosjektet «Resiliens i helsetjenesten» deltok vi som beskrevet over som observatører i flere ledd av selve prosjektet. Vi valgte å delta på workshopene da vi antok at disse ville gi oss en grundig innføring i hva selve

prosjektet gikk ut på, og vi deltok på to av avdelingsmøtene hvor prosjektet ble gjennomført. Ett møte litt tidlig i prosessen og ett møte etter noen måneder, for å observere utvikling, fremdrift og eventuelt få med oss noen resultater av selve prosjektet. Vi etterspurte å få delta på møte om de samme tre områdene for å kunne sammenligne diskusjonene i begge møtene om samme team. Det gjorde at vi også kunne sammenstille resultatet avdelingen ga seg selv etter å ha jobbet en stund med prosjektet, på de samme områdene.

Vi avsluttet med et intervju av leder for å få svar på spørsmål vi hadde etter møtene og få en oppsummering av hvordan hun mente at prosjektet hadde påvirket avdelingen.

### ***3.3 Refleksjoner over styrker og svakheter***

I ettertid av de første intervjuene ser vi at vi var flinke til å stille åpne spørsmål som ga rom for at de intervjuede kunne snakke en del på hvert spørsmål, dog har vi begge sykepleie som grunnutdanning og går litt i fella på å finne raske tiltak og løsninger, noe som kommer frem i tre av våre spørsmål;

*Hvordan bør din leder formidle beskjeder slik at alle ansatte forstår? Hvordan sikre at alle har forstått beskjeder? Hva tror du er årsaken til at beskjeder ikke blir fulgt?*

I tillegg ser vi også at disse spørsmålene vi stilte bærer preg av at vi ønsket svar på ting vi har diskutert underveis i prosessen, men som fikk mindre relevans opp mot vår problemstilling.

Ved innføring av prosjektet valgte vi å følge en avdeling i sin oppstart. Vi valgte den avdelingen som hadde den mest engasjerte lederen for prosjektet. Tanken bak det var at vi tenkte at det ville bli mest representativt for om prosjektet var vellykket eller ikke, fordi at hvis vi valgte en annen avdeling med en mindre motivert leder ville det bli vanskelig å si om det var prosjektet som ikke var spesielt bra, eller om det var selve gjennomføringen som ikke var bra. Hensikten med å følge prosjektet var for oss å se om et slikt prosjekt kunne hjelpe oss å svare ut vår problemstilling, og da var det allikevel viktigst for oss å følge den avdelingen med best forutsetninger.

Dog kan vi tenke i ettertid at vi muligens burde fulgt to avdelinger for å få det mest representative svaret, da det er mest tenkelig at det har størst

overføringsverdi i praksis. På den annen side var det mer enn nok for oss noviser å innhente data og analysere funn fra en og samme avdeling.

### ***3.4 Etiske betraktninger***

Vi ser at når vi lagde spørsmålene til intervjuene at vi muligens lagde spørsmål som kunne gi oss de svarene vi ønsket til oppgaven. Når oppgaven etter hvert skred frem, så endret oppgaven retning, og noen av de opprinnelige spørsmålene ble overflødige. Dette kan ha ført til at noe av tiden som ble brukt av intervjuobjektene til å svare på spørsmål, var overflødig, og kunne vært gjort raskere hvis vi hadde stilt bedre spørsmål.

Det er etiske spørsmål til alle undersøkelser. Det menneskelige samspillet i intervjusituasjonene kan påvirkes av hvordan maktforholdet mellom intervjuer og intervjuobjekt. Av den grunn er det viktig å være bevisst på dette, for å gjøre situasjonen så likeverdig som mulig (Kvale & Brinkmann, 2015). Maktforholdet i våre intervjuer var heller ikke noe vi tok så mye hensyn til, da vi tenkte det var nok med å ha intervjuet på nøytral grunn.

Ettersom vi valgte å følge et prosjekt som ble innført på et sykehjem hvor Lillian er daglig leder, ser vi at Lillians deltagelse som observatør kan ha hatt større påvirkning på møtene enn ønsket. Vi så ikke direkte at de ansatte som hadde møtene ble påvirket av hennes nærvær, men det er nærliggende å tro at det kan ha hatt en negativ effekt allikevel. Vi må ta høyde for at enkelte ansatte kan ha latt være å si noe de ønsket å formidle, i frykt for å si noe som skulle vært usagt, eller at det påvirket den psykologiske tryggheten i negativ retning ved å ha en leder som er i rommet uten å si noe. På den annen side kan det også ha hatt en liten positiv effekt ved at de ansatte føler at øverste leder bryr seg gjennom deltagelsen av et slikt prosjekt.

## 4. Funn

### 4.1 Gevinstavtrykk

For å få et inntrykk av hvilken nytteverdi vi kunne forvente å få av innføring av Resiliens i helsetjenesten, gjennomførte vi et gevinstavtrykk. Gevinstavtrykket viste høyest gevinst organisatorisk, og for pasient. Vi ser også at det i tillegg gir gevinster både økonomisk og klinisk, dog noe lavere gevinst enn de andre måleparameterne. Vi ser samtidig at de kliniske effektene er økt pasientsikkerhet som er et viktig mål i seg selv. Se vedlegg 2.

### 4.2 Funn etter første intervjurunde

Etter å ha lest gjennom svarene i intervjuene og satt alle svarene i en matrise, ser vi at alle ansatte beskriver at de er en del av en større organisasjon, og at også alle virker til å forstå hvorfor det er viktig at man går i samme retning og har felles målforståelse.

Alle sier at de vet at de er en del av en stor organisasjon, men de legger allikevel mest vekt på seg selv under intervjuet, og at de eks har det travelt. Et eksempel er at en avdeling med pasienter kjøres ned til underholdning, da forstår ikke ergoterapeutene hvorfor de ansatte blir igjen i avdelingen ettersom «jobben» er kjørt ned. Vi tenker at det er et godt eksempel på hvordan ergoterapeutene i denne situasjonen ikke forstår at de ansatte da muligens trenger denne tiden til oppdatering av tiltaksplaner, opplæring av prosedyrer, gjennomgang av interne rutiner etc, nettopp for å nå målet. Ergoterapi har i større grad bakt inn tid til slikt i sin arbeidstid og tenker ikke på at det nå kan være fint for pleiepersonellet å få tid til det.

Mange av intervjukandidatene er mest opptatt av egen jobb, og har lite breddeperspektiv på hva andre gjør og hvordan den ansatte kan jobbe selv for å være en del av noe større. Et eksempel på dette er når en av kandidatene skal svare ut «*Hva er trivsel for deg?*» hvor det beskrives at avdelingene har felles møter ukentlig hvor de har internundervising for hverandre. Hen setter pris på disse møtene. De legger altså ned en del arbeid i selv å «holde liv i» møtene og lære av hverandre. Allikevel svarer kandidaten at «*trivsel er å ha det så fleksibelt som her. For eksempel kan jeg noen ganger slippe å være med på møtet på onsdag fordi*

*jeg har kompliserte saker som tar tid*». I stedet for å ta med saken til gruppen velger den ansatte å trekke seg ut av gruppen for å få mer tid til egentid.

Mange vet hva som er arbeidsplassens mål, men intervjuene avdekker at de ikke ser helheten. Mange sier at de er en del av noe større, men ved nærmere undersøkelser så er de mer opptatt av hva de selv gjør og hvordan de kan få mest mulig tid til å gjøre denne spesifikke oppgaven. Det er flere som sier at det er mye beskjeder og at det er vanskelig å følge opp ledelsens beskjeder.

Ulikhetene i svarene skiller seg nok mest ut av ledere. Lederne er mindre opptatt av at det er travelt og mer opptatt av at alle forstår oppdraget. De intervjuede lederne snakker også mer om at vi har ulike personligheter som krever ulik tilnærming, mens de ansatte i større grad presenterer en fasit på hvordan beskjeder bør gis og hvordan man bør lede en avdeling. Lederne sier også at det er viktig å få bekreftelse på at det som er sagt er oppfattet slik det er ønsket formidlet. Dette ble også nevnt som en viktig faktor i kommunikasjon med ansatte (T.F.Mortensen, forelesing 30.08.2022).

På spørsmål om hva trivsel er for deg nevner de fleste gode kolleger, det vil si når kolleger stiller opp for hverandre og man samarbeider godt. Å bli sett og hørt, ha interessante oppgaver på jobben, få utvikle seg, at det er en hyggelig tone.

En ansatt svarer; *«trygghet til å være drivende uenig, men å være saklig etterpå – selvfølgelig også underveis, uten konsekvens»*. Det blir også nevnt at det kan være vanskelig hvis noen er venner både privat og på jobb, da noen faller utenfor. Det kan skape utrygghet i en gruppe.

### **4.3 Prosjektbeskrivelse**

Vi utforsket flere prosjekter og metoder som kunne bidra til å øke «vi`et» og samholdet på en arbeidsplass.

Samtidig med dette ble Lillian kontaktet via sin arbeidsplass av forskere fra Universitetet i Stavanger som ønsket at hennes sykehjem skulle delta i prosjektet «Resiliens i helsetjenesten». Dette vakte interesse for oss da vi tenkte at et slikt prosjekt muligens kunne være med på å støtte oppunder dette «vi`et» vi ønsket oss, og svare ut om dette kunne være en måte å bruke positive forsterkning for å fremme et sterkt og forpliktende samhold på en arbeidsplass.

Teorien vi hadde var at en gruppe som har et felles prosjekt kan gi gode

diskusjoner, i denne prosessen gi rom for et miljø med psykologisk trygghet, og et felles mål. I tillegg var prosjektet fokusert på hva som gikk bra og hvordan det kunne ha en overføringsverdi til andre områder som vi synes var relevant i forhold til vår problemstilling.

#### ***4.4 Innføring av prosjekt i praksis***

Prosjektet «Resiliens i helsetjenesten» ble innført på arbeidsplassen i november. Det startet med en workshop som fire nøkkelpersoner i alle avdelinger deltok på. Herunder var alle ledere med på workshop, og lederne skulle peke ut 3 andre i sin avdeling som fylte rollen som «nøkkelpersoner». Vi deltok begge som observatører i workshopene.

På workshopen som varte en hel dag ble det presentert hva prosjektet var, hva det besto i år, tips om hvordan man konkret skulle jobbe med prosjektet i avdelingene, og innføring i de 10 ulike områdene som var viktige for evnen til å være resilient. De som hadde vært på workshopen skulle ta med seg tilbake det som ble formidlet, og lære opp sine egne ansatte videre. Læringen av prosjektet skjer også gjennom selve gjennomføringen, ved å teste ut prosjektet i gruppesamtaler med scoringer av de 10 områdene som var ansett som viktige for å være resilient.

Å få samlet alle de ansatte for informasjon om prosjektet viste seg å bli litt vanskeligere enn antatt. Det var lagt opp til to ulike dager med en times informasjon om prosjektet, og målet var at alle ansatte skulle gjennom den times opplæringen. Opplæringen skulle skje mellom vaktskiftene slik at både dagvakt og aftenvakt hadde mulighet til å komme. Alle ble påmeldt av sin egen leder slik at lederen hadde oversikt over at alle fikk mulighet til å delta. Dog var det vanskelig å få alle til å delta disse dagene, noen var syke de dagene informasjonen skulle holdes, noen var på ferie, men veldig mange fikk deltatt.

Innføringen skulle skje på den måten at avdelingen skulle samles 15 minutter, tre ganger per uke for å gå gjennom tre valgte områder av gangen. Avdelingen hadde tilgang til et verktøy man jobber i, hvor avdelingen scoret seg selv på de utvalgte områdene man diskuterte. Prosjektets ide er at man kan lære av de områdene man scorer seg høyt på, og se grundigere på hvorfor man lykkes i de områdene for deretter å vurdere om dette kan overføres til andre områder man scorer seg selv

lavere på. Etter at alle områdene var gjennomgått skulle man ta for deg de tre områdene man har scoret seg selv høyest på, for å se om noe har en overføringsverdi til de områder man scorer lavere på. Dette ble da et eget møte.

Vi deltok på ett av de første møtene de hadde på avdelingen, samt ett til, etter andre workshop. Vi hadde rolle som fullstendig observatør hvor vi ikke deltok i samtalen, eller hadde noen form for interaksjon med de ansatte i møtet.

Første møte besto av åtte ansatte, samt leder. Det var leder som styrte møtet, det var hun som styrte prosjektets verktøy på dette møtet, og hun hadde en tydelig rolle i møtet.

De startet med området «Struktur». Det ble lest opp fra verktøyet hva som menes med «struktur», med tre etterfølgende spørsmål.

### ***Struktur***

*Med struktur menes hvordan den enkelte avdelingen man jobber i legger til rette for at det skal være enkelt å utføre jobben. Dette kan være gode rutiner for opplæring, implementering av nye ting, fordeling av roller eller ansvarsområde. Det omhandler også hvordan det er organiserte tider og steder hvor man utveksler informasjon og lære.*

#### ***Spørsmål 1***

*Alle vet til enhver tid hva som er deres rolle og oppgave på avdelingen fordi vi har klare strategier, planer, prosedyrer og styrende dokumenter for hvordan vi skal takle ulike situasjoner*

#### ***Spørsmål 2***

*På vår avdeling har vi verktøy som snakker sammen og som gir oss den informasjonen vi trenger for å gjøre jobben vår. Dette kan være et journalsystem feks*

#### ***Spørsmål 3***

*På vår avdeling har vi både møterom og pauserom som er gode arenaer for oss å utveksle informasjon, snakke sammen og diskutere/reflektere*

Det ble gode diskusjoner blant de ansatte når de skulle score avdelingen sin på området «Struktur». På spørsmål 1 ble det en runde på hva er egentlig styrende dokumenter, og hadde de egentlig en klar strategi? Men de hadde allikevel en formening om at alle visste hva som var deres rolle, men var det fordi de hadde en klar strategi? Og hadde de klare planer for hvordan de skulle takle ulike situasjoner?

De scoret seg selv til «Hverken enig eller uenig» på spørsmål 1 i området «Struktur». Spørsmål 2 var lettere å besvare da det ble ja, og scoren var «helt enig». På tredje og siste spørsmål var det også liten tvil om at de scoret «helt enig» på den. Dette førte til en god score under området «struktur».

Det neste området de skulle ta for seg var «Læring». Her leser også lederen gjennom hva området «Læring» innebærer med tre etterfølgende spørsmål.

### **Læring**

*Dette omhandler hvordan avdelingen legger til rette for utveksling av ny kunnskap og lære på jobb.*

*Dette kan være om det er tilgang til møtearenaer for utveksling av kunnskap og erfaring, om man er opptatt av å jobbe sammen og på tvers av ulike profesjoner og nivåer, og om det foregår systematisk opplæring og trening.*

#### **Spørsmål 1**

*Hos oss er det godt tilrettelagt for at vi kan lære nye ferdigheter gjennom for eksempel kurs og fagdager, og dette er det avsatt tid til*

#### **Spørsmål 2**

*Hos oss har vi en kultur for å hjelpe og støtte hverandre, og vi gir hverandre ros når noe går bra.*

#### **Spørsmål 3**

*Hos oss er vi opptatt av å lære av hverandre, og av å utveksle erfaringer og kunnskaper.*

Dette området ble det også mange gode diskusjoner på. På spørsmål 1 ble det diskutert at det burde vært flere kurs og fagdager, og diskusjonen sporet litt av med hva de egentlig hadde krav på av kurs og at noen hadde fått mer enn andre. Leder tar ganske raskt samtalen tilbake til verktøyet, mens noen av de ansatte syns



det er vanskelig å slippe dette tema. Det endte med at de scoret seg selv på «uenig» ettersom flere av de ansatte savnet å gå på kurs. Spørsmål 2 ga rom for lettere stemning i gruppa, og de var godt fornøyde med arbeidsmiljøet de hadde i avdelingen, og oppga årsaken til det med at de var flinke til å støtte hverandre og rose hverandre. Det ble «helt enig» på spørsmål 2. Spørsmål 3 ble også «helt enig» da de mente de var flinke til å snakke sammen på slutten av vekten, og hadde gode rutiner for opplæring.

Det siste området som ble diskutert på møtet var «Situasjonstilpasning».

### ***Situasjonstilpasning***

*I dette legger man hvorvidt arbeidsplassen er gode til å tilpasse seg de omstendigheter som en til enhver tid er i ut ifra hva som kreves i de ulike situasjoner.*

*Det omhandler også hvor gode individene er på å ta ansvar for at hele avdelingen fortløpende skal kunne tilpasse seg nye krav og endringer*

#### ***Spørsmål 1***

*Hos oss er vi gode på å prioritere hvilke behov som skal dekkes og i hvilken rekkefølge, så vi skal kunne håndtere og tilpasse oss endringer som oppstår fortløpende.*

#### ***Spørsmål 2***

*Hos oss er gode på å innhente informasjon fra ulike aktører, for å sette informasjonen sammen for å bedre forstå helheten i en situasjon.*

#### ***Spørsmål 3***

*Hos oss er gode på å vurdere om det trengs en individuell tilpasning til den aktuelle situasjonen vi er involverte i. Dette kan være behov for å endre/justere en prosedyre ved behov.*

Når leder leser opp spørsmål 1 under området «Situasjonstilpasning» ble det raskt en del diskusjoner. Som observatør var det litt vanskelig å følge med i samtalen, men diskusjonen handlet om at enkelte ansatte mente det ble brukt alt for mye tid på medisinerrommet, og at det viktigste var at pasienten fikk stelt seg og fikk i seg mat. Andre ansatte mente det var viktig at sykepleiere hadde tid og rom for å

sjekke medisiner for at det ikke skulle bli gjort feil. I denne samtalen blander ikke leder seg nevneverdig, men lar de ansatte diskutere litt sammen før hun avbryter på grunn av at tiden går. De scorer seg selv til «Enig» til tross for diskusjonene i forkant. Spørsmål 2 forstår de ikke helt betydningen av og scorer «hverken enig eller uenig». På grunn av tidspress blir spørsmål 3 raskt tatt en avgjørelse på uten nærmere diskusjon, en av nøkkelpersonene foreslå at de scorer «Enig» og flere stemmer i et ja før de forlater møtet og haster videre til sine arbeidsoppgaver.

Med tanke på at dette var første møte de hadde i avdelingen etter workshop, virket de ansatte engasjerte og det er vårt inntrykk at de virkelig ønsket å få dette til. Enkelte sa etter møte at de opplevde det ubehagelig å være uenige, og at de var redde for å såre sine kolleger og at det skulle bli dårlig stemning mellom dem. Vi observerte at det er noen som hadde mer å si enn andre, og at lederen forsøkte å få alle med i samtalen uten helt å lykkes med dette.

På andre workshop deltok de samme ansatte som på workshop 1 da disse var tenkt en rolle som nøkkelpersoner i prosjektet. Denne workshopen varte ½ dag, og dette gjorde at det var lettere å samle ansatte. Hovedhensikten med denne workshopen var å dele erfaringer med andre deltagere, kunne stille spørsmål, og høre hvordan andre løste møtene og oppgavene.

Det som kom frem her var at mange opplevde at de fleste synes det var varierende hvordan de opplevde møtene. På grunn av turnusarbeid var det ulikt hvem som deltok på møtene, og flere hadde erfart at i de periodene hvor det var flere møter etter hverandre, med mange av de samme på jobb, fungerte samtalen og diskusjonen bedre. Det hadde også vært diskusjoner om hvem som skulle delta i møtene. Skulle man for eksempel ha med ekstravakter uansett hvor mye/lite de jobbet, er de en del av miljøet på en sånn måte at man vil ha den samme psykologiske tryggheten til å diskutere? Det ble også diskutert hvor mange faste versus ekstravakter som skulle delta i møte. De fleste opplyste at det var disse spørsmålene de hadde behov for å ta opp, ettersom de opplevde at det var dette de opplevde som utfordrende for diskusjonen i møtene.

Vi deltok på første møte etter workshop 2. I dette møtet var avdelingssykepleieren litt mer tilbaketrukket enn hun var på det første møtet vi deltok i. Som i det første møte var vi også i dette møtet bare observatører. Det var 9 deltagere, 2 av

nøkkelpersonene, 3 faste som ikke hadde deltatt på workshop, 3 ekstravakter og en post- og måltidsvert. Av de 3 faste hadde 2 deltatt flere ganger mens 1 var ny på avdelingen. Ekstravaktene hadde ikke deltatt mye, men alle hadde vært med en eller flere ganger,

Det ble bestemt at de skulle gå igjennom de samme spørsmålene som sist vi deltok på møte.

Vi merket umiddelbart en helt annen energi i gruppen. Noen var fortsatt tilbaketente, men de fleste viste større trygghet i å si hva de mente.

### ***Struktur***

Også denne gangen ble det gode diskusjoner på området «Struktur». Foruten 2 av ekstravaktene og post- og måltidsverten kjente de andre til avdelingens styrende dokumenter og de kjente godt egen rolle. De kjente til noen planer for hvordan de håndterte ulike situasjoner, men alle visste hvor de fant disse planene. Denne gangen scoret de seg enig i spørsmål 1 i området «Struktur».

På både spørsmål 2 og 3 i området «Struktur» scoret de seg «helt enig»

### ***Læring***

Her ble det diskusjoner, og det var ulike opplevelser på hvor mye bedre det hadde blitt i forhold til kurs og fagdager. Ekstravaktene mente det ikke var tilstrekkelig tilrettelagt med kurs for de, 4 av de faste mente det var naturlig at de fikk mer tid til kurs enn de som jobbet ekstra. Her måtte lederen gripe inn og styre diskusjonen litt da en av ekstravaktene ble tydelig lei seg.

Det ble brukt mye tid på dette punktet, og de scoret til slutt avdelingen på spørsmål 1 i området «Læring» til «verken enig eller uenig»

På spørsmål 2 i området «Læring» svarte de raskt at de var «helt enig». De hadde den siste tiden vært ute og spist sammen og hadde flere sosiale tiltak for å få et enda bedre arbeidsmiljø da de opplevde som de sa ved forrige møte, at et godt arbeidsmiljø gjør at de er flinkere til å hjelpe og å rose hverandre. En av de som var til stede sa hen synes det ble bedre og bedre på avdelingen.

Også på spørsmål 3 i området «Læring» scoret de seg «helt enig» uten noen diskusjon

### *Situasjonstilpasning*

Det var tydelig for oss at de hadde jobbet med spørsmål 1 i området «Situasjonstilpasning». Ved det første møtet var dette et område som skapte en del diskusjoner, men det var nå nærmest helt enighet og de scoret seg til «enig» på dette spørsmålet etter litt diskusjon.

På spørsmål 2 i området «Situasjonstilpasning» scorer de seg til «enig» og forklarer at de siden forrige møte har startet opp med tavlemøter og at de nå skjønner spørsmålet og opplever at de ser helheten i en situasjon på en bedre måte. Utfordringen kan være at enkelte av de som skal delta på tavlemøtene har et høyt sykefravær og dette gjør at de har noen mangler for å kunne gjøre dette bra nok til å score seg «helt enig»

Spørsmål 3 i området «Situasjonstilpasning» diskuterer de litt om de skal score seg «enig» eller «helt enig». De fleste som deltar opplever at de har blitt godt til å justere prosedyrer, men ikke alle er enige. De lander derfor til slutt på å score seg til «enig».

Det er fortsatt litt tid igjen av møtet, og de begynner evaluere egen utvikling i avdelingen. De reflekterte over at de hadde brukt noe av tiden som hadde vært avsatt til undervisning til å forstå hverandres roller og hva de rollene innebar for på den måten å ha større forståelse for hverandres ulike prioriteringer i løpet av dagen. Dette mente de selv hadde vært til stor hjelp.

Vi hadde et avsluttende intervju med lederen:

Vi ba henne fortelle litt om prosessen i prosjektet, og hvordan hun syntes det hadde gått.

Hun kunne fortelle at; ikke alle ansatte fikk vært med på informasjonsmøte, men vi så at de som normalt sett pleier å være positive ikke hadde noen motforestillinger om dette heller, selv om de ikke fikk med seg oppstarten. De var tvert imot spent på første avdelingsmøte. En av de andre som ofte kan være litt demotivert og redd for å gjøre mer enn hen skal, ble veldig skeptisk og trodde at hen nå skulle måtte evalueres i disse møtene og scores på jobben hen gjorde. Det har selvfølgelig vært noen møter hvor man har diskutert enkelte områder og ikke vært enig. Da har det skjedd at man har gått for flertallsprinsippet, og at vi

har valgt å bli enig om å gjøre noe på en spesiell måte som ikke alle har vært enig om. Det har skapt litt uenigheter og snakk på vaktrommet – og sikkert andre steder også. Spesielt en av de ansatte synes at et av tiltakene vi ble enig om var helt feil, og da har ikke hun klart å gjennomføre det selv om vi egentlig ble enig på møtet.

Hun kunne også fortelle at hun var imponert over egen avdeling og hvordan de løste utfordringer de nå ble utsatt for. Hun fortalte at det er en tydelig endring i holdning hos de ansatte.

Der de tidligere «sutret og klagde» over uforutsette hendelser, registrerte hun at de nå skrøt av hverandre for måten de hadde løst det på. Hun selv trodde at dette var et resultat av at de over måneder nå har hatt fokus på hva de får til, og at dette har skapt en holdningsendring i avdelingen.

## 5.0 Diskusjon

Veien til vår problemstilling ble til etter å ha intervjuet ansatte i vår avdeling. Funnet etter intervjuene viste at de ansatte hadde et stort fokus på eget ve og vel, de var opptatt av egen tid og egen travelhet, samtidig som de var opptatt av trivsel med andre kolleger og et godt arbeidsmiljø. Vi kom frem til at vi ønsket å undersøke nærmere om det fantes en metode som kunne fremme og forsterke samholdet på en arbeidsplass, og hvordan vi kunne få en avdeling fra å handle om «meg og mitt – til vi og vårt». Vår problemstilling ble; Hvordan bruke positive forsterkning for å fremme et sterkt og forpliktende samhold på en arbeidsplass? Vi deltok i innføringen av prosjektet Resiliens i helsetjenesten, som baserer seg på å lære av det som er positivt, altså forsterke og lære av det som går bra, som et forsøk på å besvare vår problemstilling. Med bakgrunn i vår problemstilling vil vi her trekke inn relevante funn og diskutere de opp mot de faglige perspektivene vi presenterer i kapittel 2.

### *5.1 Lederstil basert på utviklingsnivå*

Når prosjektet ble innført så vi at lederen hadde stor påvirkningskraft i starten av prosjektet. I oppstart var det kun ledere og nøkkelpersoner som deltok på første workshop, og de hadde et fortrinn i at de visste hva de gikk til når prosjektet

skulle starte. De hadde derfor et informasjonsmøte med alle ansatte før de gikk i gang. Gjennom god informasjon om prosjektets mål, og om hvordan det skulle gjennomføres ble de ansatte engasjert og motivert for gjennomføringen.

Blanchard (2006) beskriver fire ulike utviklingsnivå vi tydelig så utspille seg i praksis gjennom innføring i av prosjektet.

Det så vi ved at de ansatte til å begynne med ble engasjerte og motiverte, gledet seg til å ta fatt på prosjektet, samtidig som de var litt rådville til hva det egentlig gikk ut på. Lederen fulgte tett opp i det første møtet, og hjalp de ansatte ved å styre møtet de hadde. Hun gikk i detalj gjennom hva som skulle gjøres med rangering og å besvare spørsmålene i verktøyet.

I observasjonen av møte nummer to som var etter tre måneder, så vi at de ansatte i større grad hadde eierskap til det som skulle gjøres, de hadde kunnskap om verktøyet med spørsmål som skulle rangeres og besvares.

Likevel så vi at lederens rolle fortsatt var viktig, som Marinesen (2021) beskriver som utviklingsnivå tre, ved at hun motiverte og veiledet de ansatte i selve diskusjonen med å rose de ansatte når de hadde gode diskusjoner, og gjennom veiledning når diskusjonene gikk utover det de skulle diskutere. Vi så at de ansatte nå hadde høy kompetanse i verktøyet, men noe variabel forpliktelse og derfor noen ganger diskuterte saker utenfor prosjektets rammer.

Lederen på avdelingen hadde nok ikke et bevisst forhold til Blanchard`s utviklingsnivå, allikevel så vi tydelig disse utviklingsnivåene i hennes lederstil. Dog kan man kanskje si at å gå fra stor tilstedeværelse, for så å trekke seg mer tilbake er naturlig som leder i de fleste prosjekter. Blanchard`s teori beskriver at det er viktig at lederen følger opp og vurderer hvert utviklingsnivå på rett måte, dog mener vi at vi så en leder som klarte å balansere dette uten å være bevisst Blanchard`s teori.

Selv om intensjonen med prosjektet ikke nødvendigvis gikk ut på å fremme et sterkt og forpliktende samhold på arbeidsplassen, så vi at det å ha et felles mål, at leder var veldig tilstedeværende i starten, men at de ansatte etter hvert fikk et eierskap til prosjektet selv, hvor leder var mindre styrende, og det å få lov å snakke mye om det de var gode på, fremmet samholdet blant de ansatte. De fikk et felles referansepunkt på hva de var gode på sammen, og det virket som om å

snakke om positive handlinger og ha et felles mål også fremmet samholdet på avdelingen.

## ***5.2 Indre og ytre motivasjon***

Ansatte har varierende grad av motivasjon i jobben. Noen har høy grad av indre motivasjon og motiveres av selve arbeidsoppgaven (Martinsen, 2021), mens andre er mindre motivert.

Etter første workshop ble det holdt et informasjonsmøte for alle de ansatte om innføringen av prosjektet. Der var det ikke alle som deltok. Leder beskriver i intervjuet at en av de som ikke deltok der ble skeptisk, trodde hen skulle bli scoret og evaluert, og likte ikke prosjektet før hen deltok på ett av de første møtene, og så hva det innebar. Dette bekrefter teorien om at ytre motivasjon er ugunstig, i vert fall for noen. Mens de med høy grad av indre motivasjon så dette prosjektet som positivt og ytterligere motiverende for jobben. Indre motivasjon bestemmes av opplevelsen av autonomi i jobben, at man har kompetanse og tilhørighet med personer som er viktig for en selv i arbeidet man gjør (Martinsen, 2021). Dette prosjektet fremmet i stor grad de ansattes autonomi ved at de gjennom disse møtene selv kom frem til hvordan de kunne overføre ting de var gode på, til område de måtte jobbe mer med. Det var de selv som scoret hva de var gode på og hva de burde jobbe mer med, dermed ble det stor innflytelse på hvordan oppgavene skulle løses og hvilke oppgaver det var. Gjennom overføringen av det de var gode på lå det også mye utvikling og motivasjon, ettersom de kom frem til dette selv.

Prosjektet fremmet i stor grad de ansattes autonomi og den positive forsterkningen som lå i prosjektet ble et godt verktøy for et forpliktende samhold da de fikk mulighet til å enes om hva som var veien videre til enhver tid. Beslutninger var ikke lengre enkeltvalg gjort av enkeltpersoner, men et felles veivalg for avdelingen. Det vi dog kunne se konturene av var at de som ikke var så motivert for denne måten å jobbe på, falt litt ut av det samholdet de andre fikk. Noen var kanskje ikke helt enig i det som ble avtalt i møtene, og fulgte ikke opp det avdelingen var enig om. Leder beskriver i sitt intervju at dette kunne skap splid i gruppen.

### ***5.3 Tillit og samarbeid***

I prosjektet så vi at de ansatte allerede hadde en etablert tillit til egen leder, og også høy grad av tillit i ansattgruppen. Lederens viste tydelig at hun så de ansatte, samtidig hun var tydelig i sin rolle som leder. Hun hadde høy grad av kunnskap, noe hun også viste til ansatte med ulike roller. Arnulf (2020) beskriver viktigheten av å gi og ta, fordi vi da lettere er villige til å ta risiko. Samarbeidet må oppleves meningsfylt, og de ansatte må forstå hensikten med samarbeidet.

Gjennom dette prosjektet var det stort fokus på å forstå hensikt med prosjektet, og hvorfor dette måtte gjøres i grupper.

### ***5.4 Giere, taere og matchere***

Grant (2014) beskriver taere som mennesker som ser på verden som en konkurransearena hvor den sterkeste vinner. De promotorer seg selv for å få annerkjennelse, og søker hele tiden å vise egen kompetanse. Giere derimot fokuserer på alle rundt, og hva de kan gjøre andre. Han beskriver at giere sjelden er i yrkeslivet, noe vi ikke kjenner oss igjen i våre observasjoner i prosjektet. Vi så derimot en overvekt av det vi opplever som giere, i den avdelingen vi fulgte prosjektet i. De ansatte var oppmerksomme på hverandre, det var lite konkurranse, og mye fokus på hvordan man kunne lykkes som gruppe fremfor enkeltperson.

### ***5.5 Høykvalitetsforbindelser***

Dutton og Spreitzer (2014) beskriver betydningen av at det er viktig at ledere utnytter kraften til høykvalitetsforbindelser. Dette utvikles ved å invitere til menings- og erfaringsutveksling og respondere produktivt (Mørch, 2011). Dette var kjernen i selve prosjektet vi fulgte, og var således et svært godt verktøy for å utvikle høykvalitetsforbindelser. Dutton (2003) viser til fire måter å oppnå høykvalitetsforbindelser på, gjennom å behandle hverandre med respekt, å fasilitere oppgavefordeling, stole på hverandre og lek for å bygge forbindelser. Gjennom dette prosjektet så vi ikke noe lek, men møtene som var i avdelingen ga muligheter for å sitte sammen og lytte aktivt til hverandre uten forstyrrende elementer. Det ga rom for høykvalitetsforbindelser gjennom at det la til rette for personlig utvikling ved å lære av hverandre og fellesskapets suksesser, og tillit til hverandre i gruppen gjennom mange møter. I det første møtet var det større



diskusjoner enn i møte nummer to, og det virket på oss at tilliten til hverandre hadde økt innad i gruppen. Dutton & Spreitzer (2014) beskriver at å legge til rette for at folk er godt forberedt til møter, å gjøre hverandre gode, er enkle - men potente metoder for å skape høykvalitetsforbindelser, noe dette prosjektet er et godt eksempel på. Dette prosjektet er et svært godt verktøy for å fremme positiv forsterkning, og muligheten til å skape høykvalitetsforbindelser gjennom disse møtene hvor man får frem hva man er gode på, og hvordan overføre det til andre områder. På den annen side så vi også at de som var mindre motiverte for prosjektet, og ikke hadde så mange forslag i møtene, heller ikke ble en del av disse høykvalitetsforbindelsene som var i disse møtene. Det er grunn til å tro at leder må ha ulike tilnærminger til de ulike ansatte for å få med seg alle, og at vi alle er litt ulike på hva vi responderer positivt på.

### ***5.6 Psykologisk trygghet***

Edmondson (1999,2003) beskriver at psykologisk trygghet kjennetegnes av at gruppen er sterkt preget av gjensidig tillit og respekt, både med hensyn til alles kompetanse, verdier og væremåte, og beskriver opplevde egenskaper i et team. Det kan beskrives som en kultur med en felles oppfatning om at det skal være trygt å ta mellommenneskelige sjanser, og at det skal kjennes trygt å uttrykke sin mening uten at noen blir avvist, eller på annen måte sett ned på. Gjennom observasjon av en gruppe er det vanskelig å vite om alle i gruppen selv kjenner at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser, og at man tør å si alt man mener - selv om det er negativt, uten at noen reagerer på det. Men det vi så var at det var en endring i gruppen når vi observerte møte nummer to etter tre måneder. Diskusjonen virket på en måte mer profesjonell og mer treffsikker. De skled ikke ut på diskusjoner om at det ble brukt alt for mye tid på medisinerrommet, men de diskuterte mer direkte spørsmålene i verktøyet. Dette gjorde at diskusjonen inneholdt mer elementer om fakta rundt hvert spørsmål, både negative og positive vinklinger, som om det var helt uten betydning om det var ris eller ros. Som observatør gjorde vi oss tanker om at dette viste at de hadde klart å skape en kultur innad i den avdelingen som bar preg av psykologisk trygghet, gjennom å øve på slike samtaler. Kanskje leder har vært spesielt bevisst på å reagere med god respons hvis en av de ansatte har fortalt om feil som er blitt gjort, vist respekt, skapt rom for å diskutere de feil som er begått og tatt ansvar for organisasjonens

feil, og fremsnakket personer som deler. Samtidig er det ikke grunn til å tro at lederens ledelse har endret seg drastisk gjennom innføringen av dette prosjektet, men det er grunn til å tro at prosjektet med disse møtene har skapt et rom for høykvalitetsforbindelser og utvikling av psykologisk trygghet i gruppen. Så når vi da skal se på hvordan man kan bruke positiv forsterkning for å fremme et sterkt og forpliktende samhold på en arbeidsplass kan det se ut til at dette prosjektet kan være et svært godt verktøy for det, spesielt med disse møtene som skal foregå jevnlig. Samtidig må vi ta høyde for at de resultatene vi fant, også hadde med lederstilen til avdelingsleder å gjøre. Det fordi at selve prosjektet ikke instruerte i hvordan man kunne skape psykologisk trygghet og høykvalitetsforbindelser, prosjektet hadde kun fokus på hva møtene skulle inneholde. Så få denne avdelingen ble det en bieffekt at de også fikk et sterkere samhold etter prosjektet, selv om det ikke var intensjonen.

## 6.0 Konklusjon

I vårt prosjekt ønsket vi å se på lederens mulighet til å skape et «vi» i en avdeling. Vi ønsket å se på om det var måter lederen utøvde ledelse på som kunne forsterke dette «vi'et», og på den måten få et sterkt samhold blant de ansatte. Den metoden vi ønsket å se nærmere på var «Resilliens i helsetjenesten». Dette er en metode hvor avdelingen i samarbeid i gruppe, ser på hvordan man løser ulike situasjoner i egen avdeling. I prosjektet er det forhåndsbestemt 10 ulike områdene som avdelingen skal jobbe med. For hvert område er det hvert område er det tilhørende tre spørsmål, og svaret på disse gir en pekepinn på en skala, på hvordan avdelingen løser utfordringen. Målet med denne scoren er å ha fokus på det man får til - og å lære av det. Målet med denne scoren er å ha fokus på det man får til - og å lære av det. Det legges da opp til en refleksjon over hvorfor man lykkes på dette området, og hvordan dette kan overføres til de områdene man ikke scorer så høyt på. På den måten kan man se hvor man gjør det godt, samtidig avdekkes hva man må gjøre bedre.

Denne metoden krever av de ansatte at de må tørre å si hva de ikke får til, og også si hva de lykkes med, i en gruppe.

Vår problemstilling er «Hvordan bruke positiv forsterkning for å fremme et sterkt

og forpliktende samhold på arbeidsplassen».

Gjennom prosjektet har vi funnet at å fokusere på det positive og forsterke det, har en positiv effekt for en avdeling og dernest for pasient/beboer. Vi gjennomførte et gevinstavtrykk som viste at den høyeste gevinsten gjennom innføring av dette prosjektet var organisatorisk og for pasienten. Dernest gir det også gevinst økonomisk og klinisk, men her noe lavere enn for organisasjon og pasient/beboer. Vi ser videre at de kliniske effektene er økt pasientsikkerhet som i seg selv er et viktig mål.

Vi har diskutert ulike teorier knyttet opp til vårt prosjekt. Teorien støtter oppunder at et slikt prosjekt med fokus på positiv forsterkning skaper et sterkt og forpliktende samhold. Et samhold som oppleves sterkt og forpliktende, kan gi samme opplevelsen som å høre til en familie. Når man forplikter seg, vil man også kunne stole på at andre stiller opp for deg i samme grad tilbake.

Martinsen (2021), skriver om de tre lederadferdene relasjons, oppgave og endringsorientering. I vår oppgave ser vi at alle disse egenskapene hos en leder er viktige for gjennomføringen. Lederen ved den avdelingen hvor vi gjennomførte prosjektet er en leder som er sterk på relasjoner med sine medarbeidere, har en klar oppgaveorientering og som i tidligere endringsprosesser i avdelingen har vist høy grad av endringsvilje. Det kan virke som om dette var en god kombinasjon for hvor godt prosjektet fungerte i denne avdelingen.

Vi ser også at de ulike utviklingsnivåene Blanchard (2006) skriver om, var en naturlig adferd fra lederens side ved innføringen av prosjektet. Det er ulikt hvor lenge man er på hvert utviklingsnivå, men vi kjente godt igjen denne beskrivelsen av behovet for leders ulike involvering. Vi så i den aktuelle avdelingen at de ansatte følte at de lyktes, og at dette gjorde mye med deres engasjement.

Arnulf (2020) skriver om tillit og samarbeid. Dette var i vårt prosjekt noe vi opplevde som helt avgjørende for å lykkes, for å skape psykologisk trygghet i gruppen (Cannon & Edmondson 2005, Edmondson 1999,2003).

Psykologisk trygghet beskrives av Edmondson som en kultur med en felles

oppfatning om at det skal være trygt å ta mellommenneskelige sjanser, og at det er trygt å si sin mening uten at noen blir avvist. I arbeidet med vårt prosjekt opplevde vi at denne faktoren var helt avgjørende for å lykkes fordi man skal tørre både å skryte av seg selv og sine medarbeidere, samt si noe om hva man ikke lykkes til. Vi hadde en opplevelse av at det gjennom prosjektet ble skapt et team som sammen var annerledes enn da de startet prosjektet. Det vi så var at de sammen hadde elementer i sitt teamarbeid som skapte høykvalitetsforbindelser. Dutton & Spreizer (2014) sier at når man oppnår høykvalitetsforbindelser på jobb har man en tendens til å være mer engasjert og mer involvert, og man viser mer organisatorisk eierskap.

Vår opplevelse var at de som team vokste gjennom dette. Prosjektet hadde positive effekter i avdelingen, og de effektene gjorde således at de lyktes med prosjektet.

På den annen side så valgte vi å følge en avdeling med høy suksessfaktor. Dette fordi den avdelingen vil fulgte, hadde en dedikert leder med høy motivasjon for prosjektet. Det viste seg at til tross for det, opplevde noen ansatte mindre motivasjon for prosjektet, dette viste seg ved at enkelte ikke gjorde som gruppen hadde blitt enig, og ikke var like deltagende i møtene.

De opplevde også blant annet at møtene fungerte bedre når det var de samme som var på møtene flere ganger etter hverandre. Dette er nok noe som gjør utfordringen med å skape psykologisk trygghet større på arbeidsplasser hvor man går på shift, fremfor arbeidsplasser med de samme ansatte hele tiden.

På samling 1, dag 3 (31.08.2022), fortalte Kari Kværner om deres arbeid med brystkreftprosjektet og hva de der hadde funnet. Hun snakket videre om å direkte overføre et prosjekt som har lyktes over til et annet område og forvente samme resultat. I deres prosjekt lyktes ikke samme fremgangsmåte i nytt prosjekt, og med dette som bakteppe tenker vi at man ikke kan ta for gitt at dette prosjektet vi mener har lyktes på en avdeling, vil oppnå samme resultat på en annen avdeling.

I forlengelsen av vårt prosjekt vil vi anbefale innføring av denne måten å jobbe på, hvor positiv forsterkning benyttes i stedet for fokus på uønskede hendelser. Dog er dette kun et eksempel fra en avdeling, og det bør gjennomføres flere steder før vi kan komme med en påstand om at dette prosjektet viser at positiv forsterkning

fremmer et sterkt og forpliktende samhold på arbeidsplassen, men vi mener det er teoretisk støtte til å anta at det har en sammenheng, sammen med det vi erfarte i prosjektet.

## Litteraturliste;

- Arnulf, J.K. (2020). *hva er LEDELSE* (2. utg). Universitetsforlaget
- Blanchard, K. (2006). *Leading at a higher level. Blanchard on how to be a high performing leader*. Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall.
- Cannon, M.D. og Edmondson, A. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long range planning* 38 (3), 299-319
- Carmeli, A., Dutton, J. E., & Hardin, A. E. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68(6), 1021–1047
- Dutton, J.E (2003) *Fostering High-Quality Connections*. How to Deal with Corrosive Relationships. article is adapted from her latest book, *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003)
- Dutton, J., & Spreitzer, G. (2014). *Build High-Quality Connections*. How to be a positive leader: Small actions, big impact. Berrett-Koehler Publishers, Incorporated. Created from bilibrary on 2022-11-21 11:47:24.
- Edmondson, A. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies* 40 (6), 1419-1452
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.2307/2666999>
- Grant, A. (2021) *GI og TA- Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre*. (1.utgave, 2.opplag) CAPPELEN DAMM AS, Oslo
- Kvale, S & Brinkmann, S (2015) *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utgave, 2. opplag). Gyldendal Norsk Forlag AS
- Mørk, B.E (2021). Dagens medisin. Tilbakemeldinger gir psykologisk trygghet. Publisert: 2021-10-11 — 05.06
- Martinsen, Ø. L. (2021) *Perspektiver på ledelse* (5.utgave) Gyldendal Norsk Forlag AS
- Oppen, M., Mørk, B.E., Haus, E. (2020) *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag* (1.utg) CAPPELEN DAMM AS, Oslo
- Wiig, S., Aase, K., Billett, S. *et al.* (2020) Defining the boundaries and operational concepts of resilience in the resilience in healthcare research program. *BMC Health Serv Res* 20, 330. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05224-3>

## **Vedlegg;**

1. De 10 fokusområdene
2. Gevinstavtrykk av resiliens i helsetjenesten

## **Vedlegg1;**

### **Struktur**

Med struktur menes hvordan den enkelte avdelingen man jobber i legger til rette for at det skal være enkelt å utføre jobben. Dette kan være gode rutiner for opplæring, implementering av nye ting, fordeling av roller eller ansvarsområde. Det omhandler også hvordan det er organiserte tider og steder hvor man utveksler informasjon og lære.

#### **Spørsmål 1**

Alle vet til enhver tid hva som er deres rolle og oppgave på avdelingen fordi vi har klare strategier, planer, prosedyrer og styrende dokumenter for hvordan vi skal takle ulike situasjoner

#### **Spørsmål 2**

På vår avdeling har vi verktøy som snakker sammen og som gir oss den informasjonen vi trenger for å gjøre jobben vår. Dette kan være et journalsystem feks

#### **Spørsmål 3**

På vår avdeling har vi både møterom og pauserom som er gode arenaer for oss å utveksle informasjon, snakke sammen og diskutere/reflektere

### **Læring**

Dette omhandler hvordan avdelingen legger til rette for utveksling av ny kunnskap og lære på jobb

Dette kan være om det er tilgang til møtearenaer for utveksling av kunnskap og erfaring, om man er opptatt av å jobbe sammen og på tvers av ulike profesjoner og nivåer, og om det foregår systematisk opplæring og trening.

#### **Spørsmål 1**

Hos oss er det godt tilrettelagt for at vi kan lære nye ferdigheter gjennom for eksempel kurs og fagdager, og dette er det avsatt tid til

#### **Spørsmål 2**

Hos oss har vi en kultur for å hjelpe og støtte hverandre, og vi gir hverandre ros når noe går bra.

#### **Spørsmål 3**

Hos oss er vi opptatt av å lære av hverandre, og av å utveksle erfaringer og kunnskaper.

### **Situasjonstilpasning**

I dette legger man hvorvidt arbeidsplassen er gode til å tilpasse seg de omstendigheter som en til enhver tid er i utifra hva som kreves i de ulike situasjoner.

Det omhandler også hvor gode individene er på å ta ansvar for at hele avdelingen fortløpende skal kunne tilpasse seg nye krav og endringer

#### **Spørsmål 1**

Hos oss er vi gode på å prioritere hvilke behov som skal dekkes og i hvilken rekkefølge, så vi skal kunne håndtere og tilpasse oss endringer som oppstår fortløpende.



**Spørsmål 2**

Hos oss er gode på å innhente informasjon fra ulike aktører, for å sette informasjonen sammen for å bedre forstå helheten i en situasjon.

**Spørsmål 3**

Hos oss er gode på å vurdere om det trengs en individuell tilpasning til den aktuelle situasjonen vi er involverte i. Dette kan være behov for å endre/justere en prosedyre ved behov.

**Koordinering**

Dette omhandler hvordan arbeidsplassen organiserer arbeidsoppgaver og tilrettelegger for god informasjonsflyt mellom de som er involverte

Dette kan være mellom ansatte, pasienter og pårørende, eller det kan være mellom ulike nivåer i enheten eller med andre enheter

**Spørsmål 1**

Hos oss samarbeider vi på tvers av både nivå og systemer med mål om å skape langsiktige og gode planer.

**Spørsmål 2**

Hos oss skaper vi kontinuitet i tjenestene vi tilbyr. Dette gjelder samme personell hos pasientene og lite gjennomtrekk av ledere og ansatte

**Spørsmål 3**

Hos oss vurderer vi fortløpende om situasjoner plutselig kan endre seg, og vi har gode planer for hvordan vi skal håndtere endringer. Dette kan for eksempel være tilgjengelige ekstravakter til bruk i influensasessongen

**Ledelse**

Dette handler om hvordan man som leder tilrettelegger, støtter opp om, motiverer og bidrar for avdelingen. Hvordan tilrettelegger man for læring, støtter man forbedringsarbeid eller hvordan man får motivert de ansatte til å ta ansvar og skape en kultur hvor alle føler seg inkludert

**Spørsmål 1**

Våre ledere er genuint opptatt av forbedring av vår tjeneste, de legger til rette for ulike læringsmuligheter for personalet og anerkjenner det når noen gjør noe bra.

**Spørsmål 2**

Våre ledere tilrettelegger for en inkluderende kultur, hos oss er det rom til å være med og ta ansvar. Alle er frie til å komme med innspill uten frykt for at dette kan slå tilbake på en selv.

**Spørsmål 3**

Våre ledere har god oversikt over hva vi trenger, og de prioriterer og omdisponerer ressurser for å løse ulike oppgavene på en god måte med de ressursene som er tilgjengelige.

**Risikoforståelse**

Dette handler om hvordan man som arbeidsplass er opptatt av og tenker rundt ulike typer risikoer som beboer/pasient og ansatte kan utsettes for. Det handler også om hvilke typer uønskede hendelser som kan oppstå.

Er man for eksempel i avdelingen opptatt av forebygging og kartlegging av potensielle farer, eller håndterer man hendelser etter at de har oppstått?

Det handler om hvordan man i avdelingen drøfter og kommuniserer ulike hendelser for å kunne ta gode avgjørelser og vurdere videre hva som skjer

**Spørsmål 1**

Hos oss er vi gode på å samle inn informasjon fra ulike kilder og vi bruker informasjonen til å være i forkant og forebygge at uønskede situasjoner skal oppstå.

**Spørsmål 2**

Hos oss er vi opptatt av å ha en åpen diskusjon om risiko på tvers av ulike profesjoner. På den måten får vi belyst en situasjon fra ulike ståsted, og vi kommer frem til hvordan vi skal håndtere ulike situasjoner. Dette kan for eksempel være lege og sykepleiere som diskuterer hvilke vurderinger som er gjort, og hvorfor, av en pasient

**Spørsmål 3**

Hos oss bruker vi et klart og tydelig språk med objektiv informasjon (slik som BT/Puls/resp målinger)

**Involvering**

Dette handler om hvordan man i avdelingen er opptatt av å inkludere ulike aktører, for eksempel pårørende og pasient/beboer, og om man bevisst henter inn ulik informasjon fra ulike parter for å danne seg et best mulig bilde.

Her er det også sentralt at det blir tilrettelagt for samarbeid på tvers av avdelinger og organisasjoner

**Spørsmål 1**

Hos oss involverer vi både pasienter og pårørende i arbeidet med å tilby gode tjenester

**Spørsmål 2**

De ulike aktørene som pasienter, pårørende og forskjellige brukerorganisasjoner, som for eksempel ulike støttegrupper, brukes som ressurs i vårt arbeid med å tilby gode tjenester

**Spørsmål 3**

Hos oss jobber vi systematisk for å involvere ansatte, pasienter og pårørende i kvalitetsforbedringsarbeid ved å gi de mulighet for innspill, tilbakemeldinger og deltagelse i ulike aktiviteter.

**Kompetanse**

Med kompetanse tenker man på det å ha nødvendig kjennskap til, kunnskap om og erfaring med ulike områder. Dette kan være innen et spesielt fagområde, et spesielt tema, eller innen utstyr.

God kunnskap gjør at man kan ta gode avgjørelser og med det tilby tjenester av god kvalitet.

Under dette punktet kommer også om man i enheten er opptatt av å lære av hverandre og overføre kompetanse til andre

**Spørsmål 1**

Hos oss er vi opptatt av å sette sammen gode team med ulik kompetanse, kunnskaper og erfaring. På den måten vil teamet ha best mulig forutsetninger for å håndtere ulike utfordringer.

**Spørsmål 2**

Hos oss er vi gode på å dele kunnskaper og erfaringer på tvers av ulike profesjoner. Vi deler også innad og på tvers av.

**Spørsmål 3**

Hos oss er vi opptatt av å ta i bruk og høre på de som har erfaring,

kunnskaper og/eller kjennskaper på et spesielt område

### **Ildsjeler**

Hvordan legger avdelingen til rette for at de som vil og ønsker skal få utvikle og teste ut positivt initiativ. Her kan det være snakk om noe en ansatt er spesielt god på, som det å innhente og utveksle informasjon, drive forbedringsarbeid, eller være en rollemodell for andre ved å ha spesiell kunnskap om ulike områder

#### **Spørsmål 1**

Hos oss har vi enkeltpersoner som på hver sin måte er spesielt engasjerte og motiverende for sine kollegaer.

#### **Spørsmål 2**

Hos oss har vi enkeltpersoner som kommer med nye ideer og ny kunnskap. Det bidrar til positive endringer ved å spre og dele denne kunnskapen på arbeidsplassen.

#### **Spørsmål 3**

Hos oss er det rom for at alle som er engasjerte og motiverende og som ønsker endring. De får støtte og mulighet til å bidra til den endringen.

### **Kommunikasjon**

Under dette punktet handler det om evnen til å tilpasse informasjonen til den aktuelle situasjonen, og å ha fokus på hva og hvordan man kommuniserer med ulike kolleger eller pasienter/beboere

Herunder er også evnen til å være åpen for tilbakemeldinger og opptatt av å kommunisere på tvers av for eksempel organisasjoner.

#### **Spørsmål 1**

Hos oss er vi opptatt av at informasjon som skal gis skal gis i ulike kanaler og være tilpasset mottakeren slik at den er forståelig.

#### **Spørsmål 2**

Hos oss gir vi andre muligheten til å komme med tilbakemeldinger på vårt arbeid, og vi bruker tilbakemeldingene aktivt for å forbedre arbeidet vårt.

#### **Spørsmål 3**

Hos oss har vi tid, mulighet og gode relasjoner mellom ansatte, med andre avdelinger og enheter noe som bidrar til god kommunikasjon.

## GEVINSTAVTRYKK

## Resiliens i helsetjenesten

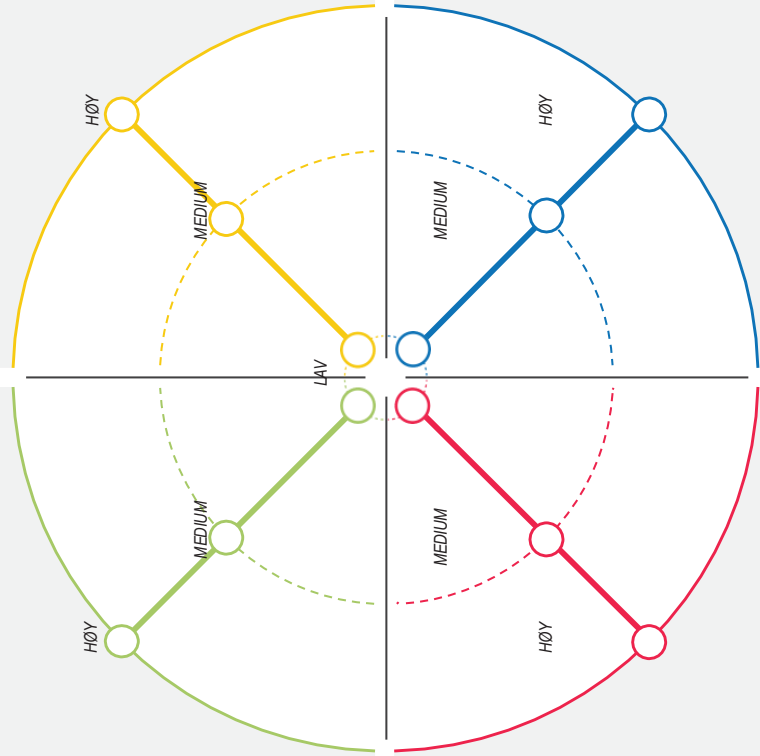


### BRUKER

- For pasienten betyr dette;
  - Økt sikkerhet i form av økt kompetanse
  - Økt trygghet
- For pårørende betyr dette;
  - Økt trygghet
- For ansatte betyr dette...
  - Økt trygghet for å ikke gjøre feil
  - Økt psykologisk trygghet ved å trene aktivt på å snakke om ting som er bra/dårlig
  - Økt mestring skaper mindre turnover og bedre trivsel
  - Bedre rustet til å håndtere akutte endringer
  - Ha nødvendig kompetanse for de krevende situasjonene

### ØKONOMISK

- For helsetjenesten betyr dette;
  - Økt mestring skaper mindre turnover, stabil bemanning
  - Mindre fravær
  - Ha nødvendig kompetanse for de krevende situasjonene
  - Smitte-effekt, gode resultater kan smitte over på flere avdelinger og være positivt for organisasjonen som helhet.
- For samfunnet betyr dette;
  - Hvis man gjør mindre feil, og færre er syke, med mer stabil bemanning vil dette være god samfunnsøkonomi.



- For avdelingen betyr dette;
  - En avdeling samme mål
  - Alle jobber i samme retning – skaper «vi»
  - Økt motivasjon ved å levere bedre tjenester
- For organisasjonen som helhet betyr dette;
  - Smitte-effekt, gode resultater kan smitte over på flere avdelinger og være positivt for organisasjonen som helhet.
  - Stabil organisasjon ved lavere turnover

- Klinisk nyttehelseeffekt er...
  - Færre uønskede hendelser
  - Rett tiltak til rett tid
  - Økt pasientsikkerhet
- Dette fører til lavere risiko fordi;
  - Det blir mindre feil
  - Synliggjør organisasjonen til å forutse, kontrollere, reagere på, og lære av forstyrrelser og variasjon
  - De ansatte er bedre rustet til å løse opp i utfordringer før det fører til feil

### ORGANISATORISK

### KLINISK