



Handelshøyskolen BI

MAN 51181 Helseledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

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

Navn:

Eva Charlotte Hoffsbakken Rognerud, Jannicke Kirkelund

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Ytringsklima veien til god kommunikasjon?		
Navn på veileder *:	Pamela Nowell		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

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

Innhold

Sammendrag.....	2
1.0 Introduksjon.....	4
1.1 Bakgrunn.....	4
1.2 Intervju.....	5
1.3 Analyse.....	7
1.4 Problemstilling og avgrensning:.....	9
1.5 Leseveiledning:	10
2.0 Faglige perspektiver.....	10
2.1 Ledelse	11
2.1.1 Endringsorientert ledelse	12
2.2 Psykologisk trygghet	13
2.3 Ytringsklima	14
2.4 Kommunikasjon	17
3.0 Metode:	19
3.1 Datainnsamling:	19
3.1.1 Workshop.....	20
3.2 Analyse:.....	23
3.3 Styrker og svakheter:	23
3.4 Etske betraktninger:	24
4.0 Funn	25
4.1 Workshop 1:.....	26
4.2 Mellom workshopene.....	28
4.3 Workshop 2.....	28
4.4 Flytskjema:	31
4.5 Andre observasjoner:	33
5.0 Diskusjon.....	35
5.1 Ledelse	36
5.2 Psykologisk trygghet	37
5.3 Ytringsklima	38
5.4 Kommunikasjon	40
6.0 Konklusjon	41
Kildehenvisning:.....	45

Sammendrag

Prosjektansvarlige: Jannicke Kirkelund Henriksen og Eva Rognerud

Tittel: Ytringsklima veien til god kommunikasjon?

Denne prosjektoppgaven er en beskrivelse av utviklingsprosjektet vi har hatt under vårt studieår på nasjonal lederutdanning for primærhelsetjenesten på BI. Målet med prosjektet er at vi som ledere analyserer og kartlegger utfordringer som finnes i våre avdelinger.

Vi benyttet oss av kvalitativ metode og startet prosjektet ved å intervjuer informanter fra avdelingene vi er ledere for. Vi hadde to runder med intervjuer hvor vi i første runde hadde hovedfokus på å identifisere utfordringer og problemer. I neste runde foretok vi et dybdeintervju hvor vi forsøkte å snevre inn hvilke utfordringer det ville være mest hensiktsmessig for avdelingene som helhet å fokusere på. Vi kom da frem til problemstillingen *“Hvordan tilrettelegge for å bedre ytringsklima og optimalisere kommunikasjonen mellom ansatte?”*

Basert på problemstillingen avholdt vi to workshops hvor vi benyttet oss av A3 modellen og gevinstavtrykk for å komme frem til tiltak. Vi evaluerte siden resultatene av tiltakene vi ble enige om for å se om vi hadde fått til noen endringer.

Vi erfarte at det er viktig å involvere de ansatte så tidlig som mulig i endringsprosesser. Vi opplevde at deltakerne i dette prosjektet følte på et eierskap og at de ble naturlige aktører i arbeidet med å implementere tiltakene.

Vi opplevde at det er svært nyttig at vi som ledere er aktive lyttere, reflekterer og stiller undrende spørsmål ved behov. Ved å involvere ansatte slik vi gjorde førte til en trygghet rund og anerkjennelse av egen kompetanse.

Vi ser at selv om vi har oppnådd noen resultater som angår kommunikasjon og ytringsklima, har vi fremdeles en vei å gå. Endringer tar tid og det er mulig vi må gå flere runder for å komme i mål. Selv om vi oppfatter at det har oppstått en høyere grad av psykologisk trygghet innser vi at det kreves kontinuitet i arbeidet for at dette skal vedvare og holde seg stabilt.

Noe av det mest overraskende med prosjektet var å se at det å jobbe med rutinene rundt journalføring hadde en indirekte medvirkning til bedring av både kommunikasjon, ytringsklima og psykologisk trygghet.

Ytringsklima veien til god kommunikasjon?

Prosjektoppgave

1.0 Introduksjon

I denne prosjektoppgaven i studie Helseledelse i regi av BI handelshøgskole, har vi gjennomført intervjuer med ansatte som førte til følgende problemstillingen for denne oppgaven:

Hvordan tilrettelegge for å bedre ytringsklima og optimalisere kommunikasjonen mellom ansatte?

1.1 Bakgrunn

Bydel Østensjø er en administrativ bydel som ble opprettet i forbindelse med bydelsreformen i 2004 og er en av bydelen i Oslo kommune. Bydelen har visjonen “Bydel Østensjø - et godt sted å bo, hele livet!” Det bor om lag 50 000 mennesker her, og bydelen har som mål å tilby disse fleksible og kvalitativt gode tjenester i samsvar med deres behov. Et av bydelens strategiske satsningsområde for 2023-2026 er “Bydelen jobber helsefremmende, forebyggende og på tvers av fag og tjenester – for gode liv”. Dette innebærer blant annet at vi må samarbeide enda bedre, både lokalt og på tvers av tjenester og tjenestesteder.

Eva er utdannet sosionom med en tilleggsutdanning i arbeidsrett. Hun har tidligere jobbet 12 år i privat sektor. Her jobbet hun 2 år som leder for heldøgns bemannet bolig for mennesker med funksjonsnedsettelse. I tillegg har hun jobbet i psykiatrien og på dagsenter. I bydel Østensjø har hun vært leder på en avdeling for mennesker med funksjonsnedsettelse i 5 år. Avdelingen består av to boliger med til sammen seks beboere. Alle beboerne har 1:1 bemanning og krever døgkontinuerlig tilsyn. Det er til sammen 20,5 årsverk hvor de ansatte arbeider turnus. Det er mange deltidsansatte og det er få fagutdannede i de store stillingene.

Jannicke er utdannet ergoterapeut med videreutdanning i demens og alderspsykiatri og coaching/veiledning. Hun har tidligere jobbet på dagsenter for mennesker med funksjonsnedsettelse, som lederstøtte i hjemmetjenesten og som demenskoordinator. I bydel Østensjø har Jannicke nå vært leder på en avdeling, for mennesker med funksjonsnedsettelse i åtte mnd. Avdelingen består av to etasjer med til sammen femten beboere. Beboerne har ulike bemanningsbehov. Felles for alle er at de trenger døgkontinuerlig tilsyn. Det er til sammen 33 årsverk hvor de ansatte jobber turnus. Det er en del deltidsansatte og noen helgestillinger i tillegg til heltidsstillingene. Det har vært noe utskiftning i ansatte gruppen og det er flere med lavere utdanning enn fagutdannelse.

1.2 Intervju

I denne prosjektoppgaven har vi benyttet oss av en kvalitativ metode med bruk av intervjuer, observasjoner og samtaler. Hensikten var å kartlegge hvilke utfordringer våre ansatte ser på som størst. Vi vektla de verbale utsagnene som går på hva, hvordan og hvorfor. Vi har benyttet oss av metodetriangulering ved å intervjuer og ved deltagende observasjon. Intervjuene våre var semistrukturerte. I intervjuene formulerte vi temaer og spørsmål vi ønsket å dekke i løpet av intervjuet. Spørsmålene skrev vi ned i en intervjuguide. En intervjuguide er en samtaleguide som brukes under et intervju. Under intervjuene la vi vekt på fleksibilitet med hensyn til rekkefølgen på temaene som ble belyst, hvilke spørsmål som ble stilt, og hvilke muligheter det var for å utdype enkelttemaer gjennom ekstra oppfølgingsspørsmål. Vi valgte å benytte oss av denne intervjuformen slik at informantene kunne snakke om de temaene som var viktig for dem. I tillegg hadde vi muligheten til å følge opp svar som var uklare, eller ekstra interessante for å sikre at vi oppfattet det informantene kommuniserte riktig. Vi noterte svarene vi fikk under intervjuene.

Vi intervjuet seks ansatte og to sidestilte ledere. Intervjuene skulle hjelpe oss med å få en problemstilling, som var viktig for de ansatte. I forkant av intervjuene fortalte vi informantene at vi ønsket informasjon i forbindelse med en prosjektoppgave hvor målet er at vi sammen skal gjennomføre et

utviklingsprosjekt i egen organisasjon. Det ble presisert at alle vil bli anonymisert. Vi valgte å intervju en heterogen gruppe. Vi mener det er en fordel at alle deltakerne har ulik bakgrunn, vi kan da få større variasjon i synspunkter og meninger.

To av informantene var avdelingsledere for tilsvarende boliger i samme bydel, begge kvinner. Vi valgte å intervju to sidestilte ledere for å se om det var samsvar i problemstillingen de ansatte formidlet og hva lederne mente var forbedringspotensialet. Disse intervjuene gjennomførte Eva og Jannicke i fellesskap. Intervjuene tok omtrent 40 minutter hver.

Videre intervjuet Eva to av sine ansatte, Jannicke intervjuet fire av sine ansatte, alle med heltidsstillinger. Vi valgte ut informantene basert på bakgrunn, utdannelsesnivå, erfaring og ansiennitet. Vi endte da opp med en tverrfaglig sammensatt gruppe bestående av kvinner og menn i alderen 25-60 år. Intervjuene varte mellom 30 og 40 minutter.

I forkant av intervjuene lagde vi en guide med følgende spørsmål:

- Hvilke utfordringer står våre tjenester som heldøgnbemannede boliger for psykisk utviklingshemmede overfor?
- Hvilke problem av de du nevnte er mest prekær?
- Hvordan påvirker dette problemet din arbeidshverdag?
- Hvordan tror du dette problemet påvirker dine kollegaers arbeidshverdag?
- Hvordan tror du det påvirker tjenesten vår?

Det ble stilt tillegsspørsmål for å få mer utdypende svar og sikre at informasjonen ble oppfattet riktig. Vi kunne gjenta svaret eller be informanten utdype ytterligere dersom informasjonen var uklar. Vi kunne for eksempel spørre “er det riktig forstått at du tenker kommunikasjon kun tidvis er en utfordring blant enkelte ansatte?”. Dersom det ble referert til hendelser kunne vi spørre “hvordan tror du kollegaene dine opplevde dette?”.

1.3 Analyse

Etter intervjuene møttes vi fysisk og gikk gjennom notatene vi hadde. Da vi sammenfattet og analyserte svarene, ble vi ikke overrasket over at det både var forskjeller og likheter. Vi er fra samme type tjeneste, men hver avdeling har ulik kultur, erfaring og miljø. Oppsummert fant vi at 3 av 8 trekker frem problemstillinger rundt rekruttering og sykefravær. Oppfatningen var at sykefraværet går utover kvaliteten i tjenesten og at det har negativ påvirkning på de som er på jobb. Det påpekes at det er få eller lite konsekvenser når ansatte er gjentagende fraværende. Det ble nevnt at det skaper lite forutsigbarhet. Kontinuiteten for ansatte og beboere blir svekket og kvaliteten i tjenestene blir redusert. Videre kommer det frem at det er problemer knyttet til å rekruttere fagutdannede. Det gir noe av de samme utfordringene som ved sykefravær. I tillegg mente en informant at utfordringer rundt rekrutteringen vil ha større betydning for beboernes faglige tilbud og oppfølging.

3 av 8 trekker frem problemstillinger rundt kommunikasjon/informasjonsflyt mellom ansatte. Det trekkes blant annet frem at en av de største utfordringene er at det er tre vaktlag pr døgn, noe som gjør det vanskelig å nå ut med informasjon gjennom døgnet og påfølgende dag. En av de ansatte påpekte følgende: *“Det er flere systemer for både kommunikasjon og informasjon, men hvor skal ulike informasjon lagres slik at det blir tilgjengelig for alle ansatte? Hvilke plattformer skal benyttes med tanke på hva som skal kommuniseres?”* En annen ansatt var opptatt av at *“Det er alt for muntligkultur i vår tjeneste. Vi er avhengig av at budskap fra sender blir tolket riktig av mottaker”*.

På bakgrunn av svarene fra intervjuene ønsket vi å ta utgangspunkt i en problemstilling knyttet til kommunikasjon. Dette fordi det vil gagne de ansattes arbeidshverdag samtidig som vi har stor tro på at dette vil øke kvalitet i tjenestene vi gir. Det å sette fokus på en tydeligere kommunikasjon vil kunne være tidsbesparende og derav økonomisk besparende. Vi kunne ha fokusert på

sykefravær eller rekruttering, men i Oslo kommune foreligger det felles retningslinjer for dette. Våre ansatte, og vi som ledere, vil ikke uten videre kunne endre dette for hele Oslo kommune. De interne prosedyrene er utarbeidet på bakgrunn av felles føringer, og det forventes at vi er lojale mot disse. Vedrørende økonomi er dette noe som er utenfor vår kontroll da dette er politisk styrt. Vi ser derfor ikke hensikten med å bruke dette som en problemstilling i vår prosjektoppgave.

Etter første runde med intervjuer trengte vi mer informasjon for å synliggjøre problemstillingen. Vi hadde behov for å gå dypere, og finne ut hva som var utfordrende med kommunikasjon og informasjonsflyt. Hadde vi forstått hva de ansatte har sagt, eller kunne vi ha feiltolket hva de egentlige utfordringene bunner ut fra? Vi gjennomføre ytterligere åtte intervjuer med de samme informantene (utenom lederne), her stilte vi følgende spørsmål:

- Hvordan synes du kommunikasjonen mellom kollegaer fungerer?
- Når er kommunikasjonen på det beste?
 - Hva skyldes dette?
- I hvilke situasjoner er kommunikasjonen mindre god?
 - Hva skyldes dette?
- Hva tenker du er en mulig løsning?

For å sikre at vi oppfattet svarene vi fikk riktig, benyttet vi samme fremgangsmåte som beskrevet i siste del av kapittel 1.2. Årsaken til at vi valgte å intervju de samme som tidligere var at vi ønsket å grave dypere i svarene de hadde gitt, og dermed få et klarere bilde på hva de mente utfordringene kunne være. Vi valgte å ikke ta med lederne i denne intervjurunde da vi ønsket å fokusere på de ansattes synspunkter. Vi ønsket at de ansatte skulle føle eierskap til prosessen og at deres synspunkter ble tatt på alvor.

1.4 Problemstilling og avgrensning:

Etter intervjurunde to kom det frem at det avhenger av hvem som er på jobb om kommunikasjonen oppleves som god eller dårlig. Holdninger, respekt og kommunikasjon er noen av temaene som blir synliggjort. Et eksempel: *“Det er noen ansatte som ikke har respekt for de avgjørelsene ansvarsvakt tar, og utfører ikke de oppgavene som blir delegert”*. En annen forteller: *“noe av utfordringene er språkbarrierer, hvor ansatte bekrefter at oppgaver skal gjøres, men de blir ikke utført”*. Andre situasjoner som har blitt observert er at ansatte i overlapp ikke er fokuserte når det er informasjon som blir delt hvis ikke dette gjelder den beboeren vedkommende skal være med. Det var også en ansatt som fortalte om en episode vedrørende søppeltømming, en hverdagslig og tilsynelatende problemfri oppgave. Det som skjedde, var at det ble gitt en beskjed om at søppeldunkene måtte ruller fra ytterdøren og ned til innkjørselen. Mottaker tenkte da at dette kunne han gjøre når han gikk av vakt da han allikevel skulle gå den veien. Den som ga beskjeden, mente at søpla skulle tas ut snarlig da avfallet ble hentet om en time eller to og gikk ut ifra at mottaker visste dette. Enden på visa var at mottaker av beskjeden ikke rullet søppeldunkene ned i tide og det oppstod en konflikt mellom de ansatte da boligen hadde fulle søppeldunker i over en uke. Mennesker tenker forskjellig og kommuniserer ulikt. Det er noen ganger enkelt å ta for gitt at andre sitter på samme kunnskap og informasjon som en selv, eller det kan tenkes at en er redd for å fornærme noen ved å gi detaljerte forklaringer på hva som skal gjøres. Vedkommende som fortalte om denne episoden, var klar på at han trodde mottakeren av beskjeden visste når søppeltømmingen foregikk. Han fortalte at han tidligere hadde opplevd krasse svar når han hadde forklart kollegaer om hvordan oppgaver skulle utføres og at dette nok kunne ha ført til at han vegret seg for å forklare noe rundt oppgaver eller beskjeder som han nå gav.

Til sist vil vi også fortelle om en annen ansatt som fikk spørsmål om hun kunne lage et kartleggingsskjema for beboers måltider. Hun hadde svart bekræftende på at hun skulle lage dette til tross for at hun ikke ante hva hun skulle gjøre. Hun vegret seg for å si *“dette kan jeg ikke, kan du forklare meg hvordan jeg skal gjøre dette?”* Hun var redd for kollegaens reaksjon og tenkt at hun fikk finne ut av dette selv.

Det vi oppfattet som kun kommunikasjonsutfordringer kan vise seg å bunne i utfordringer knyttet til ytringsklima og psykologisk trygghet. Dette baserer vi på uttalelser fra informantene. Vi fikk blant annet høre eksempler på ansatte som ikke turte si fra at de ikke mestret oppgaven de fikk, men hadde de turt å si fra til en annen kollega? Videre var det eksempelet med den ansatte som tidligere hadde negative opplevelser med å ytre sin usikkerhet rundt en oppgave og da heller lot det være. Vi antar det kan være andre episoder som vi ikke er kjent med. Vi ønsker derfor å fokusere på ytringsklima for å se om dette har effekt på kommunikasjonen. Ønsket er at ansatte opplever trygghet og føler seg sett og hørt, uavhengig av hvem de jobber med.

Problemstillingen:

Hvordan tilrettelegge for å bedre ytringsklima og optimalisere kommunikasjonen mellom ansatte?

1.5 Leseveiledning:

I denne oppgaven har vi innledningsvis redegjort for vår tjeneste og organisasjon som avdelingsledere i mestring og omsorg i bydel Østensjø. Vi har beskrevet problemstillingen og avgrensninger. I kapittel 2 presenterer vi ulike teorier på bakgrunn av vår problemstilling. Videre redegjør vi for metode i kapittel 3, hvor vi går igjennom fremgangsmåte for datainnsamling og analyseprosessen. I kapittel 4 beskriver vi hva vi fant i vårt prosjekt. I kapittel 5 reflekterer vi over likheter og forskjeller mellom teori og funn. Avslutningsvis, i kapittel 6, sammenfatter vi prosjektet og definerer læringspunkter. Vi ser på hvor veien går videre og hvordan vi kan videreføre denne prosessen.

2.0 Faglige perspektiver

I dette kapittelet vil vi presentere ulike faglige perspektiver som vil være relevant for utviklingsprosjektet vårt så vel som problemstillingen. Vi vil også komme tilbake til litteraturen i drøftingsdelen senere i oppgaven. Vi starter med å se på ytringsklima og psykologisk trygghet. Videre tar vi for oss kommunikasjon og

hvilken betydning dette har på arbeidsplassen. Dette er fokusområder både fra arbeidstilsynet, samt den siste NOU 2023:4 – " Tid for handling — Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste"

2.1 Ledelse

Ledelse handler om å skape oppslutning blant folk som i hvert fall prinsipielt kunne ville noe annet. "Ledelse" handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål (Arnulf, 2021, s. 9). Ledelse er ikke noe gåtefullt og mystisk og har ingenting med "karisma" å gjøre eller andre eksotiske personlighetstrekk. Det er ikke et virkefelt som er forbeholdt noen få utvalgte. Ledelse er heller ikke nødvendigvis bedre enn administrasjon eller noe som erstatter det. Ledelse og administrasjon to distinkte og utfyllende handlingssystemer. De har hver sine funksjoner og tilhørende aktiviteter. Begge er nødvendige i de utfordringene helsesektoren står i. (Martinsen, 2021, s. 55). Kunnskap om ledelse bør kunne brukes til å skape bedre samfunn og organisasjoner (Arnulf, 2021, s. 9).

Betydningen av det å vise omtanke overfor sine medarbeidere kommer fra en teori som er betegnet Leader-Member Exchange (LMX) (Graen 1976, referert i Martinsen, 2021, s. 152). LMX dreier seg om ulike former for sosial utveksling mellom ledere og medarbeidere (Erdogan & Liden, 2002, referert i Martinsen, 2021, s. 153). Sosial utveksling innebærer at begge parter "gir og mottar" noe som er av interesse for partene. Det dreier seg ikke om former for sosial utveksling hvor lederen krever innsats, hvorpå medarbeideren gjør en innsats og deretter får en belønning. Derimot dreier LMX seg om bytte/utveksling hvor det eksisterer gjensidig respekt, tillit og kommunikasjon, og hvor kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider derfor oppleves som god (Martinsen 2021, s. 155). Den mest utviklede form for LMX – ledelse er den som gir medarbeiderne i gruppa maksimal frihet, fordi det utviklet svært høy grad av tillit og gjensidig forståelse (Arnulf, 2021, s. 76). De fleste medarbeidere som opplever å føle seg inkludert og bli sett, dvs. som opplever høy relasjonskvalitet til lederen, vil finne det naturlig å yte noe tilbake, som for eksempel ekstra innsats og frivillige initiativer i arbeidet (Martinsen 2021, s.153).

2.1.1 Endringsorientert ledelse

For å beskrive endringsorientert ledelse har ledelsesforskerne benyttet flere begreper eller betegnelser på lederatferd. Både karisma, transformasjonsledelse, endringsledelse og endringsorientert ledelse har vært benyttet som beskrivelser (Martinsen 2021, s. 155). Det finnes flere teorier om karismatisk ledelse. I noen teorier mener man at karisma er noe som ledere innehar når de får til noe ekstraordinært. I andre teorier forbinder man karisma med egenskaper eller sider ved lederens væremåte (Martinsen, 2021, s. 155). Fellesnevneren i karismatisk ledelse er troen på lederen som person, eller mer presist: man tror på et budskap fordi man tror på kilden til budskapet. Virkemekanismen er tro (Arnulf 2021, s. 54). Grensene mellom transformasjonsledelse og karismatisk ledelse er ikke alltid klare. For eksempel blir ofte en de av det mest benyttede måleinstrumentet for transformasjonsledelse også brukt for å måle karisma, og karisma blir gjerne oppfattet som et sentralt element i transformasjonsledelse (Martinsen, 2021, s. 156). En annen distinksjon som også er viktig, er forholdet mellom begrepene, *karisma, transformasjonsledelse og endringsledelse*. Mens transformasjonsledelse, og til dels karisma, beskriver ledelse som påvirker og endrer medarbeideres oppfatning av jobben, beskriver endringsledelse gjerne ledelse av mer konkrete endringsprosesser i organisasjoner som følge av f.eks. fusjoner, oppkjøp, utvidelser, innskrenkninger, svingninger i markedet eller andre påvirkninger (Martinsen, 2021, s. 156). Det er dokumentert at alle atferdene i transformasjonsledelse kan læres og forbedres, og at slik forbedring får en konsekvens for medarbeidernes prestasjoner, selv om de bare er indirekte berørt av lederen (Arnulf, 2021, s. 115).

Endringsorientert ledelse beskriver de sider ved transformasjonsledelse som bidrar til nye ideer, utvikling av visjon, å overvåke muligheter og trusler i omgivelsene og det å kommunisere med optimisme om fremtiden. Endringsorientert ledelse innebærer ikke nødvendigvis et fokus på å utvikle medarbeiderne, som heller kan beskrives som relasjonsorientert ledelse og er en del av transformasjonsledelse. Teorien om transformasjonsledelse er mest sentralt i dette bildet, og har nærmest blitt et eget paradigme innen ledelsesforskningen. En stor del av

ledelsesforskningen tar utgangspunkt i denne teorien (Martinsen 2021, s. 156-157).

2.2 Psykologisk trygghet

En vanlig definisjon på psykologisk trygghet er at det er en felles opplevelse av at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko i gruppa, og at man ikke vil ydmyke, avvise eller straffe hverandre for å uttrykke ens meninger eller tanker (Edmondson, 1999). Arbeidstilsynet viser også til hvordan høy psykologisktrygghet samsvarer med ytringsklima på arbeidsplassen.

<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/ytringsklima-pa-arbeidsplassen/>.

Psykologisk trygghet, som vi siden skal skrive mer om ut fra blant annet Amy Edmondsons forskningsfunn, beskriver Kvalnes (2022) som når medlemmene i en gruppe antar de kan yte motstand, komme med forslag til forbedringer, påpeke mangler i nåværende rutiner, komme med forslag som går på tvers av det som er vanlig i gruppen, og være uenig med egen leder, uten frykt for sanksjoner. Den psykologiske tryggheten henger sammen med toleranse for aktive ytringsfeil ved at folk tør å ytre seg før de er helt sikre på at ting er slik det ser ut for dem. I en gruppe hvor det eksisterer psykologisk trygghet, vil medlemmene være tydelige og direkte mot hverandre, og det kan være høy temperatur i ordvekslingene. Ingen trenger holde igjen i frykt for represalier. Nye ideer og planer utsettes for skikkelig friksjon og det skjer gjerne på en vennlig måte, i den forstand at folk vil hverandre vel og setter søkelys på saken (Kvalnes 2022, s.163-164).

Psykologisk trygghet betyr at mennesker ikke er redd for situasjoner som innebærer mellommenneskelig risikotagning, for eksempel innrømme eller påpeke feil og dele sine meninger åpent (Edmondson, 1999). Kvalnes (2022) er innpå noe av det samme når han snakker om hvordan ytringsklima på jobben påvirker hvordan vi kan gi ros og ris samt kunne dele kunnskap og informasjon med hverandre. Andersen nevner også noe om dette i samling 2, hvor de snakker om at lav mestringsfølelse reduserer ytringen blant de ansatte og at ansatte mindre sannsynlig gir uttrykk for forslag/løsninger.

Psykologisk trygghet er en subjektiv opplevelse av å tørre ta personlig risiko i mellommenneskelige forhold. En følelse av at arbeidsklimaet er så trygt at hverandres feil og svakheter blir brukt som læringsarena uten frykt for mulige negative reaksjoner (Edmondson, 1999). Amy Edmondson er en av verdens ledende forskere på psykologisk trygghet. Hun utga i 2003 artikkelen “Speaking up in the operation room” hvor hun tar for seg psykologisk trygghet og implementering av ny praksis. Hun beskriver hvordan ansatte kan føle seg usikre ved innføring av nye rutiner og dermed vegre seg for å stille spørsmål eller gi uttrykk for bekymringer. Denne angsten kan dempes eller forverres av oss som ledere. Vi kan ha et positivt fokus og imøtekomme innspill uten negative reaksjoner, i motsatt fall vil ansatte kunne vegre seg.

Edmondson (1999) hevder at psykologisk trygghet er et sjeldent fenomen. Det er mer vanlig at folk kvier seg for å ta ordet og påpeke forbedringspotensialer, siden det kan få negative konsekvenser for egen karriere. Kvalnes (2022, s 67), viser til tre trinn for å etablere psykologisk trygghet.

Det er gjerne lederen som har ansvaret for å etablere disse trinnene.

1. **Sette scenen.** Dette er det vi skal prøve å få til sammen.
2. **Invitere til aktivitet.** For å få det til trenger vi ærlige og engasjerte tilbakemeldinger.
3. **Verdsette engasjement.** Takk for at du bidrar med friksjon og uttrykker dine motforestillinger.

Edmondson (2019) er inne på noe av det samme da hun mener at lederen kan fremme psykologisk trygghet ved tilgjengelighet og å erkjenne at en ikke er ufeilbar.

2.3 Ytringsklima

Med ytringsklima skal vi forstå klimaet for å ta ordet og snakke sammen på jobb i form av å gi hverandre ros og støtte, kritikk og motstand (Kvalnes, 2022, s. 13).

Vennlig friksjon er beslektet med det Carlsen mfl. (2013, s. 116) kaller skapende motstand. Begrepet deres er mer omfattende, siden det inkluderer all slags motstand, også den som er uvennlig og fremsatt for å forstyrre og ødelegge for mottakeren. Den blir skapende gjennom at den som utsettes for motstanden, faktisk bruker den konstruktivt og blir motivert til å stå på videre. Vennlig friksjon er den delen av skapende motstand som faktisk er velment og ytres for å bidra til å forsterke ideer og forslag (Kvalnes 2022, s. 162). Toleranse for aktive ytringsfeil er når mennesker er i tvil om hvorvidt det som skjer foran øynene deres, er noe de burde si fra om, kan de tenke at det er best å holde kjeft. Den som forholder seg passiv og ikke sier noe gjør tross alt ikke noe feil. Dette er en alvorlig misforståelse. Det å velge taushet kan være en like graverende feil – en passiv feil- som å ta ordet og være med på å holde liv i en løgn eller misforståelse. Det mest effektive grepet for å hindre at folk ikke sier ifra har vist seg å være å høyne toleransen for aktive ytringsfeil. Det beste er å rose den som har tatt ordet, og formidle at dette er initiativ som verdsettes, selv om det noen ganger er bom (Kvalnes 2022).

Kvalnes (2022, s 164) beskriver et aktørklime hvor folk er forberedt på uventede situasjoner, der de må improvisere og søke etter løsninger. I et velfungerende ytringsklima er det normalt at individene ser på seg selv som aktører og ikke brikker. I et aktørklime betrakter en seg som en aktiv, ansvarlig, autonom og initiativrik person. I kritiske situasjoner tar de ansvar og ser etter løsninger, selv om det ikke finnes noen konkret instruks til hvordan slike tilfeller skal håndteres. Det eksisterer et aktørklime (ibid).

Edmodson (1999) viser til at ansatte føler på en usikkerhet til å si sin mening i frykt for at sin mening ikke betyr noe og at det ikke vil utgjøre en forskjell. Ved en lavere psykologisktrygghet vil dette trolig redusere ytringsklima på arbeidsplassen. For å få til dette viser Nygård (2007) til aktørklime, hvor han definerer aktører eller brikker. Noe som også Kvalnes (2022) påpeker i sine punkter til et godt ytringsklima hvor et av disse er aktørklime. Både Nygård (2007) og Kvalnes (2022) beskriver aktører som aktive, engasjerte ansvarlige og besluttsomme personer. Noe vi mener er ganske avgjørende for å styrke psykologisk trygghet og ytringsklima i tjenesten.

Kvalnes (2022) visere til noen metoder for å bedre yringsklima på arbeidsplassen. Et av disse er små skrittsforbedring som han beskriver som aktiv utprøving (tester ut ny praksis), gjøre erfaringer og reflekterer over disse. Dette fremmer læring og så seire feires.

Det Kvalnes (2022) kaller for aktive yringsfeil beskriver Edmondson (2019) som den implisitte prosessen hvor mennesker tar en avgjørelser, hvor en overveier fordeler og ulemper knyttet til å ytre sine meninger. Vi mennesker er redde for å gjøre feil, og spesielt i dagens samfunn hvor mange opplever skyhøye forventninger både i arbeidslivet, sosialt og privat. Vi skal fremstå feilfrie. Dette kan vi tydelig se i boligene. De «ufarlig» samtale som å diskutere renhold eller om en har tatt ut søpla får veldig mye plass fordi det er så konkret. Mens mer faglig diskusjoner kan oppleves mer tause da det kan være usikkerhet og folk er redde for å si noe som er feil. Det er ikke nødvendigvis tegn på dårligere yringsklima eller psykologisk trygghet i gruppen, det kan også være en følge av kultur, makt og status. Edmondson (2019) mener at når en stoler blindt på andres ekspertise eller møter personer med autoritet som fremstår selvsikre, og gir tilsynelatende lite plass for spørsmål og diskusjon, oppstår det aktive yringsfeil og den psykologiske tryggheten svekkes.

Stillhet i organisasjoner og arbeidsgrupper oppstår oftere enn de fleste ledere tror fordi stillhet og frykt er usynlig (Edmondson, 2019). Dette kan føre til, som våre ansatte var inne på, manglende kommunikasjon og informasjonsflyt. Noe som kan påvirke prestasjoner negativt, mindre læring, og fare for pasientsikkerheten. Dette kan være et symptom på at mestringsklimaet ikke er godt nok, noe som Andresen er inne på i forelesningene fra samling 2. Et godt mestringsklima innebærer samarbeid ved å utveksle tanker og ideer, den enkelte føler at hen har en viktig rolle på arbeidsplassen, samt å oppmuntre til å prøve og feile. For å få til et godt mestringsklima er man avhengig av å ha et relativt godt yringsklima og psykologisk trygghet.

Organisasjoner kan gå glipp av innovasjonsmuligheter og miste sin konkurransefordel, fordi mennesker holder tilbake både gode ideer og konstruktiv kritikk som muligens vil bidra til bedre løsninger (Edmondson, 1999, 2019). Det er lett å tro at åpenhet vil bidra til unødvendig mye prat og bruk av tid, men det er ikke tilfellet ifølge Edmondson (2019). Ofte vil utfallet være det motsatte fordi

mennesker tør å si ting rett ut, uten å snakke rundt problemene som igjen kan ta mye lenger tid. Det er viktig å være høflig og behandle andre med respekt, men det i seg selv er ikke nok til å skape psykologisk trygghet (Edmondson, 2019). Altfor ofte unnlater mennesker å ta opp ting under et møte, men vil likevel prate om det senere med andre organisasjonsmedlemmer privat (Edmondson, 1999).

Allerede i 1999 skrev Amy Edmondson om hvordan stillhet og frykt påvirker arbeidsmiljøet og læring i organisasjoner. Psykologisk trygghet er til stede når kollegaer stoler på hverandre og respekterer hverandres ulikheter, og føler seg i stand til å være ærlige. De opplever et arbeidsmiljø hvor åpenhet for å stille kritiske spørsmål verdsettes, og det ligger en motivasjon i å søke forbedring. De kan til og med føle seg positivt forpliktet til det (Edmondson, 1999)

2.4 Kommunikasjon

Et annet viktig aspekt i arbeidshverdagen er kommunikasjon. Arntzen (2021) beskriver i sin bok *Ledelse og kvalitet i helsetjenesten* blant annet at mennesker kan kommunisere med hverandre på mange måter, men det er språket som er vårt hovedkommunikasjonsmiddel. I tillegg har vi non-verbal kommunikasjon hvor vi bruker kroppsspråket. For at de vi kommuniserer med skal forstå budskapet vi ønsker å formidle på best mulig måte, er det viktig at den verbale - og non-verbale kommunikasjonen samsvarer. Dersom en sier nei og samtidig nikker med hodet vil det oppleves forvirrende for mottaker (Arntzen 2021). Ledelse handler om at de ansatte skal forstå sin rolle i organisasjonen og at kommunikasjon og språklig samhandling er essensielt for en vellykket ledelse (Arnulf 2021, s 126). Evnen til å tilpasse kommunikasjonen til lokale forhold og kulturer er en forutsetning (ibid).

Det vi hører, ser og oppfatter av andre, er ikke alltid i pakt med det den andre ønsker å meddele. Vi blir ikke alltid forstått slik vi ønsker det. Det gjelder særlig når en konflikter er i ferd med å utvikle seg. Da er sterke følelser i sving, og risikoen for at motstridende og uklare budskap kan føre til misforståelser, er mye større enn ellers (Arntzen, 2021 s. 54).

Sosialt samspill og positive utfordringer er blant de viktigste faktorene som påvirker jobbtilfredshet. De ansatte må få vekstvilkår for sin gode vilje, faglighet, moral og samvittighet. I motsatt fall vil motstand og motarbeidelse få grobunn og være et hinder for den positive utviklingen (Eriksen 2007, referert i Arntzen 2021 s. 63).

Kvalnes (2022, s. 13) mener ytringsklima dreier seg om relasjoner som finnes mellom kommunikasjonsaktører og den situasjonen kommunikasjon foregår på jobb slik at man tar ordet, gir hverandre støtte og motstand, deler kunnskap og informasjon, samt håndterer uenighet. Det dreier seg også om hjelp – hvordan det er å be om, tilby, anerkjenne og takke for hjelp.

Uavklarte roller og oppgaver og interessekonflikter er blant de viktigste årsakene til samarbeidsproblemer og konflikter i arbeidslivet. For å forebygge alvorlige rolle – eller interessekonflikter er det viktig at lederen har på plass:

1. En tydelig struktur i organisasjonen. En tydelig struktur virker som “valium” i organisasjonen. Når det blir vanskelig mellom mennesker, virker det beroligende å vite hva som er avklart om roller, oppgaver, rutiner og andre formaliteter.
2. Kontinuerlig håndtering av forbedringsbehov. Forebygging av konflikter krever en fortløpende håndtering av de problemene og forbedringsområdene som dukker opp. Skal ledelsen få full oppslutning om å registrere og behandle forslag til forbedringer, må det oppleves trygt slik at de ansatte kan bidra til å løse oppgavene i et trygt og godt arbeidsfellesskap. (Arntzen, 2021 s. 63).

Tradisjonell kommunikasjon er at en sender identifiserer og lokaliserer en mottaker med verbal og non-verbal informasjon. I dagens samfunn har IKT-kommunikasjonen kommet hvor kommunikasjonen går horisontalt (Thorsvik 2019, s112). Dette gjør at vi til enhver tid kan publisere mye informasjon om

gangen (ibid). Kommunikasjon er det en rekke faktorer som spiller inn. Disse er informasjon, assosiasjoner og ideer i tillegg til følelser og holdninger. Disse påvirker hvordan kommunikasjonen blir oppfattet og tolket. Alle disse signalene skal mottakeren både oppfatte og tolke (Thorsvik, 2019).

3.0 Metode:

Vi har benyttet oss av workshop som en strategisk metode i denne prosjektoppgaven. Under workshopene har vi vært deltagende observatører. Deltager som observatør innebærer at den som gjør undersøkelsen er et fullverdig medlem i den sosiale settingen med en relativt tydelig rolle som forsker, men at det er gode muligheter for fellessamtaler og intervjuer underveis (Oppen, Mørk, Haus, 2020 s. 359). Dette er for å kunne gå enda mer i dybden. Under workshopene har vi hatt en heterogen gruppe. Etter hver workshop har vi gjennomført en evaluering, hvor vi gikk igjennom funn fra workshopene og veien videre.

3.1 Datainnsamling:

Vi har i denne prosessen benyttet induktiv tilnærming. Vi gikk åpent ut ved å få informasjon fra virkeligheten ved at de ansatte kunne ytre sin mening om hvor skoen trykker. Vi måtte ha flere intervjuer for å kunne gå i dybden på problemet. Vi brukte denne tilnærmingen under workshopene.

Vi startet med å gi informasjon om prosessen og hvorfor vi valgte å avholde workshop i etterkant av intervjurundene. For å sikre kvalitet i tjenesten må den/de ansvarlige for virksomheten sette forbedringsarbeid i system. Det finnes mange ulike modeller for systematisk forbedring, og de fleste inneholder prinsippene i Demings sirkel (Plan-Do-Check-Act) (Arntzen 2021, s. 113). Vi valgte workshop som metode fordi den oppleves som best for å kunne sette forbedringsarbeidet i system. I tillegg kunne vi ha med flere deltagere for å få et bredere spekter av innspill, ytringer og ideer. Vi ønsket at deltakerne kunne diskutere og komme med

egne tanker rundt gitte spørsmål og problemstillinger. Problemstilling og spørsmål ble utarbeidet utfra empiri innhentet i intervjurundene.

For at de ansatte skal kunne diskutere og ha fri meningsutveksling kreves det en opplevelse av psykologisk trygghet. Det er viktig at vi som ledere er nysgjerrige, åpne og positive til spørsmål og innspill. En kan si at psykologisk trygghet er tilsted når ansatte tør melde fra om feil, stiller hverandre spørsmål og gir hverandre tilbakemeldinger uten at de er redde for negative konsekvenser. Vår oppgave som deltakende observatører under workshopene var i all hovedsak å sørge for at alle kommer til orde, alle innspill tas på alvor, være nysgjerrige og sørge for å gå foran som et godt eksempel ved å opptre positive. Vi hadde et ønske om å oppnå denne tryggheten i gruppa slik at vi kunne identifisere problemstillingen og etablert en felles forståelse.

3.1.1 Workshop

Vår første workshop ble gjennomført med fire ansatte fra hver bolig. Workshop nr. 2 ble var en deltaker på ferie så det var kun 3 deltakere fra den ene boligen. Alle som deltok er faste ansatte med ulik ansettelsestid, erfaring og profesjon. Rommet hvor vi avholdt workshopen hadde godt med naturlig lys fra vinduer så vel som taklys. Ved pauser åpnet vi vinduer og sørget for god lufting. Flippover var tilgjengelig, og det var også datatilgang som vi kunne ha på storskjerm. Det var også plass til å strukturere sitteplasser etter vårt behov. Under workshopene sørget vi for pauser en gang per time og en lengre lunsjpause. Det ble serverte frukt, sjokolade, nøtter, kaffe og vann. Første workshop varte i 5 timer og andre i 3 timer.

Begge workshopene ble innledet med agenda og hensikt. Vi delte inn i to grupper på kryss av boligene (to fra hver bolig i hver gruppe, en mindre i den ene gruppen under workshop 2). Penner og post-it lapper ble delt ut til hver gruppe. Vi delte opp i små oppgaver av gangen, hvor gruppene jobbet med og diskuterte disse før vi tok en gjennomgang i plenum. I forkant av hver oppgave ga vi felles informasjon og det var mulighet for å stille spørsmål før vi startet. Vi utdypet at dette utviklingsprosjektet er et samarbeid mellom oss, deltakerne og øvrige

kollegaer. Dette er noe vi skal få til sammen og for at det skal være mulig krever det ærlighet, samarbeid og et åpent, positivt sinn på hverandres innspill og meninger. Vi lot det være rom for diskusjoner og åpnet for at alle kunne snakke sammen underveis slik at det ikke bare ble en gruppe som snakket til en annen. Det var viktig for oss at alle deltakerne fikk komme med innspill og at ikke bare de som snakker høyest ble hørt. Dette sørget vi for ved å spørre deltakere som var stille og sa lite, direkte “hva tenker du om dette?”. De det gjaldt fikk da snakket og delt sine synspunkter med resten av gruppa.

I den første workshopen benyttet vi A3-verktøyet som mal. A3 tar utgangspunkt i forbedringssirkelen, ved å følge malen som er beskrevet under sikrer vi en systematisk gjennomføringsplan for alle faser i et forbedringsarbeid (<https://unn.no/a3-en-metode-for-problemlosning>). Verktøyet er enkelt å følge trinnvis og bidrar til organisatorisk læring. Den ivaretar også hele forbedringsmodellen slik det er beskrevet i “forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse og omsorgstjenesten” (<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-10-28-1250>)

A3-verktøyet fokuserer på å analysere problemet på en god måte før det utarbeides mål- og løsningsforslag. Oppskriften vi fulgte ser slik ut:

A3-verktøy steg for steg

1. **Nåsituasjon:** Her ønsker vi å kartlegge nåsituasjonen rundt problemet som kom frem i intervjurundene. Målet er å kartlegge en prosess eller delprosess. Vi må ha fokus på å stille de riktige spørsmålene slik at alle relevante faktorer belyses.
2. **Spisset problem og mål:** Når problem er formulert settes det mål for forbedringen, det er viktig at disse er tallfestet og målbart og at disse samsvarer med funnene fra intervjurundene.
3. **Rotårsaksanalyse:** Vi ønsker å bruke en enkel struktur med “5 hvorfor” for å få oversikt over årsak og virkning. Det vi opprinnelig trodde var en årsak kan vise seg å kun være et symptom. De identifiserte rotårsakene vil forhåpentligvis gjøre det tydeligere hvilke tiltak som kan ha effekt.
4. **Ønsket situasjon:** Skisserer ønsket situasjon etter gjennomførte tiltak. Løsninger vi ønsker å implementere eller teste beskrives i korte trekk ved hjelp av prosesskart.

5. **Tiltak:** Vi utarbeider en handling- og tiltaksplan med fokus på å teste et tiltak om gangen. Med en testperiode på noen uker får vi målt effekten av gjeldene tiltak uavhengig av hverandre. Dette gir mer innsikt og læring om årsak og virkning som kan være nyttig i videre forbedringsarbeid.
6. **Gjennomføringsplan:** Etter testing av tiltak vurderer vi resultater opp mot mål. Vurdering av resultat skjer i flere omganger da vi tester et tiltak om gangen.
7. **Evaluering:** Vi vurderer resultatene av testede og implementerte tiltak. Har vi nådd målet som ble satt for forbedringen? Har vi oppnådd ønsket situasjon? Dersom målet for forbedringen ikke er nådd kan vi justere noen av tiltakene eller gå noen steg tilbake og foreta ytterligere analyse for å avdekke nye tiltaksbehov.
8. **Standardisere:** Implementere endringer og gi opplæring dersom problemet er løst, hvis ikke, begynne på ny runde.

Ved å bruke A3-verktøyet håper vi at vi gjennom workshop og samtaler kan komme til en felles forståelse av hvor behovet for endringer ligger. Vi håper å komme frem til prototyper vi kan teste ut i avdelingene våre. Vi ønsker at deltakerne skal føle eierskap til løsningene vi tester ut. Ved bruk av A3-verktøyet kan en alltid gå tilbake om løsningen ikke fungerer som den skal. Hensikten er å prøve og feile til en når ønskelig resultat.

På workshop nr. 2 benyttet vi gevinstavtrykk for å identifisere behov og drøfte disse på en hensiktsmessig måte. Det gir også dypere forforståelse for tiltaket og hvordan det ville påvirke ulike aktører. Vil tiltaket ha en gevinst eller være et merforbruk av ressurser, uten effekt? Vi informerte om betydningen av rubrikkene i gevinstavtrykkkjemaet: bruker, organisatorisk, økonomisk og klinisk. De ansatte kunne hele veien stille spørsmål, men de var enige om at det beste var å komme i gang og heller kunne stille spørsmål underveis. Se 4.3 for mer informasjon i funn av gjennomføring av gevinstavtrykk.

3.2 Analyse:

Etter begge workshopene satt vi sammen og analyserte dataen vi hadde samlet inn. Vi diskuterte blant annet hvorfor dette gikk så bra som det gjorde. Hva gjorde at vi fikk så mye informasjon og hva gjorde at alle ansatte var så ivrige med å uttrykke sine tanker og ideer. Vi opplever at vi fikk mye informasjon fordi vi tok et spørsmål av gangen. I tillegg at gruppen diskutere sammen før vi tok det opp i fellesskap. Det at vi som ledere også involverte alle deltagerne gjorde nok at de opplevde det som trygt å uttale seg.

Vi gjennomgikk A3-verktøy, gevinstavtrykk skjemaene, post it lapper og notater deltakerne hadde skrevet. Vi satte så opp de forskjellige svarene i egne underkategorier, for eksempel tok vi svar som omhandlet beboere under en fane. Videre tok vi svar som var like sammen. Underveis i denne prosessen ble det tydeligere for oss hvilke punkter deltakerne var mest opptatte av, og hva de var enige om at burde gjøres tiltak ut ifra.

Analyse av workshop nr. 1 gjorde at vi kunne planlegge god gjennomføringen av workshop nr. 2, og analyse av workshop nr. 2 gjorde at vi fikk utarbeidet flytskjema til bruk i tjenesten.

3.3 Styrker og svakheter:

Ut ifra vår analyse kom vi frem til ulike styrker og svakheter i denne prosessen.

Vi opplever at det var en styrke å ha med to ulike boliger da de ansatte gav uttrykk for at begge boligene hadde samme utfordringer. De opplevde også at de fikk anerkjennelse og støtte fra hverandre. Vi fikk flere innfallsvinkler da boligene har ulike rutiner for journalføring. Vi mener at gruppens størrelse var en styrke med tanke på at alle fikk deltatt og ble sett, men i et forskningsperspektiv er det få deltagerer til å basere svaret ut ifra. Det ble en god gruppedynamikk og vi oppfattet at det ble raskt oppstod en psykologisk trygghet i gruppen. Dersom gruppen hadde vært større kunne vi nådd flere ansatte fra hver avdeling og dermed fått enda flere meninger, men vi tror at det hadde vært vanskeligere å få psykologisk trygghet i en ukjent gruppe så raskt som vi oppnådde her. Dette da det ved å involvere flere

deltakere kan føre til at enkelte vil oppleve det som vanskeligere å ytre sine meninger.

Det kan være en svakhet at det var få fra hver bolig som kunne delta. For å få mer empiri, kunne det ha vært ideelt og kjørt parallelle grupper med tilsvarende workshop for å få mer informasjon å jobbe ut fra. I tillegg ville flere ansatte fra hver avdeling fått nyttige diskusjoner og faglig påfyll som vi opplever har vært positivt for både deltakerne og avdelingene. Dersom vi hadde hatt en gruppe til med tilsvarende antall deltakere, kunne vi kanskje ha endt opp med flere ideer som kunne ført til en annen problemstilling og tilhørende tiltak.

Vi burde lagd en baseline hvor vi undersøkte mer om kunnskapen til de ansatte angående journalskriving før vi iverksatte tiltak. Det ville bidratt til at vi kunne måle effekt på tiltaket i etterkant. Vi kunne lagd en spørreundersøkelse i forkant og etterkant av prosjektet vedrørende ytringsklima og kommunikasjon for å se om journalføringen hadde innvirkning på problemstillingen.

Kvalitativ metode er gunstig for å gå i dybden på et tema, en har mulighet til å følge opp det du lurer på, med f.eks. intervjuer eller observasjoner. Det er lett å ta et skritt tilbake om det kommer nye spørsmål eller problemstillinger underveis. Ulempen med kvalitativ metode er at det ofte er få informanter sammenlignet med kvantitative studier og da mindre data å analysere. Er den informasjonen du får helt ærlig når det er du som leder som spør? Ville man fått andre svar om noen andre hadde stilt spørsmålene? Dette er spørsmål vi ikke har fasit på, men som er viktig å reflektere over dersom vi skal gjøre et liknende prosjekt i fremtiden.

3.4 Etiske betraktninger:

Vi har tidligere beskrevet hvilke kriterier vi la til grunn ved utvelgelse av informanter og deltakere til workshopene under punkt 1.2 intervju. Vi så at dette medførte en del forskjellige svar og synspunkter under intervjurundene, men at vi likevel kunne trekke ut likheter. Det kan hende vi hadde fått andre svar og

fokusområder dersom vi hadde valgt informanter basert på andre kriterier, eller involvert alle ansatte.

Det er viktig å ta i betraktning at deltagerne har taushetsplikt da det er to boliger. Taushetsplikten skal ivaretas om deltagerne har lyst til å snakke om sensitive situasjoner.

Som deltagende observatør er det viktig å balansere hva vi bidrar med, slik at dette ikke farger deltagernes synspunkter. Dette gjaldt også når vi hadde intervjurundene. Det er viktig å tenke på hvordan spørsmål og meninger blir presentert slik at ikke våre betraktninger blir lagt til grunn for deltagernes ytringer. Som observatør er det viktig å ikke la seg påvirke av ytringer som sammenfaller med egne meninger, men forsøke å opprettholde en nøytral rolle. Deltagerne har også en oppfatning av relasjonen til sin leder. Når lederen har en deltagende observerende rolle kan dette ha innvirkning på om deltagerne klarer å være helt ærlig. Deltakeren kan være redd for å skade relasjonene ved å ytre meninger som ikke samsvarer med leder eller de andre deltagerne sine meninger.

Det kan diskuteres om det er etisk riktig at en liten gruppe fra hver avdeling skal påvirke avgjørelser og sette tiltak som skal gjennomføres av alle. Deltakerne ble ilagt et relativt stort ansvar ved at de skulle være pådragsgivere for at kollegaer var lojale til de beslutningene som ble tatt på workshopene. Det at tiltakene er ment å løfte den faglige kvaliteten så vel som kommunikasjonen mellom de ansatte taler for etisk forsvarlighet. At det som nevnt kun var et fåtall ansatte involvert i prosessen kan tale imot, men vi mener det er mer hensiktsmessig og ryddig med et fåtall deltakere fremfor en deltakergruppe på nærmere 100 personer. Vi har vanskelig for å se at vi kunne ha hatt en ryddig og forsvarlig prosess med så mange deltakere involvert.

4.0 Funn

Vi skal nå gå gjennom funnene vi fra de ulike workshopene og det som skjedde etter presenteringen av flytskjema. Avslutningsvis i dette kapittelet finner du en kronologisk fremstilling av funnene.

4.1 Workshop 1:

I første workshop var oppgaven å finne konkrete tiltak på hvordan ytringsklima og kommunikasjonen kunne bli bedre mellom de ansatte.

Vi startet som beskrevet i metode delen med å drøfte nåsituasjonen. Denne ble beskrevet veldig likt på begge tjenestestedene. Utfordringene de identifiserte dreide seg om alt fra samhandling, ytringsklima, samarbeid og informasjonsflyt, i tillegg kom kommunikasjonskanaler opp. Alle var enige om at det var mange ulike systemer som var roten til mye misforståelser og frustrasjon. Eksempelvis beskjedbok, FAS perm og Gericca som alle er kommunikasjonskanaler som benyttes i boligene. Dette ble også beskrevet som en "tidstyv" da det var vanskelig å holde seg orientert over hvor relevant informasjon om beboere kunne innhentes eller skulle kommuniseres ut.

Videre snakket vi om entydige mål som at bedring av samhandling, kommunikasjon og samarbeid ville gi færre avvik, altså en bedre kvalitet på tjenesten. Det kunne føre til redusert sykefravær og bedre trivsel blant de ansatte på jobb.

Det ble etter hvert tydelig at problemstillingen var ganske lik i begge boligene og at de ansatte kjente seg igjen i problematikken på tvers av avdelingene. Det var derimot vanskelig for deltagerne å komme opp med konkrete tiltak for å bedre problemstillingen. Forslag som kurs og teambuilding ble nevnt. Vi veiledet deltagerne til å tenke løsninger som kunne benyttes i det daglig, som kunne gagne alle ansatte, uansett stilling.

Ved å bruke A3-metoden som beskrevet 3.1.1, ble problemstillingen klarere for oss og deltagerne. Det var et nyttig verktøy for å få flere innspill på bordet og sykeliggjøre problemstillingen. Det ble bekreftet at kommunikasjon i ulike vaktlag oppleves som vanskelig. At det var mye muntlig beskjeder og at det

avhengte av samarbeidet mellom de som var på jobb. Vi opplevde at utfordringen samsvarte med problemstillingen og de intervjuene vi hadde utført tidligere.

Vi kom da frem til at vi ønsker å fokusere på journalføring som primærkilde til informasjon blant beboere og hvordan dette kunne redusere misforståelser og samtidig øke kvalitet i tjenesten. Dette kan måles i å se på antall journaler og deres innhold. Vil økt journalskriving, lik praksis og kvaliteten på journalskrivingen redusere avvikene? Vil det føre til et bedre aktørklima med en høyere grad av psykologisk trygget? Dette var noe vi reflekterte over før vi bestemte oss for å utarbeide et flytskjema for bruk av journalsystemet. Altså et tjenestedesign for bruken av journalsystemet i ulike situasjoner. Det vi ønsker å oppnå er å lette arbeidet for de ansatte med en klarer beskrivelse på hvor, hva og hvilken informasjon som skal dokumenteres. Dette kan bedre informasjonsflyten, kvaliteten og kanskje redusere misforståelsen blant ansatte. Vi kan altså ved å implementere et god gjennomarbeidet og faglig kvalitativt flytskjema kanskje forbedre både kvaliteten i tjenesten, ytringsklima og den psykologiske tryggheten. Vi hadde også fokus på å få til et felles språk, og ble enige om å forsøke å lage en fellesbetegnelse for hvordan, og hvor en skal dokumentere i journalsystemet Gerica. I tillegg til overnevnte ser vi at det vil kunne gjøre det lettere for vikarer og deltidsansatte å vite hva som skal dokumenteres og hvordan.

For oss var det interessant å se utviklingen i gruppene. Det startet tamt både i gruppene og plenum hvor ingen sa noe særlig og det var lite blikkontakt mellom deltakerne. I løpet av dagen virket det som om ytringsklima bedret, det ble snakket mer, meninger ble ytret både i gruppene og i plenum og alle deltok etter hvert på lik linje. Det ble diskusjoner rundt enkelte temaer og blikkontakten økte blant deltakerne. Dette kan skyldes at gruppen hadde et felles mål, kom fra veldig like avdelinger i organisasjonen og det i tillegg var utelukkende positiv respons på meninger som ble ytret.

4.2 Mellom workshopene

Mellom workshopene satte vi av tid til samtaler med våre respektive ansatte og vi sørget for at alle fikk snakket med oss alene. Vi var opptatt av at deltakerne skulle få mulighet til å formidle hvordan de opplevde workshopen. Målet var å finne ut hvordan de hadde opplevd det å skulle dele sine tanker og ideer med kollegaer i den settingen vi hadde valgt. Uten unntak var tilbakemeldingen at det i starten hadde opplevdes litt ubehagelig og uvant, men at det ble lettere og tryggere utover dagen. Det var en deltaker som fortsatt kjente litt på ubehaget ved slutten av den første workshopen, men hun påpekte at hun tidligere hadde slitt med sosial angst og at hun derfor ofte trengte litt ekstra tid. Vi spurte deltagerne om de opplevde det trygt å ytre sine meninger, uten frykt for negative respons? Alle opplevde workshopen positiv og med trygge rammer. De følte seg godt involverte og at det burde være rom for å jobbe oftere på en slik måte.

Vi ble litt overrasket over at alle tilbakemeldingene var såpass positive. Vi tror det kan komme av at de ansatte opplevde å bli sett og hørt. At deres meninger og kompetanse ble tatt på alvor og at vi som ledere viste en genuin interesse av det som ble sagt kan også ha medvirket. Det kan også hende at tilbakemeldingene hadde vært andre ved å inkludere en annen gruppe i arbeidet.

4.3 Workshop 2

Gevinstavtrykk er et verktøy som tester verdien av helsetjenester før de utvikles. Under vår første samling snakket Kari Kværner om hvordan dette ble utviklet og nytten av gevinstavtrykk som verktøy. Vi benyttet dette under vår andre workshop for å kunne sette fokus på hvilke områder av tjenestene våre som kunne forbedres og hvilken påvirkning dette kunne ha for kvalitetsforbedring og om det kunne være med å påvirke kommunikasjon, ytringsklima og psykologisk trygghet.

Da vi samlet oss for workshop nummer 2, så vi at deltakerne var trygge på hverandre fra første stund. Det var blikkontakt, samtaler og positive holdninger med smil og anerkjennelse. Samtidig var det meningsutvekslinger og diskusjoner rundt de ulike temaene. Underveis var vi begge tilgjengelige for spørsmål og

innspill dersom dette var ønskelig. Det opplevdes som at ingen var redde for å spørre når de sto fast da vi besvarte en del spørsmål om hva som hørte innunder hvilke områder i gevinstavtrykk skjema. Gevinstavtrykket for bruker var det som oftest var vanskelig å plassere da deltakerne opplevde at dette gevinstavtrykket ofte sammenfalt med alle de øvrige avtrykkene. Vi veiledet etter beste evne og oppfordret deltakerne til å selv komme frem til hvor de anså det som mest passende å plassere gevinstavtrykkene de ønsket å ha med på skjema.

Selv om vi veiledet en del underveis, var vi påpasselige med å ikke komme med egne forslag og meninger. Vi ønsket at forslagene som kom frem underveis utelukkende skulle komme fra deltakerne. Det er deltakerne som bruker Geric daglig, og de kjenner derfor best til hva som fungerer bra og hva som bør forbedres, og hvordan dette kan gjøres med utgangspunkt i gevinstavtrykk skjema. Det er også viktig at de selv opplever at de har eierskap i endringsprosessen. På denne måten vil de kanskje enklere kunne bidra til en positiv holdning i sin avdeling når endringene skal implementeres.

Organisatorisk gevinstavtrykk var det også bred enighet om, selv om den ene gruppen hadde vesentlig flere innspill enn den andre. Det kom frem at den andre gruppen ikke hadde tenkt på de punktene selv, men at de så verdien av innspillende de andre kom med. For avdelingen mente de tiltak rundt journalføring i Geric kunne føre til færre avvik, mindre sjanse for misforståelser, økt trivsel, likere praksis, juridisk trygghet, helhetlige tjenester og bedre forutsetning for å kunne utføre en adekvat internkontroll. Det kom også frem at sykefraværet kunne påvirkes da ansatte kunne oppleve en tryggere og mer forutsigbar arbeidshverdag dersom informasjonen om brukerne ble dokumentert på en mer sammenfallende måte. Da ville de ansatte oppleve å ha bedre oversikt, oppleve mestring og også unngå unødvendige konflikter om dette.

Det økonomiske gevinstavtrykket kan for helsetjenesten bety bedre tverrfaglig samarbeid og færre brutte avtaler med eksempelvis lege/tannlege da alle vil finne informasjon på samme sted. Det ble også påpekt at det er viktig at en ha et felles

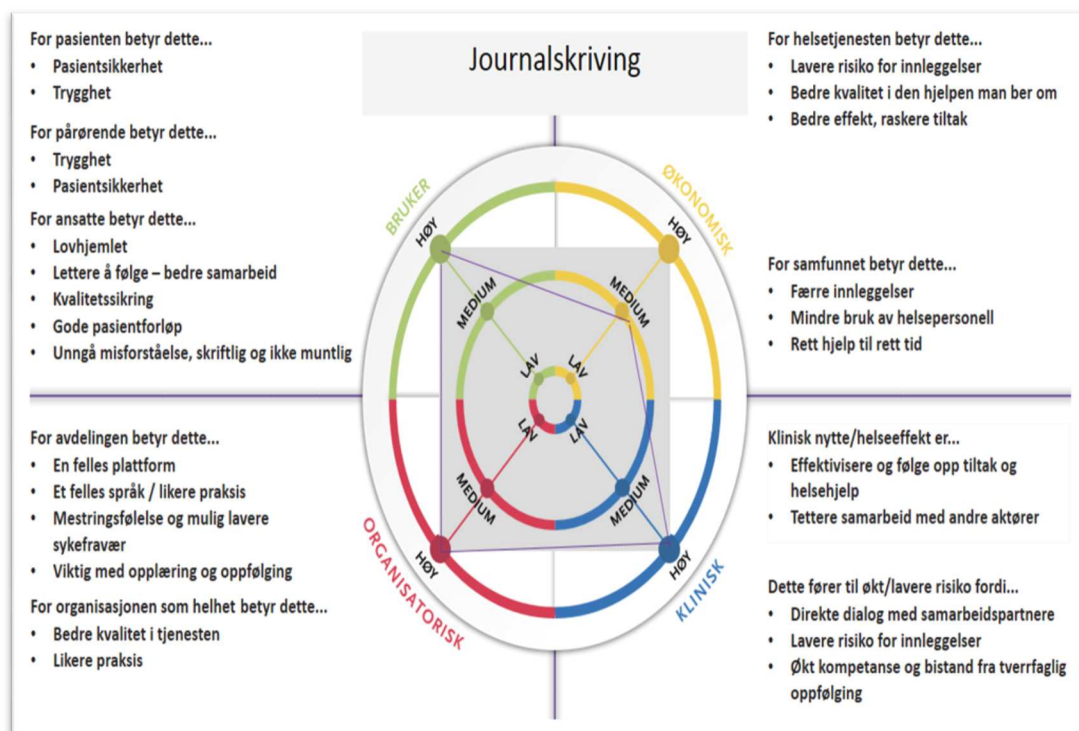
språk i bunnen for at dette skal fungere. Dette gjelder ikke bare det økonomiske gevinstavtrykket, men alle.

Når det kom til betydningen for samfunnet var de enige om at dette kunne føre til en bedre utnyttelse av skattepengene. Dersom sykefraværet går ned og færre avtaler blir brutt vil kostnadene nødvendigvis gå ned.

Til sist snakket de om det kliniske gevinstavtrykket. Her kom det frem at den kliniske helseeffekten kan være økt livskvalitet - både for brukere og ansatte. I tillegg kan en bedre journalføring føre til at en oftere oppdager behovet for å revurdere tiltak, eventuelt avslutte eller starte nytt tiltak.

Når vi kom til kliniske risikoer som kan minskes mente de var lavere risiko for tjenestefeil og lavere risiko for utagerende atferd blant brukere da de ansatte lettere ser behovene for tiltaksendringer som beskrevet under klinisk gevinstavtrykk. De mente også at en lik praksis for journalføring kunne føre til lavere risiko for alvorlig sykdom hos beboerne og derav bedre helse da personal lettere kan se om eventuelle plager nylig har oppstått eller pågått over tid. Dette vil også kunne sikre at brukere mottar riktig helsebehandling til rett tid.

Det ble påpekt at det kunne øke risikoen for brudd på personvern, for mye informasjon kan bli gitt slik at det er vanskelig for ansatte å se hva som er viktig, og det kan øke risikoen for at arbeid med journalføring oppleves mekanisk.



Figur 4.1 - gevinstavtrykk fra workshop

Ut fra svarene fra gevinstavtrykkskjema ble deltagerne enig om å ha fokus på tre områder inne journalisering. Videre at vi senere kunne implementere flere områder på sikt dersom vi var i mål med de første vi satt opp.

De tre områdene de ønsket å ha fokus på var, generell journalisering, ADL/IPLOS og registrering av vitale målinger. Det ble også presisert at det var viktig å ha en tydelig rolleavklaring på de ulike områdene. Hva gjelder alle ansatte og hva gjelder tjenesteansvarlig/primærkontakt. På bakgrunn av dette utarbeidet vi et flytskjema som vi presenterer nærmere i neste kapittel.

4.4 Flytskjema:

Etter at begge workshopene var avholdt utarbeidet vi et flytskjema med de tre fokusområdene deltakerne våre ønsket. Fremstillingen av skjema ser du nederst i dette kapitlet, figur 4.2. Vi beskrev hvordan de tre punktene skulle journalføres og hvem som hadde ansvaret for utførelsen. Vi forsøkte å lage en så enkel oppskrift som mulig. Underveis i arbeidet fikk vi innspill fra en del av de ansatte som deltok på workshopene. Vi spurte de hva de mente var viktig å få med i et

slikt skjema og hva som var mindre viktig. Det ble ikke kalt inn til noe formell samling i den forbindelse. Vi valgte her å snakke med de ansatte over en kaffekopp i arbeidstiden, eller bare ved å be de komme innom kontoret en kjapp tur. Basert på innspillene som dukket opp laget vi et flytskjema som vi la frem som et forslag for deltakerne av workshopen. Vi var heldige på første forsøk og det var enighet om at vi skulle teste ut skjemaet vi hadde laget.

Flytskjema med de tre punktene vi ønsket å optimalisere ble presentert på personalmøte i begge avdelingene. Vi gikk grundig igjennom alle punkter og åpnet deretter for spørsmål og ytringer. Vi oppdaget at det i bunnen lå gode verdier hos alle ansatte og det var enighet om hva det innebærer å etterfølge journalføringsplikten. Noen nevnte at det kunne bunne ut i “dårlige vaner/holdninger”. Som hadde hatt en smitteeffekt på øvrige ansatte som ikke så viktigheten av å journalføre når ingen andre gjorde det. Det ble enighet i personalgruppene på begge avdelingene om at det skulle skjerpes inn på journalføringene og at alle skulle hjelpe hverandre til å bli bedre. Alle ansatte ble bedt om å si fra dersom det var noe som burde endres, legges til eller tas bort dersom de oppdaget dette underveis. Vi informerte om at vi anslå test tiden til om lag 2-3 måneder før vi ønsket å kalle inn til ny workshop for å evaluere flytskjemaet. Etter personalmøte ble også skjema publisert på felles informasjonskanaler som workplace, oppslag på tavle og e-post får å nå ut til alle ansatte.


Etter at vi satte i gang bruk flytskjema har vi som ledere på hvert vårt tjenestested sett en stor bedring i kvaliteten på journalene. Det er sjelden at vi ledere kobles inn for å sørge for at tiltaket følges. Vi ser at flytskjemaet kan hjelpe ansatte både med å skjønne hva som forventes samtidig som det er en oppskrift på hvordan en utfører en eller flere handlinger. Vi har også observert at ansatte både hjelper hverandre mer og at terskelen for å spørre om hjelp har blitt lavere. Ansatte bidrar også med å minne hverandre på å skrive. Et av målene i flytskjema var å oppdatere ADL/IPLOS i Geric, et punkt som er veldig konkret. Vi oppfattet at de ansatte raskt fokuserte på at symbolene i Geric som indikerer at ADL/IPLOS er oppdatert skulle være grønne. Det ble en slags innbyrdes, positiv, konkurranse om

hvem som fikk alle symboler grønne først. Dette er det Kvalnes (2022) referer til som små seire. Noe som ga en meget positiv opplevelse for de ansatte.

FOKUS OMRÅDER I GERICA

Mål:

- Bedre kvalitet i vår journalskriving, bedre pasientsikkerhet, lovkrav
- Registrere viktige verdier som følger beboer uansett tjeneste – lettere å få oversikt og følge opp utvikling
- Kun «grønne menn» i journalbildet til enhver tid. Sikre krav om BOB-modellen

Journal 116	Lab Svar	Iplos/ADL
<ul style="list-style-type: none">• Helt normal dag, ingen observasjoner eller andre kommentarer: trykk på journal, skriv inn 116 på journaltype og tjeneste praktisk b og oppl. Sett inn tiden du har vært med beboer. Trykk på fanen tiltak og knappen med lyn på. Trykk Lagre. Denne skal gjøres selv om du utfører journalen under.• Ved avvik eller andre observasjoner. f.eks allmenntilstand, uro, aktiviteter, utførelse m.m - trykk på tiltak knappen øverste raden med ikoner. Trykk på riktig tiltak, før du trykker på • Til høyre kommer det opp en rubrikk, trykk skriv journal og før inn med fritekst. Så beskrivende som mulig. F.eks redusert almenntilstand, svett, varm, slapp, rød i ansikt osv.	<ul style="list-style-type: none">• Marker den brukeren du skal legge inn verdi på• Trykk lab svar• Trykk legg til• Her legger vi inn:<ul style="list-style-type: none">• Høyde, vekt, bl.sukker, blodtrykk, temp eller andre vitale målinger hver gang vi utfører dette.	<ul style="list-style-type: none">• Iplos:<ul style="list-style-type: none">• Dobbelklikk på brukeren - gå til fanen IPLOS• Trykk ny og fyll inn• Lagre.• ADL:<ul style="list-style-type: none">• Marker den brukeren du skal legge inn• Trykk ADL• Trykk ny - fyll inn verdier - lagre• Gjøres hver 3 mnd av TA/PK

Figur 4.2 - flytskjema for bruk av journal.

4.5 Andre observasjoner:

Vi har underveis i denne prosjektoppgaven sett flere endringer i personalgruppen. Da spesielt hos de som deltok på workshopene. Vi har observert at det har bidratt til bedre samarbeid jevnt over i avdelingene og kollegaer har tatt initiativ til å be de som deltok på workshop om bistand og veiledning med journalføring. De som deltok i workshopene, har ved flere anledninger kommet med etiske refleksjoner rundt journalskriving. De har, slik vi ser det, oftere rådført seg med kollegaer eller oss, om gitte situasjoner og hendelser bør journalføres. De har i tillegg vært mer aktive med å gi tilbakemeldinger på hva de har lest i journal.

På fagmøter eller personalmøter har deltagerne fra workshopen kommet med sine meninger, spørsmål og ideer i større grad enn tidligere. Det har hatt en positiv

smitteeffekt på de andre i personalgruppen, ved at flere tør å tale fritt.

Personalgruppen virker å se nytteverdien av objektiv journalføring ved at de uten unntak skrives journal etter hver vakt. I etterkant av workshopene har noen ansatte fått i oppgave å videre formidle lovverk som taushetsplikt og dokumentasjonsplikt for å øke kunnskapen rundt dette og knytte det opp mot flytskjema. Det er andre ansatte som fikk disse oppgavene da vi ønsker at flest mulig skal føle eierskap og mestring. Vi har inntrykk av at oppgavene oppleves som lærerikt og morsom.

Vi ser en større grad av samarbeid og en økt villighet til å hjelpe hverandre.

Ansatte deler sin kunnskap og vi observerer at det er lettere å si høyt dersom man ikke vet for eksempel hvor de skal skrive referat fra fagmøte. Kollegaer er da raskere ute med å bistå ved å vise og guide. Tidligere så vi en tendens til at det var de samme personene som samarbeidet, men at det nå er mer åpenhet med å hjelpe uansett hvem som spør. Dette kan være en følge av eierskap til tiltaket, og/eller en større trygghet rundt egen kompetanse.

En annen positiv effekt av er at det er flere som er interessert i å bidra. Når det er nye oppgaver som skal delegeres er det flere som er ivrig på å tilegne seg oppgaver og kunnskap. Det er flere som har gitt utrykk for at de har kapasitet til å bidra. Vi tror dette ikke dette er utelukkende workshopene og tiltaket sin fortjeneste, men at vi som ledere har blitt mer bevist på å se alle, og at oppgavene skal fordeles jevnere. Vi antar at det er lettere for ansatte å utføre oppgaver med klare mål. Vi har oppnådd et høyere aktørklime en tidligere.

Tiltak	Funn
Workshop 1	<ul style="list-style-type: none"> - Vanskelig å finne tiltak på ytringsklima/psykologisk trygghet - At det tar tid og krever en god plan for å skape trygghet i en ny sammensatt gruppe.
Workshop 2	<ul style="list-style-type: none"> - Lav kompetanse og usikkerhet på journalskriving - Manglende opplæring og kunnskap om journal - En usikkerhet om lovverk og hva som forventes av ansatte vedrørende journalskriving.
Testing av flytskjema	<ul style="list-style-type: none"> - Større interesse for journalskriving - Mer åpenhet om å spørre om hjelp - Aksept for å ikke vite alt - Bedre samspill mellom ansatte, be om hjelp og tilby hjelp - Bedre, fyldigere og objektive journaler
Andre observasjoner	<ul style="list-style-type: none"> - Aktiv deltagelse i fagmøter - Økt etisk refleksjon - Økt åpenhet for å be om råd og hjelp

Tabell 4.3 - en fremstilling av funnen i prosjektet

5.0 Diskusjon

Hvordan tilrettelegge for å forbedre ytringsklima og optimalisere kommunikasjonen mellom ansatte?

I vår oppgave har vi hatt noen workshoper, med en gruppe mennesker fra to ulike avdelinger i samme bydel. Vi ser fra teorien at psykologisk trygghet og ytringsklima har stor betydning for arbeidsmiljøet. Vi hadde en liten gruppe i våres workshop noe vi så at hadde god effekt på selve workshopen, men hvordan påvirker det tjenestestedet? Vi kan se at de deltagerne i workshopen bidro positivt til sitt tjenestested etter workshopen. De har tatt en mer aktør rolle. De viste en annen ansvarlighet, aktiv og engasjerende rolle om journalskriving i etterkant og

gått foran på fagmøter. Det kan virke som de har fått en annen trygghet til seg selv. De ble pådragsgivere til å få de andre ansatte med.

5.1 Ledelse

I våre workshops har vi som ledere prøvd å skape samarbeid mot felles mål, og deretter sette dette i system. Vi var bevisste på vår egen rolle og var opptatt av å være positivt innstilt til alle innspill som kom, også de negative innspillene. LMX modellen (beskrevet under punkt. 2.1) baserer seg blant annet på ulike former for sosial utveksling mellom ledere og medarbeidere, begge parter gir og mottar noe som begge parter er interessert i. Under workshoper hadde deltakerne stor frihet til meningsytringer og innspill, og de viste stort engasjement og innsats. Dette resulterte i et verktøy de kan bruke i det daglige, altså en form for belønning som beskrives i LMX (Graen 1976, referert i Martinsen, 2021).

Det at vi var opptatt av å se - og lytte til alle tror vi førte til at deltakerne følte seg inkludert, sett og vi håper de opplevde en relasjonskvalitet til oss som ledere som LMX modellen bygger på. Vi ønsket at deltakerne skulle samarbeide mot et felles mål slik Arnulf (2021) beskriver i perspektiver på ledelse. Deltakerne var engasjerte og opptatt av å ta med tiltakene tilbake til sine respektive avdelinger slik at de kunne bidra til å implementere dette ved å veilede sine kollegaer, uten at dette var føringer gitt fra oss. Dette mener vi viser en høy grad av ekstra innsats og frivillighet slik Martinsen (2021) nevner i sin beskrivelse av LMX modellen.

Etter å ha sett de foreløpige resultatene av tiltaket, i prosessen vi har vært i det siste året har medført kan det diskuteres hva som er årsaken til at det fungerte så godt. Vi mener det kan være mange, og at vår ledelse alene ikke er grunnen. Sett i ettertid har vi basert oss på en endringsbasert lederstil som beskrives av de sidene ved transformasjonsledelse som bidrar til blant annet nye ideer og det å se på fremtiden på en positiv måte. Martinsen (2021) beskriver dette og påpeker at endringsorientert ledelse ikke nødvendigvis innebærer et fokus på å utvikle de ansatte, noe som beskrives som relasjonsbasert ledelse. Vi mener at selv om vi har

hatt hovedfokuset på endringsledelse i denne prosessen og det å utvikle positivitet i gruppa har vi likevel hatt relasjonsbasert ledelse i bunn. Uten en allerede god relasjon har vi vanskelig for å se at prosessen hadde bidratt til nye ideer og utviklingen av tiltak på en så positiv måte som det gjorde. Vi antar at uten høy grad av relasjonsledelse ville ikke gruppen turt å tale så fritt under workshopene.

Hadde prosessen vært annerledes eller bedre om vi hadde hatt en annen lederstil? Kunne deltakerne ha vist en annen form for engasjement? Vi har tro på at vårt fokus på konkrete endringsprosesser i denne perioden, knyttet til ytringsklima og kommunikasjon slik Martinsen (2021) beskriver som en del av endringsledelse bidro til en god prosess. Det påpekes i Martinsen (2021, s. 158-159) at det forekommer svakheter i forskningsmetodikken og uklarheter i resultatene forbundet med forskning på ledelse. I tillegg er det blitt fremsatt sterk kritikk av fullspektrumsmodellen som transformasjonsledelse er en del av (van Knippenberg & Sitkin, 2013, referert til i Martinsen, 2021, s. 158). De mener blant annet det er vanskelig å skille de forskjellige ledelsesbegrepene fra hverandre, noe vi er enige i. Selv om vi mener vi i all hovedsak har hatt en lederstil som samsvarer med endringsbasert ledelse har vi beskrevet at vi mener vi har en tydelig relasjonsledelse i bunn. I tillegg kan lederstilen vår også inneha deler av den karismatiske lederstilen ved at vi skaper tillit hos medarbeidere, er lojale til organisasjonens mål og vi er gjør selv forsakelser for å nå målene vi setter oss.

5.2 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet er vist å være en subjektiv opplevelse om miljøet er trygt til å ytre seg. Det kan virke som at de som deltok i workshopen, fikk et annet eierskap til problemstillingen, hvor de har vist en annen trygghet til personalgruppen i ettertid. Kan dette ha noe med at de opplever seg som en aktør, økt kunnskap, klare mål eller økt psykologisk trygghet og ytringsklima? Når vi ser denne effekten av deltagerne, hadde det vært interessant å se hvilken effekt det kunne være dersom de var flere? Ville en større gruppe bidratt til mer trygghet tilbake på arbeidsplassen med flere aktører, eller kunne den bidratt til en redusering av både psykologisk trygghet og ytringsklima i selve

gjennomføringen? Eksempelvis kunne vi kjørt flere parallelle grupper for et videre spenn i gruppen. Vi har observert at de som deltok på workshopene deler mye mer blant de ansatte i fagmøter, diskusjoner og bidrar mer med sine ytringer noe som har en positiv smitteeffekt blant de andre. Det at noen tør å ta risikoen til å ytre seg gjør at andre henger seg på. Kvalnes (2022) beskriver psykologisk trygghet som når medlemmene i en gruppe antar de kan yte motstand, komme med forslag til forbedringer, påpeke mangler i nåværende rutiner, komme med forslag som går på tvers av det som er vanlig i gruppen, og være uenig med egen leder, uten frykt for sanksjoner. Amy Edmondson (1999) definerer psykologisk trygghet som en felles opplevelse av at det er trygt å ta mellommenneskelig risiko i en gruppe, og at man ikke vil ydmyke, avvise eller straffe hverandre for å uttrykke sine meninger eller tanker. Det Kvalnes (2022) og Edmondson (1999) beskriver og definerer som psykologisk trygghet synes vi stemmer godt overens med våre observasjoner. I selve workshopen hvor vi skulle komme frem til et tiltak på psykologisk trygghet viste det seg vanskelig for deltagerne å finne et konkret tiltak. Grunnen kan kanskje være at dette er et ukjent begrep for deltagerne og at vi som ledere kanskje kunne forklart dette bedre. Selv om tiltaket til deltagerne gikk på journalskriving, opplever vi en positiv trend på psykologiske tryggheten i avdelingen etter workshopene. Vi opplever at beskrivelsene og teoriene til både Kvalnes og Edmondson synes å være til stede på et høyere nivå enn tidligere.

5.3 Ytringsklima

Kvalnes (2022) viser til en metode for å bedre ytringsklima denne er små skrittforbedring. Det gjorde vi ved å aktivt utprøve flytskjema for å erfaringer og refleksjoner over journalskriving. Vi har også kunne sett en effekt på det å ta et klart mål med små seire. ADL/IPLOS i Gericca med rød og grønne symboler. Var et av målene i flytskjema. Det har gått fra 90% rød til 100 % grønne symboler. Når man ser effekten av å sette så små mål, men også ved å bruke dette som små skrittforbedring. Det kunne virke som dette ga motivasjon og mestringfølelse blant de ansatte.

Kvalnes (2022) forklarer et aktørklime hvor ansatte klarer å improvisere og aktivt søke etter løsninger. Vi ser etter workshopene at deltagerne aktivt søker svar og utforsker mer enn de gjorde tidligere. De er også mer opptatt av å lære opp de andre ansatte uten at de har blitt oppfordret til dette. Det oppleves som om workshopene har bidratt til at deltagerne byttet fra brikke til å bidra med aktørklime. Fra å være passive og bare utføre har nå deltagerne blitt mer engasjert ansvarlig. Det skal også sies at vi har hatt et fokus på lovverket etter workshopene for å få mer tyngde i vår implementering av flytskjema. De ansatte har blitt mer opptatt av å lese journaler, kvalitet sikre arbeidet hvor de spør om råd og tilbakemeldinger på sitt eller andres arbeid. Etter at vi som ledere har blitt mer bevisst på å delegere oppgaver til alle ansatte har dette hatt en positiv effekt på aktørklime. Vi ser et større engasjement på å bidra til fellesskapet og at ansatte er oppriktig interessert i nye utfordringer. Dette er nok en kombinasjon av workshopene og det deltagerne der har bidratt med inn i tjenesten, men også hvordan vi som ledere har utviklet oss i prosessen. Vi har flere aktører nå, enn før vi startet på helseledelse utdanningen.

Etter både gjennomgang av lovverk og flytskjema har en ansatt kommet opp med en internkontroll hvor tjenesteansvarlig en gang i måneden skal gjennomgå og kvalitetssikre journalene på sin beboer, noe som tyder på at vi også har klart å trigge mestringsklime. Med mestringsklime mener vi samarbeider med å utveksle tanker og ideer og at en opplever eierskap til tjenestestedet. Det oppmuntres til å prøve og feile for å få det beste produktet til slutt. Teorien belyser at et godt mestringsklime avhenger av både godt yringsklime og psykologisk trygghet.

Toleranse for aktiv yringsfeil beskrive Kvalnes (2022) som det å tørre å ta opp ting de opplever i det daglige som de sår tvil til, enn at de holder det for seg selv. Dette oppleves som noe bedre etter workshopene. Vi ser en større grad av etiske refleksjoner i fagmøter. Eksempel på en slik etisk refleksjon er hvor mye en verge skal få innsikt i med tanke på helsesituasjonen til beboer. Hva skjer når pårørende både er verge og pårørende og hvor går skille på disse rollene? Dette er noen av de temaene som har blitt tatt opp den siste tiden, noe som trolig ikke var terskel for å ta opp tidligere. Dette kan tyde på at det er større grad av toleranse for

ytringsfeil og økt tankegang rundt etiske refleksjoner. I tillegg har vi en oppfatning av at det er en lavere terskel for å si ifra. Eksempelvis om noen har unnlat eller glemt å skrive rapport på beboer eller handle inn til fellesmiddag er det langt flere som sier fra, enten til rette vedkommende eller via leder. Dette kan komme av at ytringsklimaet er bedret som følge av tiltakene rundt rapportering. De ansatte er tryggere i oppgavene sine og dermed er det lettere å gi tilbakemeldinger til hverandre.

5.4 Kommunikasjon

Arntzen (2021) forklarer kommunikasjon som problematisk når det er konflikt mellom det vi ser, hører og oppfatter ikke samsvarer med budskapet. Det handler trolig om hvilken relasjon hver enkelt har med hverandre som Kvalnes (2022) er inne på til et trygt ytringsklima. Arntzen (2021) forklarer hvor viktig det er med klare rollefordelinger og forbedringsarbeid for å unngå konflikter på arbeidsplassen. Dette er noe begge tjenestestedene har godt utarbeidet og avklart, det er også kjent for de ansatte. Vi kan da undres over hvorfor de ansatte opplever kommunikasjonen som dårlig? Våre observasjoner er at ansatte er mer enn villig til å både spørre om hjelp, tilby hjelp samt takke for hjelpen de får, slik teorien til Kvalnes (2022) belyser. Roller og struktur er tydelig definert, men når vi jobber med mennesker er det mye uforutsette og uforutsigbare hendelser som må løses raskt. Selv om roller og struktur er disse oppfattet slik det er tenkt? Arnulf (2021) mener at det å tilpasse kommunikasjonen til lokale forhold er en forutsetning for å lykkes som leder. Som ledere opplever vi begge at vi selv er flinke til å tilpasse en slik kommunikasjon en til en, men når vi formidler til hele tjenesten med mange ulike ansatte kan det være utfordrende. Hvordan sikre at vi når ut til alle ansatte med samme budskap? Det er nok noe vi som ledere kan bli enda mer bevisst på, og sikre oss at budskapet er oppfattet, spesielt i større forsamlinger. Slik at alle ansatte går ut med så å si lik oppfatning av informasjon. Og hvordan kan vi få ansatte til å forstå disse ulikheten når de seg imellom kommuniserer?

Gjennom dette prosjektet har vi sett at de ansatte har blitt mye flinkere til å både journalføre og ytre sine meninger på en objektiv måte. Noe som har ført til at

viktig informasjon vedrørende beboerne blir formidlet. Vi har fortsatt forbedringspotensialet til å tilegne oss informasjonen fra journalene. Som f.eks å lese journaler fra tidligere vakter, før egen vakt, for å sørge for siste nytt. Det vi har observert i ettertid er at ansatte faktisk tør å ytre sine meninger både positive og konstruktive. Kommunikasjon er vanskelig å måle da det er ulike parter som skal vurdere informasjonen. Slik Thorsvik (2019) forklarer kommunikasjon skal mottakeren tolke signaler, følelser og ideer. Det er en rekke informasjon som skal oppfattes og tolkes. Vi mener at for å tolke informasjon er vi til tider avhengig av å få mer informasjon eller å spørre aktivt for å sikre at budskapet er forstått. En ny hypotese som det vil være nødvendig å utforske videre på i denne prosessen er om det kanskje kan være det å aktivt lytte til andre mennesker som er problemet og derfor beskjeder ikke blir oppfattet og fulgt opp. I tillegg har vi kommet over IKT-kommunikasjonen hvor informasjon til ansatte blir publisert. I vår organisasjon er vi avhengig av begge kommunikasjonsplattformene. Verbal i det daglige, men vi er avhengig av IKT-kommunikasjonen for å nå ut med informasjon til alle ansatte. Begge former stiller store krav til hvordan formidlingen er slik at budskapene blir oppfattet og tolket slik det er tenkt.

Vi opplever endring i kommunikasjon ved at flere snakker, og vi får flere meninger, ideer og tanker som vi tolker som et resultat av økt ytringsklima og psykologisk trygghet. Det er mindre faglige feil (avvik) grunnet økt dokumentering og økt kvalitet i dokumenteringen. Allikevel oppstår det misforståelser om oppgaver av mindre alvorlig grad. Er det noe på strukturen som bør endres? Er det vår evne til å aktivt lytte som er utfordringen? Dette er noe vi må granske videre.

6.0 Konklusjon

Hensikten med dette prosjektet var å finne forbedringsområder i våre avdelinger, analysere disse og deretter sette mål som kunne føre til endring av praksis ved hjelp av tiltak. Vi hadde to runder med intervjuer før vi endte opp med problemstillingen: *Hvordan tilrettelegge for å bedre ytringsklima og optimalisere kommunikasjonen mellom ansatte?*

Ytringsklima og psykologisk trygghet er en kontinuerlig prosess som bør fokuseres på for å utvikle arbeidsmiljøet i tjenesten. Det krever stor innsats fra oss som ledere å etablere endringsprosessene som er nødvendige. Problemstillingen ble utarbeidet på bakgrunn av tilbakemeldingene de ansatte gav oss, og vi inkluderte de ansatte i den videre prosessen. For å få til en vellykket endringsprosess er det viktig at de ansatte, er delaktige i så mange deler av prosessen som mulig, dette mener vi er avgjørende for å lykkes.

Vi arrangerte derfor workshop i etterkant av intervjuene hvor de ansatte i felleskap kom frem til tiltakene som vi testet ut i avdelingene. Tiltakene var ikke direkte knyttet opp mot ytringsklima og kommunikasjon, men de ansatte mente at det hadde en indirekte påvirkning på dette. Ved hjelp av flytskjema med klare føringer for hvordan journalføring skulle utføres, skulle alle bedre kunnskapen om journalføring, og deltakerne av workshopene sa de opplevde et eierskap til flytskjema. Vi så at mange ansatte hadde lettere for å be om hjelp og gi tilbakemeldinger til kollegaer. Ikke bare på journalføring, men på flere områder. Vi som ledere opplevde det som utelukkende positivt. Et annet, utilsiktet resultat av denne prosessen, er at en håndfull ansatte som tidligere vegret seg for å ytre meninger nå gjør dette i større grad. Om dette har sammenheng med prosessen vi har hatt kan vi ikke si med sikkerhet.

Ved bruk av kvalitativ metode i denne typen prosjekter kan en ikke gå ut fra at de samme funnene uten videre kan overføre til andre organisasjoner. Vi er allikevel rimelig sikre på at vi som ledere er helt avhengige av å ha med de ansatte dersom vi skal få til endring. Dersom vi hadde laget et flytskjema og presentert dette på et personalmøte med pålegg om at heretter skal dette følges kan det nok hende at vi ikke hadde opplevd samme endring som de vi faktisk gjorde. Vi er faktisk rimelig sikre på at det ikke ville vært tilfelle. De ansatte ville ikke hatt noen form for eierskap og som følge av det hatt en mindre grad av forståelse for nødvendigheten av endringen som i vårt tilfelle baserte seg på journalføring. Mange ville kanskje tenkt at de rapporterer jo allerede og tørr ytre sin mening der det er nødvendig. De som ikke gjør det, ville kanskje tenkt at det ikke er så farlig. Vi som ledere har et særskilt ansvar for å inkludere ansatte i endringsprosesser dersom vi har et ønske

om å få til noe positivt. Vi må sørge for å være oppmerksomme, deltakende og undrende samtidig som vi er bevisste vårt ansvar for å inkludere alle.

Vi har lært at workshop er en utmerket arena for meningsutvekslinger, erfaringsdelinger og at det er en viktig arena for brobygging mellom de ansatte på tvers av tjenestested. Vi opplevde at gjennom å være tydelige på at vi trengte de ansattes erfaring og kunnskap for å finne gode tiltak for å etablere endringsprosesser førte dette til økt engasjement blant alle deltakerne. Vi opplevde at den psykologiske tryggheten som ble etablert blant deltakerne i workshops førte til gode meningsutvekslinger og vi fikk tilbakemeldinger på at det ble oppfattet som et trygt sted å ytre seg. Slik vi ser det oppstod det en relativt høy grad av psykologisk trygghet og et godt yringsklima i løpet av bare to workshops. Det at fokuset vårt var å være utelukkende positive til alle ytringer, samtidig som vi var oppmerksomme og sørget for at alle fikk snakket mener vi bidro til dette. Vi tror også, basert på observasjoner i det daglige, at den tryggheten som oppstod i gruppa ble avgjørende for at deltakerne ble viktige aktører i arbeidet og tilbake på tjenestestedene sine.

Som teorien viser er det mange punkter en kan jobbe med når det kommer til yringsklima og psykologisk trygghet på arbeidsplassen. Og at enkelte tiltak kan allikevel forbedre yringsklima og psykologisk trygghet uten direkte forbindelse. Vi er usikre på om økt yringsklima og psykologiske trygg i ansatte gruppa har bidratt til bedre kommunikasjon. Vi opplever fortsatt utsagn om at kommunikasjonen må bedres, og det ikke fordi ansatte vegrer seg for å ta ordet eller be om hjelp. En antagelse kan være at vi bør ha fokus på aktiv lytting og hvordan sikre at våre antagelser og tolkning i kommunikasjon er riktig oppfattet.

Vi kommer til å fortsette å involvere de ansatte i endringsprosesser og ved utviklingen av nye tiltak som berører avdelingen i sin helhet. Selv om vi fikk noen aktører i løpet av denne prosessen som bidro til et bedre aktørklima, er det mange ansatte på våre avdelinger. Vi har stor tro på uformelle læringsprosesser gjennom for eksempel kollegaveiledning, workshops eller gjennom egne erfaringer. Veien

videre kan derfor være å gjennomføre liknende prosesser rundt andre problemstillinger og kanskje vi på den måten kan etablere flere aktører på flere områder.

Avslutningsvis undres vi om medarbeidertilfredshet og øvrige virksomhetsresultater kan forventes å bli bedre som følge av bedre empowerment/selvledelse og økt medvirkning fra medarbeiderne i den daglige virksomhet. Vil sykefraværet bli redusert som følge av sterkere ansvarsfølelse, fordi enkelte føler på at de er viktige aktører i virksomheten? Dette er noe vi ønsker å reflektere videre over i tillegg til å fortsette å fokusere på at lojalitet skal være i forhold til virksomhetens mål og verdier. Dette betyr selvsagt ikke "kadaverdisiplin" til instruksjoner gitt fra ledere. Dette kan bety at det i en gitt situasjon kan være lojalt å kritisere egen leder, dersom denne opptrer i strid med mål og verdier for virksomheten. Dersom vi som ledere gjennom egne handlinger formidler dette i klartekst til medarbeiderne har vi stor tro på at ytringsklima og kommunikasjonen bedres.

Kildehenvisning:

Arnulf, J.K. 2021. *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget

Arntzen, (2021). *Ledelse og kvalitet i helsetjenesten: Arbeidsglede og orden i eget hus* (2 utg.) Gyldendal

Carlsen, A, Clegg, A. Gjersvik, R. (2013) *Idea work: om profesjonell kreativitet* (2.rettet opl. [i.e. ny utg.]) Cappelen Damm akademisk

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
doi:[10.2307/2666999](https://doi.org/10.2307/2666999)

Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the Operation Room: How Team Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40, 1419-1452.

Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.

Kvalnes, Ø (2022) *Ytringsklima* (2.utg) Cappelen Damm akademisk.

Martinsen Ø.L (2021) *Perspektiver på LEDELSE* (5.utg). Gyldendal.

Oppen, M., Mørk, B. E., Haus, E., & Keeping, D. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag: en introduksjon* (1. utg.). Cappelen Damm akademisk.

Nygård, R (2007) *Aktør eller brikke* (1. utg). Cappelen Damm akademisk.

Universitetssykehuset Nord–Norge (2022,15,12). *A3 – en metode for problemløsning*. UNN. <https://unn.no/a3-en-metode-for-problemløsning>

Arbeidstilsynet (2023,31,1). *Ytringsklima på arbeidsplassen*. Arbeidstilsynet. Hentet 28.03.23 <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/ytringsklima-pa-arbeidsplassen/>

Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse og omsorgstjenesten (2016)
Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse og omsorgstjenesten (FOR-

2020-02-04-119). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-10-28-1250>

NOU 2023:4 (2023) *Tid for handling — Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*. Helse- og omsorgsdepartementet