



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:

Mette Simonsen, Knut Ragnar Kvitberg, Gry Hege Johansen

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	#Råbra - Bedre samhandling og læring gjennom positivt avviksmelding		
Navn på veileder *:	Bjørn Erik Mørk		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	7
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- #Råbra -

Bedre samhandling og læring gjennom positiv avviksmelding

MAN 5120 – Helseledelse

Utleveringsdato:
30.08.2022

Innleveringsdato:
26.05.2023

Studiested:
BI OSLO

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG.....	III
1.INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNINGER	3
1.3 LESEVEILEDNING	4
2. FAGLIGE PERSPEKTIVER	4
2.1 NASJONALE OG LOKALE FØRINGER	4
2.2 SAFETY-I OG SAFETY-II	5
2.3 #RÅBRA	7
2.4 PSYKOLOGISK TRYGGHET	9
2.5 GIVERATFERD	10
2.6 OPPSUMMERING	11
3. METODE.....	12
3.1 DATAINNSAMLING	12
3.1.1 INTERVJUER.....	13
3.1.2 SPØRRESKJEMA - FORSØK 1	14
3.1.3 WORKSHOP I AVDELINGENE - FORSØK 2.....	14
3.1.4 UTPRØVING AV #RÅBRA I GJERDRUM - FORSØK 3.....	15
3.2 ANALYSEPROSESSEN.....	16
3.3 REFLEKSJONER OVER STYRKER OG SVAKHETER OG ETISKE BETRAKTNINGER	17
4. FUNN	19
4.1 FUNN FRA INTERVJUER.....	19
4.2 FUNN FRA SPØRREUNDERSØKELSEN - FORSØK 1.....	22
4.3 FUNN FRA WORKSHOP - FORSØK 2.....	25
4.4 FUNN FRA OPPSTART AV #RÅBRA - FORSØK 3	26
4.5 OPPSUMMERING AV FUNN	29
5.DISKUSJON.....	30
5.1. UTFORDRINGER OG ERFARINGER MED #RÅBRA	30
5.2. PSYKOLOGISK TRYGGHET	32
5.3 GIVERATFERD	34
6.KONKLUSJON	35

REFERANSELISTE.....	39
VEDLEGG 1- INTERVJUGUIDE	
VEDLEGG 2- GEVINSTAVTRYKK	

Sammendrag

Tittel: #Råbra – Bedre samhandling og læring gjennom positiv avviksmelding

Kommune(r): Gjerdrum

Gruppemedlem(mer): Knut Kvitberg, Gry Hege Johansen og Mette Simonsen

Tema: #Råbra

Bakgrunn: Vi intervjuet 15 ansatte for å finne ulike problemstillinger i virksomheten. Tre hovedutfordringer kom frem, og vi valgte videre å gjennomføre seks dybdeintervjuer. Marianne Nordhov inspirerte oss under sin presentasjon av #Råbra. Dette motiverte oss til å teste ut dette verktøyet hos oss for å se hvordan dette kan påvirke samhandling og læring.

Problemstilling og avgrensninger:

Hvordan kan positiv avviksmelding bidra til bedre samhandling og læring i virksomheten? På grunn av tidsrammen inkluderer vi kun de tre avdelingene vi har ansvar for.

Forsøk: Vi gjennomførte tre forsøk; en spørreundersøkelse, en workshop på hver avdeling og til slutt utprøving og oppstart av #Råbra.

Funn: De utdypende intervjuene indikerte manglende psykologisk trygghet, noe som ble bekreftet i spørreundersøkelsen. Via gevinstavtrykket ser vi at #Råbra kan ha gode effekter på flere områder. Vi observerte raskt mer åpenhet og bedre samhandling blant ansatte. Leder må være tett på for å opprettholde prosessen, da positiv avviksmelding krever en endring av holdninger blant ansatte og kulturen i virksomheten.

Konklusjon

Da det er tidlig i prosessen kan vi ikke konkludere på om tiltaket vil ha langvarig effekt på bedre samhandling og læring. Likevel ser vi en positiv atferdsendring på nåværende tidspunkt. Vi vil videreføre #Råbra i tiden fremover og innføre metoden i hele virksomheten.

1.Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Temaet for oppgaven er hvordan vi kan få til et bedre samarbeid og øke kvaliteten i helse- og omsorgstjenesten, gjennom å endre vår tilnærming til læring. Vi ønsker å se om vi ved å legge til rette for en endring i kommunikasjon og atferd, kan bidra til å sikre gode tjenester til kommunens innbyggere i tiden fremover.

Vi er en gruppe på tre avdelingsledere som jobber i Gjerdrum kommune. Gjerdrum kommune har cirka 7000 innbyggere og ligger i Viken fylke. Vi er ansatt i samme virksomhet, Helse, mestring og omsorg. Virksomheten består av syv avdelinger, samt stab og støttefunksjoner. Det er til sammen 167,83 årsverk fordelt på 215 ansatte i hele virksomheten. Virksomhetsleder som øverste leder rapporterer til kommunedirektør.

Knut er avdelingsleder for sykehjemmet, han har vært leder i Gjerdrum i to år. Han er utdannet barnevernspedagog og klinisk miljøterapeut, har i tillegg utdanning innen personalutvikling og ledelse og grunnfag i pedagogikk. Det var 19 vakante stillinger og flere langtidssykemeldte da leder startet. Sykehjemmet har 43 årsverk med en kombinasjon av 19 heltidsansatte og 28 deltidsansatte. Sykehjemmet består av tre avdelinger og har til sammen 35 sengeplasser.

Gry Hege er avdelingsleder for en bolig for psykisk utviklingshemmede, 7-enheten. Hun har vært leder for tjenesten i tre år. Hun er utdannet hjelpepleier og vernepleier. Boligen ble rammet av leirskredet i desember 2020 og fire brukere har flyttet til en midlertidig bolig på Jessheim. En bruker bor fortsatt i Gjerdrum. Avdelingen har 15,36 årsverk med en kombinasjon av syv heltidsansatte og 15 deltidsansatte.

Mette er avdelingsleder for fysio- og ergoterapitjenesten og lokalt hjelpemiddellager, hun har vært leder i tre år. Hun er utdannet fysioterapeut og har videreutdanning i helserett og organisasjonsledelse. Avdelingen har 6,3 årsverk med en kombinasjon av seks heltidsansatte og en deltidsansatt. I tillegg har hun ansvar for seks privatpraktiserende fysioterapeuter med deltids driftsavtaler.

I perioden september til oktober har vi gjennomført en prosess for å kunne identifisere aktuelle utfordringer. Vi valgte å gjennomføre 15 intervjuer.

Informantene våre var fem ansatte i hver avdeling. Vi valgte å snakke med disse informantene fordi vi ønsket å få frem problemstillinger i de ulike avdelingene, samt at vi fikk en kombinasjon av ansatte som har jobbet lenge i virksomheten og noen som er relativt nyansatte. Informantene vi valgte har ulik utdannelse og bakgrunn, da vi ønsket å få frem ulike synspunkter og problemstillinger som vi kan jobbe videre med. Samtalene ble utført i de enkelte avdelingene og hver samtale varte i cirka 20 minutter. Vi utførte intervjuene ansikt til ansikt for å få en bedre dynamikk mellom intervjuer og informant og bidra til økt åpenhet. I forkant av intervjuene laget vi i fellesskap en intervjuguide med tre spørsmål. Vi innledet samtalene med å med å forklare at vi tar den nasjonale lederutdanningen i primærhelsetjenesten, og at vi i den forbindelse skal gjøre et utviklingsprosjekt i egen virksomhet. Vi informerte også om at innholdet i samtalene er anonymisert. I tabell 1 vises funnene fra den første intervjurunden.

<i>Hva tenker du er den største utfordringer her hos oss?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vanskelig å finne frem i prosedyrer, rutiner og praktisk informasjon. • Manglende struktur. • Mange ulike ansvarsområder. • Dårlig samhandling på tvers i virksomheten. • Høyt sykefravær. • Vakante stillinger. • Dårlig arbeidsmiljø.
<i>Kan du utdype dette og gi konkrete eksempler?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Splittelse i personalgruppa. • Dårlig samhandling, man går hver sin vei - ukultur. • Ansatte håndterer flytting dårlig. • Gir "for gode" tjenester. • Manglende struktur og rutiner. • Dårlig kommunikasjon og atferd mellom kollegaer. • Utfordrende med samarbeid og å skape gode team.
<i>Hvorfor tenker du at dette har blitt et problem hos oss?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Flytting av boligen etter leirskredet. • Utydelig ansvarfordeling. • Manglende tverrfaglige møtearenaer. • Lite brukervennlige systemer. • Stor rotasjon. • Vakante stillinger og høyt sykefravær.

Tabell 1: *Funn fra første intervjurunde.*

Basert på funnene i våre innledende intervjuer kom vi frem til flere likhetstrekk på tvers av avdelingene. Vi søkte litteratur via aktuelt pensum og Google Scholar. Videre gjennomførte vi seks dybdeintervjuer for å få et bedre bilde av utfordringene i virksomheten, vi viser til funnene fra disse intervjuene i kapittel 4.1. Vi ønsker i vårt prosjekt å se på hvordan vi kan få til bedre samhandling og læring innad i avdelingene, men også på tvers. Vi vil se på hvordan atferd og kommunikasjon blant ansatte påvirker dette arbeidet, og finne enkle verktøy for endring. Vi vil undersøke ytringsklimaet i virksomheten, med søkelys på psykologisk trygghet som er betydningsfullt for læring.

I Gjerdrum har vi fokus på avviksrapporing, og det er satt et mål for hvor mange avvik det skal meldes per år for å øke kvaliteten. Helsepersonell har etter en tid med pandemi og leirskred vært under hardt arbeidspress. Vi ønsker å løfte blikket å se på alt det bra vi får til i hverdagen og lære av god praksis. Etter inspirasjon fra Marianne Nordhavs forelesning, har vi valgt å benytte #Råbra som metode.

1.2 Problemstilling og avgrensninger

Problemstillingen vi baserer oppgaven på er:

Hvordan kan positiv avviksmelding bidra til bedre samhandling og læring i virksomheten?

Innenfor tidsrammen i dette utviklingsprosjektet vil vi ikke kunne innføre #Råbra i hele virksomheten. Vi vil konsentrere oss om våre tre avdelinger i prosjektet for å kunne trekke ut læringspunkter. Vi vil tilpasse metoden til Gjerdrum og se mulige nytteverdier, før vi innfører positiv avviksmelding i resten av virksomheten. Dette skyldes at vi ønsker å være tett på som ledere og inkludere de ansatte i prosessen, og ser at det vil det være utfordrende å inkludere alle avdelinger på en god måte. Etter pilotperioden vil vi videreføre metoden i flere avdelinger og forhåpentligvis også være en inspirasjon for andre virksomheter i kommunen. Vi vil informere om #Råbra og prosjektet for virksomhetsleder, ledergruppen i virksomheten og i kommunedirektørens ledergruppe.

1.3 Leseveiledning

I kapittel to presenterer vi ulike teorier som er relevante for vår problemstilling. Videre redegjør vi for vårt valg av metode i kapittel tre, og i kapittel fire beskriver vi våre funn. I kapittel fem diskuterer vi funnene og reflektere over likheter og forskjeller mellom teori og funn. Vi kobler dette opp mot problemstillingen.

Til slutt sammenfatter vi prosjektet og definerer læringspunkter. Vi ser på hva som bør gjøres fremover for å videreføre denne prosessen.

2. Faglige perspektiver

Vi har diskutert ulike teorier som understøtter vår problemstilling. Vi har valgt å dele teorien i fem deler. Vi starter med en redegjørelse av nasjonale og lokale føringer som viser til arbeidet med kvalitet i helse- og omsorgstjenester og pasientsikkerhet. Videre ser vi på hvordan læring og utvikling foregår i helse- og omsorgstjenesten, og ser nærmere på #Råbra som metode. Deretter går vi dypere inn i hva ytringsklima er og hvordan man kan styrke ytringsklimaet via aktive grep. Vi har valgt å legge vekt på psykologisk trygghet og hvordan dette påvirker læring og kvalitetsforbedring i tjenestene. Til slutt ser vi på giveratferd.

2.1 Nasjonale og lokale føringer

Myndighetene stiller grunnleggende krav til kvalitet i helse- og omsorgstjenesten, og vi har et høyt ambisjonsnivå for helsetjenester i Norge. Regelverket er et av myndighetenes sterkeste virkemidler for å forme utviklingen og forebygge svikt på viktige områder. Samhandlingsreformen (St.meld. nr. 47), folkehelseloven og helse- og omsorgstjenesteloven trådte i kraft 1.1.12, og disse tydeliggjør kommunenes helhetlige ansvar for innbyggernes helse. Disse skal bidra til bedre samhandling innad i kommunen og mellom den kommunale helse- og omsorgstjenesten og spesialisthelsetjenesten (Arntzen, 2021, kap.1). Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten trådte i kraft 1.1.17, og den er en av de viktigste virkemidlene nasjonale myndigheter har for å understøtte det lokale arbeidet med faglig forsvarlig helse- og omsorgstjenester,

kvalitetsforbedring og pasient- og brukersikkerhet. Herunder ligger plikten til å føre avvik og drive forbedringsarbeid (Arntzen, 2021, kap. 15). Moelven (2022) beskriver denne plikten som Arntzen (2021) refererer til gjennom virksomhetens internkontrollplikt. Dette innebærer at virksomheter som yter helsehjelp har en plikt til å systematisk behandle og lære av avvik, hvor målet er å avdekke risikofaktorer og hindre gjentakelse.

Kommunale helse- og omsorgstjenester vil møte mange utfordringer i fremtiden som vil kreve endringsvilje, endringsevne og tilgang på ressurser.

Forskningsstudier viser at effektivisering og kostnadskutt øker faren for å gjøre feil, og gjør det vanskeligere å lære av egne og andres feil. Selv om det bak menneskelige feil og ulykker ligger årsaker som kan knyttes til systemer og organisatoriske forhold, har vi i dag et sterkt individfokus i helsetjenesten. Vi må planlegge godt for å kunne forebygge uønskede hendelser og begrense skadeomfanget så mye som mulig (Arntzen, 2021, kap. 2). Det må bli mer vanlig og positivt å snakke om egne feil og pasientskader, og vi må støtte dem som har gjort feil. Arbeidet med holdningsendringer må prioriteres og systematiseres (Arntzen, 2021, kap. 14).

Et av de sterkeste virkemidlene i arbeidet med pasientsikkerhet og kvalitet er helsepersonellens kunnskap og kompetanse (Arntzen, 2021, kap. 14). Tryggheten og gleden ved å lykkes med oppgavene i et trygt og godt arbeidsmiljø gjør det mulig å få oppslutning om å registrere og behandle uønskede hendelser og forbedringsforslag. Kvalitet utvikles gjennom trygg erfaringslæring og positive forslag til forbedringer, ikke ved å finne syndebukker (Arntzen, 2021, kap. 15 og 16). Dette understøttes av Erik Hollnagel som i 2015 publiserte "*A White Paper*". Her påpekes det at vi må endre vår tilnærming til sikkerhet på grunn av økte krav og systemkompleksitet (Hollnagel, 2015). Vi vil videre se nærmere på to ulike måter å tenke sikkerhet på.

2.2 Safety-I og Safety-II

Pasientsikkerhet er en nøkkelkomponent i å forbedre kvaliteten. I helsetjenesten legges det større vekt på å identifisere og undersøke feil ved systemer eller individer, enn å gjenkjenne og reflektere over positive handlinger eller utfall. Ved

denne praksisen vil vi sannsynligvis overse episoder og muligheter til å lære og utvikle oss, samt være kreative og innovative.

Safety-I er en reaktiv tilnærming hvor fokuset er hendelsesrapportering og årsaksanalyse for å identifisere uønskede hendelser og årsaker. Studier viser til at denne metoden kan gi begrensede fordeler og kan ha mulige negative innvirkninger på helsepersonell (Kelly et al., 2016). Erik Hollnagel er kritisk til fremgangsmåten beskrevet i Safety-I. Ting går ikke riktig fordi folk oppfører seg som de skal, men fordi folk kan og justerer det de gjør for å matche arbeidsforholdene. Man bør derfor gå fra å sikre at så få ting som mulig går galt, til å sikre at så mange ting som mulig går bra (Hollnagel, 2015). Studier gjort av helsepersonell viser flere gode effekter ved å sette søkelys på det positive hos enkeltpersoner og team som vi kommer nærmere inn på i kapittel 2.3 (Kelly et al., 2016). Dette understøttes av Johannessen et al. (2020), referert i Forås og Devik (2020), hvor det kommer frem at ansatte på sykehjem og i hjemmetjenester blir demoraliserte av et vedvarende fokus på det som går galt. I stedet må det til et samarbeid i organisasjonen for å forstå arbeidspraksisen og utfordringene, og fremfor alt lære av de gode eksemplene som bidrar til gode løsninger og god sikkerhet. Dette er tankegangen bak utviklingen av Safety-II.

Safety-II er en proaktiv tilnærming hvor målet er å sikre så mange vellykkede resultater som mulig ved å gjenkjenne og lære av god praksis (Kelly et al., 2016). Figuren nedenfor illustrerer konsekvensene av å definere sikkerhet ved hva som går galt. Sannsynligheten for at ting går galt er 1 av 10 000 ganger. I stedet for bare å sette søkelys på det som går galt, bør vi se på de mange tilfellene der ting går riktig og forstå hvordan det skjer.



Figur 1: *Figuren viser ubalansen mellom ting som går riktig og ting som går galt (Hollnagel, 2015).*

Det er ingen krav om å se på hva som fungerer bra og derfor er det få etater og avdelinger som gjør dette. Det skaper et problem da vi ikke kan sørge for at ting går rett bare ved å forhindre at det går galt (Nordhov,2022). Arbeidspress og eksterne krav gir liten mulighet til å reflektere over det som skjer og handle strategisk i hverdagen, og tvinger systemet inn i en reaktiv modus. Det krever en bevisst innsats å bytte fra en reaktiv til en mer proaktiv tilnærming. I følge Hollnagel (2015) som er en talsmann for Safety-II, er det viktig å se på en kombinasjon av de to metodene for å skape kvalitet i helsetjenesten. Vi har i dag systemer for å registrere og følge opp avvik. Vi vil videre se på en metode for å systematisere læringen av de gode handlingene. Positive tilbakemeldinger er mer effektive enn negative og gir virkninger som økt indre motivasjon, bedre innlæring av motoriske ferdigheter og økt selvtillit (Nordhov,2022). Learning from Excellence (LfE) og #Råbra har likhetstrekk med Safety-II, men bruker tilbakemeldinger mellom ansatte for å rapportere de gode hendelsene.

2.3 #Råbra

Marianne Nordhov er overlege ved Universitetssykehuset i Nord-Norge (UNN) og har utviklet #Råbra-metodikken etter inspirasjon fra Learning from Excellence (LfE). LfE startet som et pilotprosjekt av Adrian Plunkett på en barneavdeling i Birmingham, hvor de ansatte kunne rapportere ting som går bra. Målet med metoden er å identifisere god praksis og lære fra positive avvik. Evalueringen av LfE viser at positiv avviksrapportering gir fordeler både for pasientbehandling og personalutvikling, i tillegg har det potensiale for positive effekter på arbeidsplassens kultur og moral. De ansatte føler seg mer verdsatt og motiverte, og de får positive tilbakemeldinger for deres gode arbeid (Kelly et al., 2016).

I likhet med LfE er #Råbra et enkelt avvikssystem hvor det samles inn tilbakemeldinger om godt arbeid og medarbeiderskap, som systematiseres og analyseres for læring og inspirasjon. Målet er å lære og forbedre arbeidet, samt øke arbeidsgleden hos de ansatte. Vi skal lære av feil, men vi skal også lære av det som går bra. Metoden løfter frem gode prestasjoner, handlinger og løsninger (Gustafson, 2022).

#Råbra er medarbeiderdrevet. De ansatte sender inn positive tilbakemeldinger eller observasjoner på arbeidsplassen hvor de svarer på fire spørsmål:

- *Hvem gjorde noe #Råbra?*
- *Hva gikk #Råbra – og hvorfor?*
- *Hva kan vi lære av dette?*
- *Hvilke endringer kan bidra til at dette skjer oftere?*

Den som gir en tildeling, får et takkekort for å se og anerkjenne sine kollegaers gode arbeid. Den som mottar tildelingen, får en gratulasjonsmelding med innholdet og hvem som har sendt den. Deretter samles tilbakemeldingene og presenteres for de ansatte på en måte som gruppa har blitt enige om. #Råbra er allerede startet opp ved flere sykehus i Norge. Ved å løfte frem alle de gode hendelsene som skjer i helsetjenesten, kan metoden bidra positivt til kulturbygging og økt resiliens. Det innebærer blant annet at tjenesten får mer motstandskraft til å tåle endringer, blir mer fleksibel og tilpasningsdyktig (I trygge hender, 2022). Øyvind Kvalnes utga i januar 2023 en artikkel i Dagens Næringsliv som omhandler styrkebasert ledelse og #Råbra. Her omtaler han #Råbra som et system som gir muligheter for dyp og viktig erfaringslæring (Kvalnes, 2023).

Det er beskrevet flere positive effekter av #Råbra i litteraturen, vi må likevel være oppmerksomme på eventuelle negative konsekvenser av denne metoden. Ansatte kan oppleve tilbakemeldinger sarkastiske og det kan skape dårlig stemning i avdelingene. Enkelte kan føle seg utenfor dersom de ikke mottar tildelinger, og andre kan kjenne på et ubehag ved at dette løftes opp i felleskap. Dette er elementer vi må ta hensyn til i innføringen av #Råbra i vår virksomhet.

Vi vil videre se på hvordan psykologisk trygghet som en del av ytringsklimaet i virksomheten, påvirker læring og kvalitetsutvikling.

2.4 Psykologisk trygghet

“Med ytringsklima skal vi her forstå klimaet for å ta til orde og snakke sammen på jobb i form av å gi hverandre ros og støtte, kritikk og motstand. Ytringsklimaet påvirker også i hvilken grad kollegaer deler kunnskap og informasjon med hverandre, og hvor høy terskelen er for å uttrykk uenighet og dissens på jobb. Det handler også om hvor innarbeidet det er å spørre om, tilby, anerkjenne og takke for hjelp av kollegaer” (Kvalnes, 2022, kap.1, s. 13).

I undervisningen til Kvalnes (2022) deler han ytringsklima i fem underkategorier; vennlig friksjon, toleranse for aktive ytringsfeil, plussknapper, aktørklima og psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet er en viktig kilde for å oppnå læring i virksomheten ved at folk aktivt utfordrer rutinene på arbeidsplassen. Forskeren Amy Edmondson bruker begrepet til å beskrive en tilstand hvor folk opplever at de kan si sin mening og komme med motforestillinger uten å frykte sanksjoner (Edmondson, 2018). Tryggheten innebærer at ansatte kan komme med forbedringsforslag, spørre om hjelp eller innrømme feil uten at det får negative konsekvenser. For at vi skal få til positiv utvikling er det nødvendig med vennlig friksjon, som innebærer at man kan tåle mye fra andre i en vennlig atmosfære (Kvalnes,2022, kap. 17).

Lederen har ansvaret for å etablere psykologisk trygghet. Dette kan gjøres via tre trinn; sette scenen, invitere til deltakelse og respondere produktivt (Kvalnes,2022, kap. 7). Edmondson omtaler i likhet med Kvalnes, lederens rolle i sine studier som omhandler psykologisk trygghet. I en studie fra 2003 undersøker hun læring i tverrfaglige team. Resultatene viser at de mest effektive lederne hjalp teamene med å lære ved å motivere til endring via positiv kommunikasjon, og ved å minimere bekymringer om makt og statusforskjeller (Edmondson, 2003). En annen studie viser til lederinkludering, hvor ledere inviterer og setter pris på andres bidrag gjennom kommunikasjon og atferd. Psykologisk trygghet er viktig for engasjement i forbedringsarbeid (Nemhard og Edmondson, 2006).

Innen helsetjenesten er det ofte flere som skal prestere sammen i ulike situasjoner. Her er det helt nødvendig at noen tør å si ifra for å hindre at ting går galt eller sørge for et godt utfall. Kvalnes omtaler dette som kritiske kvalitetsøyeblikk. Det trenger ikke å innebære at noen har gjort en feil, det kan også være et øyeblikk hvor noen har gjort en god innsats og det er tid for anerkjennelse, støtte og ros. Et

godt ytringsklima er avgjørende for at folk sier ifra, samtidig må mottakerne av kritikk være modne nok til å ta imot tilbakemeldinger på en konstruktiv måte (Kvalnes, 2022, kap. 3). Noen ganger velger folk å ikke si ifra til tross for psykologisk trygghet. Det kan være bekymringer for den som skal motta meldingen, at man selv kan ende opp med mer jobb, at man ikke får annerkjennelse for det eller at man regner med at andre ville sagt ifra dersom det var nødvendig. Det kan også oppstå overtrygghet hos noen individer, som kan skape en atferd som gir psykologisk utrygghet hos andre (Kvalnes, 2022, kap. 7).

Ved at folk blir bevisste på sine styrker kan disse foredles og bli enda bedre. Et viktig virkemiddel for å få til positiv endring er deling av historier om ting som en har lyktes med. Atferd er smittsomt (Kvalnes, 2022, kap. 16). Vi vil se nærmere på hvordan atferd påvirker samarbeid og utvikling.

2.5 Giveratferd

Forskere har de siste tiårene gitt mye oppmerksomhet til hjelpsomhet og giveratferd. Adam Grant skiller mellom tre ulike posisjoner; givere, takere og matchere (Grant, 2022). For å bli en suksessrik giver er det avgjørende å ha omtanke for andres og egne interesser. En giver-orientering legger vekt på å utforske, lytte og forstå andres behov. Samtidig kan en giver vise usikkerhet og tvil, og stille de gode spørsmålene (Carlsen og Dysvik, 2022).

“Det er ingen som fortjener å være med på et bedre lag enn det de selv er villige til å bidra til” (Marit Brevik referert i Carlsen og Dysvik, 2022). En giverorientert atferd er prestasjonsfremmende både for enkeltpersoner og for organisasjoner. En giver har større og mer varierte nettverk som tilgang på kunnskap og andres ressurser, og denne atferden gir større grunnlag for kunnskapsdeling og samarbeid (Carlsen og Dysvik, 2022). Simpson et al. (2000) har sett på hvordan dynamikken i grupper kan påvirke læring. Forstyrrende og demotiverende elementer er atferd som likegyldighet, overdreven avhengighet, mangel på samarbeid og fiendtlighet mot andre gruppe-medlemmer. Mange oppgaver blir i dag løst i team, og team er avhengig av givere som deler informasjon og hjelper andre. Grant viser til at givere er naturlig tillitsfulle og

optimistiske. De er gode til å oppdage andres potensiale og bringer frem det beste i folk (Grant, 2022, kap. 4).

Givere skaper mer trygghet i gruppa og legger dermed til rette for at ansatte tør å eksperimentere og feile (Carlsen og Dysvik, 2022). De er ofte bedre til å akseptere og ta imot tilbakemeldinger uten å være så opptatt av personlige konsekvenser. Takere derimot har en tendens til å velge å ikke ta hensyn til informasjon og tilbakemeldinger som ikke passer i deres bilde av dem selv (Grant, 2022, kap. 4). Idearbeid og utvikling skjer når noen fremmer motstand, tvil, kritikk og problemer i stedet for å unngå dette. Carlsen et al. (2021) kaller dette skapende motstand, og det er avgjørende for idearbeid at dette ikke er noe som ses på som støy man vil unngå. Ansatte må tørre å stille spørsmål ved vedtatte sannheter. Vi må verdsette kritikk. Uenighet og meningsbrytning kan være avgjørende for få gode resultater (Kvalnes, 2022, kap. 7).

Grant viser til ulike måter å kommunisere på. Han skiller mellom en argumenterende og en utforskende kommunikasjonsstil. En taker som ofte fremstår skråsikker vil ofte ha en argumenterende stil, mens en giver er mer utforskende i sin kommunikasjon. Det vil si at man ber om råd fra andre. Dette er en effektiv måte i å bygge anseelse, og folk liker å jobbe med givere. I et team oppnår man større innflytelse og får bedre gjennomslag med denne kommunikasjonsformen. Samtidig er en god måte å kommunisere på for å bygge kontakt og tillit (Grant, 2022, kap. 5). I likhet med Grant beskriver Carlsen et al. (2021) utforskende kommunikasjon på en positiv måte. De viser til at aktiv lytting kan gjøres til en form for motstand hvor man åpner opp og spør inviterende fremfor argumenterende. Dette gjør at man ikke begrenser muligheter til å endre egne og andres ideer. De mest hjelpsomme og initiativrige arbeidstakerne, er ansatte som sier at de er opptatt av andre og gjerne vil gjøre et positivt inntrykk (Grant, 2022, kap. 5).

2.6 Oppsummering

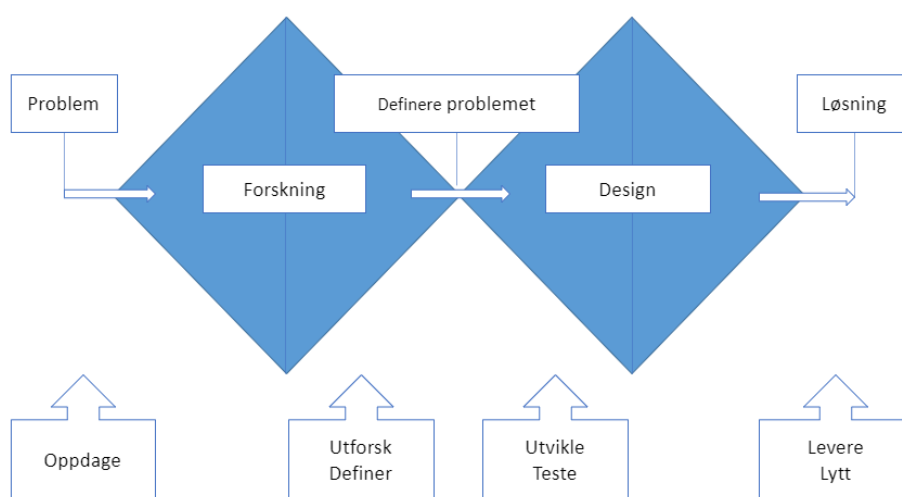
Helse- og omsorgstjenesten står ovenfor mange utfordringer og økte krav i tiden fremover. Det blir flere brukere per ansatt og det stilles høyere krav til behandling og oppfølging fra tjenestene. I tillegg til avvikshåndtering som vi kjenner til i dag, ser vi nytten av en dreining mot en mer proaktiv metode for å øke læringen i

organisasjoner. #Råbra er en metode hvor man lærer av god praksis. Flere sykehus i Norge har tatt metoden i bruk, men det er hittil lite benyttet i primærhelsetjenesten. For å få til nyttig kvalitetsarbeid og god pasientsikkerhet fremover, trengs en holdningsendring blant ansatte og ledere. Vi ser at ytringsklimaet og spesielt den psykologiske tryggheten er viktige faktorer for å få til læring og et godt arbeidsmiljø. Det betyr ikke nødvendigvis at det er hyggelig hele tiden, men at ansatte tør å utfordre og sette spørsmålstegn ved dagens rutiner. Atferd og kommunikasjon påvirker samarbeidet blant ansatte og er avgjørende for tryggheten i ansattgruppa. Atferd er smittsomt, og vi ser flere positive effekter ved giveratferd.

3. Metode

3.1 Datainnsamling

Vi har arbeidet etter dobbelt diamant metoden som vi ble introdusert for på samling 4 i studiet, se figur 2. Modellen skisseres i fire hovedfaser som bygger på åpne- og lukkefaser. Vi har basert vår metode og fremgangsmåte etter de fire fasene som metoden viser til.



Figur 2: *Double Diamond – designprosessmodell.*

Vi har valgt å benytte metodetriangulering hvor vi har brukt en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode. Vi startet opp med en kvalitativ tilnærming for å få kunnskap om en problemstilling. Deretter benyttet vi en kvantitativ metode for å få bedre forståelse av utfordringene i virksomheten.

Vi har valgt et abduktivt design som er en kombinasjon av deduktiv (testende) og induktiv (utforskende) tilnærming.

3.1.1 Intervjuer

Får å få en dypere forståelse av problematikken i avdelingene valgte vi å utføre flere intervjuer. Vi ønsket å se nærmere på hvordan informantene opplever arbeidsmiljøet, hvordan vi kommuniserer og gir tilbakemeldinger til hverandre i egen avdeling og i virksomheten som helhet.

Vi valgte å bruke et semistrukturert intervju der noen temaer og spørsmål berøres, men det er samtidig rom for variasjon i både rekkefølge og hvilke områder som vektlegges i gjennomføringen. Det gis mulighet til å utdype enkelttemaer gjennom ekstra oppfølgingsspørsmål. Vi laget en intervjuguide med 12 spørsmål (vedlegg 1), og spørsmålene hadde en form som gjorde at informantene kunne reflektere og utdype sine opplevelser.

Vi valgte informanter ut ifra kategorier, da vi ønsker å sammenligne ulike avdelingers oppfattelser av disse temaene. Vi intervjuet to informanter i hver avdeling, en som har vært ansatt i avdelingen over lengre tid og en relativt nyansatt. Intervjuene varte i 40-60 minutter. Intervjuene ble utført ansikt til ansikt og ble gjennomført i den enkelte avdeling. Vi innkalte til intervjuet i god tid. Før selve intervjuet informerte vi informanten om hva hensikten med intervjuet var, og hva materialet skal brukes til. Vi opplyste om lengden på intervjuet, og fortalte at informanten når som helst kunne trekke seg uten å oppgi noen grunn. Vi anonymiserer hvem som har sagt hva i undersøkelsen og informerte om dette (Oppen et al., 2021, kap. 14).

Vi kontaktet Marianne Nordhov etter hennes presentasjon av #Råbra på samling 2, da vi så at dette kan være et spennende tiltak i vår virksomhet ut ifra vår problemstilling. Vi avtalte en samtale på Teams. Samtalen varte i 45 minutter og

vi hadde i forkant forberedt aktuelle spørsmål. Vi har ikke hørt om andre kommuner som har startet opp med #Råbra, men ser at dette er et tiltak som kan fungere godt også i primærhelsetjenesten. Marianne har vært en ressurs for oss gjennom prosjektet.

3.1.2 Spørreskjema - forsøk 1

Amy Edmondson viser til syv påstander som ansatte kan ta stilling til for å måle psykologisk trygghet. Fire av påstandene er formulert med positivt fortegn og tre med negative. Den enkelte vurderer påstandene på en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig) (Kvalnes, 2022, kap. 7). Her måles ordinalnivået og det er egnet til spørsmål om holdninger, tilfredshet og ulike verdier. Tallskalaen som benyttes kan fange opp flere nyanser enn ved å benytte ord. Vi uttrykker her hvordan respondenten skal forstå høyeste og laveste verdi. Ved å benytte en 7-trinnsskala har vi en midtkategori. Vi må være oppmerksomme på at denne midtkategorien ikke blir en oppsamlingskategori, samtidig kan undersøkelser hvor det ikke er en midtkategori risikere å ikke gi respondentene dekkende svarkategorier (Oppen et al, 2021, kap. 5).

Vi benyttet spørreskjemaet for å finne ut av om ytringsklimaet i og på tvers av avdelinger i virksomheten kjennetegnes av psykologisk trygghet. Målet var å tallfest holdninger og oppfatninger av dette fenomenet blant ansatte i våre tre avdelinger.

3.1.3 Workshop i avdelingene - forsøk 2

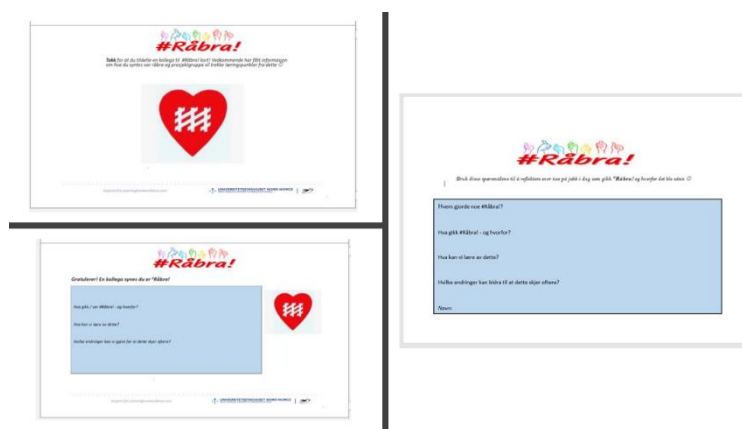
Vi gjennomførte en workshop i hver enkelt av de tre avdelingene. Her informerte vi om #Råbra og hvilke effekter som forskning viser til. #Råbra er medarbeiderstyrt, og målet med workshopene var å kartlegge hvordan dette skal fungere hos oss og kartlegge nytteverdien.

For å vurdere om positiv avviksmelding kan være nyttig eller ikke, tok vi i bruk gevinstavtrykk som tidlig metodevurdering (vedlegg 2). Her ønsket vi å se på mulige verdier innenfor fire ulike områder; bruker, økonomisk, klinisk og organisatorisk. Fra brukerperspektivet så vi på nytten for pasient / bruker, pårørende og ansatte. Det økonomiske perspektivet tar for seg verdier for

helsetjenesten og samfunnet. Vi diskuterte den kliniske nytten og så på hva som gjør at dette fører til en lavere risiko. Fra organisasjonsperspektivet så vi på gevinster og flaskehalser i avdelingene, samt gevinster for organisasjonen som helhet. Denne tidlige metodevurderingen synliggjør prosjektets mulige verdi, og bidrar til at de ansatte får et innblikk og forståelse i hvilken nytte dette kan ha i vår virksomhet. Samtidig vil vi at de ansatte skal få et eierskap til prosessen.

3.1.4 Utprøving av #Råbra i Gjerdrum - forsøk 3

I februar startet vi opp med å prøve ut #Råbra. Vi valgte å arrangere en Kick-off på hver avdeling hvor vi fremsnakket #Råbra og serverte lunsj. I forkant hadde vi utarbeidet #Råbra-kort tilpasset Gjerdrum. Vi laget tre ulike kort som vist på figur 3; Et kort som den ansatte fyller ut, et kort den som mottar tildelingen får og et takkekort til den som har gitt tildelingen. En postkasse var satt opp på hver avdeling og vi hengt opp plakater rundt på avdelingene.



Figur 3: #Råbra-kortene som vi benytter i Gjerdrum.

Vi ønsket et system for å kunne samle antall tildelinger og vise hvilke som gir endringer i prosedyrer. I samarbeid med seniorkonsulent i kommunen, utarbeidet vi et Excel-skjema for registreringer. Her vil vi fordele tildelingene i fem kategorier; faglig arbeid, initiativ / innovasjon, kommunikasjon, ledelse og medarbeiderskap.

Figur 4 viser milepæler i prosjektet.



Figur 4: *Milepæler i prosjektet.*

3.2 Analyseprosessen

Formålet med de første intervjuene var å kartlegge problemområdene i avdelingene. Vi valgte å gjøre intervjuene hver for oss og tok notater underveis. Vi transkriberte intervjuene raskt etter at de ble gjennomført for å få med mest mulig av uttalelser og observasjoner, og kodet vårt eget materiale og så etter mønstre. Vi brukte en enkel temasentrert analyse for hver avdeling for å identifiser likheter og forskjeller mellom intervjuene og for å få en bedre forståelse.

Vi kom frem til tre aktuelle temaer og bygget videre på disse funnene i neste intervjurunde. Vi noterte ned hva informantene sa og observasjoner underveis. Deretter startet analyseprosessen, hvor vi gikk fra rådata til tolkninger og beskrivelser av funn som kan forklare det vi har undersøkt. Kort tid etter intervjuene foretok vi en transkribering for å huske best hva som foregikk og ble sagt. Dette ble gjort enkeltvis av den som hadde intervjuet informantene.

Deretter fortsatte vi analyseprosessen i fellesskap. Vi benyttet koding for å belyse spørsmålene våre da det vil være retningsgivende videre i prosessen. Vi valgte å benytte personsentrert analyse hvor informantene får en fremtredende plass, og vi søker å få en balanse mellom deres selvforståelse og våre egne perspektiver på det som kommer frem. Samtidig kan vi med denne type analyse i større grad få frem nyansene i hva den enkelte informant har sagt (Oppen et al, 2021, kap. 14).

Deretter sammenliknet vi resultatene på tvers og søkte etter generelle mønstre.

Svarene fra spørreundersøkelsen ble sammenfattet i en tabell. Vi analyserte svarene i fellesskap.

Tilbakemeldingene fra workshopene diskuterte vi i gruppa. Vi utarbeidet en prototype for #Råbra i Gjerdrum, som vi i etterkant gjennomgikk med de ansatte. Svarene fra gevinstavtrykkene ble samlet i et felles gevinstavtrykk for de tre avdelingene.

3.3 Refleksjoner over styrker og svakheter og etiske betraktninger

Vi har ingen personopplysninger med i prosjektet, derfor er det ikke meldeplikt til Norsk senter for forskningsdata (Oppen et al.,2021, kap. 15). Alle informanter ga informert samtykke til å delta i undersøkelsene som beskrevet i introduksjons – og metodekapittelet.

Vi utarbeidet tre spørsmål til første intervju og vi stilte oppfølgingsspørsmål underveis. Målet her var å få synliggjort ulike synspunkter. Vi har vurdert i etterkant om ett av spørsmålene kunne oppfattes for direkte da vi brukte ordet “hvorfors”. Det kan oppleves som konfronterende for informantene. Vi var oppmerksomme og unnlot dette spørreordet da vi utarbeidet intervjuguide til den andre intervjurunden. Vi opplevde at informantene var ærlige og fikk formidlet det de ønsket. Intervjuene var av kort varighet, noe som kan gjøre det vanskelig å få en dybdeforståelse for utfordringene som kommer frem. Her ønsket vi å få frem ulike synspunkter, i neste intervjurunde vil vi gå dypere inn i de ulike temaene.

I den andre runden med intervjuer valgte vi ut færre informanter da det er tidkrevende arbeid. Vi måtte være realistiske i hvor mange vi valgte ut, det sentrale var at problemstillingen ble belyst. Vi har vurdert om vi burde ha intervjuet flere, men vi så flere likhetstrekk i svarene på tvers av avdelinger og profesjoner. Vi brukte god tid på å utforme en intervjuguide som vi benyttet under intervjuene. Vi valgte bevisst et semistrukturert intervju for å kunne være mer fleksible til å snakke om temaer som opplevdes viktige for informantene, og følge opp interessante temaer underveis.

Intervjuene ble utført av leder og vi har vurdert om det kan påvirke hvordan informantene har svart. Det kan føre til et falskt positivt svar hvor informantene svarer det den tror leder ønsker å høre. Det var viktig for oss å legge til rette for en uformell stemning under intervjuene. Vi vurderte om alle tre burde være til stede, men valgte å ikke gjøre det da det fører til en større maktforskjell og kan påvirke

informantenes svar i større grad. Vi informerte om at vi ønsket at informantene ga ærlige svar, og at vi ville anonymisere svarene i oppgaven. Vi ser også at vi kunne ha fått med oss flere observasjoner og detaljer ved å være flere til stede, men vi var oppmerksomme på dette under intervjuene.

Våre avdelinger har ulike størrelser, dette er noe vi må ha med i våre vurderinger i analyseprosessen. I en liten avdeling kan en ved å benytte en personsentrert analyse, risikere at andre kan gjenkjenne hvem som har sagt hva. Vi vurderer likevel at dette ikke vil fremkomme her, da vi har valgt å intervju to ansatte fra hver enkelt avdeling og det vil ikke komme frem i analysen hvilken avdeling de ulike informantene tilhører. For å holde konfidensialiteten har vi i noen av uttalelsene valgt å skrive “noen” eller “flere” i stedet for antall, da det kan være en risiko for at beskrivelsene blir mer gjenkjennbare ved å bruke et eksakt tall.

Spørreskjema ble benyttet for at vi skulle få flest mulig svar når vi undersøkte den psykologiske tryggheten i virksomheten. Vi valgte å benytte spørsmålene som er utarbeidet av Amy Edmondson (2018) referert i Kvalnes (2022), for å sikre god kvalitet på spørsmålene og øke troverdigheten til undersøkelsen. Vi leverte ut spørreskjemaene på hver avdeling og ga en svarfrist på 14 dager. Svarprosenten var relativt lav (39,5 %). Det kan være flere årsaker til dette. Vi kunne hatt en lengre svarfrist, da flere ansatte jobber i små stillinger og er mindre til stede på arbeidsplassen. Vi kunne ha sendt ut skjemaet elektronisk, men valgte ikke å gjøre dette da vi ønsket at dette skulle være anonymt. Likevel fikk vi gode svar på undersøkelsen og vi er fornøyde med valg av metode på dette området. Vi fikk ærlige svar, og opplever at ansatte er enda mer ærlige når de krysser av på et skjema enn når vi spør dem direkte. På to av spørsmålene har ikke alle svart, det kan være på grunn av at påstandene kan være utfordrende å forstå og koble til praksis. Før vi leverte ut skjemaene kunne vi gått gjennom spørsmålene og reflektert over betydningen av dem sammen med de ansatte. Dette kunne ha ført til en økt svarprosent på undersøkelsen, og dermed gitt et bedre grunnlag for å trekke slutninger på kvaliteten. Vi ble overrasket over den store spredningen i svarene.

Workshopene ble avholdt på personalmøter på de ulike avdelingene. Vi valgte å gjøre det slik for å få flest mulig til å møte opp og dette førte til god deltakelse. Vi har vurdert styrker og svakheter ved å gjennomføre workshoper. En styrke er at

alle får mulighet til å bidra og si sin mening. Vi ønsket at ansatte skulle få et eierskap til prosessen, og påvirke hvordan #Råbra skal fungere i Gjerdrum. Samtidig er det ikke alle som tør å ta ordet i plenum, dette kan være en svakhet ved denne metoden. Det kan også føre til både positive og negative påvirkninger fra ansatte med sterke meninger. Vi ser også at det kunne vært spennende med en samlet workshop for alle avdelinger, men valgte å ikke gjøre det på grunn av praktiske årsaker.

4. Funn

I dette kapittelet presenterer vi våre funn. Vi har valgt å utdype funnene fra andre intervjurunde i 4.2. Deretter viser vi til våre funn fra de tre forsøkene; spørreundersøkelse, workshop og oppstart av #Råbra.

4.1 Funn fra intervjuer

I kapittel 1.1 la vi frem funnene fra de innledende intervjuene. Vi valgte videre å utføre mer utdypende intervjuer hvor spørsmålene fordeler seg i hovedtemaene arbeidsmiljø og samarbeid, kommunikasjon og tilbakemeldinger. Vi utdyper svarene i punktene nedenfor.

Arbeidsmiljø og samarbeid

Informantene sier at de trives på arbeidsplassen. De synes samarbeidet på egen avdelingen stort sett fungerer fint, men det kan være utfordrende å samarbeide på tvers av avdelinger. Det kan skyldes blant annet at det er mange ulike personer å forholde seg til på grunn av turnusarbeid, som kan skape lite forutsigbarhet i samarbeidet. Noen ganger kan det oppleves ansvarsfraskrivelse hos kollegaer. Informantene er usikre på om det skyldes manglende rutiner eller om det er personavhengig. En informant forteller at det er ansatte som tidvis skaper dårlig stemning, som fører til økt usikkerhet hos kollegaer.

To av informantene sier at man kan spørre om hjelp, men en annen sier at det er avhenger av hvem som er på jobb. Hun opplever at noen snakker ned andre

avdelinger. Det bør legges vekt på å se andres ressurser i stedet for begrensninger. To av informantene påpeker at det er viktig for arbeidsmiljøet at leder er til stede og har en god relasjon til de ansatte. Det kan oppleves at leder er mye fraværende som kan skape uro i avdelingen. Informantene ønsker mer åpenhet i virksomheten, bedre kommunikasjonsflyt og økt kunnskapsdeling på tvers. Det er kort vei mellom avdelingene da de fleste er lokalisert i samme bygg. Alle må bli sett og man må lytte til hverandre.

Kommunikasjon

Flere av informantene opplever god kommunikasjon i avdelingene, men to påpeker at det kan bli bedre. De som beskriver kommunikasjonen som god, viser til at man støtter hverandre i avdelingene. De tar seg tid til samtaler og felles refleksjon i hverdagen.

To av informantene sier at kommunikasjonen kan oppfattes tvetydig, da kroppsspråket tydelig viser noe annet enn det som sies. Noen ansatte viser tydelig misnøye i sin non-verbale kommunikasjon. I en av avdelingene kan kommunikasjonen noen ganger bli høylytt. En informant sier det bør være rammer på arbeidsplassen for hva som er greit og hva som ikke er akseptabelt. En annen opplever at det spesielt i stressende perioder kan komme negative uttalelser. Det kan være utfordrende for den som mottar kommentaren, da vi håndterer stressituasjoner på ulike måter.

Det påpekes av tre informanter at den skriftlige kommunikasjonen er utfordrende. Det kommer meldinger som oppleves krasse og det kan være vanskelig å tyde budskapet, noe som kan skyldes lite kunnskap om hverandres avdelinger og rutiner. En annen informant sier at det kan oppleves stressende når flere fra en avdeling henvender seg om den samme saken. Det kan tyde på dårlig kommunikasjon og samarbeid, utydelige ansvarsområder og manglende rutiner og tilbakemeldinger.

Tilbakemeldinger

“Vi skal være flinke til å rose hverandre, men jeg har ikke noe imot at man bemerker svakheter heller. Så lenge man klarer å gjøre det på en god måte”.

Informantene viser til at det generelt gis for lite tilbakemeldinger i hverdagen, og det er enighet om at man bør bli flinkere til dette.

“Gode tilbakemeldinger styrker meg”. Fire av informantene gjengir at gode tilbakemeldinger gir en ekstra motivasjon til å gjøre en god jobb. Det fører til at man blir tryggere og selvtilliten øker. Samtidig sier flere at det kan være vanskelig å gi gode tilbakemeldinger og det kan være utfordrende å ta imot. Det kan føles ukomfortabelt og noen blir flau og stille. Andre er flinke til å takke, og de bobler av glede ved ros.

“Negative tilbakemeldinger trekker meg ned og jeg tar det ofte personlig”. Flere informanter sier at de ikke er flinke til å gi konstruktive tilbakemeldinger. De er usikre på hvordan dette vil mottas og lar heller være. En av informantene har opplevd at kollegaer har blitt sinte, andre blir lei seg og usikre. På en avdeling oppleves det også at ansatte baksnakker andre i stedet for å si ifra til den det gjelder, noe som setter kollegaer i en vanskelig situasjon. To av informantene påpeker at vi må kunne gi og ta imot konstruktive tilbakemeldinger, da dette gjør oss bedre og øker læringen. Ved konstruktive tilbakemeldinger må man være ærlig og begrunne sine uttalelser.

Utsagnene som kommer frem under intervjuene kan indikere manglende psykologisk trygghet. Det kommer frem at det kan være vanskelig å si ifra, ansatte tør ikke alltid å si sin mening og det gis generelt få tilbakemeldinger. Vi har diskutert flere ulike årsaker til funnene som kommer frem. Det kan være fraværende ledelse som blir nevnt, høyt sykefravær eller silotenkning på avdelingene som gir lite kjennskap om og forståelse for hverandres daglige drift. Det ses ulike verdier blant ansatte og kvaliteten på samhandlingen er avhengig av hvem som er på jobb. Det er ulike kulturer i avdelingene og flere subkulturer innenfor noen avdelinger. Uformelle ledere og sterke kulturer kan lett påvirke mange av valgene som blir tatt i hverdagen, som gjør at prosedyrer ikke alltid blir fulgt og at ikke alles meninger og forslag blir hørt eller tatt hensyn til. Vi valgte videre å gjennomføre en spørreundersøkelse for å se nærmere på hvordan den psykologiske tryggheten oppfattes i virksomheten.

4.2 Funn fra spørreundersøkelsen - forsøk 1

Skalaen i spørreundersøkelsen går fra 1 til 7. Vi opplever ikke midtpunktet 4 som et positivt svar, da vi mener at dette uttrykker en stor usikkerhet hos den ansatte. For å ha et godt og trygt arbeidsmiljø ønsker vi at ansatte svarer i ytterpunktene 1-2 og 6-7. Allerede på 3 og 5 vises tegn til usikkerhet. Det gjelder både de negative og de positivt ladede påstandene. Svarene vises i tabellen nedenfor.

Svar	1	2	3	4	5	6	7	Antall- totalt alle avdelinger.
Spørsmål	(Helt uenig)						(Helt enig)	
<i>Hvis jeg gjør en feil, kan det brukes mot meg</i>	17	3	6	2	2			30
<i>Medlemmene på dette laget er i stand til å ta opp problemer og tøffe temaer</i>		1	3	8	5	4	9	30
<i>Folk på dette laget avviser av og til andre fordi de er annerledes</i>	20	4	3		2	1		30
<i>Det er trygt å ta sjanser på dette laget</i>		2	1	8	4	2	9	26
<i>Det er vanskelig å spørre andre medlemmer om hjelp på dette laget</i>	17	4	5	2	2			30
<i>Ingen på dette laget ville med vilje oppføre seg på en måte som undergraver min innsats</i>		1	3		2	5	16	27
<i>Når jeg jobber med medlemmer på dette laget, blir mine unike egenskaper og talenter verdsatt og utnyttet</i>		1	4	1	6	5	13	30

Tabell 2: Funnene fra spørreskjemaet.

Vi fikk svar av 30 ansatte på spørreskjema som vist i tabell 2. Vi utdyper videre hvert område og hva svarene kan indikere.

Spm. 1 – Hvis jeg gjør en feil, kan det brukes mot meg. Hovedandelen av ansatte mener at det er trygt å gjøre en feil, dersom vi tar utgangspunkt i midtkategorien på skalaen. Likevel er det fire respondenter som svarer 4 og 5 på skalaen, noe som vi tenker er foruroligende da det er viktig at alle tør å si ifra om feil. Dersom de ansatte ikke tør å si ifra eller melde et avvik som skjer i tjenesten, kan det ha stor betydning for læring og utvikling. Dette kan gå utover kvaliteten i tjenestene, og resultere i at flere begår feil som igjen vil påvirke pasientsikkerheten.

Spm. 2 - Medlemmene på dette laget er i stand til å ta opp problemer og tøffe temaer. Her ser vi en større spredning i svarene, fra 2 til 7 på skalaen. Åtte respondenter har svart i midtkategorien og fire svarer fra 2 til 3. Dette mener vi er urovekkende. Det kan bety at større problemer ikke tas videre. Dette kan kobles mot noen av svarene som kom i de innledende intervjuene. Her viser ansatte til dårlig arbeidsmiljø, dårlig kommunikasjon og atferd mellom kollegaer og utfordrende samarbeid.

Spm. 3 – Folk på dette laget avviser av og til andre fordi de er annerledes. Som i spørsmål 1 svarer hovedandelen av respondentene her i den nedre del av skalaen. Tre stykker svarer under midtkategorien. Selv om det er få, kan det føre til alvorlige konsekvenser for dem det gjelder. Dette kan føre til at noen ansatte ikke føler seg inkludert, noe som kan skape splid i arbeidsgruppen og dårlig arbeidsmiljø. Dette kan føre til subkulturer og en ukultur som ble nevnt i de innledende intervjuene. Vi har diskutert om dette kan skyldes overtrygghet hos noen ansatte, som igjen kan skape psykologisk utrygghet hos kollegaer. Vi undrer oss over om dette kan være en årsak til høyt sykefravær hos noen ansatte.

Spm. 4 – Det er trygt å ta sjanser på dette laget. Her ses også en større spredning i svarene, som i spørsmål 2. Åtte respondenter har svart i midtkategorien og 58 % ligger over. Vi synes svarene er overraskende da dette betyr at en stor del av de ansatte ikke tør å ta sjanser. Det vil hindre utvikling og innovasjon. Det kan føre til dårligere kvalitet i tjenestene. Vi kan gå glipp av viktig læring, da det oppleves utrygt for en del ansatte å utfordre rutinene på arbeidsplassen. Det er viktig at alle blir hørt og føler seg inkludert i arbeidsmiljøet uansett hvem de jobber sammen med.

Spm. 5 – Det er vanskelig å spørre om andre medlemmer om hjelp på dette laget. Det er interessant å se at også her ligger de fleste svarene fra midtkategorien og opp, som i spørsmål 1 og 3. Disse er alle negativt ladede påstander. Fire respondenter har svart fra midtkategorien og opp. Det kan indikere utfordrende kommunikasjon blant noen ansatte som også kom frem under intervjuene. Ansatte på de ulike avdelingene er avhengig av godt samarbeid for å gi gode tjenester, men hverdagen på de ulike avdelingene er svært ulik. Det kan gå ut over oppfølgingen av brukere og pasientsikkerheten, dersom man ikke tør å be om andres assistanse ved behov. I tillegg kan det handle om lite kunnskap og informasjon om hverandres kompetanse og arbeidshverdag, som kan medføre at kommunikasjonen kan misforstås i noen situasjoner.

Spm. 6 – Ingen på dette laget ville med vilje oppføre seg på en måte som undergraver min innsats. Spørsmål 6 og 7 skiller seg fra spørsmål 2 og 4. Alle disse fire påstandene er positivt ladede. På spørsmål 6 og 7 ses en høyere svarprosent over midtpunktet enn på spørsmål 2 og 4. På spørsmål 2 og 4 svarte mange 4 som er midtkategorien, mens her har ingen svart 4 og kun en respondent har svart 4 på spørsmål 7. Likevel er det fire respondenter som har svart 2 til 3 på dette spørsmålet. Det kan indikere usikkerhet blant noen ansatte. Vi setter likhetstegn mellom dette og manglende tilbakemeldinger, vi tenker da spesielt på positive tilbakemeldinger. Det kom frem i intervjuene at det generelt ble gitt for lite tilbakemeldinger i alle avdelinger.

Spm. 7 - Når jeg jobber med medlemmer på dette laget, blir mine unike egenskaper og talenter verdsatt og utnyttet. Fem respondenter ga svar under midtkategorien på dette spørsmålet. Dette viser at ansatte ønsker å bli mer anerkjent for sin innsats. Vi knytter dette også i sammenheng med for lite tilbakemeldinger som i spørsmål 6. Det ble uttalt i intervjuene at arbeidsfordelingen var utydelig, noe som også kan ha en innvirkning på dette spørsmålet. Det vil påvirke motivasjon og kvalitet hvis viktig kompetanse i tjenestene ikke blir sett og benyttet på en gunstig måte.

Samlet ser vi relativt stor spredning på svarene fra spørreundersøkelsen. Vi synes det er interessant at de tre negativt ladede påstandene skiller seg ut fra de resterende. Det kan indikere at vi ser mer av det negative og at ansattes fokus er på disse områdene. Vi legger ikke merke til alt det gode arbeidet som skjer. Det er

systemer i virksomheten for å melde avvik på feil, vi har i dag ingen systemer for å gi de gode tilbakemeldingene. Vi gjennomførte derfor en workshop på hver avdelingene for å lage en prototype for positiv avviksmelding i Gjerdrum. De ansatte fikk delta i prosessen og kartlegge nytteverdien for metoden i virksomheten.

4.3 Funn fra workshop - forsøk 2

Tilbakemeldingene fra de tre workshopene ble samlet og gjennomgått i gruppa. Vi så stor enighet blant avdelingene. De ansatte ønsket å levere tildelingene i en postkasse. Det må være en postkasse på hver avdeling slik at det er lett tilgjengelig, og man kan levere en tildeling når man ser eller opplever god praksis. De ansatte ønsket at leder skulle ta imot tildelingene. Leder innkaller deretter den som har mottatt tildelingen til en samtale. Det var enighet om at alle avviksmeldinger skal tas opp i felleskap på et personalmøte en gang i måneden. På denne måten kan alle ansatte få innsikt i det som har kommet inn, og man kan dele og reflektere over disse i felleskap for å trekke ut læringspunkter.

De ansatte fikk komme med innspill til nytteverdien av positive avviksmeldinger. Deretter sammenfattet vi svarene og utarbeidet et felles gevinstavtrykk som vist i figur 5. Vi ser at metoden kan gi høye gevinster for brukere og organisasjonen, og medium til høye gevinster økonomisk og klinisk. Vi tenker at gevinstene vil kunne endre seg over tid, og at det på sikt vil kunne gi høyere gevinster også økonomisk og klinisk.



<p><i>For pasienten betyr dette:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Økt pasientsikkerhet. - Ansatte med kunnskap og god oversikt. - Økt stabilitet blant ansatte pga lavere sykefravær. <p><i>For pårørende betyr dette:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Trygghet ved økt pasientsikkerhet. - Fast personell å kunne forholde seg til. - Ansatte med kunnskap og god oversikt. <p><i>For ansatte betyr dette:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mestringsfølelse - Læring. - Godt medarbeiderskap. - Læring og inspirasjon. - Utvikling. - Økt selvtilit. - Mindre belastning pga lavere sykefravær - Motivasjon til å gjøre en bedre jobb - Positivt og helsefremmende arbeidsmiljø 	<p><i>Klinisk nytte / helseeffekt er:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mindre fysiske og psykiske belastninger. • Endring og kvalitetsforbedring. • Læring. <p><i>Dette fører til økt / lavere risiko fordi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansatte lærer mer. • Ansatte blir tryggere. • Lavere sykefravær - mer forutsigbart og nok ansatte på jobb. 	<p><i>For avdelingen betyr det: (gevinster og flaskehals)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Godt arbeidsmiljø. - Godt ytringsklima - åpenhet. - Læring og utvikling. - Lavere sykefravær. <p>- Tidkrevende (tildeling, opplæring, refleksjon og samtaler).</p> <p>- Tidkrevende med holdningsendring.</p> <p><i>For organisasjonen som helhet betyr det: (gevinster og flaskehals)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Økt læring og inspirasjon. - God kultur for læring og innovasjon. - Motiverte medarbeidere. - Bedre samarbeid på tvers. - Lavere sykefravær. - Økt trygghet – kultur for å melde også negative avvik. - Rekruttering av nyansatte.
---	--	--

Figur 5: *Gevinstavtrykk som ble utarbeidet i workshopene.*

I midten av februar innførte vi #Råbra med en Kick-off på hver avdeling. Vi presenterer videre funnene fra perioden 15.02.23 - 30.04.23.

4.4 Funn fra oppstart av #Råbra - forsøk 3

Det var en utfordrende start. I februar fikk vi ingen tildelinger i avdelingene. Vi undret oss over hva som kan være årsaken til dette og det ble tatt opp med de ansatte. Det kommer frem at de ansatte synes det er utfordrende å tenke på denne måten. De er vant til å melde avvik når noe går galt eller prosedyrer ikke blir fulgt, men å se etter de gode hendelsene er uvant. Det er noe som skjer uten av man reflekterer over dette, det er slik man utfører sine oppgaver. I rapporten på avdelingen eller i møter kan det komme opp positive observasjoner fra dagen, men så blir det glemt. De ansatte er heller ikke vant til å “skryte” av egen innsats.

Vi ser at det tar tid å snu tankegangen fra å melde om det negative, til å ha fokus på alt det bra som skjer. Hverdagen er hektisk, og selv om metoden er enkel krever det at den ansatte faktisk husker og tar seg tid til å skrive ned sine observasjoner.

Vi som ledere opplevde å måtte være tett på. Vi oppfordret ansatte til å se etter det bra som skjer, og sette av tid til å skrive det ned og reflektere over hvorfor det skjedde. Vi måtte minne på det ofte i starten og kom også med forslag til tildelinger for å komme i gang. Marianne Nordhov sendte oss artikler og annet materiale om #Råbra som vi videresendte til ansatte som inspirasjon.

Etter et par uker begynte tildelingene å komme. Tabellen nedenfor viser antall tildelinger som kom inn i utprøvsperioden. Resultatene gjelder for alle avdelinger.

	Antall	Prosent av total	Ført til endring -antall	Prosentandel
Faglig arbeid	23	39 %	0	0,00 %
Initiativ / innovasjon	5	8 %	1	1,69 %
kommunikasjon	4	7 %	0	0,00 %
Ledelse	4	7 %	0	0,00 %
Medarbeiderskap	23	39 %	0	0,00 %
Totalsum	59	100 %	1	2 %

Tabell 3: Viser antall tildelinger fordelt i kategorier i perioden 15.02.23 - 30.04.23.

Vi fikk totalt inn 59 tildelinger på de tre avdelingene. Vi har valgt å samle resultatene da vi ønsker å se effekten samlet på tvers. Tabellen viser antall tildelinger fordelt i de fem ulike kategoriene. Dersom noen av tildelingene fører til en endring i eksisterende prosedyre eller opprettelsen av en ny, føres det opp i tabellen. Hovedandelen av tildelingene er i kategoriene faglig arbeid og medarbeiderskap.

Tildelingene ble gjennomgått i personalmøter på de ulike avdelingene. Vi leste opp tildelingene i møtene og her valgte de fleste å stå frem med navn. Det førte til gode felles refleksjoner hvor den som hadde mottatt og den som hadde gitt tildelingen, fortalte om hva som hadde skjedd. Det ble satt ord på hvorfor det gikk

bra, og det kom frem flere løsninger på hvordan vi kan sikre at dette skjer oftere. Vi ble overrasket over hvor mye disse tildelingene betød for de som mottok dem.

«Jeg er stolt av å ha kollegaer på mitt team som gjør meg god».

I det første personalmøte på en avdeling ble to av de ansatte tydelig rørt da tildelingene ble lest opp. Det opplevdes spontane reaksjoner i avdelingen hvor ansatte applauderte og anerkjente sine kollegaers gode innsats.

Gjennomgang av tildelinger i fellesskap skapte god stemning i avdelingene. Denne metoden skaper en bevisstgjøring hos kollegaer, når den som har mottatt en tildeling forteller om hvorfor den valgte å gå frem slik den gjorde i den bestemte situasjonen. Den ansatte opplevde bekreftelse av sine kollegaer. Selv de som i utgangspunktet var skeptiske til dette prosjektet, er nå positive til at dette kan skape en endring.

I oppstartsfasen observerte vi at ansatte som har typiske givertrekk i sin atferd ga flest tildelinger. Vi ser fortsatt en tendens til dette, men flere er nå kommet i gang med å skrive. Det er en positiv opplevelse både å gi og få tildelinger i avdelingene.

«Jeg er veldig glad for at vi har startet med #Råbra».

Det ses fortsatt at tildelingene hovedsakelig blir gitt mellom kollegaer innad i en avdeling, men det har blitt gitt tildelinger også på tvers.

Allerede etter kort tid opplevde vi en positiv endring i atferd. Vi ser at ansatte åpner seg mer og tør å ta opp flere problemer. Det ses et større fokus på å finne løsninger. Samtidig er stemningen bedre og ansatte samarbeider godt blant annet ved å tilby seg å hjelpe kollegaer og veilede i ulike arbeidssituasjoner.

4.5 Oppsummering av funn

Metode	Funn
Dybdeintervjuer	<ul style="list-style-type: none"> • Vanskelig å si ifra. • Ansatte tør ikke alltid å si sin mening. • Gis for lite tilbakemeldinger. • Fraværende ledelse til tider. • Silotenkning på avdelingene. • Lite kjennskap til andre avdelingens drift og prosedyrer. • Manglende rutiner. • Ulike verdier. • Samhandling avhenger av hvem som er på jobb. • Ulike kulturer og subkulturer i avdelingene og på tvers. • Uformelle ledere. <p>Funnene kan indikere manglende psykologisk trygghet.</p>
Forsøk 1: Spørreskjema	<ul style="list-style-type: none"> • Noen ansatte er redde for å gjøre feil. • Problemer og tøffe temaer blir ikke tatt opp. • Noen føler at de blir avvist av kollegaer. • En del ansatte tør ikke å ta sjanser. • Ikke alle spør om hjelp. • Ansatte føler ikke at arbeidet sitt blir anerkjent. • Egenskaper og talenter blir ikke utnyttet. <p>Vi ser stor variasjon i ansattes trygghet på arbeidsplassen.</p>
Forsøk 2: Workshoper	<p>Utarbeidet en prototype for #Råbra i Gjerdrum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Postkasser på de ulike avdelingene. • Leder mottar meldingene. • Leder tar en kort samtale med den som mottar tildelingen. • Tildelingene tas opp i fellesskap på personalmøter. • Tildelingene er utgangspunkt for felles refleksjon og læring. <p>Utarbeidelse av gevinstavtrykk hvor nytteverdi fra ulike perspektiver ble belyst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Høye gevinster for brukere og organisasjonen. • Medium til høye gevinster når det gjelder økonomiske og kliniske effekter.
Forsøk 3: Utprøving av #Råbra	<ul style="list-style-type: none"> • Utfordrende start. • Endring og utvikling krever at leder er tett på. • Tildelinger skaper engasjement blant ansatte. • Mer refleksjon i hverdagen. • Atferdsendring. • Bedre samarbeid. • Mer kunnskap.

Tabell 4: Oppsummering av funnene fra intervjuer og forsøkene.

5.Diskusjon

Vi ønsket med våre forsøk å finne svar på problemstillingen *Hvordan kan positiv avviksmelding bidra til bedre samhandling og læring i virksomheten?* Vi vil her drøfte funnene opp mot de faglige perspektivene vi har presentert i kapittel 2.

5.1.Utfordringer og erfaringer med #Råbra

Det tok litt tid å komme i gang med tildelinger blant de ansatte, det gjaldt for alle de tre avdelingene. Vi var overrasket over dette da vi regnet med god oppslutning i startfasen. I samtaler med Marianne Nordhov forteller hun at det ofte kommer mange tildelinger de første ukene før det roer seg litt igjen. Før oppstart hadde vi snakket mye om metoden og inkludert de ansatte i prosessen, derfor hadde vi en forventning til at det ville bli slik hos oss også. Ansatte virket motiverte og klare for å komme i gang. Ut ifra intervjuene hvor informantene uttalte at det generelt ble gitt for lite tilbakemeldinger, trodde vi at det skulle bli en større oppslutning om dette fra start. De hadde ytret et ønske om dette var noe de ønsket at vi skulle bli bedre på.

Vi har reflektert sammen om hvorfor det ble slik. Vi har i dag systemer for å melde inn avvik ved feil, dette er systemer som er kjent for de ansatte. Det er ønskelig at ansatte skal skrive flere avvik i læringsøyemed, noe som bidrar til fokus på å se etter og registrere feil. Ulike lover, reformer og internkontroll som nevnt i kapittel 2.1 legger føringer for dette arbeidet. Moelven (2022) viser til plikten vi har som helsepersonell til å behandle og lære avvik. Som Marianne Nordhov uttalte i forelesningen (2022) er det få etater og avdelinger som ser på det som fungerer bra, da det ikke er krav til dette i helse- og omsorgstjenesten. Det er ingen kultur i virksomheten for å dele suksesshistorier. Det virker som om janteloven fortsatt er gjeldende, som for eksempel at man ikke skal tro man er bedre enn andre eller at andre bryr seg. Dette kan være en årsak til at informantene uttaler i intervjuene at man kan bli ukomfortabel av å ta imot ros. Flere unngår også å gi tilbakemeldinger da man er usikker på hvordan dette vil mottas av en kollega.

Helsepersonell opplever et høyt arbeidspress og ofte hektiske dager. Dette fører til liten tid til refleksjon og fører oss inn i en reaktiv modus som omtales i Safety-I

(Hollnagel, 2015). Johannessen et al. (2020), referert i Forås og Devik (2020), viser til at det gir en negativ effekt på helsepersonell ved å fokusere på det som går galt. For å endre denne praksisen må vi bidra til en holdningsendring. Utrykgheten som noen ansatte opplever og gir uttrykk for i intervjuer og spørreskjema, gjør det utfordrende å skulle snakke høyt om egne eller andres suksesser. Vi ønsker å endre kulturen i virksomheten og er klar over at det er en tidkrevende prosess.

Ved å involvere de ansatte i prosessen ønsket vi at de skulle føle et større eierskap til #Råbra. De fikk bidra til å lage en prototype for hvordan dette skulle fungere i vår virksomhet. Ved at de ansatte fikk være med å se verdien av positiv avviksmelding i gevinstavtrykket, fikk de se gevinstene både på kort og lang sikt fra ulike perspektiver. Målet med dette var å skape økt oppslutning om metoden og se nytten. Det er ofte nye systemer og arbeidsoppgaver de ansatte må forholde seg til, og endringer eller nye oppgaver blir ikke alltid mottatt positivt. Det er viktig at ansatte ser betydningen av det som skal gjøres. Det må oppleves meningsfullt, ikke som en belastning. Målet med #Råbra er å lære og forbedre oss, samt å øke arbeidsgleden hos de ansatte (Gustafson, 2022).

På det første personalmøtet i mars gjennomgikk vi tildelingene i fellesskap med de ansatte. Dette var en god opplevelse både for dem som fikk tildelinger og resten av gruppa. Arntzen (2021) beskriver helsepersonellens kunnskap og kompetanse som et av de sterkeste virkemidlene i arbeidet med pasientsikkerhet og kvalitet. Ved å løfte frem de gode hendelsene løfter vi frem den enkeltes ferdigheter, noe som allerede gir retning av et tryggere arbeidsmiljø. Det var ingen tegn til negativitet blant dem som ikke fikk. De ansatte heiet på hverandre og bygget opp under de gode tilbakemeldingene som kom frem. Spesielt i en avdeling hvor det har vært utfordringer over tid når det gjelder kommunikasjon og samarbeid, så vi en endring i arbeidsmiljøet ganske raskt. Ansatte tilbyr i større grad hjelp til kollegaer i egen og andre avdelinger. Man ser at flere tar et ansvar for fellesskapet.

Allerede etter gjennomgangen av de første tildelingene så vi at ansatte åpnet seg mer, også om det som ikke fungerer og hvorfor de tenker at dette har blitt et problem. Vi merker at de ansatte tør å si i fra, og ansatte fra ulike avdelinger deler mer på tvers. Disse endringene var tydelige også når andre temaer ble tatt opp i

etterkant. Ansatte deler flere synspunkter og man merker at tryggheten er større i gruppa. Dette bidrar til endring av kulturen ved at enkelte ansatte ikke opptrer som uformelle ledere. Det gir bedre samarbeid og man ser styrker hos hverandre i stedet for svakheter. Marianne Nordhov (2022) understøtter det vi ser i våre avdelinger; at positive tilbakemeldinger er mer effektive enn negative, og gir økt indre motivasjon og selvtillit. Vi vet at endring tar tid, derfor er det viktig at vi opprettholder prosessen for å oppnå en varig endring i kulturen. Vi vil med dette bidra til nye holdninger og verdier hos de ansatte.

Evalueringen av Learning from Excellence (LfE) viser at positive avviksrapportering gir fordeler når det gjelder pasientsikkerhet, utvikling av de ansatte og arbeidsplassens kultur og moral (Kelly et al.,2016). Johannessen et al. (2020), referert i Forås og Devik (2020) understøtter disse funnene i sin studie, som viser at ansattes moral blir svekket av det negative fokuset vi har i helse- og omsorgstjenesten. I intervjuer og spørreskjemaet viser de ansatte til lite samhandling, dårlig kommunikasjon og negativ atferd blant kollegaer. Vi opplever at det ofte fokuseres på alt det som ikke fungerer. God samhandling er avhengig av et godt ytringsklima, og de ansatte må oppleve psykologisk trygghet for å tørre å utfordre dagens rutiner som er avgjørende for utvikling.

5.2. Psykologisk trygghet

Vi ser at manglende trygghet blant ansatte kan være en årsak til at det ikke kom noen tildelinger i begynnelsen. Flere ansatte var usikre på hva de skulle skrive og på hvordan dette ville bli tatt imot av kollegaer. Det kreves en endring og bevisstgjørelse hos de ansatte ved å innføre #Råbra. Gjennom prosjektperioden og i tiden fremover må vi legge til rette for refleksjon for å skape utvikling og læring. De ansatte må rette sin oppmerksomhet mot de gode gjerningene hos kollegaer og seg selv. Kvalnes (2022) beskriver ytringsklimaet som en avgjørende faktor for at kollegaer deler kunnskap og informasjon. Det kommer frem i intervjuene at samarbeidet i virksomheten ikke er godt nok. Samarbeid og kommunikasjon blant ansatte avhenger av hvem som er på jobb. Videre viser svarene fra spørreskjemaet manglende psykologisk trygghet hos en del ansatte. Det oppleves vanskelig for noen å si ifra, å tørre å si sin mening og flere opplever at sitt arbeid ikke blir verdsatt. Refleksjon er viktig for læring, så vi ser behovet for en holdningsendring

i avdelingene. Vi har en tendens til å legge merke til det negative da vi er lært til å gjøre dette.

For å komme godt i gang med tildelinger måtte vi som ledere være til stede og være sterke pådrivere og motivatorer. Kvalnes omtaler lederens verktøykasse, hvor lederen har ansvaret for å skape den psykologiske tryggheten (Kvalnes, 2022). Dette ser vi også hos Edmondson (2003) som viser at ledere må motivere for å oppnå læring. Det må gjøres via positiv kommunikasjon og alle må høres uavhengig av status. Vi som ledere må løfte frem det gode som skjer i hverdagen. Ved å komme med eksempler og oppmuntre til endret fokus, forsøker vi å være gode rollemodeller i denne endringsprosessen. Som ledere må vi la de ansatte få tid til å reflektere i sin hverdag og se effektene av det. Vi må se på verdier, rutiner og ansvarsfordeling i samarbeid med de ansatte.

Informantene oppga i intervjuer at ledere til tider er mye fraværende. De ønsker at leder er synlig og har en god relasjon til de ansatte. Ved å sette søkelys på de gode hendelsene og se de ansatte, ønsker vi å oppnå mer åpenhet og få til de gode samtalene i fellesskap. Vi ønsker at dette fører til en bedre relasjon mellom ledelse og ansatte. De ansatte må merke at deres gode arbeid blir verdsatt. Ved å legge frem tildelinger i personalmøter viser vi som ledere at vi ser alle og setter pris på det gode arbeidet som blir gjort. De ansatte føler at leder er tilstedeværende, setter scenen og skaper dialog og nærhet.

Som beskrevet i kapittel 2.4 er det viktig at ledere setter pris på andres bidrag. Samtidig er psykologisk trygghet viktig for å oppnå engasjement i forbedringsarbeid (Nemhard og Edmondson, 2006). Som vi ser i funn fra intervjuer og spørreskjema må vi som ledere bidra til bedring på dette området. Ved å lære av god praksis ønsker vi å bidra til økt trygghet i virksomheten, men ser at det krever tid og tålmodighet. Vi håper på sikt å se økt læring og bedre samhandling i og på tvers av avdelingene.

Informantene viser til at spesielt i stressende situasjoner kan kommunikasjonen misforstås av mottakeren. Det kan for eksempel foregå i en situasjon på sykehjemmet hvor en pasient får hjertestans eller når en bruker opplever et epileptisk anfall i en bolig. Her kan mottaker oppleve tilbakemeldinger og veiledning som kritikk. Dette kan være eksempler på kritiske kvalitetsøyeblikk som Kvalnes (2022) omtaler. I visse situasjoner er det viktig at ansatte sier ifra,

dette avhenger av et godt yringsklima. I noen av avdelingene er det stor rotasjon av ansatte og høyt sykefravær. Ofte må arbeidsoppgaver prioriteres nøye, og det å sette av tid til å skrive en tildeling er noe som kommer opp som en utfordring. Å si ifra om det som er bra er et annet eksempel på et kritisk kvalitetsøyeblikk. Ved at noen tar ordet og sier ifra om de gode handlingene, vil disse legges merke til og bidra til endring. Eksempler fra praksis kan være opplæring av nyansatte, eller god struktur i forhold til planlegging og gjennomføring av en legevisitt. Vi ser at #Råbra kan bidra til å skape økt motivasjon hos den enkelte ansatte og være en viktig bidragsyter til et bedre arbeidsmiljø. Ved at noen ansatte starter denne prosessen, vil andre henge seg på. Atferd smitter.

5.3 Giveratferd

Det var interessant å se at ansattes atferd spilte en tydelig rolle i oppstartsfasen. De fleste tildelinger ble gitt fra ansatte med typiske givertrekk noe som stemmer godt med Grant (2022) sine beskrivelser av givere. Giverne blant de ansatte gir av seg selv ved å tilby hjelp og deler kunnskap. Samtidig er de mer optimistiske av natur. Eksempler på dette er ansatte som instruerer kollegaer i bruk av seil og andre hjelpemidler. Andre er gode til å avlaste de som trenger det, det kan være på egen eller andre avdelinger. Carlsen og Dysvik (2022) viser også til at giverorientert atferd er prestasjonsfremmende, og giverne bidrar til kunnskapsdeling og samarbeid.

Vi ser at disse ansatte er mer oppmerksomme på det gode som skjer og har større omtanke for dem rundt seg. Samtidig er disse personene mer åpne for å prøve og feile. De gir flere tilbakemeldinger til andre og får frem det beste i sine kollegaer. Ved at noen ansatte deler flere observasjoner og historier om ting de eller andre har lyktes med, håper vi å få til positiv endring hos flere. Giverne i avdelingen er viktige rollemodeller for atferdsendring hos sine kollegaer. Det gjelder både i å gi og ta imot tildelinger på en god måte, og legge merke til alt det bra som skjer i hverdagen. Kvalnes (2022) påpeker at dersom folk blir bevisst på sine styrker, kan disse bli enda bedre. Samtidig er giverne viktige bidragsytere for å endre dynamikken i gruppa som igjen påvirker læringen (Simpsons et al. 2000).

Det kommer frem beskrivelser av ulike atferds trekk hos ansatte i intervjuene og når vi undersøker den psykologiske tryggheten i spørreskjemaet. Noen ansatte skaper dårlig stemning på arbeidsplassen som gjør andre usikre. Kvalnes (2022) omtaler dette som psykologisk overtrygghet. Manglende samarbeid, likegyldighet og ugrei oppførsel mot kollegaer er kjent i avdelingene. Dette påvirker hvordan kollegaer fungerer sammen, og det stemmer godt med hvordan Simpson et al (2000) beskriver forstyrrende elementer for læring i grupper. Dersom vi fortsetter i det samme sporet som tidligere vil vi gå glipp av viktig læring og utvikling. Vi ønsker å skape et godt arbeidsmiljø med motiverte medarbeidere som opplever arbeidsglede. På denne måten vil brukere motta tjenester av bedre kvalitet og pasientsikkerheten økes. Givere fremstår som viktige pådrivere i denne prosessen. De bidrar til å endre fokus hos sine kollegaer og skaper bedre stemning i arbeidsmiljøet.

Vi merker allerede en endring hos flere ansatte. Det gis flere tilbakemeldinger uten at det alltid blir skrevet en positiv avviksmelding. Samtidig er det et stort engasjement ved gjennomgang av tildelingene, noe som skaper større bevissthet hos ansatte som bidrar til atferdsendring og læring. Vi ser at den negative trenden begynner å snu. Flere tar mer initiativ, de vet at dette legges merke til av kollegaer og ledere. Det er nå satt i system.

6. Konklusjon

I løpet av perioden vi utførte utviklingsprosjektet ønsket vi å finne ut av hvordan positiv avviksmelding kan bidra til bedre samhandling og læring i virksomheten. Etter de innledende intervjuene fant vi utfordringer innen samhandling, læring, kommunikasjon og atferd blant ansatte. Marianne Nordhov inspirerte oss med sin gjennomgang av #Råbra. Vi søkte litteratur via Google Scholar og ble oppmerksomme på hvordan en relativt enkel metode kan skape stor endring. Metoden er foreløpig lite benyttet i primærhelsetjenesten, noe som gjorde dette svært interessant. Vi gjennomførte dybdeintervjuer som understøttet våre tidlige oppfatninger av problemstillingen i virksomheten, og spørreskjemaet indikerte manglende psykologisk trygghet hos en del ansatte som igjen er avgjørende for læring. Vi valgte å involvere ansatte i prosessen gjennom utarbeidelse av gevinstavtrykket og #Råbra.

Vi opplevde en rask endring både når det gjelder samhandling og læring i avdelingene. Tildelingene skapte engasjement og var en inngangsport til refleksjon blant de ansatte. Tidlig i prosessen så vi en atferdsendring også hos dem som var skeptiske i oppstartsfasen. Ved at tildelingene ble gjennomgått i fellesskap, ble de gode handlingene løftet opp og verdsatt både av kollegaer og leder. Dette skapte en bevissthet i hva som foregår i avdelingene og hvilken atferd som er ønskelig. Det ble gode diskusjoner om hvorfor prosedyrer og noen handlinger blir gjennomført på en spesielt god måte. Det skaper igjen refleksjon hos den enkelte ansatte og økt læring. Selv om vi foreløpig kun har fått en tildeling som har resultert i endring av en prosedyre, ser vi at det foregår mye læring. De ansatte har blitt bedre til å ta initiativ og de er ikke så redde for å feile. Dette ser vi på som et godt eksempel på at det skjer noe positivt med den psykologiske tryggheten.

Vi erfarte at det er avgjørende med ressurspersoner i avdelingene. Disse er gode rollemodeller for sine kollegaer. De legger merke til flere gode situasjoner som skjer og skriver tildelinger. Samtidig tar de imot tildelinger på en god måte. Giveratferden som disse ansatte viser smitter over på andre. Leders rolle ble også viktig i denne prosessen som motivator og pådriver. Våre forventninger til oppstarten i februar ble ikke innfridd, da vi trodde at det ville komme mange tildelinger i starten. Vi så nytten av lederens verktøykasse hvor vi måtte ta ansvar for å skape en psykologisk trygghet. Ved å sette av tid og prioritere dette viktige arbeidet, involvere ansatte og komme med tilbakemeldinger startet vi en endringsprosess. Vi opplever at det er viktig at vi er tydelige, selv har tro på prosjektet og er delaktige i denne prosessen på lik linje med de ansatte.

I gevinstavtrykket kom vi frem til flere gevinster for bruker og organisasjonen, noen færre når det gjelder økonomisk og klinisk nytte. Vi ser på nåværende tidspunkt ingen store endringer her. Selv om funnene vi har presentert i kapittel 4 er over en relativt kort periode, ser vi likevel stor nytte for de ansatte og for avdelingen. Vi har stor tro på at vi vil se flere gevinster på sikt. Ved å legge vekt på tryggheten i arbeidsmiljøet, bedre samhandlingen og øke læringen har vi stor tro på at dette vil gi utslag i lavere sykefravær og kvalitetsforbedringer i tjenestene. Dette vil på sikt kunne gi høye gevinster også når det gjelder økonomisk og klinisk nytte.

Prosesen vi har vært gjennom i denne prosjektperioden har vært lærerik. Vi har fått mer kunnskap gjennom teori og forskning. Vi er takknemlig for at Marianne Nordhov har inspirert og hjulpet oss i prosessen. Gjennom å involvere ansatte tidlig, har vi sett viktigheten av å se utfordringer fra ulike perspektiver. Hverdagen fremstår ikke alltid som vi ledere tror. Det er viktig å se de ansatte og høre deres meninger for å oppnå resultater i endringsprosesser. Vi ser at enkle grep kan gjøre stor endring også på kort sikt, men at forberedelser og inkludering er avgjørende. Samtidig ser vi at leders rolle og tilstedeværelse er viktig for å skape trygghet og motivasjon. Endring på sikt krever tid og vi må være tålmodige. Likevel er det viktig at vi feirer de små seierne underveis og viser takknemlighet for den gode jobben de ansatte utfører hver dag.

Vi har lært mye av å jobbe sammen som en gruppe. Det krever at man tilpasser seg hverandre og samarbeidet bidrar til mange gode diskusjoner. Selv om vi jobber i tre ulike avdelinger, ser vi mange likhetstrekk i utfordringer. Vi ser at prosjekter på tvers kan binde avdelingene tettere sammen og skape nye relasjoner blant ansatte. Vi har også blitt godt kjent og drar nytte av hverandres kunnskap og erfaringer. Gjennom prosjektperioden har vi opplevd våre ulikheter som en styrke. Vi har hjulpet og støttet hverandre i prosessen. Det har vært stor trygghet i gruppa hvor alle har bidratt med ideer og forslag. Det har til tider vært uenighet og utfordringer, men vi ser at dette skaper utvikling. Det har ført til gode diskusjoner og erfaringsutveksling som har skapt et godt læringsmiljø for oss som ledere. Det har vært utfordrende å sette av tid sammen, men vi har vært nøye på å sette av faste møtetidspunkter og fordele arbeidet på en god måte. En krevende arbeidshverdag krever god planlegging og struktur. Vi har også hatt god støtte i vår nærmeste leder og helt opp til kommunedirektør, noe som har gjort det lettere for å oss å prioritere tid til dette arbeidet. Samtidig er dette prosjektet noe som kommer de ansatte og virksomheten til gode, de får delta i prosjektet og får nytte av arbeidet.

Gjennom dette prosjektet har vi blitt oppmerksomme på hvor viktig det er å se og anerkjenne de gode handlingene til ansatte. Vi ser hvor motiverende og samlende dette er for virksomheten, noe som motiverer oss til å fortsette arbeidet fremover. Vi ser at positive tilbakemeldinger er mer effektivt enn negative. Samtidig motiverer det ansatte og skaper en bedre psykologisk trygghet. Vi har fått gode

tilbakemeldinger fra ansatte om prosjektet. Vi har også blitt kontaktet av andre kommuner som ønsker innspill og erfaringer før de selv starter opp med #Råbra.

Fremover vil vi videreformidle våre funn til andre avdelingsledere og ansatte i virksomheten. Vi ønsker å få til positiv avviksmelding i alle avdelinger for å skape samhandling og læring på tvers av avdelinger. Det er en utfordrende tid i helsetjenesten, hvor det vil skje mange endringer når det gjelder arbeidsoppgaver og prioriteringer. Dette krever stor endringsvilje og vi ser viktigheten av motiverte ansatte som trives på jobb. På sikt håper vi at dette kan inspirere andre virksomheter i kommunen.

Vi observerer at #Råbra har bidratt til bedre samhandling og læring, dette er basert på egne observasjoner og tilbakemeldinger fra ansatte. Det er likevel vanskelig å konkludere med at det gir en varig endring. Gjennom prosjektet ser vi at enkle grep uten store kostnader kan gi positive effekter. Det blir viktig for oss fremover å finne gode målingsverktøy for å kunne vise dette. Vi vil følge utviklingen i sykefravær og se på resultater i medarbeiderundersøkelser. Vi har også diskutert andre måleverktøy som blant annet spørreundersøkelser for å kunne vise til resultater. På sikt blir det spennende å se om metoden kan gi lavere sykefravær og øke rekruttering av personell. Gjennom økt psykologisk trygghet hos de ansatte, håper vi at alle tør å melde om feil slik at vi også ser en økning av avvik. Vi ser behovet for en kombinasjon av reaktiv og proaktiv tilnærming til læring, for å oppnå gode tjenester av høy kvalitet.

Vi ønsker å kunne bidra til å inspirere andre kommuner til å starte med #Råbra og dele av våre erfaringer. Forskning til nå har foregått i spesialisthelsetjenesten, det ville vært spennende å se mer forskning på dette området i primærhelsetjenesten i tiden fremover.

Referanseliste

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

Carlsen, A., Clegg, S., Gjersvik, R. (2021) *Idea work: om profesjonell kreativitet* (1.utg). Cappelen Damm

Carlsen, A., Dysvik, A., Kvalnes, Ø. (2022, 17.oktober) *Ytringsklima. Helseledelse 2022. Nasjonal lederutdanning for primærhelsetjenesten. Kompetanseutvikling, mestring og kontinuerlig forbedring.* (PowerPoint presentasjon). Itslearning. <https://bi.itslearning.com/>

Dysvik, A. (2022, 18.oktober) *Helseledelse 2022. Evidensbasert ledelse.* (PowerPoint presentasjon). Itslearning. <https://bi.itslearning.com/>

Edmondson A.C. (2003). *Speaking up in the operating room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary action teams.*

Forås, B.V., Devik A. S. (2020). *Pasientsikre kommuner? - Hvor står vi? Hvor går vi?*

Grant, A. (2022). *Gi og ta: Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre.* (1.utg.) Cappelen Damm

Gustafson, M. (2022). *Slik lærer de av andres gode erfaringer*, Idebanken.org <https://www.idebanken.org/inspirasjon/artikler/slik-laerer-de-av-andres-gode-erfaringer>

Hollnagel, E. (2015). *Safety-I til Safety-II*

I trygge hender (2022). *Har kollegaen din gjort noe #Råbra i det siste?* <https://www.itryggehender24-7.no/aktuelt/nyheter/rabra>

Kelly N., Blake S., Plunkett A. (2016). *Learning from excellence in healthcare: a new approach to incident reporting.*

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

Kvalnes, Ø. (2023, 1. januar). Nå er det tid for å feire god innsats på jobb. *Dagens Næringsliv.* <https://www.dn.no/ledelse/arbeidsliv/jobb-og-ledelse/sokrates/na-er-det-tid-for-a-feire-god-innsats-pa-jobb/2-1-1378790>

Moelven, O. (2022). *Helse og jus*. (9.utg). OSLO. Gyldendal

Nembhard I.M., Edmondson A.C. (2006). *Making in safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams*.

Nordhov, M. (2022, 19.oktober) #Råbra. *Et avvikssystem med positivt fortegn. Har vi råd til å la dette gå fra oss?* Itslearning. <https://bi.itslearning.com/>

Oppen, M., Mørk, B.E., Haus, E. (2021). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag*. (1. utg.) Cappelen Damm

Simpson, P., French, R. (2000). *The Upside of the Downside, How utilizing defensive dynamics can support learning in groups*.

Wikipedia. *Double Diamond (designprosessmodell)*.
[https://en.wikipedia.org/wiki/Double_Diamond_\(design_process_model\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Double_Diamond_(design_process_model))

VEDLEGG 1

Intervjuguide - dybdeintervjuer

1. Hva tenker du om arbeidsmiljøet her på avdelingen?
 2. Hvordan kommuniserer dere på avdelingen i dag? (oppfølging: Verbalt, non verbalt)
 3. Hvordan kommuniserer dere med andre avdelinger?
 4. Hvordan gir dere tilbakemeldinger til hverandre i løpet av dagen? (Oppfølging: hvordan opplever du dette?) Konkret eksempler?
 5. Hvordan tar du imot negative/positive tilbakemeldinger? (Oppfølging: hva gjør dette med deg?) Eksempel?
 6. Hvordan gir du tilbakemeldinger til andre?
 7. Hvordan ønsker du vi skal kommunisere/gi tilbakemeldinger til hverandre? (Oppfølging: hva skal vi legge mest vekt på?)
 8. Av de tingene vi har snakket om i dag, hva opplever du fungerer spesielt godt?
 9. På hvilke områder tenker du at det er rom for forbedring?
 10. Er det noe annet vesentlig vi ikke har fått snakket om?
 11. Kan jeg kontakte deg igjen senere hvis det blir nødvendig?
-

VEDLEGG 2

©The Oslo School of Architecture and Design /OUS - C3



GEVINSTAVTRYKK

Positiv avviksmelding

