



Handelshøyskolen BI

MAN 51181 Helseledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	05-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	26-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10145 IN08 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Jannicke Feilberg-Jacobsen

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Ytringsklima som grunnmur		
Navn på veileder *:	Maria Grazyna Huiding		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	14
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Ytringsklima som grunnmur -

Eksamenskode og navn:

Man 51181 – Helseledelse

Utleveringsdato:

05.09.2022 kl. 09.00

Innleveringsdato:

26.05.2023 kl. 12.00

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	II
1. INNLEDNING	1
1.1 TJENESTEN JEG LEDER	2
1.2 PROSJEKTOPPGAVEN TILSPISSES	3
1.2.1 <i>Problemstilling</i>	3
1.2.2 <i>Avgrensning</i>	5
1.3 LESEVEILEDNING.....	5
2. TEORETISK PERSPEKTIV	6
2.1 YTRINGSKLIMA, YTRINGSKULTUR OG MAKT	6
2.2 VENNLIG FRIKSJON OG HØY KVALITETSFORBINDELSER.....	8
2.3 PSYKOLOGISK TRYGGHET.....	10
2.4 LEDELSE OG LEDERATFERD	12
2.5 OPPSUMMERT	13
3. METODE	14
3.1 DATAINNSAMLING.....	14
3.1.1 <i>Workshops</i>	14
3.1.2 <i>Anonym spørreundersøkelse</i>	16
3.2 ANALYSEPROSESSEN.....	17
3.3 STYRKER OG SVAKHETER VED METODEN	17
3.4 ETISKE BETRAKTNINGER	18
4. FUNN.....	19
4.1 INTERVJUENE	19
4.2 OBSERVASJONEN.....	21
4.2.1 <i>Ansiktsuttrykk</i>	22
4.2.2 <i>Deltagelse</i>	23
4.2.3 <i>Initiativ</i>	24
4.3 ANONYME FORMS	26
4.4 OPPSUMMERING AV FUNN	28
5. DRØFTING	29
5.1 LEDERS ANSVAR.....	29
5.2 LEGGE TIL RETTE FOR SUNN MOTSTAND?.....	32
5.3 SMÅ SKRITT.....	34
6. OPPSUMMERING OG VEIEN VIDERE	36
REFERANSER.....	39

Sammendrag

Kategori:

Barn og unge

Tittel:

«Ytringsklima som grunnmur»

Kommune(r):

Oslo kommune, en bydel

Gruppemedlem(mer): J

Jannicke Feilberg-Jacobsen

Tema:

Organisering/ gruppedynamikk/ kulturer

Bakgrunn:

For tre år siden begynte jeg som leder for skolehelsetjenesten og helsestasjon for ungdom i en av hovedstadens bydeler. Skolehelsetjenesten i denne bydelen er en tjeneste med lang historikk, med en krevende omorganisering og et stort frafall i personalgruppen bak seg. Jeg hadde da jeg begynte som leder begrenset med ledererfaring og opplevde til tider å famle i mørket. Bakgrunnen for valg er tema er et utfordringsbilde som kom til syne i innledende intervjuer hvor ytringsklima ble adressert. Denne prosjektoppgaven handler om ytringsklima og hva jeg som leder kan legge til rette for.

Min antagelse er også at vi ved godt ytringsklima kan se ringvirkninger inn i tjenesten vår i fagutvikling, trivsel på arbeidsplassen og ikke minst innen kvalitetsforbedring, slik at potensiale for utvikling i tjenesten antas å være til stede.

Problemstilling og avgrensninger

«Hvordan kan leder legge til rette for økt ytringsklima i skolehelsetjenesten?»

Det er mange elementer til stede når ytringsklima er på sitt beste, men i denne oppgaven er det teoretiske perspektivet avgrenset til ytringskultur og ytringsklima, vennlig friksjon og høykvalitetsforbindelser, psykologisk trygghet og maktbegrepet, samt lederperspektivet

Forsøk

Prosjektet har en kvalitativ og kvantitativ tilnærming ved intervjuer, workshops og anonym spørreundersøkelse. De er avholdt 4 personalmøte, hvor første var informasjon om studiet i Helseledelse ved BI, samt prosjektoppgaven. Videre er det gjennomført 3 workshops, hvor personalgruppen fikk ulike oppgaver. Det har vært viktig å forstå, og utforske en del av elementene som kan bidra til at ytringsklima er på sitt beste, samt hvordan jeg som leder kan utnytte denne kunnskap for utvikling på eget tjenestested

Funn

Funnene kan tyde på at involvering, aktiv deltagelse og relasjonsbygging som var fokus for workshopene kan bidra positivt. Gjennom observasjonen i workshopene kan funnen indikere at ved at leder setter ytringsklima på agendaen, legger til rette for samarbeid og åpne opp for diskusjon og refleksjon i en personalgruppe kan opplevelsen av ytringsklima øke.

Konklusjon

Målet med oppgaven har ikke vært å utarbeide en fasit eller løsning, men gi inspirasjon eller motivasjon til hvordan en leder kan legge til rett økt ytringsklima i skolehelsetjenesten. Samtidig har prosjektet gitt innsikt og kunnskap som gjør at man kan stå stødigere i krevende situasjon. Helsetjenestene i Norge står overfor store utfordringer som skal løses i fremtiden. For at vi skal kunne løse oppdraget vårt, tilby tjenester av god kvalitet fordrer det også at vi har et ytringsklima som legger til rette for at vi tørr utfordre etablert praksis, se hverandre i kortene, finne gode løsninger, men gjøre det i en atmosfære av vennlighet. Vi bør tilstrebe et klima, men også en kultur som går fremover ved at vi kaster ballen frem og tilbake på en respektfull måte – det er da vi får de gode løsningene.

1. Innledning

Hva som kjennetegner et godt ytringsklima, og hvordan dette påvirker arbeidsmiljø, har vært spennende og viktige spørsmål som jeg har jobbet med gjennom studiet i Helseledelse. Hva fremmer og hva hemmer meninger, budskap eller ideer på en arbeidsplass? Jeg hadde en antagelse om at det må ligge en trygghet til grunn for å tørre å ta ordet, si seg uenig, komme med innspill, men jeg hadde også en antagelse om at det lå flere krefter bak en «vellykket samspill». Den første tiden som leder ble jeg utfordret på hvordan tjenesten skulle ledes. Mye kultur og historie, «sånn har vi alltid gjort det» med en smak av mistillit. Jeg befant meg i en rolle hvor jeg hadde lite ledererfaring fra tidligere og må innrømme at jeg famlet fra å ha et behov for å posisjonere eller markere meg til bygge relasjoner. Det var utmattende og tidkrevende. I Maria Menas tolkning av Postgirobyggets «Stein på stein» synger hun om hvordan man bygger en grunnmur i en relasjon. Slik har denne oppgaven også blitt for meg.



hentet fra PixaBay

Hensikten med oppgaven var å tilegne meg nødvendig kunnskap og innsikt som kan bidra til en større forståelse for hvordan jeg som leder kan legge til rette for et godt ytringsklima i tjenesten jeg leder. Ros og støtte, kritikk og motstand er faktorer som handler om ytringsklima (Kvalnes, 2019). Jeg mener dette er nødvendige faktorer i flere forhold på en arbeidsplass, men kanskje noen av de faktorene som er essensielle, når det kommer til fagutvikling i en helsetjeneste, kvalitetsforbedring og kunnskapsbasert praksis. Hva skal til, og hvilke krefter må ligge til grunn på en arbeidsplass, for at ytringsklima skal være av en sånn kvalitet at tjenesten vår står støtt i krevende arbeidssituasjoner? I tillegg ha en helsetjeneste med høy faglig kvalitet? Det hadde vært svært tilfredsstillende å kunne besvare spørsmålene med to streker under svaret, men prosjektoppgaven gir nok ingen fasitsvar.

Det har imidlertid vært en prosess med bevisstgjøring vedrørende egen lederrolle som jeg opplever har styrket meg som leder, og bidratt til å legge en grunnmur for fremtiden jeg håper vil åpne opp for muligheter å vise vei.

1.1 Tjenesten jeg leder

Skolehelsetjenesten og helsestasjon for ungdom som jeg leder tilhører fagavdelingen «Barn og Kultur» i en bydel i Oslo kommune. I «Barn og Kultur» er avdelingen jeg leder organisert sammen med Helsestasjonen 0-5 år med svangerskapsomsorgen, Oslohjelpa, ergoterapi- og fysioterapitjenesten for barn 0-18, barnehagene, barnehagemyndighet, Frivillighetssentralen, og Friskliv. Bydelen er en stor bydel som er lokalisert sørøst i Oslo kommune, som ut fra folkehelseprofil er en gjennomsnitts bydel i kommunesammenheng i Norge. Geografisk sett strekker den seg over et stort område, som gjør at avdelingen og helsesykepleierne jeg leder til daglig sitter langt fra hverandre. Jeg driver derfor fjernledelse som handler om å lede på et annet sted enn der jeg til daglig sitter. Tjenesten jeg leder har 22 årsverk. Alle medarbeidere har en Bachelor i sykepleie og en videreutdanning i helsesykepleie. Noen av tjenestens medarbeidere har flere videreutdanninger og Mastergrader. Det er svært høye faglig kompetanse hos medarbeiderne som jobber for lavterskel helsetilbud til barn, unge og deres familier gjennom skolehelsetjenesten og helsestasjon for ungdom. I tillegg til 22 årsverk har jeg et antall leger som jobber med skolestartundersøkelse til alle førsteklassingene i bydelen hvert år. Jeg har personal-, fag- og økonomiansvar for hele tjenesten. Skolehelsetjenesten i bydelen har ansvaret for ca. 8000 elever fordelt på 16 skoler. Vi er en lovpålagt tjeneste, det vil si at tjenestene er hjemlet i Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m (Helse- og omsorgstjenesteloven, 2011).

For ca. fem år siden gikk avdelingen gjennom en omfattende omorganisering. Fra å være en seksjon med seksjonsleder på topp og 3 teamledere under, ble seksjonen delt i tre. I tillegg ble en del underområder lagt under andre tjenestesteder (vedlegg 1). Jeg var ikke ansatt da «Helsetjenester for barn og unge» var en seksjon, men kulturen, fagene våre og personalgruppene bærer preg av mye fellesskapsfølelse, godt samarbeid og mange gode relasjoner blant annet basert på den nære organiseringen i seksjon. Det var lagt til rette for tett samarbeid på tvers av fag, men høyt fokus på tverrfaglig samarbeid som var høyt verdsatt av

medarbeiderne. I tillegg bærer den preg av en organisasjon i organisasjonen. Hva jeg legger i det er at det ikke alltid var utarbeidet rutiner og praksis som var i tråd med praksis i resten av bydelen. Prosessen krevde mye, hvor på 2/3 av de ansatte sluttet. Samtlige ledere i seksjonen sluttet under omorganiseringen. Jeg tok over tjenestene for drøye tre år siden. Vi har sakte, men sikkert startet å bygge grunnmuren i avdelingen på nytt som er en svært krevende prosess, da tillit til ledelsen i bydelen, og derav meg, ikke har stått sterkt. Det ble under omorganiseringen varslet sentralt i Oslo kommune, på bakgrunn av flere forhold er jeg blitt informert om. Jeg har fått lest opp deler av rapporten som er skrevet etter utredningen av varselet, men jeg har ikke innsikt i hele saken. Jeg opplever i dag stor tillit hos de fleste i personalgruppen, men for de som var en del av omorganiseringen har jeg måtte jobbe for å komme i posisjon.

1.2 Prosjektoppgaven tilspisses

Gjennom lederutdanningen i Helseledelse har personlig utvikling vært et gjennomgående tema. Det ble tidlig klart for meg etter samlingen en, hvor vi blant annet jobbet med lederatferd, at utvikling innenfor relasjonsorientert lederatferd kanskje interesserte meg mest. Samtidig ser jeg, etter å ha ledet en tjeneste som har stått i stor endring og utfordringer, at min lederatferd i all grad påvirker våre resultater uavhengig hva det er snakk om. Ved inngangen til prosjektoppgaven i Helseledelse skulle det identifiseres utfordringer i tjenesten som vi som avdelingen kunne jobbe sammen om videre, samtidig ønsket jeg å tilegne meg kunnskap og ny forståelse for hvordan en kan løse utfordringer og styrke meg som leder.

1.2.1 Problemstilling

Høsten 2022 ble det valgt ut informanter og gjennomført syv intervjuer. Informantene var seks helsesykepleiere ansatt i avdelingen, samt en sidestilt kollega fra lederteamet jeg er en del av. Det var satt av 30 minutter til hvert av intervjuene. En informant er et individ som deltar i et intervju og sikter til at personen har informasjon om et gitt fenomen vi ønsker å forstå (Oppen, Mørk og Haus, 2020). Utvelgelsen var delvis tilfeldig og delvis strategisk. Det var viktig at noen av respondentene var trygge nok i intervjuet til å svare på spørsmålene som handlet om å identifisere utfordringer i avdelingen, ellers representerer respondentene ulik alder og arbeidserfaring. Samtlige respondenter er kvinner da

vi kun har kvinnelige helsesykepleiere. Min sidestilte kollega ble valgt ut for å kunne utforske utfordringene sett fra et lederperspektiv. Intervjuene som er gjennomført har hatt en eksplorativt design som ifølge Oppen, Mørk og Haus (2020) har fordelen av at det utforsker. Innledningsvis kan det være hensiktsmessig fordi det kan bidra til å få klarhet i de teoretiske begrepene og hva som er gjort på området tidligere. På den måten var det hensiktsmessig å velge en metode som kunne utforske utfordringene.

Følgende spørsmål ble stilt i første runde for å identifisere utfordringer:

- Hvilke utfordringer tenker du vår tjeneste står overfor?
- Hvordan kommer utfordringene til uttrykk?
- Hvordan er det jobbet med utfordringene tidligere?
- Hva skal til for at vi lykkes med oppdraget vårt?
- Hvilke verktøy trenger dere for å lykkes i jobben?

De innledende intervjuene skisserte flere utfordringsbilder, som fjernledelse, tid, trygghet, arbeidsmiljø og lokalisering eller plassering i organisasjonen. Jeg valgte, etter nøye gjennomgang og innspill fra personalgruppen, det jeg mente kunne bidra til stort forbedringspotensial i egen organisasjon.

Gjennom de innledende intervjuene finner jeg situasjoner hvor yringsklima oppleves utfordrende, men med et litt annet perspektiv enn mine antagelser. Med bakgrunn i historien handlet mine antagelser om utfordringer i forhold til ledelse. Men, flere av intervjuobjektene påpeker at det i en del sammenhenger er vanskelig å si seg uenig med noen av kollegaene sine. Det er mye som kan kjennetegne en god arbeidsplass, men jeg mener at takhøyde for uenighet, støtte når det er behov for det, og mulighet for å være uenig i sak uten av de skaper avstand, er veldig viktig. Tåler vi litt friksjon, ja da er det realistisk å anta at tryggheten i gruppen er større.

Ut fra dette bakteppe tok oppgaven form. Min problemstilling ble som følger

«Hvordan kan leder legge til rette for økt yringsklima i skolehelsetjenesten?»

Begrunnelsen for valg av leders perspektiv handler om at jeg ønsket tilegne meg kunnskap som kan bidra til å øke ytringsklima i vår avdeling. Jeg mener at jeg som leder har ansvaret for arbeidet og for å legge til rette for utvikling.



hentet fra PixaBay

1.2.2 Avgrensning

Det er flere faktorer som kan ha betydning for ytringsklima, og når Kvalnes (2022, s.161) snakker om «ytringsklima på sitt beste» har det betydning å se helheten. Men på grunn av oppgavens omfang har det vært nødvendig å avgrense det teoretiske perspektivet. Jeg har på bakgrunn av intervjuene og forsøkene valgt å se nærmere på ytingskultur, ytringsklima i forhold til maktbegrepet og ledelse, vennlig friksjon, høykvalitetsforbindelser og psykologisk trygghet. Jeg snakker også om kvalitetsutvikling og forbedring i oppgaven, men dette er ikke utdypet videre, men brukt for å belyse ulike problemstillinger eller forhold. Jeg har også valgt å utdype de innledende intervjuene i funnkapittelet, fordi de har hatt betydning hvordan de videre forsøkene er gjennomført, samt at det funnene også må sees i sammenheng med hvordan skolehelsetjenesten er organisert.

1.3 Leseveiledning

Oppgaven innledes med historien om tjenesten og bakgrunnen for prosjektet, samt avgrensning av oppgaven, etterfulgt av det teoretiske perspektivet. Metoden presenteres i kapittel tre og beskriver fremgangsmåten som er benyttet. Deretter gjøres det rede for resultatene fra forsøkene. I kapittel fem blir problemstillingen og funnene drøftet opp mot det teoretiske perspektivet. Avslutningen har jeg valgt å kalle det «veien videre», hvor jeg oppsummere og ser på mulighetsrom. Innsikten denne oppgaven har gitt meg viser at arbeidet er kontinuerlig og vil aldri stoppe, på link linje med alt annet kvalitetsarbeid.

2. Teoretisk perspektiv

I kapittel to vil den teoretiske referanserammen for prosjektet presenteres. Jeg har valgt å se nærmere på ytringsklima og ytringskultur i forhold til makt og ledelse. Videre har jeg gjort rede for vennlig friksjon, høykvalitetsforbindelser, samt psykologisk trygghet.

I andre samling på studiet i Helseledelse ved BI hadde vi forelesning om ytringsklima ved Øyvind Kvalnes. Han foreleste om ytringsklima på sitt beste og tok utgangspunkt i faktorene vist på bilde. En inspirerende og svært bevisstgjørende samling for min del, blant annet fordi det var forhold jeg ikke



Fra forelesning med Ø. Kvalnes okt- 2022, Helseledelse BI, klasse 2

hadde reflektert over tidligere i så stor grad. Det teoretiske perspektivet er valgt for å belyse problemstillingen på en hensiktsmessig måte. Men som bilde illustrerer er det flere faktorer som ikke gjøres rede for her, men som er viktig å

være bevisst på som leder.

2.1 Ytringsklima, ytringskultur og makt

I dette underkapittelet har jeg gjort rede for ytingsklima, ytringskultur og makt. De teoretiske perspektivene er belyst fordi jeg mener at kulturen og klima må sees i sammenheng med historikken og en tøff tid avdelingen har lagt bak seg. Målet med prosjektet er at jeg skal finne strategier eller måter som kan bidra til økt ytringsklima. Skal jeg få til det må jeg være bevisst hva som omhandler kulturen og hva som omhandler klima, men også maktbegrepet i lys av min rolle som leder.

Uavhengig de ulike faktorene som ofte er av betydning når vi snakker om ytingsklima, bør det også sees i sammenheng med kulturen på en arbeidsplass, hvordan tradisjon og historie vil kunne påvirke. Kvalnes (2022, s. 7) beskriver at «ytringsklima handler om hvordan vi gir hverandre ros og støtte, og kritikk og motstand». Han forteller videre at rammene for hva et fellesskap får til sammen avhenger av kvaliteten på klima. Kulturbegrepet blir også i mange sammenhenger

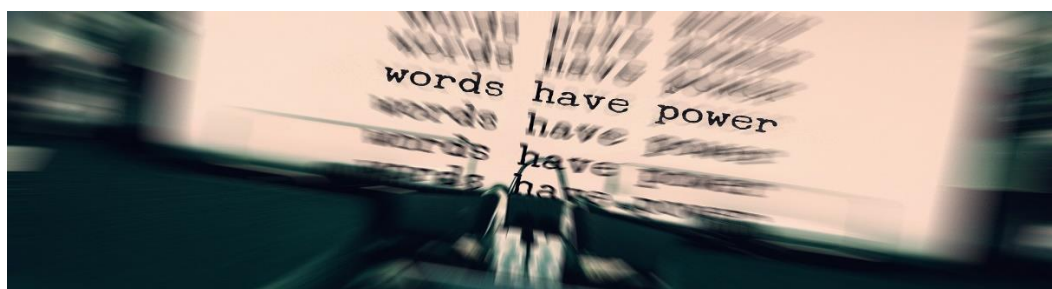
brukt når man snakker om ytringsklima, men i forskningen skilles det mellom kulturen og klima (Kvalnes 2022). Ytringskultur forstås ifølge Kvalnes (2022) som tradisjon og historikk, det som kanskje kan ansees som faste strukturer som kommer til over tid og som kan sees i sammenheng med en kompleks historikk. Sett i lys av historikken med varselet og omorganiseringen i skolehelsetjenesten er det relevant for leder å ta med seg kulturbegrepet inn når det skal jobbes med ytringsklima.

Ytringsklima er et begrep som handler mer om et overflatefenomen som vi i felleskapet kan være med og forme og som er i endring (Kvalnes, 2022). Man kan da anta at det er godt potensiale for å endre klima på et arbeidssted til det bedre. Kvalnes (2022) setter dermed sammenheng mellom felleskap og ytringsklima. Ros og støtte, kritikk og motstand kan bidrar til at vi i større grad identifisere, vurderer og evaluerer tjenestene og tilbudene våre, vi kan derfor anta at ytringsklima i stor grad kan bidra til kvalitetsforbedring i tjenesten. Samtidig er det viktig å være bevist på betydning av historie og tradisjon. Kultur bærer vi med oss, også det som er på en arbeidsplass.

Denne oppgaven tar først og fremst for seg ytringsklima, med ytringskultur vil omtales med bakgrunn i historikken i avdelingen, viser til problemstilling - *hva jeg som leder kan gjøre for å legge til rette for*. Jeg må være beviste historien, når man ser videre på hva vi kan gjøre for å forme og utvikling.

Makt er som jeg skriver innledningsvis i kapitlet en nødvendig faktor å være bevist på som leder. Linda Lai (2017) definere makt som «potensiale til å påvirke andre (s.313). Ø. Kvalnes sa noe i forelesningen på samling 2 som festet seg «*Det du sier som leder vil veie 1000 ganger mer enn om en medarbeider sier akkurat det samme*». Det er til ettertanke hvilken makt du besitter som leder.

hentet fra Pixabay



Linda Lai (2017) forteller vider om at makten kan være formell og uformell. Formell makt omfatter de som har fått en form for beslutningsmyndighet eller et ansvar, uformell makt kan være medarbeidere som har stor innflytelse på en arbeidsplass i lys av at de for eksempel har vært ansatt lenge eller har fagkunnskap og ansees som en ressurs. Ut fra definisjonen kan vi derfor si at makt er noe som utøves for å påvirke andre. Makt kan utøves ved tvang, press og manipulasjon (Lai, L. 2017) og i Norge kan vi ofte forbinde ordet makt med noe negativt. Makt er ifølge Kvalnes (2022) en faktor som vil påvirke ytringsklima på en arbeidsplass. Kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere, men også fra medarbeider til medarbeider i form at hvordan vi gir tilbakemeldinger sier noe om hvordan ytringsklima oppleves. Hvordan er terskelen for å dele kunnskap og informasjon med hverandre, og hvor høy er terskelen for uenighet og dissens på jobb? Arntsen (2021) skriver om hvordan vi gjennom språket blir bevisst oss selv og andre gjennom formidling av tanker og budskap, samt forstå hverandre og situasjoner som oppstår. Som leder for en helsetjeneste hvor lovverket er tydelig på faglig forsvarlighet (Lov om helsepersonell kap. 2, §4) mener jeg at høy grad av ytringsklima er nødvendig for at vi skal ha en tjeneste som arbeider i henhold til lov, forskrift og retningslinjer. Man kan anta ut fra overstående at høy grad ytringsklima er nødvendig for at vi hele tiden vurderer kvaliteten på tjenesten vi gir. I ytterste konsekvens kan vi gi feil tilbud og feil anbefaling til brukerne våre.

Høy grad av ytringsklima kan bidra til at vi i større grad klarer å se på oss selv med kritiske øyne samtidig tåle det. På den måten åpner vi opp for at helsetilbudet til barn, unge og familier evalueres og kunnskap og praksis deles. Maktbegrepet blir sentralt i denne sammenheng, fordi våre relasjoner har betydning for hvordan vi forholder oss til hverandre, hvordan vi kommuniserer med hverandre og til hverandre. «Nyansatt vs. gammel travet», ung vs. eldre, ansatt vs. leder. Dersom ytringsklima ikke er optimalt kan maktforskjeller bidra til at det blir høyere terskel for å si ifra. Som leder kan man da bli sårbar fordi tilbakemeldinger uteblir og slik at kursen ikke endres.

2.2 Vennlig friksjon og høy kvalitetsforbindelser

I min tidligere arbeidserfaring fra intensivverden har tydelig kommunikasjon vært avgjørende for at pasienter ikke skal dø. Det er også noe av bakgrunnen til at jeg har valgt ut disse to teoriene som kan bidra til å sikre god kvalitetsutvikling i

en tjeneste og sikre pasientbehandlingen. Vennlig friksjon og høykvalitetsforbindelser er for meg helt nødvendige faktorer for å sikre faglige diskusjoner og arbeidet vi gjør. Samtidig som at uenighet og andre synspunkter blir møtt med respekt og åpenhet.

Vennlig friksjon beskrives av Kvalnes (2022) som meningsutveksling som kan betraktes som sunn, fordi den er som konstruktiv, gis og mottas på en respektfull måte. Kvalnes (2021) skriver i sin artikkel om sin kollega Arne Carlsen som kaller det skapende motstand. Vi kan si at nye ideer eller forslag bør utsettes for motstand før det settes ut i praksis, for å prøve ut om det er ideen eller forslaget er bærekraftig.

Så hva vil dette si? For at vennlig friksjon ikke skal opp leves som krenkende må arbeidsplassen ha en atmosfære av vennlighet. Jeg tolker her, at man tross sin uenighet, klarer å formidle en tilbakemelding tilbake til en kollega eller ansatt på en måte som gjør mottakeren i stand til å ta imot det du forsøker å formidle. I denne sammenheng opplever jeg det som utfordrende og ikke se vennlig friksjon i sammenheng med høy-kvalitetsforbindelser. I følge Dutton (2014) defineres høykvalitetsforbindelser som forholdet mellom kollegaer eller medlemmer av en organisasjon som kjennetegnes ved gjensidig annerkjennelse, respekt og tillit. Dutton (2014) forklarer videre at ved høykvalitetsforbindelser er omgangen mellom medlemmene ladet med gjensidig respekt og positiv energi. Kommunikasjonene ved høykvalitetsforbindelser er viktig å se i sammenheng med ytringsklima, fordi det bidrar til respektfull dialog selv ved uenigheter, man evner tilrettelegge for at oppgaver løses og tillit er tilstedeværende selv om man ikke nødvendigvis er enig (Kvalnes, 2022).

Hvordan vi kommuniserer er avgjørende for høykvalitetsforbindelsene. Væremåte i en samtale, hvor oppmerksom og konsentrert du er, er du ærlig eller har du skjult agenda? Vise interesse i dialogen, bekrefte at du er oppmerksom, lytt aktivt og empatisk, det kan være nødvendig å forsøke sette seg inn i den andres situasjon. Ikke minst er kommunisere støttende en faktor som kan bidra til høykvalitetsforbindelser (Kvalnes, 2022). Når en som leder aktivt skal jobbe med ytringsklima er derfor høykvalitetsforbindelser og vennlig friksjon et viktig element å være bevisst på.

2.3 Psykologisk trygghet

Allerede i første samling på studiet i Helseledelse på BI ble psykologisk trygghet drøftet. I skolehelsetjenesten står helsesykepleieren i krevende saker som blant annet kan omhandle vold og overgrep, rus og store konflikter mellom foreldre. Det er krevende saker som ikke alltid har et klart svart på fremgangsmåte for hvordan vi skal hjelpe. Det er derfor for meg som leder svært viktig at vi som gruppe har tilstrekkelig psykologisk trygghet, som bidrar til at vi bruker hverandre til å drøfte saker uten at vi frykter for konsekvenser, represalier eller en dømmende kollega.

I lys av vennlig friksjon og høy-kvalitetsforbindelsers viktige betydning når vi snakker om ytringsklima, er det betimelig og helt nødvendig å snakke om psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet er blitt forsket på siden tidlig 60-tallet, men det var på 1990-tallet og forskningen til Amy Edmondson (1999) på helseteam hvor dette fenomenet fikk signifikant oppmerksomhet.

Psykologisk trygghet handler om muligheten for å si ifra, ta ordet, uten frykt for risiko eller sanksjoner (Edmondson, 2003). I helsetjenestene hvor faglig forsvarlighet setter standarden for praksis, er det svært viktig at vi har et klima hvor ansatte aktivt utfordrer rutiner og prosedyrer. Forskning sier at psykologisk trygghet i en gruppe forsterkes når folk opplever konkrete og konstruktive møter, hvor eventuell feil, mangler eller potensiale til forbedring mottas med anerkjennelse (Edmondson, 2003). Kvalnes (2022) beskriver videre at det ikke handler om en arbeidsplass som er spesielt hyggelig, men at tryggheten det er snakke om, skaper rom for ulike meninger. Friksjonen som er beskrevet over verdsettes, og ansees som en forutsetning for positiv utvikling.

Amy Edmondson (2003) forklarer at psykologisk trygghet er viktig fordi det bidrar til ansvarliggjøring og engasjement. Det kan bidrar til at ansatte ønsker si sin mening. Det kan bidra til funksjonelle konflikter ved at klima er av en sånn art som gjør at vennlig friksjon handler om sak, og ikke person, og bidrar til å minimere maktforskjeller. Psykologisk trygghet ut fra dette perspektivet blir helt avgjørende for en leder å være bevist på, fordi din egen lederatferd vil kunne antas å reflekter over på gruppen. Åpner du opp for at meningsutveksling ønskes velkomment og tåler å høre og takker for tilbakemeldingene, så skal det utfra forskningen bidra til økt psykologisk trygghet (Coutifaris, Grant, 2021).

Vi kan derfor tenke at psykologisk trygghet i en gruppe kan dempe frykten for å rapportere feil, og bidra til innovasjon og læring. Forskningen viser at effekten av psykologisk trygghet er størst når det er komplekse arbeidsoppgaver med mye samarbeid, og fortsatt høye krav til presentasjon (Edmondson, 2003). Sist, men ikke minst, så vil høy grad av psykologisk trygghet ha stor betydning for pasientsikkerheten. Edmondson (2003) forklarer videre at høy grad av psykologisk trygghet bidrar til både bredde og dybde i diskusjoner. De gode spørsmålene inviterer til grundig tenkning, og gir individene mulighet til å respondere. Som leder har det vært viktig i min tjeneste å åpne opp for å utforske, og ikke minst anerkjenne at vi trekker frem praksis som kanskje ikke er i tråd med føringene. Man kan anta at anerkjennelse kan bidra til positiv utvikling av trygghet i en gruppe, fordi sannsynlighet for straff ikke er til stede. I tillegg kan det videre bidra til kvalitetsforbedring og endring av praksis, når vi skaper et ytringsklima, men også en kultur hvor vi roser hverandre og anerkjenner uenighet.

Edmondsons (2003) forskning har vist at de teamene som rapporterte om flest feil, var det mest effektive. Hvordan har det seg? Edmondson forklarer det med at de teamene som viste seg å være mest effektive var de teamene som var trygge på å være uenig, var modige nok til å luften ideer og tok risiko. Teamene rapporterte om en opplevelse av et arbeidsmiljø med åpenhet for å stille kritiske spørsmål som ble verdsatt, samt at forbedring i seg selv skapte motivasjon. Edmondson fant imidlertid stor variasjon i de 51 media teamene hun undersøkte. Samtlige team var i samme produksjonsselskap. Psykologisk trygghet er en subjektiv opplevelse. Selv i de organisasjonskulturene som er preget av konsensus, finnes variasjon fra høy til lav opplevelse av psykologisk trygghet. Likevel viser Edmondsons forskning (2003) en tendens til større trygghet blant mennesker som har jobbet tett sammen over tid, og som har erfart at de lykkes med samarbeidet. For at slike team skal være effektive over tid må de tåle endringer og arbeide kontinuerlig selv når de blir utfordret. Når vi gir ærlige tilbakemeldinger på en respektfull måte kan man anta at det bidrar til læring og utvikling.

Det å forstå betydningen av å lytte, være genuin, vise interesse, tilpasse sin egen lederatferd og kommunikasjon ser jeg styrker meg i møte med min personalgruppe. Kvalnes (2022) beskriver at en av forutsetningen for at psykologisk trygghet kan etableres, handler om modenhet hos lederen. Hvordan

evne ta imot kritikk og motforestillinger på en fremoverlent måte? Kvalnes forklarer det videre med at kritikk kan fremprovosere de mest primitive reaksjonsformer hos mottakeren. En bevisstgjøring rundt dette vil jeg påstå mange ledere trenger en påminnelse om. Gjerne daglig. Hvordan ønske vi kritikk velkommen? Hvordan unngår vi å sitte i en situasjon hvor vi tar igjen eller går til motangrep? Egen lederatferd vil reflekteres over i personalgruppen, ved å anerkjenne noen som er modige, som kan bidra til bedre praksis, kan man anta at det bidrar til å fremme ytringsklima. Vi kan luften ideer og ta risiko ved å si ifra, uten at det er fare for at det kan bli brukt imot deg ved en senere anledning.

2.4 Ledelse og lederatferd

I denne prosjektoppgaven har jeg valgt å se på hvordan jeg som leder kan legge til rette for. Vinklingen på oppgaven er i tråd med det jeg ønsker med studiet: Tilegne med kunnskap og kompetanse, som gjør at jeg som leder står litt stødigere når det blir utfordrende.

Ledelse blir definert som «å hjelpe en gruppe til å utvikle en felles opplevelse av retning, og forpliktelse mot denne» (Bolman og Deal, 2018, s. 218.).

Ut fra denne definisjonen handler det om samspill i en gruppe, og hvordan få en gruppe til å bevege seg i samme retning. Arntzen (2021) skriver om hvordan vi som mennesker tilbringer livet vårt i fellesskap med andre. Videre beskriver hun hvordan dette sees i sammenheng med at vi har behov for å ha noen å definere oss med, og føle tilknytning til. Vi tilbringer store deler av dagen, uken, året og livet vårt på arbeidsplassen, det å ha en opplevelse av trivsel når du er på jobb er betydningsfullt for mange. I den sammenheng tenker jeg at det er viktig at man som leder legger til rette for fellesskapet, og anerkjenner betydningen av gode, trygge relasjoner. Første samling på studiet i Helseledelse ble dette løftet under forelesningen. Hva er ledelse? Og når kommer det til syne? Ledelse handler om å vise en meningsfull retning, men på veien så sender vi signaler. Like mye som å vise retning kan man anta at å vise empati, å sidestille seg, lytte, være til stede, sette seg inn i situasjon og å tåle og høre er vel så viktig. En leder kan være en som drar lasset og viser retning, en som tar tak i utfordringer, men det kan også handle om å legge til rette for personlig vekst, eller sørge for en bærekraftig tjeneste. I denne sammenheng vil kommunikasjon være viktig å være bevist på. Kommunikasjon handler om å dele og forstå (Arntzen, 2021, s. 54) Enten det er

nonverbalkommunikasjon ved ansiktsuttrykk og kroppsspråk eller det er verbalt som handler om det som sies (Arntzen, 2021). Som leder kan det også være nødvendig å være bevist på når det verbale og nonverbale ikke samsvarer. Da kan det være nødvendig å metakommunisere, ved at man får mottakeren til å utdype det den mener, slik at man unngår misforståelser. Arnulf (2020) beskriver når han snakker om beslutninger og ledelse at det ikke er beslutningen som er den viktigste oppgaven, men for lederen å skape mening i situasjonen. Hvordan lederen kommunisere kan derfor i mange sammenhenger bli avgjørende for utfallet.

Ledelse omhandler hvordan jeg som leder evner og har ferdigheter til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å løse oppgavene vi er satt til å gjøre. Gjennom pensum, forelesningen og arbeidserfaring tenker jeg at ledelse handler om samspillet mellom mine medarbeidere meg og. I den sammenheng er det viktig å være bevist hvordan mine handlinger, og min atferd kan påvirkes av mine egenskaper og ferdigheter. Som leder kan evnen til å speile seg, være bevist sine omgivelser, og være i stand til å justere seg i en kontinuerlig prosess, bidra til bedre samspill med omgivelsene.

2.5 Oppsummert

Kvalnes (2022, s. 161) skriver at «*taushet kan være ekstremt kostbart og ødeleggende for prosjektet*». Oppsummert har vi vært innom noe forhold som kan være av betydning for ytringsklima på en arbeidsplass. Når vi snakker om vennlig friksjon så handler det ikke om koseprat og at vi skal ha det så hyggelig på jobb. Det handler om å tåle uenighet. Ifølge Kvalnes (2022) bør nye ideer få bryne seg på motforestillinger, da får vi tatt en pust i bakken og sjekket ut, er vi på rett vei? Og når vi tåler uenigheten så er det betimelig å anta av det er en større grad av psykologisk trygghet i gruppen som gjør av vi tørr utfordre etablert praksis og tenke nytt. I det komplekse arbeidet som leder har jeg erfart gjennom praksis, men også prosjektoppgaven at egen atferd reflekteres over på andre. Det kan være en fordel å forsøke ta flere perspektiver ovenfra og ned og nedenifra og opp. I denne prosjektoppgaven har jeg ønsket så på hvordan jeg kan legge til rette for at ytringsklima i avdelingen skal bli bedre.

3. Metode

Hensikten med metodekapittelet er å beskrive hvordan en har gått frem for å besvare spørsmålet i oppgaven. Oppen, Mørk og Haus (2020) henviser til Dalland som tar utgangspunkt i sosiologen Vilhelm Auburt: «*en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap*» (s.23).

3.1 Datainnsamling

I denne delen vil jeg gjøre rede for datainnsamlingen i sin helhet og så beskriver jeg framgangsmåten i workshopene og i spørreundersøkelsen.

Det er anvendt både kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Oppen, Mørk og Haus (2020) henviser til T. Thagaard når de beskriver at kvalitativ metode søker i dybden for å kunne besvare spørsmål om hvordan og hvorfor, og legger vekt på fortolkning. På den måten er vi i stand til å se nye sider av en problemstilling eller et fenomen. *I kvalitative studier har vi større grad av fleksibilitet slik at vi kan gjøre endringer underveis* (Oppen, Mørk og Haus, 2020, s.31). Kvantitativ metode handler mer om å få innsikt i bredden av problemstillingen.

Bakgrunn for valg av metode var å få innsikt og forståelse, men etter hvert som innsikten økte var det nødvendig å teste for å bekrefte/avkrefte omfanget. Designet ble på bakgrunn av dette en kombinasjon av deduktivt og induktivt som omtales i pensum som abduktivt design (Oppen, Mørk og Haus, 2020). Med det menes et design med en teoretisk tilnærming hvor allerede etablert kunnskap benyttes, i tillegg er det er brukt empirisk data for å få innsikt og forståelse for å svare på problemstillingen. Oppen, Mørk og Haus (2020) referer til Kvale og Brinkmann (2015) som sier at når man kjenner til fenomenet som utforskes, kan en kombinasjon være hensiktsmessig. Datainnhenting er gjennomført ved standardisert intervju beskrevet i kapittel en, observasjon av deltager i gruppearbeid (workshops) og anonym spørreundersøkelse.

3.1.1 Workshops

Det er avholdt fire personalmøter hvor første møte var et informasjonsmøte hvor jeg gjorde rede for prosjektoppgaven. Tre personalmøter har inngått som forsøk og bestått av gruppearbeid hvor på det er gjort observasjon av deltakerne under gruppearbeidet. Det er også reflektert i plenum etter at gruppearbeidet er gjennomført. Personalgruppen ble ikke informert om eksakt hva jeg observerte –

dette for at det skulle bli så autentisk som mulig. Observasjonen er gjort ut fra var deltagelse, ansiktsuttrykk og initiativ, da jeg antok at dette var forhold som var enkelt å observere. I tillegg antok jeg at dette kunne fortelle meg noe om dynamikken og relasjonene i gruppen. Medarbeiderne ble satt i grupper og i par under workshopene. I gruppene ble helsesykepleierne fordelt ut fra om de jobbet på barneskole, eller med ungdom, samt at jeg fordelte utfra om hvor lenge de hadde jobbet i avdelingen. I personalmøte hvor de ble satt i par klippet jeg UNO-kort i to, og så måtte de pare seg med den som hadde den andre delen av korte.

I første workshop ble arbeidsmiljøportalen.no presentert og benyttet for å sette en agenda. Tema var «hva er viktig hos oss?» Personalgruppen ble delt inn i 5 tilfeldig valgte grupper. Åtte tips og råd (vedlegg 2) ble presentert. Hver gruppe valgte ut tre tips de mente var viktig. De ble så presentert og diskutert i plenum. Det ble satt av 45 minutter til denne oppgaven for at gruppa skulle få god nok tid til å drøfte de ulike tipsene. Når gruppene hadde drøftet ferdig, hadde vi diskusjon i plenum. Hver gruppe hadde fått lapper hvor de skrev ned sine tre tips og råd og så hengte vi de opp på veggen. Alle fikk anledning til å se hva de ulike gruppene hadde vektlagt gjennom presentasjonen i plenum. Hensikten var å finne en felles forståelse og innsikt i personalgruppen på bakgrunn av historikken og intervjuene å finne veien videre. Etter personalmøte ble det avskrevet en oppsummering som ble sendt ut til personalgruppen om hva gruppa sammen mente var viktig hos oss.

Neste personalmøte ble avholdt 5 uker etterpå. Vi innledet med en oppsummering, hvor ordet var fritt. Vi hentet frem de 3 tipsene/rådene som ble valgt ut på forrige workshop som representerte det gruppa opplevde som prioriterte eller viktige tips/råd, og hang de opp på veggen. Workshop nummer to handlet om lek og moro, Lego og kreativ utfoldelse og relasjonsbygging. De ble delt i tilfeldig grupper på 5 i hver. Gruppene fikk i oppgave å plukke legeklosser fra et stort utvalg og bygge noe som representerte eller fortalte noe om seg selv. Alt ble gjort på tid når tiden var ute skulle de fortelle om «kunstverket» for gruppen sin. De fikk 5 minutter til å plukke klosser, 15 minutter til å bygge og deretter fikk de 5 minutter til å presentere i gruppen.

I den tredje oppgave personalgruppen fikk ble de satt sammen to og to, helt tilfeldig. Alle fikk delt ut en bunke med kort med ulike adjektiver (vedlegg 3).

Denne øvelsen heter Styrkespotting som handler om å se etter egne og andres styrker. Øvelsen går ut på å la deltakerne fortelle en historie om noe de har lykkes godt med, lytteren velger ut 3-5 adjektiver som beskriver historien og forteller kollegaen bakgrunnen for valg av adjektiver. Målet er at gode tilbakemeldinger skal fremme åpenhet, trygghet, optimisme og motivasjon (Thagaard, 2021)

3.1.2 Anonym spørreundersøkelse

Etter de innledende intervjuene som kun representerte 6 helsesykepleiere i avdelingen, ønsket jeg få et mer representativt bilde av hvordan «klima» i avdelingen vår var da workshopene var ferdig. Intervjuene og observasjonen gav mye innsikt i tjenesten. Likevel kan man stille spørsmål om funnen kan generaliseres når det er så få informanter, i tillegg til alle subjektive variabler som kan påvirkes i en observasjon. På bakgrunn av dette var det nødvendig å gjøre en anonym spørreundersøkelse for hele tjenesten, som kunne si noe om hvordan opplevelsen av ytringsklima var hos oss. Samt, etterhvert som min innsikt økte var det nødvendig å se hele tjenesten under ett, på en noe mer objektiv måte. Spørreundersøkelsen ble også gjort anonym for å øke sannsynligheten for at svarene var valide.

Undersøkelsen ble gjennomført i januar 2023 via Office 365 Forms.

Spørreskjema bestod av 8 påstander som ble gradert fra 1-5, hvor 1 var helt uenig med påstanden og 5 var enig med påstanden.

Følgende påstander ble presentert:

1. Jeg kan løfte frem faglige utfordringer med kollegaene mine
2. Jeg kan drøfte vanskelige problemstillinger med min leder
3. Jeg tar ordet i personalgruppen dersom jeg opplever å være uenig i saker som drøftes
4. Jeg opplever det trygt å være uenig med personalgruppen eller uttrykte meninger
5. Det kan være vanskelige å spørre leder om hjelp
6. Noen ganger sier jeg meg enig med kolleger fordi det er lettest
7. Jeg velger bevisst hvilke kollegaer jeg drøfter problemstillinger med
8. Vi har en avdeling med stor takhøyde for å være uenig i problemstillinger, løsninger, utfordringer, fremgangsmåter, prosedyrer o.l.

3.2 Analyseprosessen

Data fra de innledende intervjuene og observasjonene utgjorde omtrent 10 sider, i tillegg hadde jeg data fra spørreundersøkelsen i Forms. Intervjuene ble gjennomført i løpet av fire dager og rådataene ble deretter oppsummert eller renskrevet. Å transkribere blir av Oppen, Mørk og Haus (2020) beskrevet «å transformere fra muntlig til skriftlig» (s. 379). Det var viktig å forsøke å oppsummere så nøyaktig som mulig slik at svarene samsvarte i størst mulig grad. Fordi jeg kun har intervjuet 6 helsesykepleier og en kollega i samme ledergruppe har det vært viktig å sikre anonymiteten til deltakerne. Jeg har derfor vært forsiktig med å beskrive nyansene i for stor grad, slik at det ikke blir tydelige hvem som har svart hva. Notatene fra observasjonen ble renskrevet dagen etter personalmøte. Der har jeg skilt mellom konkret observasjon og hva som var min tolkning. Dataen er kodet ut fra tema for å systematisere svarene. Ifølge Oppen, Mørk og Haus (2020) kan koding av dataen være fornuftig for at materiale kan bidra til ny innsikt og å belyse problemstillingen.

Tabell 1 viser temaene svarene fra intervjuene ble systematisert inn i.

Tid	Lokalisasjon	Organisering	Fjernledelse	Arbeidsmiljø / psykologisk trygghet
-----	--------------	--------------	--------------	--

Tabell 2 viser observasjoner fra workshopen

Oppgave	Ansiktsuttrykk	Initiativ	Engasjement	Tolkning
---------	----------------	-----------	-------------	----------

3.3 Styrker og svakheter ved metoden

I intervjurunden ble det raskt tydelig at jeg ikke hadde satt av tilstrekkelig tid til hvert intervju. Retrospektivt tenker jeg at bedre forberedelsene kan bidra til å strukturere intervjuene mer, som igjen kan bidra til at utfordringene blir utforsket i større grad innledningsvis. Både utvalg av informantene, tid og ikke minst mine eget kunnskapsgrunnlag for ytringsklima, kan ha betydning for funnene innledningsvis i prosjektet. Det har derfor også vært av betydning å ha et utforskende design, slik at jeg har kunnet justere prosjektet etter hvert om innsikten og forståelsen har økt. I den anonyme undersøkelsen svarer over 90 % av de ansatte, slik at svarene tolkes som representative. Likevel ser jeg at påstandene slik jeg har formulert de lett kan misforstås om man ikke leser nøye,

og er bevist om man er enig/uenig i påstanden. Dette ble drøftet på et personalmøte etter undersøkelsen hvor flere ble usikre på svaret de har avgitt. Spørsmålet man må stille seg da er om funnene er valide. Ifølge Oppen, Mørk og Haus (2020) kan data innhentes ved hjelp av standardiserte intervjuer eller ved selvadministrert utfylling. Ved standardiserte intervjuer er det respondentene som oppsøkes. Ved selvadministrert datainnsamling er det respondentene selv som fyller ut spørreskjema. Begge metoder har fordeler og ulemper. Fordelen ved standardiserte intervjuer er at misforståelser eller uklarheter kan avklares med en gang. Jeg antar at dette kan ha bidratt til at svarene er valide, men for min del var intervjuene en ressurskrevende aktivitet, som til tross for kun 7 respondenter, var midt i tidsfrister vedørende budsjettarbeidet. Den anonyme spørreundersøkelsen var for meg langt mer effektivt, og med god svarprosent som ansees om en fordel. Jeg mistet selvsagt muligheten til å oppklare eventuelle misforståelser eller uklarheter, samtidig åpnet jeg for at det kunne være lettere å svare ærlig. Til tross for at det er lagt vekt på tydelig spørsmål med tydelig svaralternativer, ser jeg likevel mulighet for at spørsmålene ikke nødvendigvis har vært like lette å svare på.

3.4 Etske betraktninger

I Norge er all forskning regulert gjennom lov og forskrift som skal bidra til å tydeliggjøre både institusjoner og enkeltindividers etiske ansvar (jmf Lov om organisering av forskningsetisk arbeid, 2017).

Konfidensialitet har vært viktig, fordi noe av det vi har snakket om har vært sensitivt. Personalgruppen har ikke innsikt i hvem som ble intervjuet innledningsvis og spørreundersøkelsen ble holdt anonym. Alle deltaker har gitt et informert samtykke, det er gitt informasjon i forkant av prosjektstart om formål, hensikt og fremgangsmåte, samt hvordan vi skal jobbe videre med eventuelle funn (Oppen, Mørk og Haus, 2020).

4. Funn

I dette kapitlet blir de relevante funnen fra prosjektoppgaven presentert som kan bidra til å belyse problemstillingen.

Hvordan kan leder legge til rette for økt ytringsklima i skolehelsetjenesten?

4.1 Intervjuene

Den første oppgaven vi fikk i forbindelse med studiet var å utforske utfordringer i egen tjeneste. Det var viktig i den innledende runden, at fokuset for intervjuet var hva informanten opplevde som en eller flere utfordringer, og ikke det jeg opplevde som utfordringsbilde for å unngå å bekrefte mine antagelser. Målet var å ha åpne spørsmål som ikke var påvirket av egen forutinntatthet, av eventuelle utfordringer som jeg har identifisert i tjenesten.

Den første utfordringen som er identifisert er *tid*. Tid oppleves som mangelvare for informantene. Flere beskrev at de opplevde at tiden ikke var tilstrekkelig, som igjen påvirker kvaliteten på hjelpen som gis. Samtidig så beskrives tid som en utfordring i forhold til hvordan man bruker tiden, og prioriterer tiden. Flere fortalte i intervjuet at liten tid førte til stress og engstelse for at man skal overse, eller ikke avdekke barn med hjelpebehov. En helsesykepleier sa *«hele listen min er full av samtaler som er på vent og så kommer det inn en elev hvor jeg ser at det er noe, men egentlig ikke har tid til å sette av til enda en oppfølging»*. Flere påpeker også at det er økende forventninger til hva tjenesten skal gjøre, som er tosidig. De uttrykker tilfredshet med å bli inkludert i større grad i den tverrfaglige arbeidet på skolen, samtidig så samsvarer ikke tiden med alle oppgavene som skal løses. *«Jeg sitte helt alene på en skole med nesten 500 elever, jeg har rett og slett ikke tid i forhold til behovet»*, sa en annen helsesykepleier. Tid var en utfordring alle respondentene kommenterte også min sidestilte kollega, fordi endringen det har vært i arbeidsoppgaver og ansvarsområde, spesielt inn i skolehelsetjenesten, har økt uten av ressursene har økt i takt.

Videre blir *arbeidsmiljø* i avdelingen trukket frem. Jeg var noe overrasket over hvordan utfordringen ble presentert. Jeg hadde informanter som ikke opplevde nok *psykologisk trygghet* i personalgruppen til å si imot/si seg uenig på personalmøtene. Dette var ikke rettet mot meg som leder, eller mot bydelens ledelse, som det tidligere har vært utfordringer knyttet til. En av informantene sa

«at deler av personalgruppen hadde enormt behov for å problematisere ulike forhold». Samme type utsagn kunne høres fra flere av respondentene. 3 av 6 informanter kommenterte arbeidsmiljø og satte ord på at det ikke alltid var like lett å si imot deler av personalgruppen. Flere av informantene beskrev at «det er noen sterke personligheter i gruppa som kan gjøre det vanskelig å være uenig med. Det er lettere å ikke si noe.» Noen av respondentene påpekte også at varselet som ble sendt for noen år tilbake ikke var bearbeidet tilstrekkelig. «For eksempel; Vi kan fortsatt bruke tid på å sette spørsmål ved øverste ledelse i bydelen, og deres fravær av interesse for vår tjeneste, når vi har kollegaveiledning». Tillit til og fra leder ble også kommentert fra tre av respondentene hvor det ble adressert som viktig for en trygg og god relasjon på arbeidsplassen.

En annen utfordring som identifiseres er knyttet til *fjernledelse*. Helsepsykepleierne i avdelingen har sin tjeneste på 16 forskjellige skoler. Flere påpeker at leders tilgjengelighet i det daglige er begrenset, fordi vi ikke er lokalisert fysisk på samme sted. Informantene påpeker at daglig støtte, oppfølging og vurderinger blir minimert til telefonkontakt og teammøter av naturlige årsaker. De opplever at regelmessige møtepunkter som veiledning, personalmøter og fagmøter gjør at arenaene blir flere, som oppleves nyttig og helt nødvendig for gruppen. Samtlige respondenter opplever at felles møtearenaer er nødvendig for å kvalitetssikre en enhetlig tjeneste, og for å kunne bygge gode relasjoner med kollegene og leder. En av informantene opplevde at «behovet for felles arenaer og tid blir to sider som ikke alltid drar i samme retning.» «På den ene siden har jeg behov for felles arenaer, samtidig så opplever jeg det vanskelig å prioritere kollegaveiledning fordi det er tid borte fra elevene. Dersom veiledningen endre opp i «kaffeprat» og ikke veiledning er det vanskelig å forsvare å være borte fra tjenesten.» Min sidestilte kollega adresserte også arbeidsmiljø i lys av at jeg driver fjernledelse. «Det å ikke ha daglig omgang med en personalgruppe er utfordrere i forhold til relasjonsbygging, effektiv utøvelse av faget og faglige drøftinger.

Siste utfordring som identifiseres er *lokalisasjon/organisering*. Fordi personalgruppen sitter på 16 forskjellige skoler påpeker noen av informantene at det tar lengre tid før man blir kjent, blir trygge på hverandre, skaper gode relasjoner og en arena for å være sosial utenfor jobb. Flere av informantene forteller også at det er «enklest å kunne samarbeide med skolen som ligger

nærmest din egen, slik at ikke dyrbar tid går bort i reisevei.» Flere informanter trekker frem at det er av betydning å ikke samarbeide tett med alt for mange, fordi man lærer hverandre å kjenne, og kan utfylle hverandre på en positiv måte for eksempel når det er snakk om undervisning på skolen. En av informantene forklarer at *«noen i gruppa har jobbet lenge sammen og har en symbiose som er vanskelig å bli en del av når man er ny.»* To av informantene beskriver at for å effektivisere arbeidsdagen kunne det vært hensiktsmessig at det fra et lederperspektiv kunne formaliseres noe mer struktur når det gjelder samarbeid mellom de ulike helsesykepleierne på de ulike skolene.

Flere av funnene knyttet til både fjernledelse og tid opplever jeg og tolker at kan påvirke ytringsklima hos oss, og viktig for meg som leder å ta hensyn til i driften. Helsesykepleierne sitter ikke til daglig sammen, det vil si at når vi har så mange nyansatte som vi har i avdelingen må det avsettes tid til å bli kjent med hverandre, faglig, men også personlig. På den måten kan man begynne å jobbe med den psykologiske tryggheten i gruppen. Varslingssaken fra noen år tilbake blir også kommentert i utfordringsbilde. Dette er et viktig funn. Det forteller meg som leder at varslingen ikke er bearbeidet for de som har vært en del av den. En eventuell mistillit som jeg har kjent på, trenger ikke nødvendigvis handle om meg. Jeg mener dette er et viktig funn, fordi det har bidratt til at innsikten og forståelsen min i noen sammenhenger har økt. Det igjen har gjort at jeg utforsker fremfor «å sette ned foten». Selv om funnene ikke kan generaliseres i intervjuene så er det tilstrekkelige informasjon som kommer frem. Det fordrer at jeg som leder bør legge til rette for fellesskapet og øke psykologisk trygghet i gruppen, ikke minst vise at jeg tåler å høre, uten at det kommer konsekvenser ut av uenighet. Jeg ser at jeg med fordel kunne avsatt mer tid til intervjuene som kunne bidratt til større innsikt i utfordringsbildet i starten av prosjektet.

4.2 Observasjonen

I denne delen vil jeg presentere funnen fra observasjonene som er gjort i workshopene. Gjennom høsten og vinteren 2022 hadde vi tre personalmøter hvor deler av møtene var lagt opp til aktiv deltagelse med gruppeoppgaver. Jeg hadde en antagelse i starten av workshopene om at dersom jeg som leder aktivt jobber for å få frem fellesskapsfølelse, glede og inkludering, ville det kunne styrke ytringsklima i avdelingen. Personalgruppen ble informert om at mitt mål var at

observasjon av gruppearbeidet skulle kunne fortelle noe om hvordan og hva som kan styrke et ytringsklima. Personalgruppen ble ikke informert om eksakt hva jeg observerte – dette for at det skulle bli så autentisk som mulig. Observasjonen jeg skulle gjøre var ut fra deltagelse, ansiktsuttrykk og initiativ, da jeg antok at dette var forhold som var enkelt å observere.

4.2.1 Ansiktsuttrykk

Ved bygging av Lego var ansiktene preget av stundens alvor for å få riktige klosser, noe smilte, andre måpte, noen uttrykt frustrasjon ved å rynke brynene, og noen sperret opp øynene som om de var overrasket. I starten kunne det virke som at noen synes det var barnslig ved at man himlet med øyene. Ansiktsuttrykkene var nødvendig å se i sammenheng med stemningen for å kunne være så objektiv i mine observasjoner som mulig.

Ansiktene sammen med humring, smålatter eller kommentarer indikerte at gruppen synes det var gøy. Da deltagerne skulle presentere det de hadde laget av



legoklossene kom det kommentarer som «ååå tenker du sånn, så kult» «nei så morsomt» og «det er så gøy å gjøre noe helt annet sammen i en annen setting» sammen med ansiktsuttrykk som smil, tolket jeg det som positivt. Flere uttrykk er rolige, men jeg observere også tilfredshet hos noen deltagere. Når kunsten presenteres i gruppen, er dere flere som roser og anerkjenne kollegaene sine for kreativitet, og å tenke utenfor boksen. Det var et par av deltakerne som var noe vanskeligere å lese. For disse deltakerne kan de være vanskelige å lese i mange sammenhenger. Ansiktsuttrykkene tolkes som positive uttrykk og bekreftes med utsagn som ros og skryt til kollegaer.

Observasjon gav meg innsikt, kunnskap og mulighet til å se personalgruppen i en annen setting. Observasjon bidro til å se flere nyanser, ulikheter og likheter, likevel har jeg reflektert om hvor objektiv jeg har vært mens jeg har observert. Har underbevisstheten min og min kjennskap til personalgruppen hatt betydning for hvordan jeg har tolket observasjonene?

Under øvelsen styrespottning bar ansiktsuttrykkene mer preg av konsentrasjon, interesse for motparten og det å være lyttende. Det var ansikt som

hentet fra Pixabay

uttrykte overraskelse, noen ansikt uttrykte forundring og ikke minst glede. Flere bekrefter gjennom samtalene ved å nikke og svarer ja og nei. Jeg observerte smil og latter. Jeg tolker og oppfatter gjennom observasjonen at deltakerne liker øvelsen, på



hentet fra PixaBay

bakgrunn av ansiktsuttrykk som glede, samsvarer med engasjementet. Når vi oppsummerer etter øvelsen forteller flere at det var godt å få så gode tilbakemeldinger, ros og annerkjennelse fra kollegaer. Flere forteller at de fikk råd og tips til hvordan håndtere en situasjon, i tillegg til at «*vi ble litt bedre kjent*».

Den første øvelsen vi gjennomførte «tips og råd» viste de samme uttrykkene, som smil, overraskelse og forundring, alle med en «undertone» eller «stemning» som var positivt. Deltakerne i gruppene hadde også blikkontakt med hverandre. I denne øvelsen var det flere som viste tegn til forundring i diskusjonene i hvor utsagn som «*når du sier at jobbe sammen er viktig, hva legger du i det.*» Det var smil og latter ved flere diskusjoner og flere som uttrykte «*det er så fint å jobbe sammen*». Gjennom observasjonen tolker jeg at gruppen får en felles forståelse hva som er viktig på vår arbeidsplass ved at de enkelt kommer til enighet om hva som er viktig hos oss.

4.2.2 Deltagelse

Observasjon av deltagelse var viktig for meg å gjennomføre fordi jeg ser det i sammenheng med at vi alle må bidra om vi skal få til en god utvikling. Deltagelse i gruppen var derfor viktig, fordi den kan si noe om gruppedynamikken vår. Den kan si noe om psykologisk trygghet, den kan gi informasjon om høykvalitetsforbindelsene i vårt team og ikke minst si noe om vi tåler vennlig friksjon. Samtidig var dette en observasjon som var utfordrende.

I en gruppe så har vi ulike funksjoner, noen må være pådrivere, noen organiserer, noen er kreative osv. Det ble så mange faktorer som personlighet og gruppesammensetning som gjorde denne observasjonen vanskelig. Selv om det

var deltagelse fra alle, så var noen mer engasjert enn andre. Under den første workshopen hvor vi brukte arbeidsmiljøprotalen la jeg merke til at lang arbeidserfaring eller ansettelse ikke var en avgjørende faktor for hvor deltagende du var. Flere av de som har kort ansettelse hadde høy grad av deltagelse. De turte ta ordet i gruppen, de kommenterte kollegaers utsagt og turte også å utfordre ved at de sa «...kan du ikke si noe mer om det?»

Det jeg observerer som er positivt er at alle er deltagende, alle bidro med synspunkter og fikk mulighet til å prate, selv om noen tar mer plass enn andre. Jeg observerte også gjennom deltagelse en større bevissthet



rundt hvordan de stilte åpne spørsmål. Min antagelse er at dette handlet om å få en bedre forståelse for hverandres synspunkter. Jeg tolker deltagelsen fra personalgruppen som positiv, fordi de var engasjerte i alle oppgavene vi hadde. De åpnet opp i diskusjonene for ulike synspunkter og refleksjoner, som jeg tolker bidro til engasjement fra alle.

Da personalgruppen skulle lage et kunstverk som skulle representere noe ved deg selv, var alle deltagende. Det ble humoristisk da de skulle velge Legobrikker fordi konkurranseinstinktet til noen av helsesykepleierne kom tydelige frem. Det skapte der og da en munter stemning, som jeg også tolker tok bort noe av alvorret ved at man skulle lage et kunstverk. Alle viste engasjement i større eller mindre grad, men jeg opplever kanskje også at kreativiteten satte noen begrensninger for enkeltes engasjementet.

4.2.3 *Initiativ*

Helsesykepleie er en spesialisering innenfor sykepleie i det helsefremmende og forebyggende faget. For de som velger seg inn i skolehelsetjenesten, så er det med stor fordel å ha noen personlige egenskaper som setter deg i stand til å være svært selvstendig. Til forskjell fra teamarbeid på sykehus, sitter det fleste



helsesykepleierne alene på skolene. Det stilles krav til initiativ til samarbeid med skolene, som er en premiss for å drive godt helsetilbud til elevene ved skolen. Jeg hadde derfor en forventning om initiativ fra alle deltakerne.

Gjennom observasjon antar jeg også her at gruppesammensetning kan ha betydning for hvor stor plass og initiativ deltakerne tok i gruppen. Noen av deltakerne var trygge nok til å ta initiativ, for eksempel ved å være modig nok til å ta ledelse av oppgaven. Her var det både «ordstyrer» som kom frem og «organisatoren» Med det så menes at deltageren tok initiativ til å systematisk arbeide med oppgaven spesielt da vi hadde første workshop. Jeg antar at dette kan ha sammenheng med at de likte oppgaven, oppgaven engasjerte de. Noen av deltakerne valgte å ha en noe mer avventende tilnærming. Det jeg observerte i alle gruppene var at flere «koblet seg på», noen tok initiativ til å ta notater, noen sørget for at alle fikk uttrykke synspunktene sine.

Jeg har en antagelse at om at hadde jeg styrt gruppesammensetningen, kunne det hatt utfall på grad av initiativ kanskje sett annerledes ut. Samtidig kan man anta at dette er nødvendig i et vellykket gruppearbeid, da vi bidrar med ulike ting inn. Jeg liker uttrykket «alle kan ikke stå foran i båten». Det har bidratt til en bevisstgjøring i forhold til observasjonene. Den store variasjonen som finnes av mennesketyper i en personalgruppe, gjør av vi ikke alltid skal se gruppa som helhet, men individene den består av. Initiativet kunne observeres ved at noen aktivt tok ordet, noen valgt begynne å ta notater, noen delegerte, noen var ordstyrer og sørget for at alle deltok. Jeg tolker også initiativene som ble observert som et felles ønske om å jobbe med «hvordan det skal være hos oss».

Under øvelsen styrkespotting ble det også observert initiativ, ved at de roser og anerkjenner historien til kollegaen sin. Flere tar initiativ til oppmuntring og anerkjennelse ved historier som forteller om en krevende situasjoner. De brukte god tid på å finne adjektiver som beskriver kollegaen på en positiv måte. Ved Legobyggingen observerte jeg først og fremst initiativ ved starten av oppgaven ved at de gikk i gang. Men, det var tre stykker som også tok initiativ til å finne flere Legobrikker etter at de hadde satt seg ned.

Nedenfor er en skjematisk fremstilling som oppsummerer observasjonen fra de ulike workshopene.

Tabell 3

Oppgave	Ansiktsuttrykk	Initiativ	Deltagelse	Tolkning
Arbeidsmiljøportalen	Smil, skepsis, undrende, overrasket	Alle deltar, varierende initiativ Noen tar ledelse, noen sørger for at de kommer videre i oppgaven, tar notater, styrer ordet	Latter, engasjement utforsker og utfordrer	Engasjement for hvordan vi ønsker ha det, felles forståelse? Jobber sammen om oppgaven- alle er med
Lego	Smil, tilfredshet, tankefull, overrasket, glede	Alle går aktivt i gang, noe med større engasjement enn andre Noen løper til bordet for å velge legoklosser	Lekne, aktive, engasjement, kreative, bruker hele tiden avsatt Noen byr mer på hva som representere seg selv enn andre	Oppgaven er morsom, flere får se kollegaen sin i annet lys. Teambuilding på en annen måte? Leke og moro er positivt.
Styrkespotting	Tankefull, konsentrert, smil, glede, tilfredshet	Alle går aktivt i gang med oppgaven, viser engasjement for kollega	Aktive, mye latter, rosende ord	Noen strever med å finne en historie hvor de skryter av seg selv. Bygger relasjoner? Støtter og bekrefter. Lytter aktivt

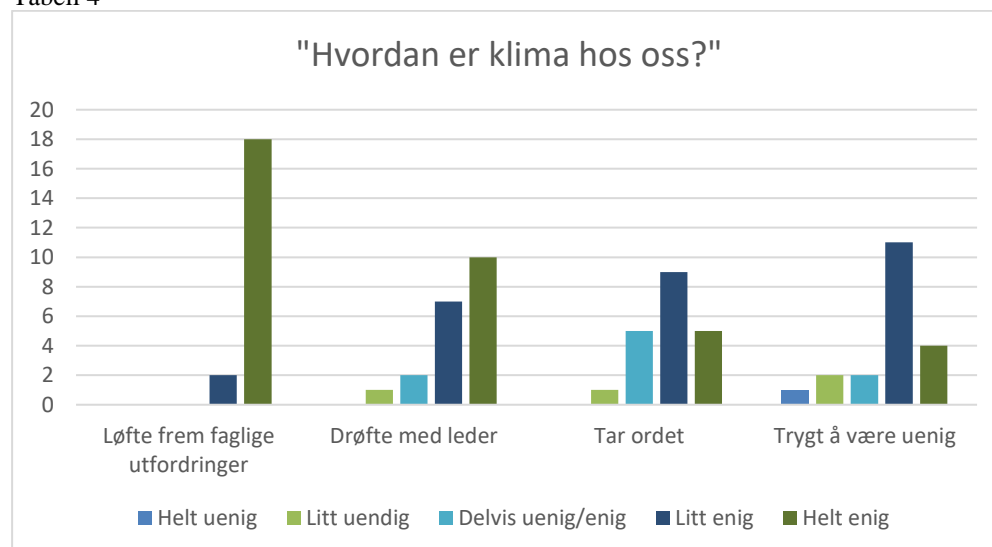
4.3 Anonyme Forms

Intervjuene og observasjonen gjort tidligere gav mye innsikt i tjenesten, men likevel kan man stille spørsmål om funnene kan generaliseres når det er så få informanter, i tillegg til alle variabler som kan påvirkes i en observasjon. Jeg gjennomførte derfor en anonym spørreundersøkelse for hele tjenesten som kunne si noe om hvordan opplevelsen av ytringsklima var hos oss. Spørreundersøkelsen ble også gjort anonym for å øke sannsynligheten for at svarene var valide. 20 av 22 helsesykepleiere besvarte undersøkelsen, av de to som ikke besvarte var en sykmeldt og en i permisjon. Funnen kan generaliseres da over 90 % av personalgruppen svarte.

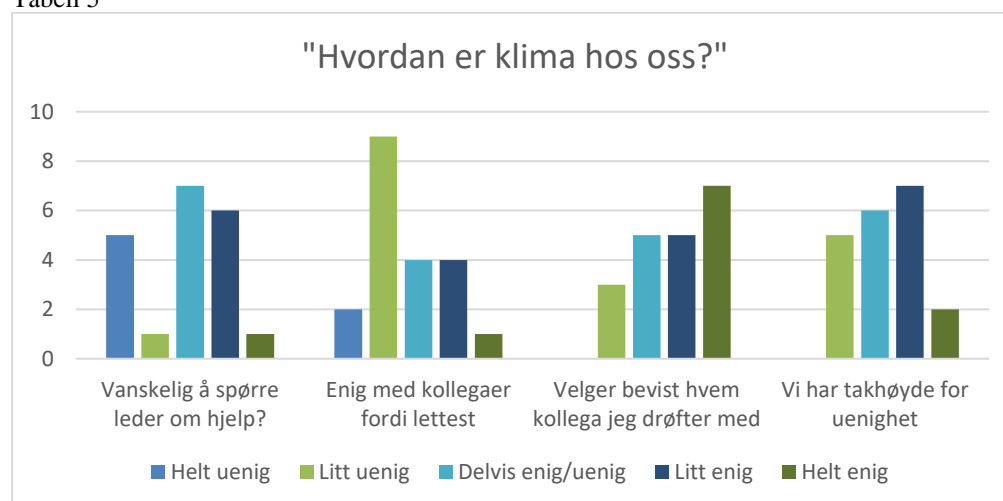
Graderingen i undersøkelsen kan bidra til å se nyanser, gi bredere innsikt og forhåpentlig gi større forståelse. Spørsmålene er beskrevet på siden 16 i kapittel 3.

Nedenfor blir påstanden og svarene presentert skjematisk i tabell 4 og 5.

Tabell 4



Tabell 5



I påstand en og to (tabell 4) finner vi henholdsvis 100% og 85% av respondentene som stort sett enig i påstanden, som tolkes som et klima hvor det er mulig drøfte med kollega og leder om vanskelig, faglig utfordringer vi står i. Det er en svarprosent som jeg kan kjenne igjen. Det er stor takhøyde for faglig diskusjoner. Det er noe lavere prosentuttelling i spørsmål tre som handler om å tørre å ta ordet når det ikke spesifikt handler om fag. Min opplevelse i møte med personalgruppen gjenspeiler dette. Variasjonen i en gruppe og dynamikk i en gruppe vil selvsagt være av betydning, men vi kan anta fra tabell 4, søyle 3 at noen av respondentene kan har gitt uttrykk for det som kom frem innledningsvis i dybdeintervjuene. Det samme gjelder for påstand fire (tabell 4, søyle 4) hvor prosentvis enighet ligger rundt 75 %, men det er viktige å poengtere at 15% av svarene skårer lavt. Det kan

tolkes som at deler av personalgruppen sitter med en opplevelse av at «så trygt er det ikke hos oss».

Et annet viktig funn er at kun 30 % av respondentene er uenig i at det kan være vanskelig å spørre leder om hjelp. 7 av 20 helsesykepleiere som jeg leder har opplevde eller opplever det vanskelig å spørre lederen sin om hjelp. Påstanden kunne med fordel vært presisert i større grad for å belyse bakgrunnen for svarene, likevel kan funnen si noen om behovet for tilgjengelig leder, behovet for bygge flere eller tettere relasjoner, samt en bevisstgjøring for egen lederutvikling. I påstand seks kan vi igjen se noe av det som ble påpekt som utfordring i de innledende intervjuene. Halvparten av respondentene kan i noen tilfeller velge å være enig med kollegene sine fordi det er lettest. I påstand 7 tolker jeg funnen som at alle har noen trygge gode relasjoner på jobb. De som skårer noe lavere antas kan ha sammenheng med at vi har noen i tjenesten som har jobbet i mange år og som er så trygge i seg selv at det har lite betydning hvem de drøfter problemstillinger med.

Den siste påstanden mener jeg viser at vi fortsatt har en del å jobbe med og at funnen fra innledende intervjuene er representative nok til at vi må sette ytringsklima på dagsorden.

4.4 Oppsummering av funn

I prosjektet er data innhentet gjennom intervju, observasjon og en anonym spørreundersøkelse. Det er kvalitative og kvantitative funn som jeg mener gir meg nok grunnlag til å jobbe med videre for å legge til rette for økt ytringsklima i tjenesten. Bakgrunnen for valg av aktivitetene Legobygging og Styrkespotting er at jeg selv har deltatt på disse øvelsene og kjent på hvordan de kan fungere. Selv om workshopene har gitt meg et grunnlag for hvordan jeg som leder kan jobbe videre, ser jeg også at arbeidet med ytringsklima ikke er ferdig. Den anonyme spørreundersøkelsen bekrefter det. Det som kunne vært interessant hadde vært og hatt spørreundersøkelsen først, så workshopene, og så en ny spørreundersøkelse for å se om denne type oppgaver faktisk har effekt. Likevel tolker jeg det dithen at workshopene har hatt en positiv påvirkning. Det å lese en personalgruppe som jeg har gjort i gruppeoppgavene gir verdifull informasjon for meg som leder. Jeg gjør meg derfor noen tanker om hvordan vi videre kan jobbe, koble på personalgruppen og få de deltagende. Men, det er også bevisstgjørende for min

del som leder hva gjelder ros, støtte kritikk og motstand. Hvordan er jeg når de jeg leder har behov for dette? Funnene gjenspeiler deler av min forutinntatthet, men har også avdekket at motivasjon til en god arbeidsplass er godt til stede i personalgruppen, og kanskje i større grad enn jeg antok. Jeg har sett at aktiv deltagelse, at involvering av ansatte skaper engasjement. Det viktigst funnet fra forsøkene er at jeg som leder har ansvaret for å initiere, aktivt gå inn for å endre, åpne opp muligheter, sette agenda, og involvere personalgruppen i arbeidet. Det gir meg en bekreftelse på at ved å legge en plan, gi god informasjon og inkludere en personalgruppe i arbeidsoppgaver, tar de oppgaven på strak arm.

5. Drøfting

I kapitel fem har jeg drøftet mine funn ut fra tre ulike perspektiver. Først har jeg drøftet leders ansvar, deretter har jeg drøftet betydning av sunn motstand og til slutt småskrittsforbedring som å sette en agenda, sett i lys av problemstillingen min

«Hvordan kan leder legger til rette for økt ytringsklima i skolehelsetjenesten?»

5.1 Leders ansvar

Ifølge Arnulf (2021) defineres ledelse ofte som «å skape resultater ved hjelp av andre». Så argumentere han videre for at dette i større grad handler om stillingsbeskrivelse fremover definisjon av hva ledelse faktisk er. Ledelse beskrives i dag i større grad, som en prosess hvor et individ har et ansvar, og påvirker en gruppe i retning av et felles mål (Arntzen, 2021). Samtidig vil jeg argumentere for at en leder kan igangsette mye, men «*dersom du ikke har med deg folka dine*», mener jeg veien blir tung å gå. I innledningen til oppgaven skriver jeg om hvordan jeg i starten av mitt lederskap opplevde, på grunn av min minimale erfaring som leder, at jeg famlet mellom å posisjonere meg og bygge allianser. Det var utmattende og gav lite resultater. Nå vil jeg presiserer at vi har jobbet med arbeidsmiljø i avdelingen over en lengre periode. Jeg har fått tillitt i personalgruppen, men det var ikke før i høst, da prosjektet startet at jeg la til rette for involvering i så stor grad som jeg gjorde. Funnen kan indikere og jeg tolker at involveringen bidrar til engasjement. Kvalnes (2022) setter sammenheng mellom ytringsklima og fellesskap. Han beskriver at hvordan vi prater til hverandre, og

med hverandre påvirker. Min antagelse var at vi gjennom lek og moro, samt systematisk jobbing med oppgaver sammen, kan bidra til å øke ytringsklima i skolehelsetjenesten på bakgrunn av at vi bygger relasjoner, og blir tryggere på hverandre – altså skaper en fellesskapsfølelse. Funnen fra workshopene viser glede, engasjement, interesse for kollegaer som understøtter dette. Lek og moro kan vi også anta kan ta bort noe av alvoret i de krevende situasjonene vi står i, det ble nevnt under workshop at «*det er så fint å jobbe sammen i en annen setting*».

Gjennom prosjektet har innsikten bidratt til en større opplevelse av ansvar for min egen del. Hvis ikke jeg som leder skal lede avdelingen til et bedre utgangspunkt hvem skal gjøre det da? Samtidig har også prosjektet bidratt til økt forståelse for at du som leder ikke kan «dra lasset alene». Jeg har i lys av min stilling en myndighet, et ansvar og ikke minst makt til å skape et ytringsklima som oppleves trygt for alle ansatte. Makt kan selvsagt misbrukes, fordi du i lys av din rolle kan påvirke andre. Hvis du som leder utøver din rolle på en måte som skaper høy terskel for uenighet og dissens på jobb, kan man anta at



Hentet fra Pixabay

det begrenser ytringsklima betraktelig. Du som leder har ansvar for å gå foran som et godt eksempel. Jeg husker Kvalnes sin forelesning i høst hvor han snakket om «*hvor tungt dine ord veier i lys av din rolle mot om en medarbeider som sier akkurat det samme*». For min del har dette bidratt til en bevisstgjøring når det gjelder egen rolle gjennom prosjektet. Gjennom prosjektet så opplever jeg, og får bekreftet i workshopene, at jeg har en enkel gjeng å motivere. De lar seg lett engasjere, så hva var de avgjørende faktorene for det? Jeg har tolket at informasjon og stor grad av involvering har bidratt til engasjementet. Funnen understøtter dette ved ansiktsuttrykkene, initiativet og deltagelsen personalgruppen viste. Jeg vil argumentere for at du i lys av din stilling som leder har mulighet, men også en forpliktelse til å sette ytringsklima på agendaen, fordi det som beskrevet tidligere kan bidra til kvalitetsutvikling, sikre tjenestetilbud, men også øke trivsel på arbeidsplassen.

Som leder har det vært viktig for meg at avdelingen er aktiv deltagende i å skape et godt ytringsklima. Arbeidsoppgavene på personalmøtene har sikret nettopp dette- deltagelse og jeg vil også påstå en form for eierskap i det vi har jobbet med. Samtidig opplever jeg kanskje å gjøre meg noe sårbar ved at tema blir satt på

dagsorden, tørre sette ord på noe som kan være vanskelige, åpne opp for uenighet uten at det skaper mistillit eller at jeg selv går i forsvar. Anta mindre og åpne opp for undring. Jeg vil argumentere for at dette kan ha bidratt til økt ytringsklima i avdelingen. Adam Grants forskning på psykologisk trygghet på en arbeidsplass understøtter dette. Han viser til at ledere som åpner opp for tilbakemeldinger vil bidra til at opplevelsen av psykologisk trygghet i gruppen øker (Grant, A. 2021). Etter hvert personalmøte hadde vi en oppsummering av oppgaven. Her åpnet jeg opp for at vi skulle komme med ulike synspunkter. Om vi i disse personalmøte var kommet så langt at alle meldte seg på vil jeg tenke at vi ikke hadde, men det la til rette for refleksjon i gruppen som jeg opplevde positivt.

Da jeg så resultatene fra spørreundersøkelsen ble jeg først overrasket, for jeg hadde en forestilling om at resultatene rundt leder skulle vært bedre. Spesielt gjaldt det for spørsmål 5, «*Det kan være vanskelig å spørre leder om hjelp*». Min opplevelse gjennom om det siste året er at vi i større grad tåler uenighet og har fått mange gode diskusjoner, for ikke å snakke om løsninger. Likevel opplever flere i personalgruppen at det kan være vanskelig å spørre meg om hjelp.



Hentet fra Pixabay

Det som har endret seg for min del er at studiet i Helseledelse og ikke minst prosjektoppgaven har styrket meg i å reflektere, fremfor å dra raske konklusjoner. Jeg ser at det kan være flere årsaker til at noen opplever det vanskelig å spørre meg om hjelp. Vi sitter til daglig ikke sammen, det gjør at avstanden blir større. Vi er avhengig av telefon eller Teams, ikke minst så har flere kommentert at de synes arbeidsbelastningen min er stor, så jeg vil anta at noen bruker kollegaer fordi de ser at jeg kan ha travle dager. Ikke minst er tid påpekt som funn innledningsvis i prosjektet som en utfordring, helsesykepleierne opplever ikke å ha nok tid. Altså, det handler ikke om mistillit, men omtanke. Samtidig så ser jeg i undersøkelsen at det er behov for å jobbe med den psykologiske tryggheten i gruppen for spørreundersøkelsen viser at mange ikke tar ordet.

Jeg vil argumentere for at psykologisk trygghet er en forutsetning for at mennesker tør å dele ideer, stille spørsmål, eller løfte bekymringer på jobb. Det har vært gode tilbakemeldinger som gjelder oppgaven vi har gjort, som for flere har bidratt til at man blir kjent på en litt annen arena enn den faglige. Hvordan kan vi se at noen trives? Smiler de, ler de? Når er et smil et genuint uttrykk for glede og når er det et uttrykk for sympati? I en studie fra Sveits har forskerne sett på om vi hvor treffsikre vi er når vi tolker ansiktstrekk. Den delen av hjerne som ble aktivert er der minnene for vår egen livshistorie ligger lagret. I studien så forskerne en tendens til at egen erfaring påvirker hvordan vi tolker (Begue, I. et al, 2018). Med andre ord ansiktsuttrykkene må sees i konteksten av oppgaven.

Dutton (2014) snakker om høy-kvalitetsforbindelsene som handler om dialogen mellom parter og at den kjennetegnes ved gjensidig anerkjennelse, respekt og tillit. Funnen fra workshopene viser at vi har flere høy-kvalitetsforbindelser i vår personalgruppe. På personalmøte hvor vi brukte «styrkespotting-øvelsen» kom dette fint til syne ved at medarbeiderne roser hverandre. Det var også en øvelse som legger opp til at det skal være anerkjennelse, ros og oppmuntring. En øvelse jeg ser vi med stor sannsynlighet kan bruke igjen. Prosjektet har for min del bidratt til kunnskap om metodikk som kan brukes når jeg leder avdelingen gjennom annet krevende arbeid.

Når vi etablerer et klima og skaper en kultur for at uenighet blir møtt med respekt og anerkjennelse så kan det bidra til kvalitetsutviklingen i skolehelsetjenesten. I de inneledende funnene så ble lokalisasjonen og fjernledelse nevnt som utfordringer. Dette er viktige funn for meg som leder å se i lys av når det kommer til å jobbe med ytringsklima fordi vi til daglig ikke sitter sammen. Det gjør at jeg som leder må legge til rette for at det blir satt på dagsorden og initiere involvering. Sist, men ikke minst, jeg må selv være bevist på at uenighet skal møtes med respekt. Jeg må anerkjenne tilbakemeldinger selv om det kan oppleves som motstand. Jeg som leder må legge til rette for felles tid slik at helsesykepleierne og jeg får tid sammen som personalgruppe.

5.2 Legge til rette for sunn motstand?

«Hvordan kan jeg som leder legge til rette for økt ytringsklima i skolehelsetjenesten?» Jeg har stilt meg spørsmål om jeg har vært for ambisiøs når

jeg har tenkt at jeg i løpet av et heller lite prosjekt skulle finne svaret på dette spørsmålet. For til mer jeg har tilegnet meg av kunnskap har det bidratt til en bevisstgjøring på hvor komplekst ytingsklima er, samtidig så enkelt. Noe som kom til syne for meg da jeg oppsummerte og skulle begynne å drøfte funnene.

Som Kvalnes (2019) beskrives når han snakker om vennlig friksjon og ytingsklima er meningsutveksling viktig når den er konstruktiv og gis og mottas på en respektfull måte. For meg ble det viktig i workshopene å legge til rette for at alle fikk ta plass slik at det var mulig å få god og sunn meningsutveksling. Ut fra spørsmål 8 i spørreundersøkelsen har vi nok fortsatt en vei å gå for at alle skal oppleve takhøyde for å si hva de mener, men likevel observerte jeg stor grad av deltagelse under workshopene våre. Det jeg ser kunne vært hensiktsmessig er og hatt spørreundersøkelsen i starten, så workshopene og så spørreundersøkelsen igjen på slutten. Det ville kunne bekreftet eller sagt noe om arbeidet vi har gjort sammen har hatt effekt. Samtidig har oppsummeringene vi har hatt på personalmøte indikert at workshopene bidrar til en positiv utvikling ved at tilbakemeldingene fra personalgruppen er gode.

Hva er det i oss, som gjør at vi kjenner behovet for å forsvare eller gå til angrep dersom det stilles kritiske spørsmål? Litteraturen er helt tydelig på at kritiske refleksjon bidrar til en pust i bakken, er vi på rett vei? (Kvalnes, 2022). Likevel, har jeg selv kjent på en sårbarhet for hva jeg eventuelt eksponerer meg for ved å åpne opp. Erfaringen gjennom prosjektet motbeviser dette. Jo, følelsen av ubehag har nok vært til stede, men resultatet jeg ser gjør at ubehaget forsvinner. Når jeg har lagt til rette for en arena for refleksjon og konstruktive meningsutvekslinger er «min gjeng» lette å få med. Edmondson (2003) skriver om hvordan en klar og tydelig grunn for hvorfor alle synspunkter skal med, kan være hensiktsmessig for ledere å være klar over. Det å søke innspill som leder, lytte til bekymringer og være mottakelig for andres ideer vil jeg anta bidrar til å sette et godt eksempel. På den måten kan vi tåle vennlig friksjon så lenge atmosfæren er vennlig.

De sunne, gode spørsmålene kan belyse praksis for oss. Det å ta tid, utforske, hva gjør at vi ser dette på ulike måter, vår nysgjerrighet kan bidra til læring. God diskusjon åpnet opp for at vi ikke nødvendigvis var en helt enig som gruppe, men vi tålte det fordi det var respektfull dialog i en atmosfære av vennlighet. Under

observasjonen i alle workshopene var stemningen god, det var smil og latter og aktiv deltagelse. Det jeg har reflektert over i etterkant er gjenspeiler ansiktsuttrykkene en refleksjon over følelsene deltakerne sitter med? Spesielt siden halvparten av personalgruppen er delvis enig eller helt enig i at det er takhøyde for å være uenig i avdelingen. Det var ingen som trakk seg unna selv om grad av deltagelse var ulik. Jeg tolker dette positivt fordi det indikerer at et fellesskap som er nødvendig for å tåle vennlig friksjon er til stede, samt at det er grad av psykologisk trygghet i personalgruppa selv om vi har noe å jobbe med.

Hva vil da skje når man på en arbeidsplass aktivt begynner å jobbe med hvordan vi snakker til hverandre, hva slags kommunikasjon bruker vi, hva åpner vi opp for når vi setter fokus på «hvordan er det hos oss, og hvordan ønsker vi ha det?» Man kan videre anta at et ytringsklima med kun medgang, altså fravær av kritikk og motstand kan bidra til lavere grad av kvalitetsforbedring i tjenesten. I henhold til myndighetene våre skal vi ha styringssystemer i helsetjenestene som skal sikre god kvalitet i tjenesten (jmf Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten). Med dette som bakteppe har man da som leder anledning til å ikke anerkjenne betydningen av et godt ytringsklima? Ved å invitere inn til kritiske tilbakemeldinger. Være til stede og tilgjengelig for å motta, samt at du anerkjenner og viser takknemlighet selv om ytringer som kommer er kritiske, kan dette bidra til å styrke ytingsklima.

Som leder kan det ha betydning å reflektere over egen atferd. Hvordan fremstod jeg nå? Skaper dette tillitt? Opplevs jeg inkluderende, støtter jeg og viser omtanke?

5.3 Små skritt

Engasjement smitter kanskje ikke i den grad en pandemi gjør, men jeg sitter igjen etter prosjektperioden med kunnskap som tilsier at selv små skritt i riktig retning bidrar til utvikling. Så, da begynner jeg i det små.



Hentet fra Pixabay

Så hvordan gjør vi dette i praksis? Min opplevelse etter mange år i helsefaget, er at vi har et mål; som handler om å gi et godt helsefaglig tilbud, dette er uavhengig hvilken helseprofesjon du tilhører. For å komme dit, er vi avhengig av å ha et

klima som tåler diskusjon og uenighet, men som også rommer ros og støtte. Min erfaring gjennom 20 som sykepleier er at vi i veldig stor grad er gode til å se på hva vi kunne gjort bedre, men at vi har potensiale for forbedring når det kommer til å anerkjenne og rose når vi lykkes. Det trenger heller ikke være kun når vi lykkes, men også i de situasjonene som har vært krevende. Jeg vil da argumentere for at vi får en arbeidsplass som oppleves god, hvor det er trygt, som har takhøyde og som anerkjenner. Jeg fortalte innledningsvis at avdelingen for noen år siden hadde vært gjennom en varslings sak som fortsatt tar plass og som nok ikke er ordentlig bearbeidet. Jeg opplever at det har vært positivt at jeg har vært transparent om hva hensikten med prosjektet har vært. Jeg ser at det har vært nødvendig med det fokuset jeg har hatt dette året, hvor personalet er blitt involvert i hvordan vi ønsker å ha det hos oss, og som setter ord på hva som er viktig.

I første workshop jobbet vi med nettopp dette, hvor vi brukte arbeidsmiljøportalen som verktøy. Resultatet fra workshopen var tre punkter som vi som personalgruppe ønsket å ha fokus på, det handlet om å jobbe sammen, la alle slippe til og holde alle oppdaterte underveis (se vedlegg 2). Dette var i utgangspunktet en øvelse som krevde mye forberedelser for min egen del som leder, men som var enkel å gjennomføre. Jeg er heldig som har fått lede en engasjert gjeng, faglig, men også sosialt. Det jeg så i workshopen handlet om at jeg som leder legger til rette for et arbeid som bidrar til fellesskap, men som personalgruppen selv får eierskap til, på grunn av høy grad av involvering. Det er små skritt, men de oppleves å gå i rett retning. Nylig forskning argumentere for at ansiktsuttrykkene våre viser hva vi ønsker, ikke nødvendigvis hva vi føler så det kan selvsagt ha påvirket noen av mine observasjoner, men jeg sitter med en opplevelse av at jeg likevel har gjort observasjoner som gir meg grunnlag til å si at jo, det er litt bedre hos oss nå enn før vi startet (Begue, I. et al, 2018). Edmondsons (2018) beskriver i sin forskning at det kan forekomme variasjoner innad i et team, det er nok også en observasjon jeg har gjort meg i workshopene basert på at det er ulike grad av deltagelse og initiativ, som kan si noe om ulik opplevelse av psykologisk trygghet. Jeg vil også tenke at gruppenes sammensetning i workshopene også kan ha betydning. Dette er noe jeg tar med meg i det videre arbeidet hvor kanskje det å styre gruppesammensetning i større grad ut fra hvem jeg vet samarbeider godt, kan være et tiltak som det skal legges til rette for. Begrunnelsen vil da være at det mulig vil bidra til større psykologisk trygghet i

gruppen. Samtidig vil jeg også tenke at det i noen sammenhenger er nødvendig at vi drøfter og «bryner oss på» de vi ikke alltid samarbeider med for å se ting på ulike måter.

Dutton (2003) beskriver i sin forskning at å fostre høykvalitetsforbindelsene kan legge til rette for at gruppen opplever det lettere å åpne seg. Hun skriver videre om å skape en følelse av sosial verdighet som bekrefter egenverd. I workshopene observerte jeg en tilstedeværelse hos helsesykepleiere når de jobbet med oppgavene, det var respektfull kommunikasjon ved bekreftelse og støttende ord og aktiv lytting. Når jeg i dag reflekterer over workshopene vil jeg også anta at det skjedde mye jeg ikke klarte få med meg, men jeg la til rette for å sette en agenda og involverte personalgruppen min.

Hva motiverer, så alle tar ansvar for en god arbeidsplass? Hvordan kan vi ønske uenighet velkommen? For meg så har mye i dette prosjektet handlet om hvordan jeg kan øke min forståelse og kunnskap for enkle grep jeg som leder kan gjøre for at skolehelsetjenesten har økt grad av ytringsklima. Workshopene har vært et forsøk for å se om arbeidsoppgaver som krever deltagelse kan legge til rette for det. Selv om ikke jeg har testet selve effekten har jeg gjort noen observasjoner som forteller meg at engasjementet i avdelingen for å skape en god arbeidsplass er høyt. Det arbeidet som jeg tror gjenstår handler om å øke graden av psykologisk trygghet. Det jeg ser i dag er at arbeidet mot riktig retning handler som små skritt. Det kan være seg en god samtale hvor det undres, det kan være en kollega som støtter i en krevende sak, at vi løfter frem og anerkjenner arbeidet vi gjør.

6. Oppsummering og veien videre

«Ytringsklima som grunnmur» har vært en veldig spennende prosess. Prosjektet har vært omfattende og ressurskrevende ved siden av full jobb, samtidig så sitter jeg med en innsikt og forståelse av ytringsklima hos oss og hvordan jeg som leder må jobbe for å legge til rette for en positiv utvikling. Min problemstilling lød som følger;

Hvordan kan jeg som leder legge til rette for økt ytringsklima i skolehelsetjenesten?

Funnene i prosjektet er innhentet gjennom observasjon i workshopene og en anonym spørreundersøkelse. Gjennom observasjon av ansiktuttrykk, deltagelse og initiativ har jeg tolket funnene og opplever at involvering av personalgruppen, god informasjon og bygge fellesskapsfølelsen kan bidra til økt ytringsklima. De innledende intervjuene bidro til innsikt, samtidig som utvalget var lite og funnene vanskelige å generalisere. Observasjonene i workshopene og spørreskjema har også gitt verdifull innsikt. Oppsummert ser jeg at bare å sette en agenda, få ytringsklima på dagsorden hos oss har gitt en positiv effekt. Fordi det har bidratt til bevisstgjøring for min egen del som leder. Jeg opplever også at personalgruppen har fått økt bevissthet rundt tema i forhold til hvordan vi kommuniserer med hverandre. Jeg ser at oppgavene som vi har hatt i workshopene har bidratt til noen nye relasjoner, flere har fått sett kollegaen sin i et annet lys og en annen setting. Jeg har også sett en personalgruppe som er god på å rose og anerkjenne, men også stille åpne spørsmål som kan skape refleksjon og diskusjon. Samtidig finner jeg at vi fortsatt har en vei å gå. Den viktigste erkjennelsen tror jeg at dette arbeidet aldri stopper, det er et kontinuerlig forbedringsarbeid, som kan skape gode ringvirkninger om vi fortsetter å jobbe som vi har gjort dette året. Jeg opplever også et engasjement og et fellesskap som jeg ikke har kjent på i samme grad tidligere.

For mitt lederskap har det vært viktig å bygge grunnmuren, men det så mener jeg at fundamentet må være trygt og stødig. Det ble mulig en liten åpenbaring da jeg skjønnte at grunnmuren i skolehelsetjenesten består blant annet av et godt ytringsklima. Jeg som leder har ansvaret for å lede arbeidet slik at vi får den grunnmuren stødig nok til å tåle tøffe tider. Jeg har blitt bedre kjent med personalgruppen. Jeg vet at Lego, og å finne legobrikker for å bygge kunst, innenfor en tidsramme kan fremprovosere konkurrenten i flere samtidig som latter som ufarliggjør situasjoner. Personalgruppen har sett hverandre og meg i en annen setting. Hvor vi ikke har fokusert på fag, prosedyrer eller føringer, men fokusert på oss. Dette opplever jeg har bidratt til fellesskapsfølelsen. Som beskrevet innledningsvis er halvparten av personalgruppen rekruttert de siste tre årene. Jeg valgte derfor en fremgangsmåte som jeg antok kunne bidra til å legge en grunnmur for videre arbeid. Bygge relasjoner var derfor utgangspunktet når personalgruppen ble involvert. For meg har det også vært viktig å bli bevisst på

maktdistansen. Det å være transparent i prosjektarbeidet, involvere personalgruppen, anerkjenne arbeidet og tiden de legger ned. Men også å åpne opp for at vi kan se ulikt på ting opplever jeg har bidratt til økt grad av ytringsklima. Jeg ser også at det å skape tilstrekkelig psykologisk trygghet i gruppen blir avgjørende for at vi skal komme dit hvor vi tåler vennlig friksjon. Som leder mener jeg at å gjøre seg sårbar kan bære frukter, vise at alle kan ta feil og åpne opp for at det er trygt å snakke om feil uten av det holdes mot deg ved en senere anledning.

Det er flere forhold som det med fordel hadde vært behov å se mer på, brukt mer tid på, samtidig var rammen for oppgaven satt. Likevel opplever jeg at vi, og ikke minst jeg som leder, går styrket ut av dette prosjektet med en større forståelse og et bedre teoretisk grunnlag for å tilnærme meg utfordringer. For mitt lederskap blir det å jobbe med ytringsklima en del av det å bygge grunnmuren i vår avdelingen, men, den vil alltid har behov for vedlikehold.

Hentet fra Pixabay



Referanser

Arnulf, J.K. (2021) *hva er LEDELSE*. 2.utg. Universitetsforlaget

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

Bègue, I., Vaessen M., Hofmeister, J., Pereira, M., Schwartz, S. og Vuilleumier, P. (2018) Confidence of emotion expression recognition recruits brain regions outside the face perception network. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 14(1)81–95.

<https://doi.org/10.1093/scan/nsy102>

Boleman, L.G. og Deal, T. (2017) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler* (M.Skaug og K.M Thorbjørnsen, Overs.). 6.utg. Gyldendal

Coutifaris, C.G.V. og Grant, A. (2021) Taking Your Team Behind the Curtain: The Effects of Leader Feedback-Sharing and Feedback-Seeking on Team Psychological Safety. *Organization Science* 33 (4), 1251-1699

<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2021.1498?journalCode=orsc>

Dutton, J. (2003) Fostering High-Quality Connections. *Stanford Social Innovation Review* 54-57

<https://web-s-ebsochost-com.ezproxy.library.bi.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=3b3b6507-204b-4638-85bf-be56d0a04d61%40redis>

Dutton, J. (2014) Build High-Quality Connections. I Dutton, J. og Spreitzer G.M. *How to be a Positive Leader: small actions, big impact*. Berret-Koehler
[file:///C:/Users/bos335882/Downloads/How_to_Be_a_Positive_Leader_Small_Actions,_Big_Imp..._----_\(I_Foster_Positive_Relationships\).pdf](file:///C:/Users/bos335882/Downloads/How_to_Be_a_Positive_Leader_Small_Actions,_Big_Imp..._----_(I_Foster_Positive_Relationships).pdf)

Edmondson, A.C (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

<https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A.C (2003) Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1419-1452.

<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.library.bi.no/doi/10.1111/1467-6486.00386>

Forskningsetikkloven (2017) Lov om organisering av forskningsetisk arbeid. LOV-2006-06-30-56. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-04-28-23>

Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helsetjenesten. (2017). Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten ([FOR-2002-12-20-1731](https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-10-28-1250?q=forskrift%20om%20ledelse%20og%20kvalitet)). Lovdata <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-10-28-1250?q=forskrift%20om%20ledelse%20og%20kvalitet>

Grant, A. (2014) *Gi og Ta: hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre*. (Hjerde, A. Overs.) Cappelen.

Helsepersonelloven (2001) Lov om Helsepersonell mv. LOV-2023-04-28-8. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-64>

Kommunehelsetjenesteloven (1984) Lov om kommunal helse- og omsorgstjeneste. LOV-2011-06-24-30 fra 01.01.2012. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30>

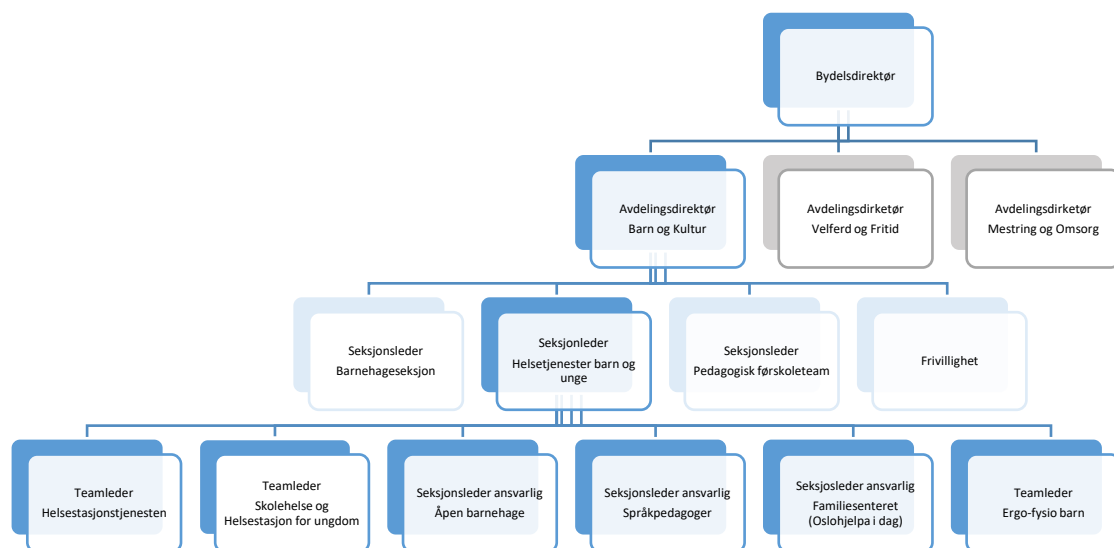
Kvalnes, Ø. (2022, oktober) Ytringsklima Helseledelse 2022H [PowerPoint-presentasjon] <https://bi.itslearning.com/ContentArea/ContentArea.aspx?LocationID=21252&LocationType=1>

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

Kvales, Ø. (2021) Hvordan skape en atmosfære av vennlighet. *BI Business Review*
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/05/hvordan-skape-en-atmosfare-av-vennlighet/>

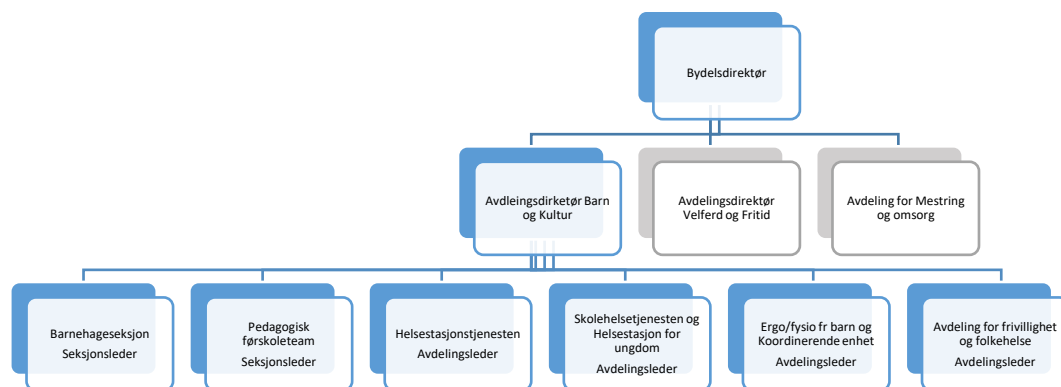
Oppen, M., Mørk, B.E., Haus, E. (2020) *Kvalitative og kvantitative metoder i merkantile fag. En introduksjon*. Cappelen

Gammel organisering



Boksene merket med mørkblå er fagavdelingen jeg tilhører

Ny organisering



Boksene merket med mørkblå er fagavdelingen jeg tilhører

Tips og råd fra arbeidsmiljøportalen

1. Jobb sammen

De beste resultatene oppnår dere i fellesskap. Tett samarbeid mellom tillitsvalgte, verneombud og ledere er nøkkelen til gode løsninger. Bli enige om hvordan dere skal bistå hverandre og hvordan dere fordeler oppgavene.

2. Ta en ting om gangen

Ikke sett i gang med for mange tiltak samtidig. Dere skal ha tid og ressurser til å gjøre oppgavene ferdig og ordentlig. En urealistisk plan kan føre til at arbeidet stopper opp.

3. La alle slippe til

La alle medarbeiderne fortelle om det de er opptatt av, og få dem med på å finne løsninger. De beste løsningene er de som alle støtter opp om og opplever et eierskap til. Finn arenaer der dere kan snakke sammen om dette.

4. Hold alle oppdatert underveis

Hva har skjedd, hva skal skje og hvorfor? Sørg for at alle er oppdatert på utviklingen. Fortell om status og framdrift. Mangel på informasjon skaper usikkerhet og spekulasjon. Finn en felles arena der alle kan holde seg oppdatert.

5. Snakk om utfordringer og muligheter

Problemene blir ikke større av at vi snakker om dem. Tvert imot kan mindre problemer løses umiddelbart hvis vi tar dem opp med en gang. På den andre siden, snakk også om det dere vil få til og hvilke muligheter dere ser.

6. Hold trykket oppe

Å legge planer er bra, men det er ikke nok. Dere må også følge opp det dere har blitt enige om. Hjelp hverandre til å få framdrift. Når medarbeiderne ser forbedringer gir det ny giv.

7. Let etter løsningene

Ikke bruk for mye tid og krefter på å analysere årsakene til problemene. Bruk heller tid på å finne gode løsninger som tar dere dit dere vil. Jobb med det dere kan gjøre noe med. Skyv unna frustrasjoner som er utenfor deres kontroll.

8. Lytt til erfaringer og be om hjelp

Mange virksomheter har høstet gode erfaringer. De er det verdt å lære av. Det finnes også fagpersoner som har kunnskap og kan være til hjelp. Ikke nøl med å ta kontakt!

<https://www.arbeidsmiljoportalen.no/bransje/andre-bransjer/tips-og-rad>

Styrkespotting

Integritet	Oppmerksom	Respekt	Selvillit
Ansvar	Tålmodighet	Utforskende	Omsorgsfull
Motivasjon	Tillit	Hjelpsom	Oppfinnsom
Lyttende	Takknemlig	Nytenkende	Ærlig
Utholdenhet	Kreativ	Målrettet	Nysgjerrig
Disiplinert	Løsningsorientert	Mot	Oppriktig
Engasjement	Organisert	Fleksibel	Selvstendig
Nøyaktig	Ansvarsfull	Modig	Inkluderende
Positiv	Klok	Lojal	Grundig