



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51181 Helseledelse

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

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

### Navn:

Ina Takle Renskaug, Ragnhild Olsen Hvoslef, Ingunn Cecilie Haakerud

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	All you need is...? Hvordan kan ansattes motivasjon til å være barnekoordinator økes?		
<b>Navn på veileder *:</b>	Maria Grazyna Huiding		
<b>Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:</b>	Nei	<b>Kan besvarelsen offentliggjøres?:</b>	Ja

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	22
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

- All you need is...?  
Hvordan kan ansattes motivasjon til å være  
barnekoordinator økes?

Eksamenskode og navn:

**MAN 51181 – Helseledelse**

Utleveringsdato:

05.09.2022

Innleveringsdato:

26.05.2023

Stuedsted:

BI OSLO

# Innholdsfortegnelse

<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>III</b>
<b>1 INTRODUKSJON .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN OG VALG AV OMRÅDE FOR UTVIKLINGSPROSJEKT .....	1
1.1.2 Koordinerende enhet og barnekoordinator .....	2
1.1.3 Bakgrunn – arbeidsmiljø .....	4
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNINGER .....	5
1.3 AVGRENSNING AV OPPGAVEN .....	7
<b>2. FAGLIGE PERSPEKTIVER OG TEORI .....</b>	<b>8</b>
2.1 LOVVERK OG NASJONALE FØRINGER .....	8
2.2 PSYKOLOGISK TRYGGHET OG YTRINGSKLIMA .....	8
2.3 MOTIVASJONSTEORI.....	11
2.3.1 Ytre motivasjon.....	11
2.3.2 Indre Motivasjon .....	12
2.3.3 Prososial motivasjon .....	13
2.4 OPPSUMMERING .....	14
<b>3 METODE OG DATAINNSAMLING .....</b>	<b>15</b>
3.1 DATAINNSAMLING .....	15
3.1.1 Gruppeintervju .....	17
3.1.2 Individuelle intervjuer - etter testing av prototype .....	21
3.2 ANALYSEPROSESSEN.....	22
3.3 REFLEKSJONER OVER STYRKER OG SVAKHETER I METODE.....	22
3.3.1 Styrker og svakheter - gruppeintervju .....	22
3.3.2 Styrker og svakheter - individuelt intervju.....	23
<b>4 FUNN .....</b>	<b>23</b>
4.1 FUNN I GRUPPEINTERVJU .....	23
4.1.1 Oppsummering .....	27
4.2. PROTOTYPER.....	27
4.2.1 Beskrivelse og funn av prototype 1.....	27
4.2.2 Beskrivelse og funn av prototype 2.....	27
4.2.3 Beskrivelse og funn av prototype 3.....	28
4.2.4 Gevinstavtrykk for valg av prototype.....	28
4.3 FUNN I INDIVIDUELLE INTERVJUER ETTER GJENNOMFØRT PROTOTYP.....	31
<b>5 DISKUSJON.....</b>	<b>34</b>
5.1 ANSATTES OPPLEVELSE AV HVORDAN LEDER FØLGER OPP OPPGAVEN .....	35

5.2 ANSATTES DELTAKELSE I UTARBEIDELSE AV FORBEDRINGSFORSLAG .....	36
5.3 BARNEKOORDINATOR OPPLEVER HØYE FORVENTNINGER FRA FORESATTE.....	37
5.4 BARNEKOORDINATORS ROLLEFORSTÅELSE.....	38
5.5 VÅR OBSERVASJON UNDER GRUPPEINTERVJUET OG DISKUSJONEN .....	38
5.6 ANSATTES OPPLEVDE KOMPETANSE, MANGLENDE OPPLÆRING, TID OG MENGDETRENING ....	39
<b>6 KONKLUSJON.....</b>	<b>40</b>
<b>LITTERATUR .....</b>	<b>41</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>43</b>

## **Sammendrag**

### **Kommune:**

Oslo kommune, Bydel St. Hanshaugen

Tre ledere fra Helse- og miljøavdelingen (tjenester til barn og unge)

### **Tema:**

Øke ansattes motivasjon

### **Bakgrunn:**

De ansatte i Bydel St. Hanshaugen har beskrevet at de er lite motiverte for jobben som barnekoordinator. De føler seg usikre på forventningene til oppgaven, og usikre på sin egen kompetanse. De gir uttrykk for at de ikke ønsker å gjøre denne jobben. Samtidig ble retten til barnekoordinator lovfestet i 2022.

Medarbeiderundersøkelse som ble utført i 2022 viste stor tillit i organisasjonen, godt arbeidsmiljø og god tillit til ledelsen.

### **Problemstilling:**

Hvordan kan ansattes motivasjon til å være barnekoordinator økes?

### **Forsøk:**

Vi gjennomførte to gruppeintervjuer hvor vi både intervjuet på utfordringer med henblikk på barnekoordinatorrollen og ga samtidig uttrykk for at vi ønsket forslag til forbedringer. Resultatet av disse forbedringsforslagene ble til to piloter.

Pilotene ble testet i to måneder og evaluert gjennom intervju av de samme ansatte som testet piloten.

### **Funn:**

I gruppeintervjuene ga de ansatte uttrykk for at de opplevde at leder ikke prioriterte oppgaven og samtidig opplevde de å ha lite kunnskap og liten rolleforståelse for oppgaven som barnekoordinator. Like fullt hadde de klare tanker og konkrete forslag om hvordan oppgaven kunne gjøres bedre. Disse forbedringsforslagene ble gjennomgått og sto frem som to tydelige piloter vi ønsket å teste.

## **Konklusjon**

Intervjuene etter gjennomførte piloter antydte at leders engasjement og prioritering av oppgaven ble overført til de ansatte i større grad enn prosjektgruppen hadde forventet. Vi ser tendens til at å lytte til medarbeidernes utfordringer og la de være med å lage forbedringsforslag gir økt motivasjon for noen medarbeidere. Videre forteller de ansatte at et forbedringsforslag som gikk på kompetanseheving kan gi mer motivasjon, men her er funnene uklare og informantene delte i sin oppfatning.

Prosjektet har gått over kort tid og involvert få deltakere, så funnene er usikre, men kan gi en indikasjon på hvilke tiltak som er relevante.

# 1 Introduksjon

## *1.1 Bakgrunn og valg av område for utviklingsprosjekt*

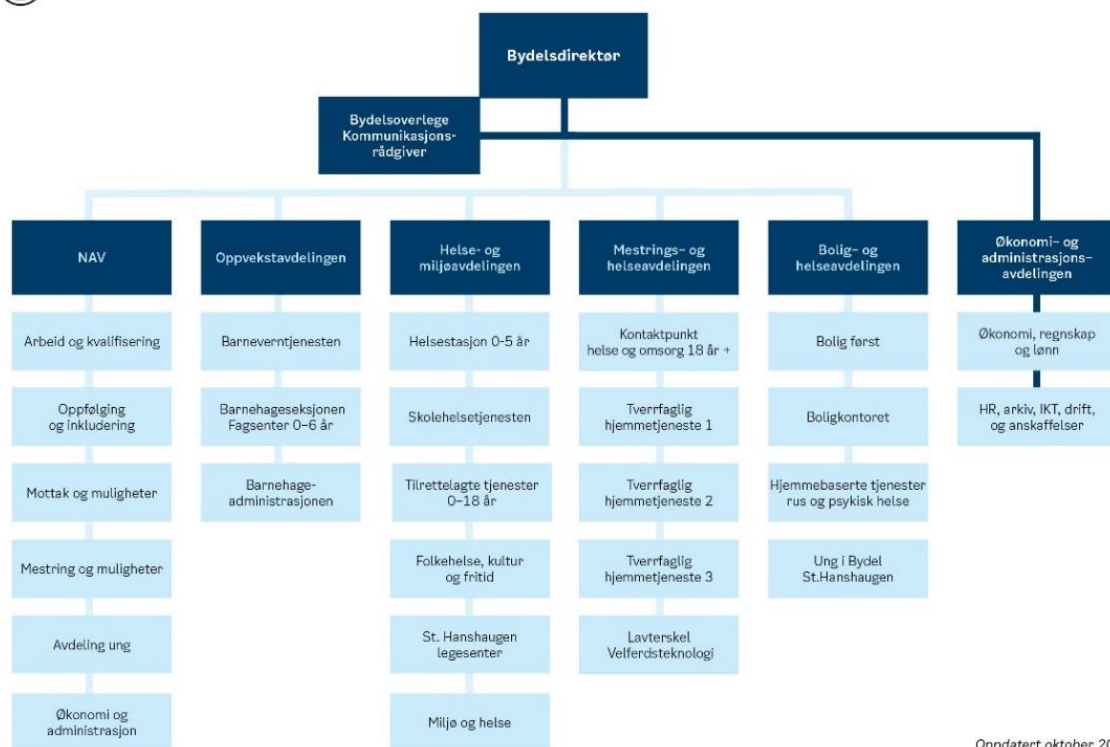
I august 2022 trådte de nye endringene i Helse- og omsorgstjenesteloven i kraft, og norske kommuner fikk en enda tydeligere plikt til å samordne tjenestetilbudet til barn. Som en del av endringene ble det innført en egen rett til barnekoordinator, en tydeliggjøring og forsterking av den eksisterende ordningen med koordinator for mennesker med behov for langvarige og koordinerte tjenester. Som ledere for tjenester som alle har ansvaret for barnekoordinatorer, ønsket vi å gjøre et utviklingsprosjekt innenfor dette feltet, da våre tjenester må implementere og tilpasse seg lovendringen. Et slikt utviklingsprosjekt vil være en god mulighet til å fordype seg i temaet på en god måte. Flere medarbeidere har også over flere år gitt tilbakemeldinger på at barnekoordinatorarbeid er en oppgave de ikke trives med, uten at vi til nå har greid å løse dette på en god måte.

Vi, arbeidsgruppen i utviklingsprosjektet, er alle ledere i Helse- og miljøavdelingen i Bydel St. Hanshaugen.

Bydel St. Hanshaugen har en befolkning på 39 066 innbyggere, med i underkant av 2000 barn i alderen 0-5 år, og 2688 barn og unge i skolealder<sup>1</sup>. Tjenester til barn og unge i Bydel St. Hanshaugen er organisert i to avdelinger; Helse- og miljøavdelingen og Oppvekstavdelingen. Sekretariatet for koordinerende enhet og en stilling som barnekoordinator ligger i Helse- og miljøavdelingen, men koordinerende enhet består av ledere fra seksjoner i begge avdelinger.

---

<sup>1</sup>Oslostatistikken 2022



Oppdatert oktober 2022

Figur 1: Organisasjonskart Bydel St. Hanshaugen

### 1.1.2 Koordinerende enhet og barnekoordinator

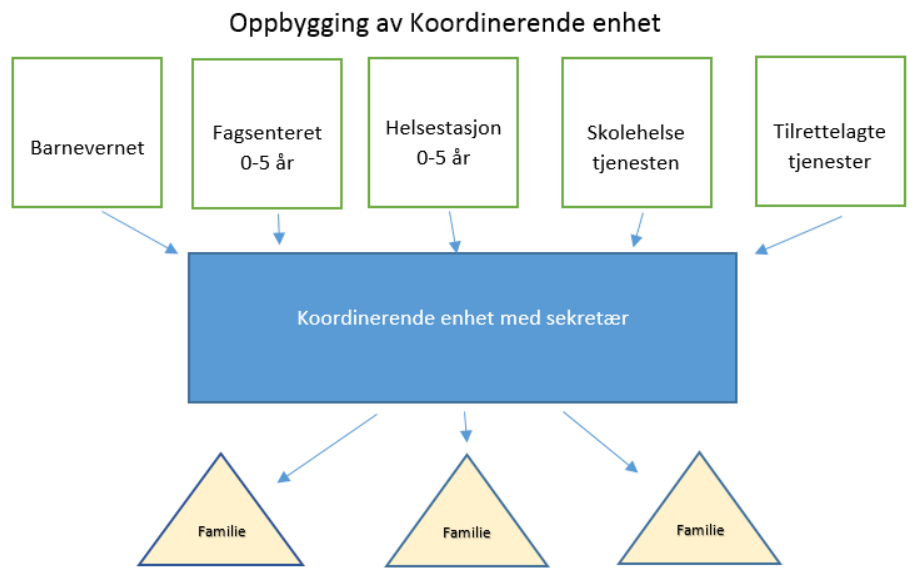
De kommunale helse- og omsorgstjenestene skal, sammen med andre tjenesteytere i og utenfor bydelen, samordne tjenestetilbudet til familier. Familier som har barn med alvorlig sykdom, skade eller nedsatt funksjonsevne, og som vil ha behov for langvarige og sammensatte eller koordinerte helse- og omsorgstjenester, har rett til barnekoordinator. Dette følger av Helse- og omsorgstjenesteloven §7-2a. Samme lovverk pålegger også kommunene å ha en koordinerende enhet for habiliterings- og rehabiliteringsvirksomhet.

Koordinerende enhet skal ha overordnet ansvar for arbeidet med individuell plan, og for oppnevning, opplæring og veiledning av barnekoordinator.

I Bydel St. Hanshaugen er Koordinerende enhet 0-18 år organisert som en matriseorganisasjon, som består av seksjonsledere for tjenester til barn og unge. Ledelse av Koordinerende enhet er delegert leder for Tilrettelagte tjenester 0-18 år. Koordinerende enhet består av fem ledere fra to ulike avdelinger i bydelen, i tillegg til en sekretær.



- Leder for Skolehelsetjenesten (Helse- og miljøavdelingen)
- Leder for Helsestasjonen (Helse- og miljøavdelingen)
- Leder for Barneverntjenesten (Oppvekstavdelingen)
- Leder for Fagsenter 0-6 år (Oppvekstavdelingen)
- Leder for Tilrettelagte tjenester 0-18 år (Helse- og miljøavdelingen)
- Sekretær i Koordinerende enhet (Helse- og miljøavdelingen)



*Figur 2: Koordinerende enhet i Bydel St. Hanshaugen - organisasjonskart*

Koordinerende enhet møtes en gang i måneden, og behandler da henvendelser om opprettelse av ansvarsgruppe og tildeling av barnekoordinator. De fleste henvendelsene kommer via tjenesteapparatet. Alle medarbeidere i de ulike fagseksjonene kan bli utnevnt som barnekoordinator for en familie. Etter en drøfting i møtet oppnevnes den medarbeideren som koordinerende enhet blir enige om. Koordinerende enhet tar også opp enkeltsaker til drøfting for å gjøre felles vurderinger slik at riktige tjenester kan kobles på, enheten arbeider også med opplæring, veiledning og oppfølging av aktuelle føringer for helse- og oppvekstfeltet.

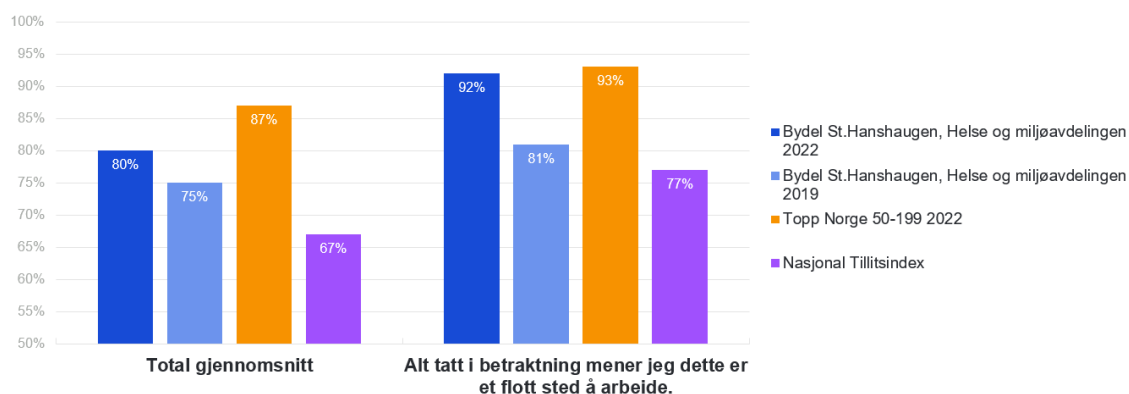
For å forankre arbeidet informerte vi bydelsdirektørens ledergruppe om at vi skulle gjøre utforskende intervjuer blant medarbeidere som jobber som barnekoordinatorer eller sitter i koordinerende enhet. Vi informerte også de resterende medlemmene av Koordinerende enhet 0-18 år. Vi ser på det som viktig at tjenester som er interessenter i utviklingsprosjektet kjenner til oppgaven, både

for å stille seg til disposisjon for intervjuer og bidrag, men også for å ufarliggjøre prosessen vi skal gjennomføre. Våre medarbeidere ble informert om at vi dette året studerer Helseledelse, og vi informerte om valg av område for utviklingsprosjektet vårt i våre personalmøter. Vi opplevde tilbakemeldingen på de ulike personalmøtene som entydig positive rundt valg av tema siden dette er en arbeidsoppgave som nødvendigvis ikke er så stor i arbeidsmengde per ansatt, men som oppleves som vanskelig å utføre på en tilfredsstillende måte.

### 1.1.3 Bakgrunn – arbeidsmiljø

Høsten 2022 gjennomførte Helse- og miljøavdelingen en medarbeiderundersøkelse, *Great Place to Work*, som måler organisasjonskulturen og tillit i organisasjonen. Tillit i organisasjonen uttrykkes ved at medarbeidere opplever troverdighet, respekt, rettferdighet, godt samspill samt stolthet i det sosiale fellesskap. Undersøkelsen hadde en svarprosent på 95 %, og viste en gjennomgående høy score på alle parametere, og at det er høy tillit i organisasjonen. Sammenlignet med den nasjonale indeksen for undersøkelsen, ligger avdelingen 13 % over på gjennomsnitts-scoren. Det at opplevd tillit er vesentlig over det nasjonale gjennomsnittet, mener vi gir et godt utgangspunkt for å gjøre gruppeintervjuer og hente ut tilbakemeldinger fra ansatte i utviklingsprosjektet vårt<sup>2</sup>.

## Gjennomsnitt alle påstander og «Alt tatt i betraktning»



**Figur 3: Resultater fra medarbeiderundersøkelsen *Great Place to Work* 2022 - Helse- og miljøavdelingen.** Søylene til venstre viser at i 2022 var 80 % av svarene i avdelingen på 4 eller bedre på en skala fra 1 til 5. Dette er 13 % over det nasjonale gjennomsnittet.

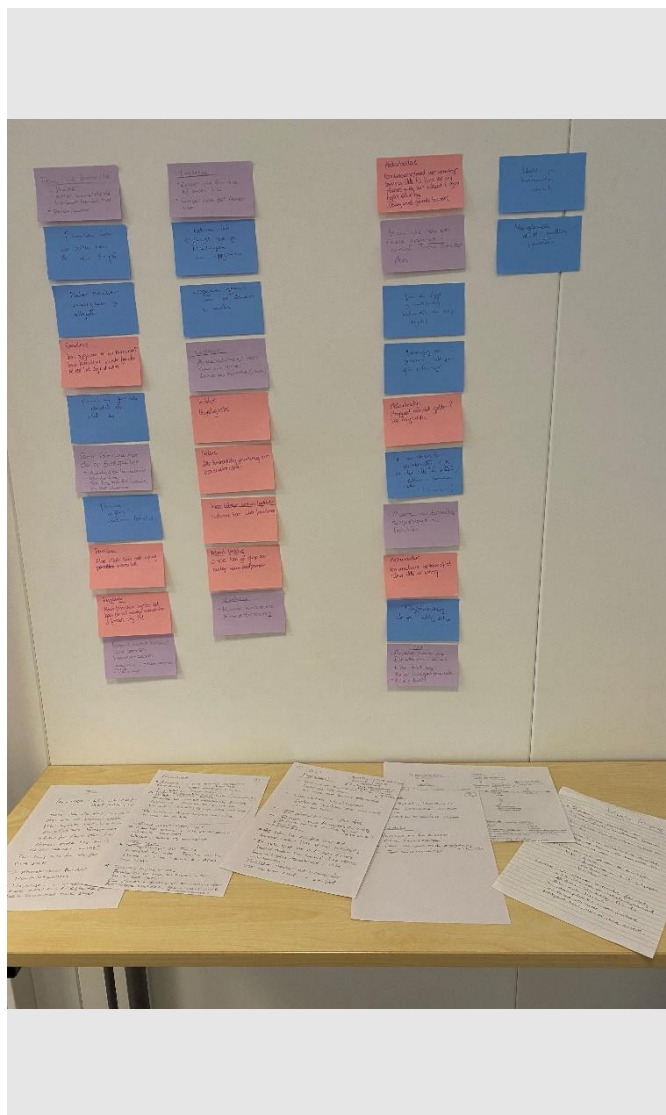
<sup>2</sup> <https://www.greatplacetowork.no/>

## ***1.2 Problemstilling og avgrensninger***

Vi i arbeidsgruppen hadde funnet ut at vi ønsket å gjøre et prosjekt om barnekoordinatorarbeid, men trengte å gjøre en tydeligere oppgavebegrensning. I august 2022 gjennomførte ledergruppen i Koordinerende enhet en samling hvor vi gjennomgikk nytt lovverk. Her ble det tydelig for oss at forståelsen av nytt lovverk var divergerende blant medlemmene av Koordinerende enhet. Dette ga oss en forståelse av at ansatte har fått ulike føringer og derav ulik forståelse av oppdraget som barnekoordinator.

I september 2022 gjennomførte vi en kartlegging med sju medarbeidere i bydelen for å identifisere utfordringsbildet. Vi la vekt på at deltakerne skulle ha ulik fagbakgrunn og tilhøre ulike tjenester, og være plassert på ulike nivåer i organisasjonen. Deltakerne skulle også ha ulik fartstid i organisasjonen, fra under ett år til rundt ti år. Vi ønsket at informantene skulle ha ulike egenskaper, slik at de kunne belyse en problemstilling fra ulike perspektiver. Samtidig avgrenset vi utvalget, slik at alle som deltok enten har vært eller er deltager i ansvarsgruppe eller selv er barnekoordinator.

Vi fokuserte på å ha få og åpne spørsmål i samtalen. Vi bad om tilbakemeldinger på hva informantene så på som utfordrende med barnekoordinatoroppgaven per i dag, både for de som ansatte, for organisasjonen og for familiene. Samtaleguiden ligger som vedlegg nr. 1.



**Bilde 1:** Svar fra kartleggingsrunden fordelt i hovedtemaer med utfylte samtaleguider under

Noen av samtalene ble gjort over telefon, andre ble gjort på deltagerens arbeidsplass. Vi informerte om at ingen ville bli sitert for gitte refleksjoner og meninger i oppgaven, men at utvalget av stillinger ville bli nevnt i oppgaven. Det ble ikke gjort lydopptak, intervjuer noterte ned samtalene underveis. Vi startet alle samtaler med å forklare hvorfor vi gjorde kartleggingen og hvorfor vi ønsket denne informasjonen

Alle intervjuobjektene pekte på manglende kunnskap om rollen som barnekoordinator og på mangelfull opplæring i fagsystemer som en utfordring. Flere av intervjuobjektene sier at de er usikre på om familiene får god nok gevinst av barnekoordinator og ansvarsgruppe.

Flere intervjuobjekter opplever at å være barnekoordinator ikke er en prioritert oppgave, heller ikke av ledelsen.

Når alle samtalen var gjennomført gikk vi igjennom de ulike svarene på post-it lapper, og sorterte dem etter hovedtemaer. Av svarene fant vi at det var sju temaer som utpekte seg som særlig krevende; Barnekoordinators rolleforståelse, manglende opplæring, for lite mengdetrening, for lite tid til å gjøre oppgavene, forventninger fra foresatte, manglende vektlegging fra ledelsen, kunnskap om hjelpe- og aktivitetstiltak i bydelen.

Fem av syv ansatte hadde en utfordring på alle de sju temaene vi nevnte. To ansatte hadde bare en familie de var barnekoordinator for og hadde ikke opplevd for lite tid til oppgaven. Alle ansatte påpekte at kunnskapen om andre tiltak i bydel var vanskelig å få oversikt over og holde seg oppdater på. Alle ga uttrykk for lav motivasjon rundt oppgaven som barnekoordinator og at de fleste ikke ønsket flere familier å være barnekoordinator for.

Vår kartlegging bekreftet antagelsen om at arbeidet med koordinerte tjenester har et stort forbedringspotensial. Våre medarbeidere pekte på en rekke utfordringer som vi kunne utforsket videre. En fellesnevner ved flertallet av deltakerne var at de ikke ønsket å være barnekoordinatorer. I og med at kravene til kommunen er forsterket etter innføringen av rett til barnekoordinator, vil behovet for barnekoordinatorer øke. Det er derfor viktig at medarbeidere er motivert til å utføre denne oppgaven.

På bakgrunn av dette ønsker vi derfor i utviklingsprosjektet vårt å undersøke følgende problemstilling:

*Hvordan kan ansattes motivasjon for å være barnekoordinatorer økes?*

### **1.3 Avgrensning av oppgaven**

Vi har i denne delen av utviklingsprosjektet ikke involvert brukerne direkte. I videre arbeid med koordinerende enhet vil brukergruppen inkluderes, men vi velger å starte med utviklingsområder i egen organisasjon da vi opplevde at det var uklarheter rundt hvor skoen trykket i arbeidet med koordinerende enhet.

I en videreføring av prosjektet vil det være naturlig å gjennomføre brukerinvolvering for å få tilbakemeldinger på opplevd kvalitet av tjenesten, og å kartlegge forbedringspotensialet.

## **2. Faglige perspektiver og teori**

I utviklingsprosjektet vårt undersøker vi hvordan ansatte kan motiveres til å bli barnekoordinatorer. Vi tar i bruk ulike teoretiske perspektiver for å svare på problemstillingen.

### ***2.1 Lovverk og nasjonale føringer***

Helse- og omsorgstjenesteloven ble endret i 2022, da retten til barnekoordinator ble lovfestet. Barnekoordinators rolle er beskrevet i loven. «For familier som har eller venter barn med alvorlig sykdom, skade eller nedsatt funksjonsevne, og som vil ha behov for langvarige og sammensatte eller koordinerte helse- og omsorgstjenester og andre velferdstjenester, skal kommunen oppnevne en barnekoordinator dersom foreldrene eller den som samtykker på vegne av barnet, ønsker dette» (Helse- og omsorgstjenesteloven, 2011, §7-2a). Koordinator skal blant annet sørge for koordinering av det samlede tjenestetilbudet, og fremdrift i arbeidet med individuell plan.

### ***2.2 Psykologisk trygghet og ytringsklima***

Vårt prosjekt tar utgangspunkt i at vi intervjuer og innhenter tilbakemeldinger fra medarbeidere i organisasjonen for å utforske problemstillingen vår. Kvaliteten på disse tilbakemeldingene vil avhenge av medarbeidernes psykologiske trygghet, og vi ønsker derfor å bruke dette teoretiske perspektivet for å drøfte funnene våre. Psykologisk trygghet kan defineres som «folks opplevelse av hvilke konsekvenser det å ta en mellommenneskelig risiko» (for eksempel gjennom en ytring) «vil føre til i en gitt kontekst»<sup>3</sup> (Edmondson & Lei, 2014, s. 24), eller en tilstand hvor folk opplever at de kan si sin mening og komme med motforestillinger uten å frykte sanksjoner (Edmondson, 1999, i Kvalnes, 2022). Der den første definisjonen bruker begrepet mer som en nøytral beskrivelse av folks *opplevelse* av

---

<sup>3</sup> Vår oversettelse; “*Psychological safety describes people’s perceptions of the consequences of taking interpersonal risks in a particular context such as a workplace*”.

konsekvenser, som kan være både positive og negative, er den andre definisjonen et begrep som knytter verdier tettere opp mot psykologisk trygghet - psykologisk trygghet måles opp mot *frykt for* konsekvenser. I denne oppgaven bruker vi den siste forståelsen.

Psykologisk trygghet blant medarbeidere er en forutsetning for at medarbeidere sier fra om forbedringspotensial og feil. Kvalnes deler studier av psykologisk trygghet inn i tre kategorier, avhengig av hvilket nivå studiet fokuserer på (Kvalnes, 2022, s. 68). Han skiller mellom i hvilken grad det enkelte *individet* oppfatter det som trygt å snakke ut, i hvilken grad det er en delt oppfatning i *gruppen* å snakke ut, og i hvilken grad det er en delt oppfatning i *organisasjonen* å snakke ut.

Kvalnes argumenterer for at det på individnivå kan være forskjeller i opplevelse av psykologisk trygghet, som for eksempel kan skyldes fartstid i organisasjonen. Kvalnes påpeker også at psykologisk trygghet ikke må forveksles med «hygge» med psykologisk trygghet i en gruppe vil deltagerne kunne være skarpe og direkte med hverandre, men med fokus på idé og sak (Kvalnes, 2022, s. 164).

Amy Edmondson beskriver en modell for hvordan leder kan bidra til å etablere psykologisk trygghet. Dette kan gjøres gjennom å først sette scenen ved å beskrive hva vi ønsker å få til sammen, deretter invitere til aktivitet, og å verdsette engasjement (Edmondson i Kvalnes, 2022, s. 67).

Dette rammeverket kan brukes som et verktøy til hvordan vi som ledere setter scenen og jobber mot å få frem tilbakemeldinger fra våre medarbeidere, men også for å analysere status i organisasjonens ytringsklima.

Ytringsklima kan defineres som «klimaet for å ta ordet og snakke sammen på jobb i form av å gi hverandre ros og støtte, kritikk og motstand» (Kvalnes, 2022, s.13).

Øyvind Kvalnes bruker psykologisk trygghet for å beskrive en (av flere) kvalitet(er) i en organisasjons ytringsklima. Selv om Kvalnes beskriver ytringsklima «som et relativt overfladisk begrep» (Kvalnes, 2022, s. 8), ser vi det som et relevant perspektiv for å belyse hvordan medarbeideres motivasjon for å være barnekoordinatorer kan økes. For det første vil ytringsklimaet påvirke hvilke tilbakemeldinger vi får og hvordan tilbakemeldingene gis av informantene våre.

For det andre vil klimaet for hvordan vi snakker sammen på jobb påvirke relasjonene på arbeidsplassen, slik det beskrives i kapittel 2.3.3 om prososial motivasjon. For det tredje tar Kvalnes i bruk Nygård (2007) sine begreper om *brikke* og *aktør*, og viser hvordan ytringsklimaet i en organisasjon blant annet påvirkes av hvorvidt organisasjonens medlemmer ser på seg selv som brikker eller aktører. Medarbeidere i kategorien *aktør* ser seg selv som et selvstendig og ansvarlig individ, som kan ta initiativ og påvirke hva som skjer i egne omgivelser. Medarbeidere i kategorien *brikke* ser seg selv uten reell frihet til å ta egne valg, og er dermed heller ikke ansvarlig for hvordan ting utvikler seg. (Nygård, 2007, i Kvalnes, 2022, s. 32-36). Om ansatte ser seg selv som *aktør* eller *brikke* ser vi derfor som svært relevant når vi skal undersøke medarbeideres indre motivasjon.

Kvalnes viser hvordan *kritiske kvalitetsøyeblikk* er avhengig av at en eller flere medarbeidere har egen agenda, og tar personlig ansvar for egne reaksjoner i øyeblikket (Kvalnes, 2022, s. 32-33). Vi vurderer at dette også gjelder over et lengre tidsforløp; at en organisasjon der et høyt antall medarbeidere har en selvforståelse som brikker, heller ikke vil være en organisasjon der forbedringsforslag og nye ideer kommer frem. Medarbeideres kapasitet til å fremme forbedringsforslag vil avhenge av organisasjonens ytringsklima.

Samtidig kan medarbeidere også se seg selv som aktører, men likevel velge å ikke delta med sine innspill og forbedringsforslag. Å nøle med å dele meningene sin, eller å holde tilbake forslag kan være et valg for å kjøpe seg selv tid fordi man vet at idéen man har er lite utviklet, man unngår risiko for avvisning og man unngår å virke dum (Edmondson & Besieux, 2021). Vår vurdering er at medarbeidere som aktører også kan velge å ikke agere, dersom de vurderer at forholdene, eller ytringsklimaet, ikke belønner handling og meningsytring.

Stillhet i diskusjoner og møter kan også være en del av et konstruktivt ytringsklima. Edmondson og Besieux legger frem en modell med fire kategorier, der stillhet blant gruppens medlemmer er en forutsetning for prosessering og oppfølging av det andre medlemmer deler (Edmondson & Besieux, 2021). Taushet kan slik være en positiv påvirker på den psykologiske tryggheten i en gruppe (Kvalnes, 2022).

Nembhard og Edmondson argumenterer for at hvordan ledere gjennom ord og handlinger kan invitere til og sette pris på andres bidrag. De viser hvordan



ledelsesinkludering (*leader inclusiveness*) reduserer påvirkningen organisasjonens hierarki og status har på psykologisk trygghet. Der ledere var aktive med inkludering var opplevd psykologisk trygghet mindre avhengig av status og yrkeshierarki hos den enkelte. Artikkelen bygger opp under annen forskning som setter psykologisk trygghet i sammenheng med lederes oppførsel (Edmondson, 1999, 2003; Hult et al., 2000; Lovelace et al., 2001; Norrgren & Schaller, i Nembhard & Edmondson, 2006).

Kvalnes oppsummerer med at et godt ytringsklima kjennetegnes av vennlig friksjon, toleranse for aktive ytringsfeil, psykologisk trygghet, et aktørklima, og at medlemmene i gruppen trykker på hverandres plussknapper (Kvalnes, 2022, s. 164).

### ***2.3 Motivasjonsteori***

Vi ønsker i vårt prosjekt å undersøke hvordan vi kan øke ansattes motivasjon for arbeidet som barnekoordinator. For å gjøre dette må vi først presentere ulike teoretiske perspektiver som forklarer kilder til motivasjon.

Motivasjon kan defineres som «biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse» (Kaufmann og Kaufman, 2009, i Martinsen, 2019a, s. 350).

Martinsen beskriver at de vanligste teoriene innenfor den organisasjonspsykologiske motivasjonslitteraturen er behovsteori, målstyringsteori, forventningsteori, likeverdsteori og jobbkarakteristika-modeller, mens en nyere teoretisk modell deler inn i indre og ytre motivasjon. (Amabile, 1996, Deci et al., 1999, i Martinsen 2019a, s. 351).

#### ***2.3.1 Ytre motivasjon***

Ytre motivasjon refererer til motivasjon som kommer fra ytre belønninger, for eksempel lønn, bonus eller forfremmelse. Det kan også være frykten for straff som er drivkraften, som for eksempel oppsigelse. Indre motivasjon refererer til atferd drevet av indre belønninger, slik som tilfredshet, glede eller mening i de oppgavene vi utfører. Ved indre motivasjon tenker vi mindre på hva vi får for å utføre aktiviteten. Både ytre og indre motiver kan være til stede samtidig (Kuvaas

& Dysvik, 2020, s. 56-57). Kuvaas og Dysvik argumenterer i midlertidig for at ytre motivasjon kan være mer aktiv i enkeltsituasjoner, som for eksempel lønnsforhandlinger, eller når vi vurderer et jobbtilbud. Heath påpeker hvordan studier viser at respondentene lettere tillegger andre mennesker ytre motivasjon, som lønn, mens flertallet av respondentene samtidig svarer at de selv motiveres av oppgaven i seg selv (Heath 1999, i Kuvaas & Dysvik, 2020). Det ser altså ut som vi ofte overvurderer betydningen av ytre stimuli for at andre skal gjøre en god jobb (Kuvaas & Dysvik, 2020).

### 2.3.2 Indre Motivasjon

Indre motivasjon refererer til en tilstand der man er engasjert i arbeidsoppgaven i seg selv, ved at man opplever autonomi, kompetanse, og fellesskap med personer som er viktige for en selv (Martinsen, 2019a, s. 353). Indre motivasjon er ikke målrettet, men orientert mot oppgaven og prosessen i seg selv – veien er målet. Kuvaas og Dysvik viser hvordan det er en moderat til sterk positiv sammenheng mellom indre motivasjon og prestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Kuvaas viser hvordan indre motivasjon er styrt av jobbautonomi, mestrings- og autonomistøttende lederadferd, og samhandling (Kuvaas 2009). Dette ser vi i sammenheng med Nygårds aktør- og brikkebegrep som vi gjennomgikk tidligere i kapitlet. Medarbeidere som ser seg selv som aktører og ikke brikker, vil kunne oppleve høyere jobbautonomi. Autonomistøttende lederadferd, eller at ledere muliggjør at medarbeidere går fra å være brikke til aktør, vil kunne være med på å øke indre motivasjon.

Kuvaas og Dysvik har også dokumentert en positiv sammenheng mellom HR-aktiviteter som medarbeidersamtaler for medarbeidere med høy indre motivasjon. Dette kan være en indikator på at andre leder-medarbeider-relasjon og aktiviteter kan ha en positiv effekt på indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Et annet begrep med overlapp til indre motivasjon er «Psykologisk empowerment». Psykologisk empowerment er når indre motivasjon reflekterer en opplevelse av kontroll over arbeidssituasjonen, og en aktiv orientering mot arbeidet som reflekteres i mening, selvbestemmelse, kompetanse og påvirkning. (Speitzer, 1995, i Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 65) *Mening* forstås som at det er samsvar mellom arbeidsoppgavenes innhold og medarbeidernes egne

overbevisninger, verdier og standarder. *Kompetanse* omfatter medarbeidernes tro på at de kan gjennomføre oppgavene på en god måte. *Selvbestemmelse* er opplevelsen av å ha valgmuligheter på adferd og handling, og *påvirkning* forstås som medarbeidernes opplevelse av å ha innflytelse på administrative, strategiske eller operasjonelle aktiviteter og utfall (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 65-66). Elementene selvbestemmelse og påvirkning har slik vi ser det en sammenheng med Nygårds beskrivelser av brikker og aktører – opplevelsen av å ha valgmuligheter og å kunne påvirke fordrer at medarbeidere ser seg selv som aktører.

### 2.3.3 *Prososial motivasjon*

Prososial motivasjon er et ønske som å gjøre en innsats til fordel for andre, eller en opplevelse av forpliktelse til å gjengjelde gode handlinger. Prososial motivasjon er derfor målrettet, det å gjøre en god jobb er et middel for å oppnå noe. I det ligger det også at den er fremtidsrettet, og fokusert inn på å gjøre ferdig en oppgave eller et prosjekt for å få gjort noe godt for andre (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 57, s. 69). Kuvaas og Dysvik beskriver at hovedkilden til prososial motivasjon stammer fra relasjoner til andre mennesker eller institusjoner (2020, s. 74). Grant og Shandell definerer prososial motivasjon som “the desire to benefit others through a job or task” (Grant & Shandell, 2022, s. 307). De viser videre til at prososialt motiverte medarbeidere er mer tilbøyelige til å være proaktive enn andre når de jobber for lite motiverende<sup>4</sup> ledere, og at de bekymrer seg over å skuffe andre, samtidig som de forventer at andre skal være takknemlige hvis de lykkes (Grant & Wrzesniewski, 2010, i Grant & Shandell, 2022). De viser også til at prososialt motiverte medarbeidere både motiveres av å gjøre noe godt for andre og av å opprettholde sitt moralske selvbilde.

Vi ser av dette at prososial motivasjon kan ligge på ulike nivåer. Den drives av ønske om å gjengjelde eller gi tilbake, men denne gjengjeldelsen kan ligge på ulike nivåer. Det kan være å gi noe godt tilbake til organisasjonen eller samfunnet, fordi organisasjonen eller arbeidsgiver har investert i deg. Den kan drives av ønske om å gjøre noe godt for den enkelte bruker, fordi du har sett hva en god

---

<sup>4</sup> *Discouraging*, vår oversettelse.

jobb kan utrette, eller den kan drives av en moralsk forpliktelse. Felles er, som Kuvaas og Dysvik viser til, at den er målrettet.

Grant argumenterer også for at prososial motivasjon avhenger av den enkeltes nivå av indre motivasjon. Dersom du har et lavt nivå av indre motivasjon, vil det å gjøre oppgaver for arbeidsgiver føles som noe du blir pålagt. Det er det riktige å gjøre, men det gjøres ikke med fullt engasjement. Har du en høy grad av indre motivasjon, opplever du større autonomi, og tar gjerne på deg ekstra oppgaver. Grant har i studier konkludert med at prososial motivasjon er avhengig av et visst nivå av indre motivasjon for å gi resultater og at indre motivasjon styrker effekten av prososial motivasjon når den er over et visst nivå. (Grant 2008, i Kuvaas og Dysvik, 2020, s. 69).

I sin bok «Gi og ta» viser Grant også hvordan ledere som starter med en forutsetning om at *alle* er talentfulle, og jobber for å få frem det beste i alle, før de har bevist hvorvidt de er dyktige eller ei, er de som får frem de beste resultatene i en gruppe. Grant setter dette inn i et begrepsapparat med «givere», «matchere» og «taere», der ledere som er givere ser potensiale i alle, og investerer likt i alle medarbeidere. Ledere som er givere er også mer tilbøyelige til å innrømme feilvurderinger og å takle et personlig nederlag, dersom det kan føre til bedre beslutninger og sterkere mellommenneskelige relasjoner i framtida (Grant 2014). I sammenheng med prososial motivasjon vil da et større antall medarbeidere føle en relasjon til leder og organisasjon, og også ønske å gi noe tilbake, og slik levere sterkere.

## **2.4 Oppsummering**

Når vi gjennomfører forsøkene våre med medarbeidere vil det være viktig både å ta hensyn til hvordan vi som ledere kan bygge opp under ytringsklimaet og at den enkelte opplever psykologisk trygghet. Den enkeltes opplevelse av ytringsklimaet på forhånd vil også være med å forme resultatet av forsøket. Vi ser også Nygårds begreper om aktør og brikke, som brukes i litteraturen om ytringsklima, i sammenheng med motivasjonsteori. I prosjektet vårt vil vi derfor bruke begge disse teoretiske perspektivene til å se nærmere på hvordan ytringsklima og å behandle medarbeidere som aktører også kan ses i sammenheng med deres

opplevde psykologiske empowerment og indre motivasjon.

Kvalnes definerte ytringsklima som «klimaet for å ta ordet og snakke sammen på jobb i form av å gi hverandre ros og støtte, kritikk og motstand» (2022, s. 22).

Ytringsklima har derfor i vår forståelse en stor påvirkning på kildene til prososial motivasjon. Hvordan vi gir hverandre ros og kritikk på arbeidsplassen, er med på å påvirke relasjonen mellom kolleger, arbeidstaker-leder, og arbeidstaker-organisasjon. Her ser vi også hvordan Grants begreper om «givere» og «taere» kan påvirke relasjoner, og slik en kilde til prososial motivasjon.

Martinsen trekker frem at den komponenten som går igjen i de fleste teorier om motivasjon, ved siden av betydningen av insentiver, er betydningen av den enkeltes kompetanseopplevelse. «I lys av dette er det åpenbart at så lenge man kan stimulere folks kompetanseopplevelse, vil det være et av de sterkeste motivasjonelle virkemidlene man kan bruke i praktiske sammenhenger for å stimuler folk til økt innsats» (Martinsen, 2019a, s. 355). Dette er en påstand vi vil ta med oss videre i oppgaven. Grants begreper om givere og taere er relevante også her, da ledere som er givere ser potensiale i alle, og man slik sett kan tenke seg at de også sprer og dyrker kompetanse likere ut til alle medarbeidere enn ledere som er «matchere».

### **3 Metode og datainnsamling**

#### ***3.1 Datainnsamling***

I dette kapitlet beskriver vi hvordan vi videre gikk frem i utviklingsprosjektet vårt for å innhente data, teste prototyper, og igjen innhente data. Ved hjelp av datainnsamlingen skal vi komme nærmere svaret på problemstillingen:

*Hvordan kan ansattes motivasjon for å være barnekoordinatorer økes?*

Tabellen nedenfor viser aktivitetene i utviklingsprosjektet vårt. Datainnsamlingen vår er gjennomført i følgende aktiviteter:

*Tabell 1: Utviklingsprosjekt: Prosess og aktiviteter*

<b>Trinn</b>	<b>Møtepunkt</b>	<b>Hvem</b>	<b>Hva/ Hvorfor</b>	<b>Empiri</b>
1	Ledermøte	Seksjonsledere i Koordinerende enhet	Forankring i nytt lovverk	Ulik forståelse av lovverk
2	Kartlegging – individuelle samtaler	Ledere, mellomledere, barne-koordinatorer, andre medarbeidere	Kartlegge utfordringsbilde, avgrense problemstilling	Mange ulike utfordringer avhengig av avdelingstilhørighet og posisjon. Fellesnevner – ikke ønsket oppgave.
3	Ledermøte	Avdelings-direktører	Forankring	Informert ledergruppen.
4	Gruppe- intervju 1a	Fysioterapeuter og fagsenter	Datainnsamling, kartlegge hvilke tiltak vi kan gjøre	Erfaringsutveksling. Utfordringer og forslag til forbedringer. Funn analyseres i oppgavens diskusjonsdel.
5	Gruppe- intervju 1 b	Helsesykepleiere	Datainnsamling, kartlegge hvilke tiltak vi kan gjøre	Erfaringsutveksling. Utfordringer og forslag til forbedringer. Funn analyseres i oppgavens diskusjonsdel.
6	Gevinst- avtrykk	Prosjektgruppe	Analyse av datainnsamling i trinn 3 og 4. Valg av prototyp	
7	Prototype 1	Sekretær Koordinerende enhet	Teste ut ny rutine	Sekretær i koordinerende enhet tar oppstartssamtale med nyutnevnt barnekoordinator
8	Prototype 2	Sekretær Koordinerende enhet	Innføre nytt digitalt samhandlingsverktøy- DIPS	Sekretær i Koordinerende enhet gjennomfører opplæringsksamlinger
9	Tilbake- meldinger ansatte som har testet ut prototype	Barnekoordinatorer	Datainnsamling. Kartlegge om gruppeintervju/prosess og prototyp 1 har en effekt	Tilbakemeldinger fra medarbeidere på prototyp. Funn analyseres i oppgavens diskusjonsdel.

Analysen av den første datainnsamlingen ble grunnlaget for prototypene. Etter å ha testet prototypene i ca. to måneder gjennomførte vi en ny datainnsamling i form av individuelle intervjuer.

### 3.1.1 Gruppeintervju

For å utforske hvordan ansattes motivasjon for å være barnekoordinator kan økes, valgte vi metoden gruppeintervju. Verbale utsagn som svarer på spørsmål om hva, hvordan og hvorfor er det kvalitative metodiske tilnærminger som er best til å svare på (Oppen et al., 2020, s. 342). Gjennom gruppeintervjuet ønsket vi både å kartlegge medarbeideres opplevelse av oppgaven, men også å få deres konkrete tilbakemeldinger og idéer til hvordan arbeidsoppgaven som barnekoordinator kan oppleves mer attraktiv. Det betyr at gruppeintervjuet som metode i vårt utviklingsprosjekt er mer enn en «nøytral» datainnsamling. Den er også en arena der medarbeiderne er aktive deltagere i å forme sin egen arbeidshverdag. Medarbeiderne må ta en aktiv rolle, eller forstå seg selv som *aktører* (Nygård 2007, i Kvalnes, 2020, s. 32). En aktør har handlingsrom til å ta egne initiativ og påvirke hva som skjer i egne omgivelser. Gjennom å legge til rette for at medarbeidere får en selvforståelse som aktører, vil de mest sannsynlig også ta mer eget initiativ inn i endringsprosessene og oppleve prosessene som mer motiverende.

Svarene fra første kartleggingsrunde, der vi kartla utfordringsbildet, ga oss innsikt i ulike utfordringer i arbeid med ansvarsgrupper og arbeidet i Koordinerende enhet. Utfordringene som ble beskrevet ligger på ulike nivåer. Vi vurderte at vi burde hente inn et større utvalg fra en gruppe med samme funksjon og erfaringsgrunnlag, for å se hva som er felles erfaring for ulike homogene grupper, og hva som er enkeltindividers oppfatning. Det kan også være nyttig å hente inn erfaringer på hva som fungerer per i dag. Vi ønsket også å gi medarbeiderne en tydelig arena til å drøfte egne ideer og forslag til hvordan arbeidsoppgaven kan løses bedre, og å selv komme med forslag til endringer (*prototype*).

Etter gjennomførte gruppeintervjuer og analyse, ville vi utforme og teste deres prototype, for å se om dette kunne ha en effekt på opplevd motivasjon hos barnekoordinator.

De to gruppene ble valgt ut ifra at de tilhørte to ulike faggrupper. Første gruppe var fysioterapeuter og spesialpedagoger, og andre gruppe var helsesykepleiere. Vi valgte å skille disse to kategoriene av medarbeidere for å sammenligne ulike grupper med ulike egenskaper, som beskrevet av Oppen et al. (2020).

Spesialpedagoger og fysioterapeuter har i sin utdanning spesialisert seg på å jobbe med mennesker med funksjonsvariasjon, mens helsesykepleiere har en utdanning med et helsefremmende fokus, rettet mot den generelle befolkning. I praksis fører dette til at spesialpedagoger og fysioterapeuter typisk har mer erfaring med å delta i ansvarsgrupper enn det helsesykepleiere har, og at de har arbeidet tettere med familier som har rett til barnekoordinator.

Deltakerne hadde også her ulik fartstid i jobben og ulik erfaring som barnekoordinator. To av deltakerne i hver gruppe hadde også hatt denne oppgaven i andre kommuner/bydeler. Det var kun én mann blant alle deltakerne, men dette gjenspeiler kjønnsbalansen i avdelingene.

I begge grupper var det ansatte som tidligere har uttrykt en skepsis til jobben som barnekoordinator eller til opplæringen og oppfølgingen.

I gruppeintervjuet valgte vi å slå sammen tre av de syv utfordringsområdene som utkrystalliserte seg i første intervjurunde, fordi manglende kompetanse kan henge tett sammen med manglende opplæring og manglende mengdetrening. Vi endte derfor opp med følgende fire utfordringsområder:

1. Barnekoordinator opplever høye forventninger fra foresatte som de ikke føler de kan møte
2. Barnekoordinatorer opplever manglende opplæring, kompetanse, tid til og mengdetrening i oppgaven
3. Barnekoordinators egen rolleforståelse
4. Barnekoordinator opplevde lite interesse fra leder

Vi valgte å gjennomføre gruppeintervjuer og ikke individuelt intervju. Valg av gruppeintervju som metode begrunner vi i at det kan være vanskeligere for intervjuobjektene å ytre seg fritt i et individuelt intervju med tanke på at vi som intervjuere også er lederne til intervjuobjektene. Oppen et al. (2020) beskriver at gruppeintervjuet kan bidra til at flere synspunkter kommer frem enn i et individuelt intervju, fordi du får en annen gruppedynamikk, og synspunktene til



intervjuobjektene kan bli utfordret av andre, ikke bare av intervjueren. Ved at de intervjuede medarbeiderne også kan drøfte og bli stilt spørsmål seg imellom, håpet vi å redusere den mulige effekten av at vi som ledere intervjuet. Det kan både føre til at medarbeiderne snakker litt friere seg imellom, men også redusere risikoen for det som i litteraturen beskrives som «bekreftelsesfellen»; «å legge merke til det som bekrefter oppfatningene vi har om en sak eller en person, og overse informasjon som gir oss grunner til å skifte mening» (Hart et al., 2009; Kvalnes, 2010, 2017; Lai, 1999; Nickerson, 1998, i Kvalnes, 2022, s. 47). Deltagerne har ikke drøftet spørsmålene med oss på forhånd, og er heller ikke farget av det felles synet på løsninger som vi som ledere kan ha utviklet. Spørsmål som vi bør stille, men som vi har oversett fordi det ikke passer inn i vår problemforståelse, kan komme frem fra deltagerne i løpet av intervjuet.

Intervjuene ble gjennomført i en gruppe med fem deltakere og to intervjuere på et møterom på arbeidsplassen. Deltakerne ble invitert i en utvidet lunsjpause og fikk servert lunsj under intervjuet. Vi ønsket å gjøre settingen uformell og avslappet. Intervjuer åpnet med å fortelle om bakgrunnen for prosjektet og hvorfor vi ønsker å arbeide med koordinerte tjenester som et utviklingsområde. Vi beskrev både hva som gjøres godt i dag, men også et ønsket fremtids-scenario der alle barnefamilier får høy kvalitet på tjenesten. Dette var et overordnet målbilde og vi var bevisste på å ikke konkretisere løsninger fra vår side under intervjusituasjonen. Vi beskrev deretter hovedfunnene fra kartleggingssamtalene, og viktigheten i at deltagerne i intervjuet ga ærlige tilbakemeldinger, siden det er de som sitter på erfaringsgrunnlaget. Det var viktig for oss at de ikke skulle oppleve at de måtte holde tilbake negative innspill og ideer ut av frykt for sanksjoner, eller at de ikke skulle fremstå lojale. Det var viktig for oss å fortelle at vi ønsket å høre om opplevde utfordringer, idéer og andre tilbakemeldinger. Vi ønsket at de i dette prosjektet skulle oppleve at vi sammen identifiserte utfordringer og sammen kunne se på måter å endre dette på. Vi ønsket å legge til rette for at deltakere kunne komme med tydelige forbedringsforslag og prototyper som kunne prøves ut i organisasjonen. Under intervjuene delte vi oppgavene mellom oss slik at en intervjuet og en skrev ned det som ble sagt. Hvis gruppen kom frem til en form for felles enighet stoppet intervjuer opp og intervjueren prøvde å oppsummere enigheten. Intervjuer fikk da en konkret tilbakemelding som enten bekreftet eller justerte tolkningen. I begge grupper opplevde vi at alle deltakere uttrykte seg, men

i ulik grad. Alle lo og kom med relevante historier fra jobben.

I intervjuene spurte vi også om deltakerne hadde forslag til endringer eller forbedringer i arbeidsformen. En del av gruppeintervjuet ble også brukt til at deltakerne diskuterte forbedringsforslag seg imellom, mens intervjuer stilte oppfølgingsspørsmål. I gruppen med helsesykepleiere var det en av objektene som raskt kom med et forslag om endring som gjorde at gruppen raskt hev seg på for å diskutere dette forslaget.

Underveis var vi bevisste på å gi positiv bekreftelse også på det som var kritikk av nåværende organisering eller ledelse. Vi forsøkte i intervjuoppsettet å følge Edmondsons tretrinnsmodell som beskrevet i kapittel 2.2. Intervjuer fulgte opp med aktive spørsmål på forslagene og tankene som kom frem.

Intervjuet var i en semistrukturert form, der vi hadde forberedt tydelige temaer; utfordringsområdene vi avdekket i første kartlegging. Samtidig åpnet vi for å ha oppfølgingsspørsmål, og at de ulike deltakerne kunne supplere hverandre og stille spørsmål underveis. Ved å ha temaene tydelig definert og å tydelig fortelle når vi gikk videre til neste tema gjorde vi det også enklere for deltagerne å vurdere om de ønsket å legge til noe før vi gikk videre til neste utfordringsområde. Thagaard beskriver at det gir informanten mulighet til å utdype temaer, og på den måte legge til rette for at mest mulig informasjon kommer frem (Thagaard, 2013, i Oppen et al., 2020, s. 351).

For å kunne få oppriktige tilbakemeldinger fra medarbeidere i et gruppeintervju er vi avhengige av et godt ytringsklima i vår organisasjon. Ytringsklimaet påvirker i hvilken grad kollegaer deler kunnskap og informasjon og hvor høy terskelen er for å uttrykke uenighet og dissens (Kvalnes, 2022, s. 13).

Etter gruppeintervjuet gjennomførte vi et gevinstavtrykk på de ulike forslagene som kom frem, og gikk videre med to prototyper. Prototypene og gevinstavtrykkene som førte frem til valg av prototype beskrives i kapittel 4: Funn, da vi vurderer prototypene som et funn fra gruppeintervjuene.

### *3.1.2 Individuelle intervjuer - etter testing av prototype*

Etter gruppeintervjuene i trinn tre og fire testet vi to ulike prototyper i organisasjonen

- Innføring av ny rutine – oppstartsamtale for barnekoordinator ved tildeling av ansvarsgruppe, se vedlegg 3.
- Innføring av nytt digitalt samhandlingsverktøy, DIPS enkelt samspill

Prototypene er nærmere beskrevet under Funn, delkapittel 4.2.

Begge prototypene ble innført løpende, det vil si at medarbeidere som ble utnevnt som barnekoordinatorer i løpet av perioden fikk tilbud om oppstartsamtale.

Antallet medarbeidere som får testet ut oppstartstalen i løpet av to måneder er altså begrenset. Det ble holdt opplæringsamlinger i digitalt samhandlingsverktøy – DIPS enkelt samspill, tre ganger i løpet av perioden. Denne opplæringen deltok både nye og gamle barnekoordinatorer på.

For å evaluere effekten av disse tiltakene gjennomførte vi etter ca. to måneder nye intervjuer, denne gangen individuelle, med fem medarbeidere. Blant medarbeiderne som var i gruppeintervjuet to måneder tidligere var ikke alle tilgjengelige for nytt intervju. Det var heller ikke noen i helsesykepleiergruppen som var blitt barnekoordinator siden sist. Vi valgte derfor å ta individuelle intervjuer med medarbeidere som tilfredsstilte to av tre krav. Medarbeiderne måtte ha deltatt på gruppeintervjuene, videre måtte de ha blitt oppnevnt til barnekoordinator i løpet av siste to måneder og fått oppstartsamtale i forbindelse med prototyp 1. Til slutt måtte de ha deltatt på opplæring om nytt digitalt samhandlingsverktøy i forbindelse med prototyp 2.

Med disse karakteristikaene fanger vi opp medarbeidere som har blitt påvirket av utviklingsprosjektet og testing av prototypene.

Vi gjennomførte intervjuene over telefon eller ansikt til ansikt. En i prosjektgruppa stilte spørsmålene, og én skrev ned det som ble sagt. Denne gangen fulgte vi en nedskrevet intervjuguide, se vedlegg 2. I og med at ikke alle intervjuobjektene hadde samme erfaring, var det ikke alle spørsmålene som ble besvart av alle intervjuobjektene.

### ***3.2 Analyseprosessen***

I både gruppeintervjuene og de individuelle intervjuene noterte vi ned de faktiske svarene, og sorterte de i grupper på det som etter vår tolkning var like eller beslektede svar. I tillegg noterte og drøftet vi dynamikken og stemningen vi observerte i gruppeintervjuet. De individuelle intervjuene ble gjennomført etter testing av prototyp for å kunne fange opp en mulig endring av motivasjon.

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

#### ***3.3.1 Styrker og svakheter - gruppeintervju***

Vi opplevde at intervjudeltagerne i gruppene var trygge og snakket relativt fritt. Samtidig må vi være bevisste på at vi har en dobbel rolle, vi er i denne settingen intervjuere, men vi er også ledere for våre medarbeidere. Kvalnes refererer til en klar tendens til at ledere betrakter ytringsklimaet som bedre enn det medarbeiderne gjør (2022, s. 15). Vår vurdering av intervjuet er at deltagerne likevel ga oppriktige og utilsørte svar. Det som taler for dette er at flere av deltagerne var tydelige på at de ikke ønsket arbeidsoppgavene, selv om det per nå ligger til stillingen deres.

Til tross for at vi var bevisste på å selv ikke komme med konkrete forslag til løsninger i intervjusituasjonen, for eksempel da vi introduserte det overordnede målbildet for gode tjenester til familier i bydelen, er ikke dette prosjektet gjennomført i et vakuum. Som ledere som har jobbet lenge i organisasjonen har vi tidligere gitt uttrykk for tanker og meninger om temaet, og dette kan både bevisst og ubevisst ha farget medarbeidernes tilbakemeldinger. Det er også en risiko for at intervjuers oppfølgingsspørsmål kan bli oppfattet ledende. Samtidig er oppfølgingsspørsmålene vesentlige for å få nok detaljer ut av intervjuet.

En annen risiko er at tilbakemeldingene fra ansatte i første omgang kan bli mer positive enn realiteten tilsier, fordi endringer i barnekoordinatorarbeidet er etterlengtet og har vært etterspurt lenge.

Gjennom å bruke gruppeintervjuet som en arena der intervjuobjektene også er aktive deltakere, ønsker vi å også se om dette kan være med å gjøre medarbeiderne mer deltakende. Vi ser at det hadde vært ønskelig å samle de

samme deltagerne på nytt til to nye gruppeintervjuer, for å undersøke nærmere hvordan de opplevde intervjuet, tiden etterpå, og prototypene vi har testet. Sammensetningen av gruppene ble gjort med bakgrunn i at deltakerne tilhørte samme faggruppe, og sånn sett også kjente hverandre godt. Samtidig var det en forskjell i hvor deltakende de ulike medarbeiderne var, blant annet avhengig av fartstid i organisasjonen. For noen ville kanskje individuelle intervjuer vært bedre for å få frem meningen sin. Samtidig vil det i en gruppe også være ulikt nivå på deltakelse, og aktivitet kommer ulikt til syne.

### *3.3.2 Styrker og svakheter - individuelt intervju*

Fordi utviklingsprosjektet bare har løpt over et par måneder, er det ikke alle deltakere i gruppeintervjuet som har fått testet prototypen direkte. Det er også to av deltakerne som er i permisjon, og ikke tilgjengelige for gruppeintervju. Dette er en svakhet ved forskningsdesignet vårt, da vi for å kunne ha mest mulig likt sammenligningsgrunnlag for analysen vår helst skulle intervjuet de samme medarbeiderne før og etter testing av prototype. Samtidig er utvalget intervjuobjekter såpass lite, at det er vanskelig å unngå sårbarheten skifter i personalgruppen medfører. Dersom vi gjennomfører en ny intervjurunde for å evaluere prototypen til høsten, vil vi ha et større antall medarbeidere å velge fra, og datagrunnlaget vil bli mer fyldig.

Dataanalysen av hvorvidt tiltakene fører til økt motivasjon kan være krevende. Vi spør både intervjuobjektene direkte om de føler seg mer motivert, men vi gjør også tolkninger ut ifra hvordan de svarer på andre spørsmål opp mot kompetanse, interesse, og nytteverdi. Hvorvidt direkte spørsmål i et intervju om hvorvidt man føler seg mer/mindre motivert er det måleverktøyet som gir høyest reliabilitet, er vi også usikre på. Svaret kan avhenge av dagsform og humør, i et enkelt-intervju.

## **4 Funn**

### *4.1 Funn i gruppeintervju*

Vår datainnsamling i gruppeintervjuene består både av de faktiske verbale tilbakemeldingene og utsagnene vi fikk fra deltakerne, og av vår observasjon av dynamikken i gruppen. I gjennomgangen av utsagnene fant vi at utsagnene under intervjuene falt inn i fire kategorier som vi har oppsummert nedenfor. Dette

gjenspeiler inndelingen vi viste til i kapittel 3.1.1. I tillegg har vi, etter gjennomførte intervjuer, notert ned refleksjoner og observasjoner vi gjorde oss under gruppeintervjuet, men som ikke ble uttalt verbalt av deltagerne.

(1) *Barnekoordinator opplever høye forventninger fra foresatte*

Flere medarbeidere har opplevd at foresatte ikke har forstått hva de har takket ja til når de har fått tilbud om ansvarsgruppe, slik at foresatte har ønsket å avvikle gruppen allerede etter første møte.

«I de sakene der vi allerede kjenner barnet som spesialpedagog, kan det være saker der det kan være en forventning (fra foreldrene) om at jeg skal komme inn som en fagperson. Da kan jeg forstå at foreldrene kan bli litt skuffet» (informant).

I tillegg rapporterer intervjuobjektene at det foresatte reelt trenger hjelp til er for eksempel søknadsprosesser og ikke koordinering av tjenester.

En barnekoordinator fortalte at hun var usikker på om forventningene var så store, men at det at hun føler seg så utrygg på rollen sin, gjør at hennes forestilling om foresatte forventninger kanskje blir uforholdsmessig stor. Flere medarbeidere sa også at de var usikre på barnekoordinatorrollen.

(2) *Barnekoordinator opplever manglende opplæring, tid og mengdetrening*

Gruppen med helsesykepleiere var tydelige på at de opplevde manglende opplæring, og var usikre på hva oppgaven som barnekoordinator innebar.

Noen nevnte at DIPS enkelt samspill; et digitalt samhandlingsverktøy, virker som det kan være tidsbesparende, men at det ikke alltid er forlokkende å *skulle lære seg enda et nytt system*. Ansatte opplever at det er mye administrasjon rundt oppgaven som barnekoordinator. I noen saker kan det være mange instanser inne og mange tjenester og tiltak å koordinere. Begge gruppene var enige om at arbeidet var tidskrevende, særlig det administrative arbeidet med møteinnkallelser og referater. Begge grupper oppfatter at det er en “tilleggsoppgave”, og ikke noe som er en del av deres daglige virke. Samtlige ønsker seg at det er egne stillinger som er dedikerte til å være barnekoordinatorer

(3) *Om barnekoordinators rolleforståelse:*

Gruppeintervjuene viser at de to kategoriene av medarbeidere har ulik forståelse og opplevelse av rollen. Helseesykepleierne ga uttrykk for at de som barnekoordinatorer var usikre på rollen, og hva som ble forventet av dem. *Jeg forstod ikke hva jobben var da jeg fikk oppgaven.* Fagsenteret og fysioterapeutene uttrykte høy bevissthet om skillet mellom å være fagperson og å være barnekoordinator. Denne forskjellen kan skyldes at fagsenteret og fysioterapeutene jobber mer med brukere med behov for ansvarsgruppe, mens helseesykepleierne ikke har like mye arbeidstid rettet mot denne brukergruppen.

Deltagerne i begge kategorier mente at barnekoordinatoroppgaven er viktig for de familiene med store behov, men at de noen ganger er overflødige.

(4) *Ansattes opplevelse av leders oppfølging*

Flere av deltakerne sa at oppgaven opplevdes som en tilleggsoppgave, og noe som ikke hørte til deres ordinære arbeidsoppgaver. Da vi spurte nærmere om dette, kom det opp eksempler som «Vi snakker aldri om ansvarsgrupper på fagmøter» og «Dette er ikke en del av årshjulet vårt». Flere av informantene sa direkte at de opplevde at leder ikke prioriterte å følge opp arbeid med ansvarsgrupper. Intervjuer fulgte opp med å spørre om det var ønskelig at leder gjorde dette. To av deltagerne bekreftet dette.

Vi avsluttet intervjuet med å spørre hvordan gruppeintervjuet ble opplevd av deltagerne. Flertallet av gruppen svarte at de opplevde det positivt å drøfte utfordringene sammen. Vi opplevde også stemningen som god og positiv, selv om utsagnene om selve arbeidsoppgaven ikke var positive.

To av deltagerne takket også uoppfordret for at vi tok denne samtalen med dem, og for at vi ønsket å høre deres tanker og meninger. «Det er fint at dere vil høre på oss».

(5) *Ansattes forbedringsforslag*

I begge fokusgruppeintervjuene stilte vi spørsmål om deltakerne hadde ideer om hva som kunne forbedre praksisen på feltet. Flere forslag ble løftet. I

gruppen med fagpedagoger og fysioterapeuter foreslo en medarbeider at koordinerende enhet kunne gjort en kartlegging av reelt behov for ansvarsgruppe, som samtidig er en forventningsavklaring hos familien til hva en ansvarsgruppe er.

I gruppen med helsesykepleiere foreslo en medarbeider at oppfølgingen etter tildeling av barnekoordinator ville styrke rolleforståelsen og gjøre medarbeideren tryggere på utøvelse av barnekoordinatorrollen. Med et oppfølgingsmøte ved oppstart av ny ansvarsgruppe vil barnekoordinator kunne få hjelp til å forstå rollen, få en introduksjon til familien, samarbeidspartnere og aktuelle tiltak, og en oppfriskning om praktisk gjennomføring av møter og rutiner.

I begge grupper ble det også foreslått å opprette egne stillinger som kan være barnekoordinator på heltid. Begge grupper hadde også forslag om bedre opplæring av det digitale verktøyet DIPS enkelt samspill, som noen deltagere oppfattet at kunne være tidsbesparende og systematiserende for utførelsen av arbeidsoppgaven. Dette var det punktet der deltagerne var mest delt, da noen av dem også uttalte at de syntes det var krevende å forholde seg til “enda et” nytt datasystem.

#### *(6) Vår observasjon under gruppeintervjuet og diskusjonen*

Sammensetningen på gruppene i gruppeintervjuet var, i tillegg til felles fagbakgrunn, også gjort på bakgrunn av at deltakerne kjente hverandre fra før og hadde en felles arbeidshverdag. I begge grupper var det noen ansatte med lenger fartstid enn andre. Vi observerte at de var tryggere på å utrykke hva de mente var utfordringer og hva som kunne vært gjort bedre. Dette kom til uttrykk gjennom at denne gruppen var de mest aktive. I begge grupper opplevde vi at alle deltakere utrykte seg, men i ulik grad. Alle lo og kom med relevante historier fra jobben. I gruppen med helsesykepleiere var det en av deltakerne som raskt kom med et forslag om endring som gjorde at gruppen raskt hev seg på for å diskutere dette forslaget.



#### *4.1.1 Oppsummering*

Deltakerne i gruppeintervjuet var tydelige på at barnekoordinatoroppgaven ikke var en oppgave de ønsket seg. Flere av deltagerne var tydelige på at de ikke ønsket arbeidsoppgavene, selv om det per nå ligger til stillingen deres. Utsagn som «jeg hadde håpet vi slapp denne jobben» og «På en skala fra en til ti ligger koordinatorarbeid på én» ble sagt direkte, i en likefrem tone.

### **4.2. Prototyper**

#### *4.2.1 Beskrivelse og funn av prototype 1*

*Ny rutine ved tildeling.* I intervjuene våre kom det frem at flere av barnekoordinatorene følte at oppgaven “ble kastet på dem” uten at de kjente verken familien eller hva som ble forventet av dem. I tillegg ble forventningsgapet mellom hva foresatte forventet seg og hva barnekoordinator faktisk skal gjøre, opplevd som en utfordring. For å avklare forventninger før oppstart av ansvarsgruppe foreslår vi å innføre en ny rutine ved tildeling av barnekoordinator. Foresatte blir ringt opp av fagkonsulent for koordinerende enhet som går gjennom deres behov samtidig som vedkommende også forteller foresatte hva en barnekoordinator er og ikke er. Fagkonsulent samler tråder rundt eksisterende faggrupper som allerede er inne og hjelper familien og kartlegger hvilke faggrupper som bør være med i en ansvarsgruppe. Fagkonsulent tar deretter en oppstartsamtale med barnekoordinator for å gi veiledning i oppstart, barnekoordinators rolle og verktøy og fortelle om familiens behov. Ansatte opplevde at dette ville gjøre inngangen til barnekoordinatorjobben enklere ved at det tidlig ble kartlagt hva familiens ønsker og behov var. Ansatte opplevde også at dette ville hjelpe på deres frykt rundt det at de ikke kjenner til alle tilbud i bydel og spesialisthelsetjeneste.

I tillegg møtte barnekoordinator en ansvarsgruppe hvor det var gjort forventningsavklaringer i forkant og dermed en større motivasjon for hva gruppen skulle utføre.

#### *4.2.2 Beskrivelse og funn av prototype 2*

*Innføring av nytt digitalt verktøy - DIPS enkelt samspill.* Begge grupper forteller at administrativt arbeid som referatskriving, innkalling og postgang tar mye tid. Innføring av digitalt verktøy DIPS enkelt samspill vil kunne redusere tidsbruken

på sikt. DIPS enkelt samspill er en skybasert løsning for individuell plan eller enkelt samspill for personer som har koordinator. Det er en plattform for enklere samhandling og informasjonsdeling i ansvarsgruppen. Ved å ha god kjennskap til dette verktøyet vil oppgaver som de ansatte bruker mye tid på i dagens situasjon, enkelt kunne løses ved å ta i bruk dette verktøyet.

De ansatte som tidligere hadde vært på opplæring i DIPS enkelt samspill markedsførte dette verktøyet som en god løsning på problemene som er beskrevet. Imidlertid er det få eller ingen som kan dette verktøyet god nok og det vil kreve en stor innsats å lære opp alle deltakere i en ansvarsgruppe i dette verktøyet for at verktøyet skal ha ønsket effekt. Det er naturlig at denne opplæringsjobben tilfaller barnekoordinator.

#### *4.2.3 Beskrivelse og funn av prototype 3*

*Opprette ny stilling som dedikert barnekoordinator.* Flere av intervjudeltagerne var tydelige på at dette var en oppgave de ikke trives med å ha. De mente også at kvaliteten ville bli bedre hvis det var egne barnekoordinatorer. Dette ville kunne løst utfordringen om tid og mengdetrening. Enkelte kommuner og bydeler har valgt tilsvarende løsning som våre intervjudeltakere foreslår. En slik stilling vil kun ha oppfølging og koordinering av ulike ansvarsgrupper som sin arbeidsoppgave. En slik stilling vil etter våre beregninger kunne være barnekoordinator i ca. tretti ansvarsgrupper. Fordelen med en slik organisering er at vedkommende barnekoordinator vil få mengdetrening i rollen og dermed presumtivt vil bli god i gitte oppgaver.

#### *4.2.4 Gevinstavtrykk for valg av prototype*

På bakgrunn av funnene i intervjuene velger vi følgende "prototyper" å gjøre et gevinstavtrykk på.

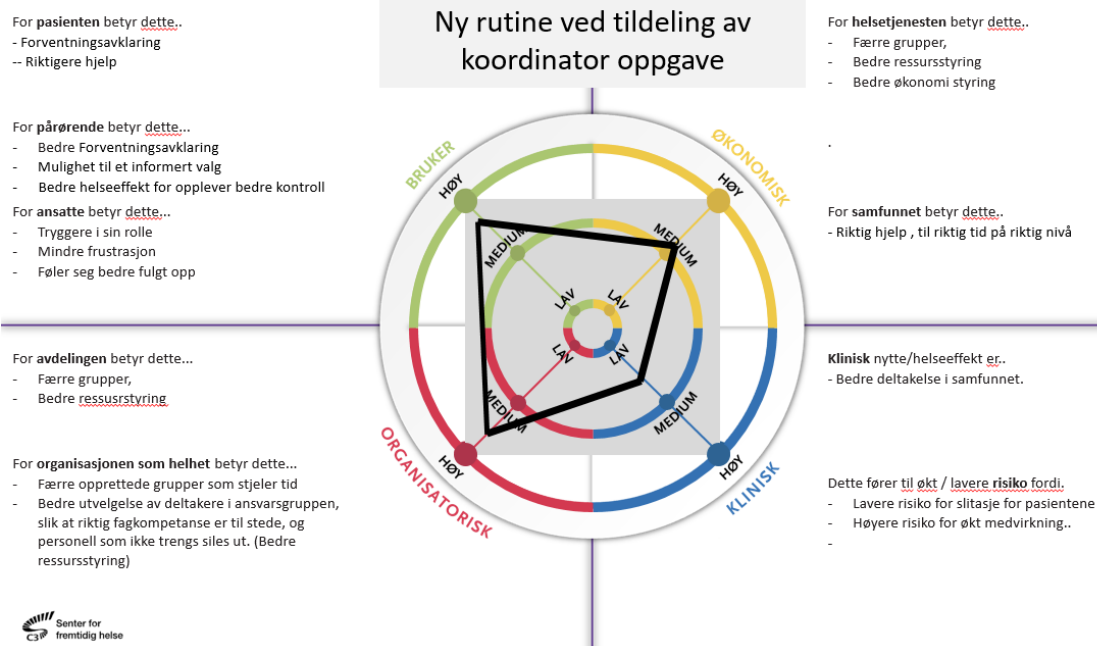
Gjennom gevinstavtrykk kan vi identifisere de viktigste «problemområdene» og velge hvilke områder som vil gi best effekt. Gevinstavtrykk kan skape felles forståelse og avdekke forbedringsområder, og i tillegg undersøke effekten av tiltakene som vurderes igangsatt (Kværner et al., 2021).

Vi har benyttet gevinstavtrykk for å evaluere hva gevinstene av de endringsforslagene som kom frem av gruppeintervjuene vil være.

Gevinstavtrykket tar for seg en samlet gevinst både for pasient, pårørende, ansatte for helsetjenesten og for samfunnet generelt. Her satte vi opp ulike gevinster som ville gi oss en pekepinn på hvilke forbedringsforslag som vil gi best resultat ift. motivasjon for oppgaven sett opp mot de andre faktorene.

Det økonomiske bilde blir også tatt med i denne metoden. Et av alternativene til de ansatte som omhandlet opprettelse av ny stilling som dedikert barnekoordinator, vil økonomi være en begrensende faktor.

## Gevinstavtrykkene



### Innføring av nytt digitalt verktøy- Dips samspill

**For pasienten betyr dette..**

- Enklere å ha kontroll selv for de som er digitalt oppegående
- Vanskeligere å ha kontroll selv for de som er digitalt oppegående

**For pårørende betyr dette...**

- Besparelse av tid

**For ansatte betyr dette...**

- Besparelse av tid
- Mindre administrasjon
- Lette å samhandle

**For avdelingen betyr dette...**

- Besparing av tid
- tentativt mer eller mindre frustrasjon ansatte
- Innsats rundt opplæring

**For organisasjonen som helhet betyr dette...**

- Lettere å samhandle

**For helsetjenesten betyr dette..**

- Lettere å samhandle- spare tid

**For samfunnet betyr dette..**

- Bruke tid til noe annet.

**Klinisk nytte/helseeffekt er...**

- Kontroll over egen hverdag og sykdomsforløp

**Dette fører til økt/lavere risiko fordi..**

- At de som ikke er digitale gr. glipp av viktig informasjon

Senter for fremtidig helse

### Ansette ny arbeidstaker til å ha rollen

**For pasienten betyr dette..**

- Skal få samme tjeneste
- Mulig noe mere profesjonalitet .

**For pårørende betyr dette...**

- Skal få samme tjeneste
- Mulig noe mere profesjonalitet .

**For ansatte betyr dette..**

- Slippe en rolle de ikke føler de er gode på.
- Mere tid til andre pasienter.

**For avdelingen betyr dette...**

- Mindre koordinerings og opplærings ansvar

**For organisasjonen som helhet betyr dette..**

- Ansatte kan bruke mere tid på andre brukere
- En 100% stilling satt kun til dette. Tatt fra andre tjenester.

**For helsetjenesten betyr dette..**

- profesjonalisering av rollen
- Stor innsatskostnad for bydelen

**For samfunnet betyr dette...**

- Riktig hjelp , til riktig tid på riktig nivå

**Klinisk nytte/helseeffekt er...**

- Høyere kunnskap nivå.

**Dette fører til økt/lavere risiko fordi..**

- Færre som kan rollen ved sykdom. Høy risiko.

Senter for fremtidig helse

På bakgrunn av de tre gevinstavtrykkene velger vi å gå videre med prototype “Ny rutine ved tildeling av barnekoordinator” og “innføring av nytt digitalt- verktøy, DIPS enkelt samspill”

Våre valg av prototype 1 og 2 er tuftet på at familiene ved denne løsningen får en barnekoordinator som både barnet og barnets foresatte kjenner fra tidligere via det ordinære tjenesteapparatet. I tillegg opparbeider de ansatte seg bred kompetanse på kommunehelsetjenestens oppgaveportefølje som igjen tentativt vil bidra til at andre familier får et mer sømløst pasientforløp. Via prototype 1 Ny rutine ved

*tildeling av barnekoordinator* vil en rekke av de utfordringene som de ansatte har beskrevet bli løst på en enkel måte. Den tredje prototypen vil ut fra dagens situasjon kreve opprettelse av to til tre nye stillinger. Prosjektgruppen vurderer at utfordringene i koordinerende enhet og barnekoordinatorrollen vil via de to beskrevne rutinene over, bruke mindre ressurser og derav vil være en riktigere bruk av bydelens samlede økonomiske midler.

Vår hypotese er at de ansatte med disse tiltakene vil oppleve økt motivasjon til oppgaven som barnekoordinator. De vil føle seg tryggere i sin rolle, oppleve mindre frustrasjon og gi en bedre oppfølging. Dette vil gi pasientene riktigere hjelp og styre forventningsbilde til både pasient og pårørende. Ansattes opplevelse av å gjøre en bedre jobb og forstå oppgaven bedre vil tentativt føre til økt motivasjon.

En innvending mot å bruke gevinstavtrykk som metode for å velge prototyp, er at analysen av gevinsten av de ulike prototypen er gjennomført av et begrenset antall mennesker i prosjektgruppen. Det er derfor en risiko for at vi vekter ulemper ut ifra tidligere antagelser, og ikke har utfordret vår forståelse av mulige løsninger godt nok.

#### ***4.3 Funn i individuelle intervjuer etter gjennomført prototyp***

Vår datainnsamling i de individuelle intervjuene består av de faktiske verbale tilbakemeldingene vi fikk av medarbeiderne vi intervjuet. Fordi vi kun har intervjuet fem stykker, og ikke alle medarbeidere har svart på alle spørsmålene, er det vanskelig å trekke noen konklusjoner på virkning. Vi har likevel sortert svarene ut ifra ulike kategorier; opplevelse av deltagelse i gruppeintervju og å være med å utforme nye forbedringsforslag, om medarbeiderne har opplevd økt kompetanse, og opplevd oppfølging av leder. Vi stilte også direkte spørsmål om medarbeidere følte seg mer/mindre motivert til oppgaven etter endringene og tiltakene.

##### *(1) Deltagelse i gruppeintervju og nye forbedringsforslag*

En medarbeider uttalte at hun synes gruppeintervjuene var med på å starte en positiv samtale om barnekoordinatorarbeid. Tidligere har det ofte vært negative ting som ble tatt opp når man snakket om å være

barnekoordinator.

En annen medarbeider trakk frem at prototypen med oppstartsamtaler er med på å høyne kvaliteten på tjenesten.

Andre medarbeidere oppga på direkte spørsmål at de ikke hadde endret motivasjon for oppgaven etter deltagelse i gruppeintervju.

## *(2) Kompetanse*

En av prototypene vi har testet i prosjektperioden er samlinger med opplæring i DIPS enkelt samspill, et web-program som skal gjøre det enklere for familier å ha tilgang på dokumenter, enklere å samhandle i ansvarsgruppen på tvers av faggrupper, gjøre barnekoordinatorjobben enklere å utføre, samtidig som sensitive opplysninger er sikret. Vi spurte derfor informantene om opplæringen hadde gitt mer motivasjon, og om de følte den var nyttig.

Flere informanter ga tilbakemelding på at det hadde vært positivt å møtes og å teste dette ut sammen. En fortalte at det var noen i hennes gruppe som ikke hadde hatt riktig tilganger; «da blir det litt knøvlete å være på opplæring».

På spørsmål om opplæringen hadde gitt vedkommende mer motivasjon, svarte en informant «Ja og nei. Det er veldig bra å kommunisere sikkert, og fint å kunne skrive inn et notat der. Men det er jo ‘enda et system’».

En informant stilte også spørsmål ved at barnekoordinator også blir ansvarlig for å ta inn personnummer fra alle deltagerne i ansvarsgruppen for å kunne gi dem tilgang til DIPS enkelt samspill. En annen informant fortalte at vedkommende synes opplæringen og programmet fremstod nyttig, men at vedkommende ikke trodde familiene vedkommende fulgte opp ønsket å ta det i bruk. Den samme informant la også til «Det kommer an på om de andre deltagerne bruker det hvorvidt det blir nyttig. Det gjelder jo ikke bare oss i bydelen, det er jo også skolen og sykehuset også».

Den andre prototypen vi testet var oppstartsamtale med fagkonsulenten, for at medarbeidere skulle bli tryggere på rollen, og ha en tydeligere forventningsavklaringer på hva innholdet i arbeidsoppgaven var. Flere av informantene synes det var vanskelig å si om det hadde gjort dem mer

motivert, selv om de hadde opplevd samtalen positivt.

«Det er vanskelig å svare på om jeg er mer motivert - jeg er akkurat blitt kasta inn i det. Men det var veldig fint med en startsamtale».

«Dersom jeg hadde fått enda litt mer, tror jeg jeg kunne blitt enda mer motivert».

En annen informant la vekt på at denne rutinen kan føre til likere tjenester, og at det i seg selv var motiverende for vedkommende: «For meg er det også motiverende å tenke at bydelen i fremtiden kan tilby mer lik koordinatortjeneste til innbyggerne våre. At de får likere oppfølging og informasjon».

### *(3) Leders oppfølging.*

Flertallet av informantene sa at de opplevde økt fokus på barnekoordinators arbeid i løpet av prosjektperioden. En informant la vekt på at leder hadde formidlet et ønske om å heve kvaliteten, «Vi har hørt mye om det i det siste, at dere ønsker å gjøre det bedre». To andre informanter la vekt på at leders fokus hadde betydning for kollegaenes innstilling til oppgaven: «Det at dere ledere viser økt interesse for oppgaven, smitter over på andre. Jeg opplever at deres økte fokus på koordinatorrollen og Koordinerende enhet bidrar til at vi ansatte føler at det er en viktigere rolle å ivareta».

En informant oppga at hun ikke hadde hørt noe særlig om barnekoordinatorarbeid før hun selv skulle bli barnekoordinator. «Jeg har ikke generelt hatt inntrykk av at ledere har tenkt så mye over denne rollen».

### *(4) Andre tilbakemeldinger*

Selv om flere informanter ga uttrykk for at de ikke likte arbeidsoppgaven, var de tydelige på at de så behovet for rollen som barnekoordinator. «Jeg tror absolutt at dette er en viktig oppgave. Men jeg er usikker på om vi (helsesykepleierne) er de best egnete». Flere informanter fortalte at det ofte ble løftet frem negative sider ved det å være barnekoordinator, når det ble snakket om blant kollegaene. «Det har vært litt frustrasjon. Det har

også gjort at jeg har tenkt at dette blir heavy, dette blir en oppgave jeg ikke nailer».

Andre la vekt på at det at de ser behovet, i seg selv er motiverende: «Jeg ser at det er behov for oppgaven, det er motiverende for meg. Det er motiverende å se at vi gjør en forskjell, selv om det ikke er så mye alltid. Småting, det å kunne være der for noen. Det er overførbart både som fagutøver og som barnekoordinator».

En annen informant fortalte at selv om vedkommende har opplevd prosessen som positiv, mangler informanten fortsatt kompetanse til å gjøre arbeidsoppgaven. Vedkommende sa at «at the end of the day» er kompetanse det viktigste for å være motivert til å gjøre oppgaven på en god måte.

På spørsmål om familien har behov for barnekoordinator svarte flere at de mener det er behov for det. «Tror absolutt de har behov for det. Jeg ser at det er mange parter inn i bildet. Mye hadde også skjedd uka før jeg kom i gang i familien».

Etter innføring av prototype 1 – «Ny rutine ved tildeling» var det en familie som takket nei til ansvarsgruppe når fagkonsulent ringte dem for å kartlegge. De takket nei selv om de opprinnelig hadde takket ja til henvisning til Koordinerende enhet, med tanke på å få en barnekoordinator.

## 5 Diskusjon

I dette kapitlet tar vi utgangspunktet i problemstillingen “Hvordan kan ansattes motivasjon for å være barnekoordinator økes?”, og bruker teoretiske perspektiver fra kapittel to til å drøfte funnene vi presenterte i kapittel fire. Vi drøfter funnene fra vår første datainnsamling i gruppeintervjuene og funnene fra vår andre datainnsamling i individuelle intervjuer. De individuelle intervjuene ble utført etter at prototypene har blitt testet i to måneder. Vi drøfter også om prosessen i selv kan ha hatt en virkning på medarbeidernes motivasjon. Intervjuguiden vi brukte i de individuelle intervjuene etter at prototypene var igangsatt ligger som



vedlegg. Utgangspunktet for diskusjonen er at motivasjonen for barnekoordinatoroppgaven var gjennomgående lav blant alle deltagerne. Dette ble uttalt tydelig i gruppeintervjuene. Vi har valgt å dele inn diskusjonen i samme underoverskrifter som det vi presenterte funnene i kapittel fire.

### ***5.1 Ansattes opplevelse av hvordan leder følger opp oppgaven***

Flere av deltakerne sa i gruppeintervjuet at barnekoordinatoroppgaven ikke ble opplevd som en prioritet blant lederne. Tema ble sjeldent tatt opp på fellesmøter og drøftinger foregikk ikke som en del av en læringsarena, men bare mellom involverte parter.

I studier av leder-medarbeider-relasjoner er det funn som viser at det er en sammenheng mellom den ansattes opplevelse av å dele kunnskap med sin leder, og lederens opplevelse av å motta kunnskap. Denne sammenhengen er sterkere dersom det er en høy sosial relasjon til den enkelte lederen vurdert av den enkelte medarbeideren (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 84). Gruppeintervjuet, der medarbeiderne våre kommer og deler sine erfaringer og ideer med oss, som deretter blir testet ut som prototype, kan være et eksempel på en slik type kunnskapsdeling. Avdelingens resultater på medarbeiderundersøkelsen *Great Place to Work*, er en indikator på at det gjennomgående er gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere i avdelingen, og dermed betingelser for positiv opplevd kunnskapsdeling. Det at kunnskapsdelingen ble opplevd positiv av medarbeiderne, forsterkes av utsagn som «Det er fint at dere vil høre på oss».

Denne kunnskapsdelingen kan også være en måte for medarbeidere å oppleve påvirkning på organisasjonens aktiviteter og oppgaver. Denne type påvirkning kan være med på å gi medarbeidere en opplevelse av psykologisk empowerment, som beskrevet av Speitzer (1995, i Kuvaas & Dysvik, 2020). Dette kan potensielt forsterkes av at vi som ledere tar forslagene deres med oss videre og setter dem ut i live. Videre er det å delta i en kunnskapsdeling også med på å gi medarbeidere opplevelse av valgmuligheter og handling, som er et annet element av psykologisk empowerment.

I de individuelle intervjuene spurte vi deltagerne om de opplevde en endring i

leders interesse og oppfølging av barnekoordinatorarbeidet de siste månedene. Her forventet vi at alle medarbeiderne skulle svare ja, fordi de også var involvert i utviklingsprosjektet ved å være et intervjuobjekt, og berørt av tiltakene. Fire av fem medarbeidere svarte at de hadde opplevd en endring. En medarbeider sa at hun merket at leders økte interesse smittet over på andre kollegers interesse for oppgaven. Denne tolkningen passer dels med teorien om prososial motivasjon. Organisasjonen og vi som ledere har satt av tid og kompetanseheving til oppgaven, og gjennom det gitt noe til medarbeiderne som de oppfatter at de vil gjengjelde, gjennom interesse og arbeidsinnsats. Samtidig skriver også Grant og Shandell at prososialt motiverte medarbeidere er mer proaktive også med lite motiverende ledere (Grant & Shandell, 2022). Dette skulle tilsi at leders og organisasjonens investering ikke har så stor påvirkning på den enkeltes motivasjon. Slik vi ser det er dette avhengig av hvor «gjengjeldelsen» til den prososiale medarbeideren er rettet; for gruppen Grant og Shandell viser til, vil gjengjeldelsen være rettet mot å gi noe tilbake til brukeren. Våre medarbeidere kan også være prososialt motivert til å gi noe tilbake til organisasjonen.

En annen refleksjon vi som ledere gjorde oss etter intervjuene, var opp mot Grants begreper «givere» og «taere». Grant beskriver at ledere som er givere ser potensiale i alle, og dermed investerer og i starten følger opp alle medarbeidere med like stor tro på at de er talentfulle (Grant 2014). Vi som ledere kan være påvirket av tidligere erfaringer, da det over tid har vært snakket negativt om å være barnekoordinator blant flere kolleger. Dette kan føre til at vi ubevisst forventer ulik kvalitet på oppgaveutførelsen. Ifølge Grant vil denne forutinntattheten kunne gi negative effekter på resultatene hos medarbeidere. En slik ubevisst bias kan påvirke kildene til prososial motivasjon, fordi ikke alle medarbeidere får den samme investering, og dermed det samme insentivet til å gi noe tilbake til organisasjonen eller leder.

### ***5.2 Ansattes deltagelse i utarbeidelse av forbedringsforslag***

Medarbeidere som deltok i gruppeintervju, kom med konkrete forbedringsforslag som vi videre testet ut som prototyper. I gruppeintervjuet kom de med utsagn som «Det er fint at dere vil høre på oss». Flertallet av deltakerne var aktive i drøftingen og diskusjonen, og deltok i utformingen av forbedringsforslag. Vi opplevde at

deltagerne i stor grad tok rollen som aktører på denne arenaen, i tråd med Nygårds brikke- og aktørbegrep. De tok initiativ og fremstod som om de ønsket å påvirke. Vi ville ventet at deltakerne i gruppeintervjuet oppga økt motivasjon etter å ha vært med å utforme en ny rutine som er blitt tatt i bruk, men her var informantene delt. Vår antagelse baserte seg blant annet på Kuvvas og Dysviks funn om en positiv sammenheng mellom motivasjon og HR- aktiviteter som medarbeidersamtaler for medarbeidere med høy indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2020). En type gruppeintervju mellom utvalgte medarbeidere og ledere kan også forstås som en HR-aktivitet som kunne føre til en sterkere motivasjon. Indre motivasjon refererer til en tilstand der man er engasjert i arbeidsoppgaven i seg selv, ved at man opplever autonomi, kompetanse, og fellesskap med personer som er viktige for en selv (Martinsen, 2019a, s. 353). Dersom deltakerne våre er engasjert i oppgaven i seg selv, ville en aktivitet som et gruppeintervju kunne føre til større opplevd autonomi, fordi de sammen med oss ledere drøftet utfordringer og foreslo forbedringsforslag. De deltok også i et fellesskap med nære kolleger og ledere når forbedringsforslagene ble utarbeidet. Utvalget vårt er selvfølgelig for lite til at vi kan trekke en konklusjon, men at vi ikke tydeligere ser at deltakerne rapporterer høyere motivasjon etter utarbeidelse av forbedringsforslag kan skyldes at de fleste i utgangspunktet har lav motivasjon for oppgaven i seg selv, og slik sett ikke er indre motivert for den.

En informant svarer at selv om hun opplevde prosessen som positiv, mangler hun fremdeles kompetansen. Når en medarbeider har liten tro på egen kompetanse, kan vi anta at vedkommende opplever redusert engasjement i arbeidsoppgaven. Medarbeidere som er indre motivert, er engasjert i oppgaven i seg selv, ved at man opplever autonomi, kompetanse, og fellesskap (Martinsen 2019a, s. 319). Med lite kompetanse, vil indre motiverte personer oppleve redusert motivasjon. Egen autonomi, som er en bestanddel i indre motivasjon, vil vi også anta at er redusert når kompetansen er lav.

### ***5.3 Barnekoordinator opplever høye forventninger fra foresatte***

Flere medarbeidere oppgir i intervjuene at foresatte ikke har forstått hva de har takket ja til når de har fått tilbud om ansvarsgruppe, slik at foresatte har ønsket å avvikle gruppen allerede etter første møte. Prototype 1 «Ny rutine ved tildeling av

barnekoordinator» ble testet for å se om dette endret opplevelsen for barnekoordinator. Det er vanskelig å si om rutinen bidro til en mer samstemt forventningsavklaring mellom barnekoordinator og foresatte, men vi vet at en familie takket nei til ansvarsgruppe etter at de fikk en nærmere forklaring på hva dette innebar. Slik sett har rutinen hatt et formål. For denne familien vil vi anta at en barnekoordinator og en ansvarsgruppe ikke ville hatt et tydelig formål og at forventningene mellom barnekoordinator og foresatte ville vært ulike. Grant og Shandell definerer prososial motivasjon som «the desire to benefit others through a job or a task» (Grant & Shandell, 2022). Vi kan anta at å redusere antallet feilopprettede ansvarsgrupper, vil føre til at prososialt motiverte medarbeidere beholder motivasjon, fordi de ser nytten av oppgaven som utføres. I motsatt fall, når foresatte ikke forstår formålet med tjenesten de får, er det vanskeligere å beholde motivasjonen. Prototypen ser ikke ut til å påvirke direkte motivasjonen for oppgaven, men gjør kanskje at arbeidsoppgaven går til en bedre avklart målgruppe.

#### ***5.4 Barnekoordinators rolleforståelse***

Høsten 2022 hadde lederne i Koordinerende enhet en samling hvor vi gjennomgikk nytt lovverk. Det ble i samlingen tydelig at forståelsen av nytt lovverk var divergerende. Dette kan ha medført at ansatte har fått ulike føringer og derav ulik forståelse av oppdraget. Informantene har også opplevd at det har vært negativt snakk rundt oppgaven blant kollegaene; «Det har vært litt frustrasjon». Samtidig sier en informant at vedkommende har opplevd en endring: «Jeg opplever at deres økte fokus på barnekoordinatorrollen og Koordinerende enhet bidrar til at vi ansatte føler det er en viktigere rolle å ivareta». I en situasjon der medarbeidere snakker sammen og opplever ulik bestilling av oppdraget fra sine ledere, kan det oppleves en manglende fellesskapsfølelse rundt oppgaven, og også usikkerhet rundt kompetanse, og dermed dårlig grobunn for indre motivasjon for oppgaven, slik Martinsen (2019a) definerer indre motivasjon.

#### ***5.5 Vår observasjon under gruppeintervjuet og diskusjonen***

Sammensetningen på gruppene i gruppeintervjuet var, i tillegg til felles fagbakgrunn, også gjort på bakgrunn av at deltakerne kjente hverandre fra før og

hadde en felles arbeidshverdag. I begge grupper var det noen ansatte med lenger fartstid enn andre. Vi observerte at de var tryggere på å uttrykke hva de mente var utfordringer og hva som kunne vært gjort bedre. Dette kom til uttrykk gjennom at de var de mest aktive. I begge grupper opplevde vi at alle deltakere uttrykte seg, men i ulik grad. Alle lo og kom med relevante historier fra jobben. I gruppen med helsesykepleiere var det en av deltakerne som raskt kom med et forslag om endring som gjorde at gruppen raskt hev seg på for å diskutere dette forslaget. Dynamikken i gruppen, der deltakerne kastet seg inn i diskusjonen også med ledere til stede, ser vi i sammenheng med hvordan yringsklimaet på arbeidsplassen oppleves. Som beskrevet i teorien, vurderer vi at Kvalnes' beskrivelse av kritiske kvalitetsøyeblikk, som avhenger av at medarbeidere har en egen agenda og tar personlig ansvar for reaksjoner, også vil gjelde over et lengre tidsforløp. I gruppeintervjuet, der vi tilrettela for å sette scenen for psykologisk trygghet, kom medarbeiderne frem til flere forbedringsforslag. Vår opplevelse er at medarbeiderne i stor grad tok rollen som aktører, og var aktive deltakere med egen agenda. Vi var derfor overrasket over at ikke alle deltakerne i gruppeintervjuet oppga økt motivasjon etter å ha vært med på å utforme en ny rutine som er blitt tatt i bruk. Her var informantene delt.

### ***5.6 Ansattes opplevde kompetanse, manglende opplæring, tid og mengdetrening***

Gruppen med helsesykepleiere var tydelige på at de opplevde manglende opplæring, og var usikre på hva oppgaven som barnekoordinator innebar. Prototypene der vi innførte et digitalt samhandlingsverktøy, samt en rutine med oppstartssamtale ved tildeling av en ny sak, var tiltak som potensielt kunne øke kompetanse og redusere tidsbruk. Teorigjennomgangen vår peker også på at kompetanseopplevelse er et av de sterkeste virkemidlene for økt motivasjon og innsats (Martinsen, 2019a, s. 355). På direkte spørsmål var det ulike tilbakemeldinger fra informantene på hvorvidt de følte seg mer motivert. «Det er vanskelig å svare på om jeg er mer motivert - jeg er akkurat blitt kasta inn i det, men det var veldig fint med en startsamtale».

Som vi også beskriver i metodekapitlet er det usikkerhet om hvorvidt direkte spørsmål er det måleverktøyet som gir høyest pålitelighet for å måle motivasjon. Vi hadde her ventet at medarbeidere var mer samstemt i opplevelse av høyere motivasjon etter kompetansehevingstiltak. Prososialt motiverte

medarbeidere skal ifølge teorien tendere mot å gi noe tilbake til organisasjonen, slik det er beskrevet av blant annet Kuvaas og Dysvik (2020).

## **6 Konklusjon**

Intervjuene etter gjennomførte piloter antydte at leders engasjement og prioritering av oppgaven ble overført til de ansatte i større grad enn prosjektgruppen hadde forventet. Vi ser tendens til at å lytte til medarbeidernes utfordringer og la de være med å lage forbedringsforslag gir økt motivasjon for noen medarbeidere. Videre forteller de ansatte at et forbedringsforslag som gikk på kompetanseheving kan gi mer motivasjon, men her er funnene uklare og informantene delte i sin oppfatning.

Prosjektet har gått over kort tid og involvert få deltakere, så funnene er usikre, men kan gi en indikasjon på hvilke tiltak som er relevante.

## Litteratur

- Edmondson, A. C. & Besieux, T. (2021). Voice and Silence in Workplace Conversations. *Journal of Change Management*, 21(3), 269-286.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1928910>
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Grant, A. (2014). Gi og ta: Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre. Cappelen Damm.
- Grant, A. & Shandell, M. S. (2022). Social Motivation at Work: The Organizational Psychology of Effort for, Against and with Others. *Annual Review of Psychology*, 73, 301-326. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060321-033406>
- Helse- og omsorgstjenesteloven. (2011). Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester (LOV-2011-06-24- 30). Lovdata.  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30>
- Gittel, J., Godfrey, M. & Thistlethwaite, J. (2013). Interprofessional collaborative practice and relational coordination: Improving Health Care through relationships. *Journal of Interprofessional Care*, 27, 210-213.  
<https://doi.org/10.3109/13561820.2012.730564>
- Kaufman, G. & Kaufman, A. (2009). Psykologi i organisasjon og ledelse. Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1), 39-56.  
[DOI:10.1108/01425450910916814](https://doi.org/10.1108/01425450910916814)

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Fagbokforlaget.

Kvalnes, Ø. (2022). Ytringsklima. Cappelen Damm.

Martinsen, Ø. L. (2019a). Ledelse og Kompetansestyring. I Ø. L. Martinsen (Red.), Perspektiver på ledelse. (s. 343-373). Gyldendal Norsk Forlag.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 941-966. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1002/job.413>

Nygård, R. (2007). Aktør eller brikke: Søkelys på menneskers selvforståelse. Cappelen Damm.

Oppen, M., Mørk, B. E. & Haus, E. (2020). Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag: En introduksjon. Cappelen Damm Akademisk.



## VEDLEGG

### Vedlegg 1:

#### Intervjuguide til kartleggingsamtaler

Hvilke utfordringer har bydelen for å få koordinerende enhet og ansvarsgrupper til å fungere best mulig for våre familier?

#### Hvilke utfordringer har bydelen for å

Hvilke utfordringer fører det til for

- Familiene?
- Medarbeidere?
- Organisasjonen?

### Vedlegg 2:

#### Intervjuguide til individuelle intervjuer etter prototyp-testing

Spørsmål til intervju-objekt:	
Forstår du mer av hva arbeidsoppgavene til barnekoordinator er etter oppstarts-samtale med fagkonsulent?	
Er du mer motivert for arbeidsoppgavene som barnekoordinator etter oppstartssamtale med fagkonsulent?	
I så fall; hvorfor? Hva er mer motiverende?  Eventuelt: Hvorfor er du ikke mer motivert?	
Ga opplæring i DIPS samspill mer motivasjon for oppgaven?	
Opplever du at DIPS Enkelt samspill er et nyttig verktøy for deg som barnekoordinator?	
Føler du at oppstarts-samtalen med fagkonsulent påvirker tiden du bruker på oppgaven som barnekoordinator?	

<p>Ser du behovet for at familien du følger opp har en barnekoordinator?</p> <p>Hvis ja:</p> <p>Hvis nei; Ved å få en mer helhetlig forståelse av utfordringsbildet til familien, kan det påvirke din motivasjon?</p>	
<p>Føler du at vi som ledere er opptatt av barnekoordinator – rollen?</p> <p>Har det opplevd at det vært en endring i leders interesse?</p>	
<p><b>Til de som deltok i Workshopen:</b> Opplever du at det vi snakket om i gruppeintervjuet har blitt fulgt opp?</p>	
<p>Opplever du at du kan gjøre jobben som barnekoordinator godt nok til å oppfylle lovkravet?</p>	
<p>Opplevde du i Workshopen/gruppeintervjuet at du ble hørt?</p> <p>Følte du at du hadde noe å komme med i diskusjonen?</p>	
<p>Kom det frem nye tanker / ideer i gruppe-intervjuet du hadde sammen med kollegaene dine?</p>	
<p>Hvordan vil du samlet beskrive gruppe-intervjuet?</p>	
<p>Snakker dere om koordinatorrollen?</p>	
<p>Spørsmål til fagkonsulent</p>	

Hvordan opplevde du oppstartssamtalene?	
Ønsker kollegene dine det?	
Hvordan opplevde du opplæring i DIPS enkelt samspill	
Har tiltakene endret den faglige kvaliteten?	
Opplever du en endring i denne rollen etter prosessen vi har startet på?	

### **Vedlegg 3: Prototyper**

#### **Prosedyre 1.**

##### **Kartlegging av saken før inntak i koordinerende enhet**

- Barnekoordinator mottar henvisning og drøfter sak med henviser.
- Kartlegger for å sikre at rett tilbud på rett nivå til rett tid
- Omfang av behov og familiens ønske og forståelse av tilbud,
- Andre tjenester inne som bør kobles inn eller er inne
- Barnekoordinator tar kontakt med familien ved uklarheter og sikrer at tilbud om barnekoordinator er i samsvar med tilbudet familien ønsker seg
- Barnekoordinator løfter saken inn i koordinerende møte hvor saken drøftes og fordeles