



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:

Margrethe Ravn, Gabriella Maria Birgitta Lindman

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Synlig, tydelig og retningsgivende ledelse - Styrking av vi-følelsen i virksomheten		
Navn på veileder *:	Bjørn Erik Mørk		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	3
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Synlig, tydelig og retningsgivende ledelse
-
Styrking av vi-følelsen i virksomheten.

Eksamenskode og navn:

MAN 51181 – Helseledelse

Utleveringsdato:

05.09.2022

Innleveringsdato:

26.05.2023

Stuedsted:

BI Oslo

SAMMENDRAG.....	II
1. INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNINGER	4
1.3 LESEVEILEDNING	5
2. FAGLIGE PERSPEKTIVER	5
2.1 LEDELSE OG LEDELSESATFERD.....	5
2.2 MOTIVASJON	7
2.3 HØYKVALITETSFORBINDELSER, YTRINGSKLIMA OG PSYKOLOGISK TRYGGHET	8
2.4 KOMMUNIKASJON	9
2.5 ORGANISASJONSKULTUR.....	10
2.6 OPPSUMMERING	11
3. METODE.....	12
3.1 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE	12
3.2 DATAINNSAMLING	13
3.2.1 Intervjuer	13
3.2.2 Workshops	15
3.2.3 Spørreskjema	18
3.3 ANALYSEPROSESSEN	19
3.4 REFLEKSJON OVER STYRKER OG SVAKHETER OVER FREMGANGSMÅTEN	21
3.5 ETISKE BETRAKTNINGER	22
4. FUNN	23
4.1 WORKSHOP 1 – PRIORITERING AV TEMA.....	23
4.2 PROTOTYPER	26
4.3 OPPSUMMERING AV PROTOTYPER	29
5. DRØFTING	30
5.1 LEDELSE OG LEDELSESATFERD.....	30
5.2 MOTIVASJON	32
5.3 HØYKVALITETSFORBINDELSER, YTRINGSKLIMA OG PSYKOLOGISK TRYGGHET	33
5.4 KOMMUNIKASJON	34
5.5 ORGANISASJONSKULTUR.....	35
6. KONKLUSJON OG VEIEN VIDERE	36
REFERANSER	40

Sammendrag

Kategori: Helsefremmende og forebyggende tjenester

Tittel: Synlig, tydelig og retningsgivende ledelse – Styrking av vi-følelsen i virksomheten

Kommune: Lørenskog kommune

Gruppemedlemmer: Margrethe Ravn og Gabriella Lindman

Tema: Organisering/ gruppedynamikk/ kulturer

Bakgrunn: Dette prosjektet handler om hvordan ulike tiltak kan synliggjøre ledelsen og tydeliggjøre virksomhetens retning for å styrke vi-følelsen på tvers i virksomheten.

Problemstilling og avgrensninger: Vi har avgrenset vårt prosjekt til egen virksomhet. Gjennom innledende intervjuer mener vi at vi har fått innsikt i ansattes oppfatning av utfordringsbildet i virksomheten. Etter utvelgelse av utfordringsområder avgrenset vi til temaene felleskap, ledelse, kommunikasjon og samhandling. Vi valgte problemstillingen: Hvordan styrke vi-følelsen i virksomheten? Vi tenker denne problemstillingen kan omfavne utfordringene om å ha et felles mål i virksomheten.

Forsøk: Vi har gjennom workshop med ansatte skaffet oss innsikt og prioritert områder. Ved bruk av gevinstavtrykk ble utfordringsområdet ledelse prioritert. I workshopen ble synlighet, tydelighet og retning fremhevet. Gjennom ny workshop og analyse kom vi frem til tre prototyper som vi valgte å prøve ut. I utprøvingen har vi brukt workshop og spørreskjema til å justere og evaluere prototypene.

Funn: Vi har prøvd ut tre prototyper; nyhetsbrev med felles informasjon fra ledergruppa, digitalt fellesmøte for alle ansatte i virksomheten og teambuildingaktiviteter. Nyhetsbrevet er gitt ut flere ganger i løpet av prosjektperioden og justert underveis. Digitalt fellesmøte er gjennomført en gang og evaluert. Teambuildingaktivitet er igangsatt, men ikke gjennomført i perioden.

Konklusjon: I prosjektperioden har vi startet en prosess for å bidra til å synliggjøre og tydeliggjøre ledelsen, samt å vise en tydelig retning som et ledd i å styrke vi-følelsen i vår virksomhet. Vi vurderer at tiltakene som er satt i gang er en start på å styrke vi-følelsen i virksomheten. Det er ikke tvil om at vi har mye som gjenstår for vi skal oppnå en virksomhet som oppleves som én enhet i stedet

for fem avdelinger satt sammen, og vi vil fortsette å videreutvikle tiltak sammen med både ansatte og ledergruppe.

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Dette prosjektet handler om hvordan ulike tiltak kan synliggjøre ledelsen og tydeliggjøre virksomhetens retning for å styrke vi-følelsen på tvers i virksomheten. Vi, Gabriella Lindman og Margrethe Ravn, jobber i Lørenskog kommune. Gabriella er utdannet ergoterapeut i 1993 og har videreutdanning i velferdsteknologi. Gabriella har hatt lederansvar i seks år. Margrethe er utdannet sykepleier i 1999 og har blant annet videreutdanning i helsesykepleie i 2008 og har hatt lederansvar i sju år. Gabriella leder fysioterapi- og ergoterapitjenesten for voksne og Margrethe leder Helsestasjon- og skolehelsetjenesten, avdeling Fjellhamar. Vi har begge jobbet i drift i avdelingene vi leder, og har driftsoppgaver i tillegg til lederrollen. Vi har begge ca 25 ansatte hver, i ulike yrkesgrupper. Fysioterapi- og ergoterapitjenesten for voksne har om lag 1400 innbyggere per år som mottar tjenester og Helsestasjon og skolehelsetjenesten, avd. Fjellhamar tilbyr tjenester til hele befolkningen i alderen 0-16 år.

Lørenskog kommune har ca 47 000 innbyggere og hadde i 2022 en befolkningsvekst på nærmere 5%. Lørenskog er dermed den raskest voksende kommunen i landet med folketall over 10 000. Veksten er i alle aldersgrupper, noe som utfordrer hele kommunens organisasjon. Lørenskog kommune har tre førende verdier. Disse er åpen, troverdig og engasjert. For ansatte betyr dette:

- Vi møter innbyggerne og hverandre med åpenhet, tillit og toleranse.
- Vi er romslige og gir plass for forskjellighet.
- Vi holder det vi lover.
- Vi behandler alle profesjonelt.
- Vi gir presis og objektiv informasjon.
- Vi engasjerer oss faglig og personlig og streber etter å utgjøre en forskjell.
- Vi er fleksible og forandringsvillige, og setter pris på nye ideer og initiativ (Lørenskog kommune, 2023b).

Lørenskog kommune har utarbeidet en lederplattform som skal bidra til å skape trygghet og forutsigbarhet for både ledere og medarbeidere. Kommunen legger vekt på at «god ledelse er viktig for at ansatte skal trives, være motiverte og lojale, jobbe i tråd med kommunens mål og levere gode tjenester til innbyggerne» (Lørenskog kommune, 2023a).



Figur 1 Lederplattformen i Lørenskog kommune (Lørenskog kommune, 2023a)

Sektoren vår, helse- omsorg og mestring har fire virksomheter og to stabsavdelinger. Virksomhetene er Sykehjem, Tjenester i hjemmet, Bo- og omsorgstjenesten og Helsefremmende- og forebyggende tjenester. I staben ligger Samhandling og forvaltning (vedtaksavdeling) og Fag- og innovasjonsavdelingen.

Virksomheten vår, Helsefremmende og forebyggende tjenester (HEFO) har fem avdelinger; Forebyggende psykisk helsetjeneste, Fysioterapitjenesten for barn og unge, Helsestasjon- og skolehelsetjenesten, avd. Lørenskog, Helsestasjon- og skolehelsetjenesten, avd. Fjellhamar og Fysioterapi- og ergoterapitjenesten for voksne. Ledergruppen i virksomheten består av virksomhetsleder, fem avdelingsledere og en konsulent der flere har ulike fagbakgrunn. Ledergruppen i HEFO har møter hver uke og har ellers dialog på digitale plattformer for øvrig kommunikasjon. Vi er ikke samlokalisert. HEFO ble dannet etter en større omorganiseringsprosess i sektoren i 2017. Da ble antallet virksomheter redusert fra åtte til fire og avdelingene i HEFO kom fra to ulike virksomheter. Det har siden samorganiseringen av HEFO vært tre forskjellige virksomhetsledere og en av avdelingslederne er også ny.

I innledende fase i september 2022 jobbet vi med en prosess som vi valgte å ikke gå videre med. Vi involverte ledergruppa og vår hensikt var å optimalisere ledermøtene. Vi gjennomførte intervjuer og avholdt en workshop om temaet. Det ble i denne perioden også planlagt en teamutviklingsprosess med et eksternt firma.

Vi vurderte, etter tilbakemelding fra veileder i november 2022 at prosjektet ville bli nokså inkrementelt og overlappende med teamutviklingsprosessen. Vi valgte derfor å starte prosjektet på nytt. I november gjennomførte vi derfor en prosess for å kunne identifisere hva som kan være aktuelle utfordringer for å jobbe videre med i prosjektoppgaven. Vi valgte intervju som metode, se beskrivelse av metode i kapittel 3.

Av de de åtte intervjuene fant vi mange felles problemstillinger og vi så om vi kunne finne fellesnevnerne. Vi brukte temabasert analyse for hvert intervju og la hovedvekten på likheter og ikke variasjonen som kom frem i intervjuene. Vi har kategorisert funnene i seks temaer. Tabellen nedenfor er en sammenfatning av funnene i kategoriene fellesskap, forebygging, kommunikasjon, ledelse, ressurser og samhandling. Kategoriseringen er valgt for å systematisere funnene og søke etter problemstilling, noe som er i tråd med blant annet Oppen et al. (2020).

Fellesskap	Samtlige sier at vi ikke møter hverandre, kjenner ikke til hverandre. Det er flere informanter som opplever det som en terskel til å ta kontakt fordi vi ikke kjenner hverandre godt nok. Alle informanter nevner at det er færre sosiale og faglige arenaer enn tidligere. Informant 2 beskriver det slikt; <i>«Føler meg som en del av HEFO, men vi er ikke godt nok kjent med hverandre»</i>
Forebygging	Flere informanter sier at det jobbes for mye med brannslukking og ikke forebygging. De opplever at det kommer føringer og planer om å jobbe forebyggende, men dette gjenspeiles ikke i ressurser og handling. Målet om å jobbe forebyggende får informantene inntrykk av at alle har, men måten å komme til målet oppleves som forskjellige. Handlingene er ulike fra ulike avdelinger og personer og er derfor utfordrende å få en helhet.
Kommunikasjon	Det er ulike oppfatninger på grad av informasjon som er nødvendig for få ha kjennskap til kommunen, virksomheten og de andre avdelingene. Flere har sagt at de vet for lite om andre tjenester og faggrupper og hva som skjer, for eksempel prosjekter. Noen sier de ikke orker å forholde seg til all informasjonen. Informant 8 beskriver det slik <i>«Jeg opplever at det er så mye informasjon fra ulike kanter. Det blir overload»</i>
Ledelse	Flere av informantene gir uttrykk for at ledelsen er lite synlig og er i tvil om ledelsen er godt nok informert om hvordan det

	er i 1. linje og om de bryr seg. Informant 7 beskriver det slik «Jeg ønsker at de øverste lederne er mer synlig» og informant 4 sier «...føler at toppledelsen ikke vet hva vi gjør og bryr seg. Jeg ønsker at toppledelsen viser stolthet over at jobben vår er viktig»
Ressurser	Samtlige informanter påpeker at ressurser ikke har fulgt befolkningsvekst og økende behov, flere oppgaver, økende press på tjenestene, samfunnsendringer i kommunen flerkulturell mangfold i befolkningen.
Samhandling	Mange informanter påpeker at det er utfordringer med samhandling og samarbeid med fagpersoner, avdelinger og sektorer. Informant 7 forteller «..tror ikke vi vet nok om hverandre. Tidligere har vi redusert terskelen ved å møtes for eksempel i lunsjen, det er lenge siden..»

Tabell 1 Resultater fra intervjuer

Etter de åtte intervjuene mener vi at vi har fått en innsikt i hvilke utfordringer virksomheten og kommunen står i. Vi ser at kategoriene kan påvirke hverandre gjensidig og er ikke absolutte.

1.2 Problemstilling og avgrensninger

Vi har vurdert at vårt prosjekt med den tidsramme vi har, ikke kan gjøre så mye direkte med forebygging og ressurser, men vil ta det med videre i daglig arbeid. Vår helse- omsorg og mestringsplan er nylig revidert der forebygging er et gjennomgående tema og vil bli aktuelt å jobbe med i hele sektoren. Knapphet på ressurser er noe som er gjennomgående for alle tjenester i kommunen og dette jobbes det med på ulike plan. Det vi derimot tenker vi kan gjøre en forskjell på og som kommer tydelig frem fra informantene og derfor vil gå videre med er utfordringene som handler om fellesskap, kommunikasjon, ledelse og samhandling. Vi fant derfor frem til et uttrykk som vi tenker kan samle utfordringene til å ha et felles mål og har landet på følgende problemstilling:

Hvordan styrke vi-følelsen i virksomheten?

Vi-følelsen er ikke et akademisk begrep og vi forklarer vi-følelsen som en følelse man har når man er en del av et fellesskap, og er stolt av det. Vi-følelsen handler om en gruppe mennesker, i dette tilfellet de ansatte i virksomheten som har en

positiv følelse av å tilhøre et fellesskap. Når en virksomhet har en vi-følelse kan det merkes fordi man snakker mer positivt om hverandre, ledelsen og virksomheten. Vi tenker også at vi-følelsen påvirker trivselen og prestasjonen i virksomheten og kan føre til høyere grad av motivasjon og arbeidsglede. Dette er i tråd med kommunens lederplattform som er beskrevet tidligere i samme kapittel.

1.3 Leseveiledning

I kapittel 2 presenterer vi faglige perspektiver som skal belyse problemstillingen. I kapittel 3 gjør vi beskrive hvilke metoder vi har benyttet oss av. Deretter vil vi i kapittel 4 beskrive hvilke funn vi har kommet frem til. Diskusjon av funn fra forsøkene mot den faglige teorien opp mot problemstillingen blir presentert i kapittel 5 og i kapittel 6 kommer konklusjon og tanker om veien videre.

2. Faglige perspektiver

I vår oppgave undersøker vi om ulike tiltak vil føre til synlig ledelse og tydeliggjøre virksomhetens retning for å styrke vi-følelsen i virksomheten. På bakgrunn av valgt tema har vi derfor valgt å ha fokus på følgende teorier; ledelse og ledelsesadferd, motivasjon, høykvalitetsforbindelser, ytringsklima og psykologisk trygghet, kommunikasjon og organisasjonskultur.

2.1 Ledelse og ledelsesadferd

Lederatferd kan deles i tre ulike dimensjoner, oppgave-, relasjons- og endringsorientert ledelse. Ledere og ledelse har ofte en blanding av dimensjonene. Oppgaveorientering gjenkjennes blant annet ved at lederen er målbevisst, oppfølgende og evaluerende. Relasjonsorientering gir oppmerksomhet mot medarbeidere, er støttende og stimulerer til samarbeid, mens endringsorientering er nyhetssøkende, visjonær og inspirerende (Martinsen, 2019). Alle dimensjoner er viktige i ledelse, men det kan tyde på at relasjonsorientering er en forutsetning for å lykkes med oppgave- og endringsorientering (Martinsen, 2019).

En tydelig og synlig ledelse blir fremhevet i de fleste fagbøker om ledelse. I forelesning 6. september 2022 med Tord Fagerheim Mortensen i samling 1 kommer det frem viktigheten av å avstemme forventningene til lederen og til medarbeiderne. Dette blir eksemplifisert av en liste med ti kontrollspørsmål der

man blant annet avklarer hva som er oppgaven, hensikten med oppgaven, ansvarsfordeling og myndighet, forventinger, utfordringer og bekymringer med oppgaven, avklaring av ressurser og tidsramme (Mortensen, 2022). Dette utdypes av Kvalnes som beskriver at medarbeidere kan føle seg avvist dersom lederen ikke gir respons, ikke inviterer til møter eller oppsøker andre. Det er en vanlig oppfatning fra lederens side å oppfatte seg selv som mer tilgjengelige enn medarbeiderne synes (Kvalnes, 2022).

Opplevelse av lederstøtte, autonomi og forskjellige rettferdighetsopplevelser er blant de sterkeste kildene til organisatorisk støtte. Når medarbeidere opplever at organisasjonen er opptatt av dem og bryr seg om dem er det høy grad av organisatorisk støtte. Kuvaas og Dysvik (2020) beskriver tre rettferdighetsopplevelser, hvorav en av rettferdighetsopplevelsene er mellommenneskelig rettferdighet som defineres av graden av opplevelse av at en blir behandlet på en rettferdig måte av andre, ofte ledere. De andre rettferdighetsopplevelsene er utfallsrettferdighet, for eksempel lønn, og prosedyremessig rettferdighet (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Mestringsledelse er en type lederatferd som kan læres og utvikles ved å kombinere systematisk refleksjon over egen lederrolle med praksis og enkle øvelser. Mestring innebærer at medarbeidere håndterer oppgaver, utfordringer og endringer i virksomheten på en god måte. Forskning viser at medarbeidere som opplever mestring blir mer motiverte og lojale mot sin leder og mot virksomheten. Et arbeidsklima der ansatte hjelper hverandre til å bli gode, deler kompetanse med hverandre og har fokus på læring, utvikling, mestring, stor grad av egeninnsats og samarbeid er viktige suksessfaktorer til å oppnå et mestringsorientert arbeidsklima (Kuvaas & Dysvik 2020; Lai, 2014; Lai, 2017). Viktigheten av et mestringsorientert arbeidsklima bekreftes også av Nerstad i podkasten Ytringsklima med Kvalnes 2021. Nerstad har forsket på motivasjonsklima på jobben, og hvordan dette kan skape læring og utvikling i organisasjoner (Kvalnes, 2021).

Vi har i dette delkapittelet redegjort for ledelse og lederatferd og hvordan det påvirker medarbeidere. Vi vil i neste delkapittel gå nærmere inn på motivasjon.

2.2 Motivasjon

Det er nyttig å vite hva som motiverer ansatte når virksomheten skal jobbe med innovasjon og endringsarbeid. Motivasjon er det som driver deg til å gjøre noe. Det finnes flere ulike typer av motivasjon; Ytre motivasjon er styrt av ytre faktorer som for eksempel ros, belønning eller fravær av sanksjoner som oppstår etter resultatet av jobben er utført. Kilden til motivasjonen ligger utenfor selve arbeidsoppgaven. Indre motivasjon er opplevelsen av tilfredshet, interesse, glede eller mening knyttet til arbeidsoppgaven som blir utført. Kilden til indre motivasjon ligger i selve utførelsen av oppgaven (Kuvaas & Dysvik, 2020). Forskning tyder på at indre motivasjon gir bedre innsats, kvalitetsmessig ytelse og er den beste kilden til gode arbeidsprestasjoner ved de fleste arbeidsoppgaver (Kuvaas & Dysvik, 2020). Grant (2014) sier også at opplevelse av innflytelse kan forebygge stress, motvirke utbrenthet og påvirker motivasjonen positivt og øker prestasjonen til de ansatte.

Prososial motivasjon er atferd der fokuset ligger på andre fremfor seg selv. Den ansatte har ønske om å bidra med noe nyttig og verdifullt for andre, det vil si å gjøre en forskjell for andre (Dysvik, 2022). Grant (2014) peker også på at personer som er villig til å gi mer enn de får, men samtidig ivaretar egne interesser står i mindre fare for utbrenthet. Kuvaas og Dysvik (2020) beskriver videre at den prososiale motivasjonen kan påvirkes av graden av indre motivasjon. Når en ansatt har lav grad av indre motivasjon, vil gode handlinger føles som et press og en forpliktelse. Når en ansatt har høy grad av indre motivasjon ønsker man å gi tilbake fordi man selv ønsker det. Det føles frivillig og autonomt (Kuvaas & Dysvik, 2020). Forskning kan tyde på at prososial motivasjon også kan bidra til høyere indre motivasjon, ansvarsfølelse, mer initiativ, bedre ytelse og større grad av intern kollegastøtte. Det er derfor viktig å beholde og forbedre prososial motivasjon hos ansatte i virksomheter som er i endringsprosesser. Det er også en fordel om den prososiale motivasjonen til ansatte er rettet mot det samme målet som virksomhetens mål (Carlsen, 2022; Kuvaas & Dysvik, 2020; Lai, 2017).

Som leder må en være bevisst på at mestringsgrunnlaget er sammensatt og at man både ivaretar indre motivasjon og anerkjenner ytre motivasjon, som begge er sentrale for motivasjonens helhet. Ledere som ifølge Lai (2017) har en atferd som er støttende, åpen, inkluderende, skaper opplevelse av psykologisk trygghet,

samtidig som ansatte får meningsfulle oppgaver, rolleklarhet, autonomi og konkrete tilbakemeldinger lykkes best som ledere.

I dette delkapittelet har vi beskrevet hvordan motivasjon kan forstås og hva man som leder bør være bevisst på. Vi vil i neste delkapittel gå nærmere inn på høykvalitetsforbindelser, ytringsklima og psykologisk trygghet.

2.3 Høykvalitetsforbindelser, ytringsklima og psykologisk trygghet

For at samarbeid skal være meningsfylt må en forstå hensikten og en må ha tillit til hverandre i gruppen og til den som leder. For et fellesskap eller samarbeid er tillit avgjørende. Tillit utvikles over tid, men mistillit kan oppstå plutselig (Arnulf, 2020).

Dutton (2014) beskriver høykvalitetsforbindelser som en kilde til å koble seg på hverandre og få det beste ut av hverandre. Tilkoblinger av høy kvalitet gir fordeler begge veier og kan bidra til mer effektiv koordinering som kan kjennes igjen ved at de ansatte har felles kunnskap, felles mål og gjensidig respekt.

Høykvalitetsforbindelser påvirker også engasjement, tilknytning, tillit, kreativitet og bedre samarbeid og er spesielt viktig i teamsamarbeid. Det er flere strategier for å oppnå høykvalitetsforbindelser, blant annet ved å lytte aktivt, å være til stede, kommunisere inviterende og bekreftende, alt på en genuin måte. Dette er noe som skapes kontinuerlig og må vedlikeholdes. Ytringsklima er ifølge Kvalnes (2022) mønsteret i hvordan man pleier å snakke sammen. Ytringsklimaet setter rammer for hvordan utveksling og deling av ideer skjer i en virksomhet, samt hvordan man gir hverandre skapende motstand og anerkjennelse. Ledere tenker ifølge Kvalnes (2022) at ytringsklimaet ofte er bedre enn det egentlig er.

Kvalnes (2022) refererer til Edmondson i Ytringsklima og beskriver psykologisk trygghet til å være trygg i gruppen for å kunne komme med innspill og forslag uten å være redd for negative konsekvenser. Videre beskriver Kvalnes (2022) at psykologisk trygghet er en avgjørende faktor for å gi og få konstruktive tilbakemeldinger, og bruke disse for å forbedre og utvikle organisasjonen. En leder som har en støttende adferd ved å systematisk opptre engasjert, demokratisk og støttende vil påvirke den psykologiske tryggheten positivt (Nembhard & Edmondson, 2006). Dette kan gjøres ved å «å spørre om forslag eller innspill fra

medarbeidere, oppmuntre og støtte, legge forholdene til rette, gi informasjon om hele organisasjonens virksomhet, rose medarbeidere ved vellykket arbeidsutøvelse...» (Thompsen, 2019, s. 187). Det hele kan sammenfattes ved at dersom lederen har en adferd som er preget av toveiskommunikasjon, oppmuntring og medbestemmelse vil dette påvirke psykologisk trygghet (Thompsen, 2019).

Vi har i dette delkapittelet beskrevet hvordan høykvalitetsforbindelser og psykologisk trygghet er avgjørende faktorer for å oppnå et godt ytringsklima. Vi vil i neste delkapittel gå nærmere inn på kommunikasjon.

2.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon er å «gjøre felles» eller «å dele», det vil si å formidle ideer og informasjon (Arntzen, 2021). Arntzen beskriver at kommunikasjon er prosessen med å sende et budskap fra en avsender til en mottaker der budskapet blir tolket. Dette kan være fra ledelsen til ansatte. Målet er at mottaker skal forstå meningsinnholdet i budskapet som er sendt. Det er derfor viktig at ledelsen vet hvordan ansatte oppfatter budskapet (Arntzen, 2021). Graden av informasjon som er optimal kan være ulik fra medarbeider til medarbeider. For å kunne forbedre kommunikasjonsprosessen påpeker blant annet Kværner & Rønningsen (2022) at medarbeidere må involveres. Arnulf (2019) skriver at samkjøring i en organisasjon en kommunikasjonsmessig utfordring. Det innebærer kommunikasjon med mange fagpersoner på ulike nivåer. For å få mennesker til å forstå en visjon av en annerledes fremtid kreves det troverdighet. Samkjøring bidrar til tydelig retning og felles mål og myndiggjør medarbeiderne (Arnulf, 2019).

Digitale kommunikasjonsformer åpner opp mulighet for å gi alle ansatte samme informasjon på en rask og effektiv måte, men tar ikke bort behovet for relasjonell kommunikasjon. Det krever bedre kommunikasjonsferdigheter hos leder. Digitale kommunikasjonsformer gjør at leder er mindre avhengig av å være fysisk til stede for å kunne kommunisere med medarbeidere, samtidig må leder være bevisst og reflektert på hvordan dette påvirker kommunikasjonen med medarbeiderne. (Arnulf, 2019). Det er en av ledernes viktigste oppgave å skape mening i situasjonen (Arnulf, 2020).

Kommunikasjon er et viktig hjelpemiddel i endringsprosesser. Tydelig og kontinuerlig kommunikasjon gjennom hele prosessen er viktig for forankring og for at ansatte skal føle eierskap til prosessen. Dialog og medvirkning er viktige forutsetninger for at ansatte skal bli motiverte og endringsvillige (Kværner & Rønningesen, 2022).

I dette delkapittelet har vi redegjort om kommunikasjon i et ledelsesperspektiv. I neste delkapittel vil vi gå nærmere inn på organisasjonskultur.

2.5 Organisasjonskultur

Begrepet organisasjonskultur beskrives av Yukl (2019) som felles oppfatninger av verden og gruppens plassering i forhold til den, forestillinger om tid og rom, menneskesyn og forholdet mellom mennesker. Dette er i tråd med Bang som definerer organisasjonskultur som: «...de sett av felles verdier, normer, og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 2011, s. 23).

De ansatte er den viktigste premissleverandøren til organisasjonskultur. De ansatte bringer inn ulike kulturer som igjen er påvirket av blant annet familie, tidligere erfaringer, omgivelser og nettverk (Hatch & Thorbjørnsen 2001). En modell for organisasjonskultur, utviklet av Edgar Schein, beskriver tre nivåer av organisasjonskultur. Det øverste nivået består av artefakter, som er synlige og noe som er gjenkjennbart av gruppen. Dette kan være klesantrekk, utseende, seremonier eller sjargong. Det andre nivået er normer og verdier, der verdier beskrives som en moralkodeks, det vil si det som regnes som rett og galt og normene som de uskrevne reglene som definerer det de ansatte forventer av hverandre. Det tredje og dypeste nivået er overbevisninger og grunnleggende antagelser som ofte er usynlige og uuttalte. Hatch og Thorbjørnsen beskriver at den viktigste påvirkningen på kulturen vil være gjennom verdier, normer og artefakter (Hatch & Thorbjørnsen, 2001; Schein & Schein, 2016). I følge Schein er det fem hovedmekanismer som gir best mulighet for å påvirke og forsterke ulike sider ved en kultur; oppmerksomhet, reaksjoner på kriser, lederen som rollemodell, belønning og kriterier for utvelgelse og avskjedigelse (Yukl, 2019).

Det kan også danne seg subkulturer. Med subkultur menes en delkultur, der medlemmene identifiserer seg selv som en distinkt gruppe i organisasjonen. Disse deler gjerne utfordringer som de fleste mener er problematiske, og handler rutinemessig på grunnlag av gruppens virkelighetsoppfatning. Subkulturene kan virke støttende eller fremmende på hverandre, men også være i konflikt og dermed hemmende på hverandre. Det er også subkulturer som ikke påvirker hverandre. Konfliktene kan være mellom ulike enheter, mellom ulike sjikt, mellom profesjoner, mellom fagideologier, mellom aldersgrupper, mellom geografiske enheter og mellom sammenslåtte organisasjonskulturer. Når to subkulturer kommer i konflikt kan det oppstå polarisering, stereotypisk evaluering og tendens til etnosentrisk tilnærming. Selv om subkulturer kan være i konflikt trenger ikke dette være negativt, da ulikhet kan fremme vekst (Bang, 2011).

Vi har her redegjort for organisasjonskultur og hvordan subkulturer kan påvirke virksomheten, og vil nå oppsummere kapittelet om faglige perspektiver.

2.6 Oppsummering

I vårt prosjektarbeid har det kommet frem at de ansatte etterlyser synlig og tydelig ledelse samt retning. I vårt teorikapittel har vi derfor gått nærmere inn på ledelse og ledelsesadferd, motivasjon, høykvalitetsforbindelser, ytringsklima, psykologisk trygghet, kommunikasjon og organisasjonskultur. I kapittelet trekkes relasjonell ledelsesadferd frem som en forutsetning for å lykkes med oppgave- og endringsledelse. For å oppnå et godt mestringsklima på arbeidsplassen er det viktig å vite hva som påvirker motivasjon, og at det er ulike kilder til motivasjon. Det blir også påpekt at det er en fordel dersom den ansatte har det samme målet for den prososiale motivasjonen som virksomheten. Å be om innspill er en viktig faktor for å være og å bli oppfattet som en støttende leder og skape gode relasjoner. Psykologisk trygghet og høykvalitetsforbindelser medvirker til et godt ytringsklima der en medarbeider skal føle seg trygg til å komme med synspunkter, det vil si tillit til at det man gir innspill på ikke gir negative sanksjoner.

Kommunikasjon rundt samkjøring i en virksomhet beskrives som en utfordring, da det er mange som skal motta og forstå budskapet. Selv om digitale plattformer kan underlette for samtidig informasjon til mange tar det ikke bort behovet for

relasjonell kommunikasjon. I endringsarbeid er kommunikasjon et viktig hjelpemiddel, ikke minst for å få ansatte til å føle eierskap til prosessen.

Organisasjonskultur er det felles sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatning som utvikles i en virksomhet. Det kan være ulike former for subkulturer i en kultur som kan være i konflikt med hverandre. Dette kan lede til polarisering, men kan også være positivt for utviklingen i virksomheten.

Som leder er det viktig å være bevisst på egen adferd som kan påvirke de ansatte til økt motivasjon og trivsel på jobb. Det hele kan sammenfattes ved at dersom lederen har en adferd som er preget av toveiskommunikasjon, oppmuntring og medbestemmelse vil dette påvirke den psykologiske tryggheten som igjen vil føre til økt involvering.

3. Metode

Vi har valgt å ha en abduktiv tilnærming i dette prosjektet. Abduksjon blir av Oppen et al. (2020) beskrevet som en tilnærming som både inneholder elementer av induksjon og deduksjon. I starten av prosjektet jobbet vi induktivt der vi benyttet intervjuer med åpne spørsmål for å utforske utfordringsbildet i virksomheten og for å komme frem til en problemstilling, samt ble det i datainnsamlingsfasen utført workshoper og spørreundersøkelse for å få bedre innsikt og dybdekunnskap. Vi benyttet en deduktiv tilnærming i valg og utprøving av prototype der målet for utprøvingen av prototypene var å bidra til ledelsen blir mer synlig, tydelig og viser retning. I tråd med Oppen et al. (2020) beskrivelse av deduksjon, ønsker vi å få økt kunnskap om virkeligheten og tester derfor ut prototypene i praksis.

3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Vi har valgt å bruke kvalitativ metode i innledningen og datainnsamlingen ved å benytte intervjuer og workshops. I tillegg har vi benyttet en blanding av kvalitativ og kvantitativ metode i utformingen av spørreskjema med både lukkede og åpne spørsmål. Ifølge Oppen et al. (2020) fører kvalitativ metode til mer dybdekunnskap, legger vekt på fortolkninger og setter oss i stand til å se nye aspekter. Typiske spørsmål vi stiller i kvalitativ metode er «hvordan» og

«hvorfor». I tillegg har vi mulighet til å gjøre endringer underveis da vi har større grad av fleksibilitet. Vi opparbeider oss større forståelse og får mer erfaringer underveis og kan dermed gjøre justeringer av teori, data og metode kontinuerlig underveis i prosjektet. Kvantitativ metode er mer egnet til å gå ut i bredden, få svar på typisk «hvor ofte, hvor mange» og å finne ut av mønstre (Oppen et al., 2020).

Vi har tatt utgangspunkt i prinsippene fra småskrittsforbedring i workshopene og i utarbeiding av prototyper. Småskrittsforbedring handler, ifølge Carlsen om «å være god på erfaringslæring og kunne balansere aktiv utprøving av små grep i hverdagspraksis med systematisk refleksjon» (Carlsen et al., 2012, s.1). For å kunne få til en god prosess bør følgende prinsipper være tilstede som; brukerperspektiv; involvering av deltagere/ansatte for å sette mål, undersøke og fordele ansvar; kombinasjon av problemorientering og styrkebaserte tilnærminger, utprøving av nye grep, for eksempel prototyping; felles refleksjon med diskusjon om dilemmaer, forventinger og resultat av utprøving; fysiske samlinger og aktiviteter med visuell deling av detaljer, helheten og resultat; markering av fremgang og feiring av små og store seiere; undersøkelse og utfordring av handlingsrommet. Prototyping er en arbeidsform der hensikten er å få styrket og delt ideer i en tidlig fase. Metoden er å produsere, teste og forbedre uferdige ideer. Det kan for eksempel være små og enkle eksperimenter som forhåpentlig leder til verdifulle løsningsforslag der man har luket ut feil og kilder til usikkerhet. Læringen består av kontinuerlig tilbakemeldinger fra kollegaer, brukere eller andre (Carlsen et al., 2012).

3.2 Datainnsamling

Vi har gjennomført intervjuer, to workshops og en spørreundersøkelse for å samle inn informasjon og få mer dybdekunnskap. Metodene egner seg for å få dybdekunnskap om problemstillingen og få frem mulige løsningsforslag (Oppen et al., 2020). Vi vil her beskrive nærmere hvordan intervjuer, workshopene og spørreundersøkelsen ble gjennomført.

3.2.1 Intervjuer

Vi valgte å gjennomføre åtte intervjuer. Antallet ble valgt utfra å få et representativt utgangspunkt for innsikt. Vi la ikke opp til å få dybdeforståelse i denne fasen. Intervjuene varte i 15-30 minutter. Tidsaspektet for hvert intervju ble

begrenset av praktiske forhold, blant annet at informantene har en travel hverdag og at alle intervjuene skulle gjennomføres på en dag. Intervjuene ble holdt fysisk eller over telefon. Vi vurderte på forhånd at valget av formen ikke ville påvirke resultatet betydelig da dette ble lagt opp til en innledende innsikt. Vi bestemte oss for å velge informanter ved å intervjuet et begrenset antall personer fra alle avdelinger og ulik fagbakgrunn. Denne typen utvalg beskrives av Oppen et al. (2020) som et strategisk utvalg. Vi vurderte det som et relevant utvalg for å få belyst en problemstilling som omfavner hele virksomheten. I tillegg ble informantene valgt ut fra tilgjengelighet, noe som beskrives av Oppen et al. (2020) som et alternativ til strategisk utvelgelse. Informantene ble kontaktet muntlig direkte. Informantene ble ikke orientert på forhånd om hva vi skulle intervjuer de om av den grunn at vi ønsket spontane og ærlige innspill. Alle informanter som ble spurt takket ja til å bli intervjuet.

Før intervjuene hadde vi avklart en rollefordeling vedrørende hvem som intervjuet og hvem som dokumenterte. Vi dokumenterte på pc i en tabell i excel der dokumentasjonen ble anonymisert. Vi innledet alle intervjuene med å informere at vi tar en videreutdanning i helseledelse, og at vi den forbindelse skal lage et utviklingsprosjekt i egen virksomhet. I tillegg informerte vi om rammene for intervjuet og at innholdet vil bli anonymisert. Vi informerte videre at vi var i en innsiktsfase og vi var interessert i hva informantene var opptatt av. Vi hadde på forhånd ikke lagt opp til et strukturert intervju, men stilte alle samme introduksjonsspørsmål; Hvilke utfordringer mener du HEFO står overfor? Vi la opp til at informantene i mest mulig grad skulle bruke eget språk og ikke bli påvirket av oss i stor grad, i tråd med beskrivelsen til Oppen et al. (2020) ved planlegging av intervjuer. Noen av informantene var våre egne ansatte og vi hadde en relasjon til dem. Dette kan ifølge Oppen et al. (2020) påvirke funnene ved at informasjonen de gir er det de tror intervjueren vil høre. Vi hadde på forhånd planlagt å stille åpne spørsmål dersom informanten ble stille. For å få mer detaljerte svar brukte vi eksempler beskrevet av Oppen et al. (2020); “kan du si noe mer om det?” “kan du gi meg en mer detaljert beskrivelse?” (Oppen et al. 2020, s. 351). Vi brukte taushet bevisst, som Oppen et al. (2020) beskriver som en viktig del av et intervju for at informanten skal få tid til å tenke igjennom spørsmålet og komme med eventuell utdyping av responsen. Vi brukte også

fortolkende spørsmål, i tråd med Oppen et al. (2020), for å få mer informasjon og for å sikre at vi har forstått budskapet.

3.2.2 Workshops

En av kvalitetene ved et ekstraordinært idéarbeid er ifølge Carlsen «gjøre det fysisk» (Carlsen et al., 2012, s. 140). Vi gjennomførte workshop 1 i januar slik at deltagerne kunne utvikle ideer sammen. Vi inviterte deltakere fra hele virksomheten for å involvere ansatte i prosessen slik at vi kunne få frem flest mulige ulike synspunkter og til at ansatte kan få en eierfølelse til prosjektet. Oppfordringen ble sendt ut via felles teamskanal, der alle ansatte har tilgang og skal følge med daglig. I tillegg oppfordret vi tillitsvalgte, verneombud og lederkollegaer til å bidra eller å oppfordre andre til å delta. Det var seks personer som meldte tilbake interesse om deltagelse. I tillegg fikk vi et par kommentarer fra noen som ønsket å bidra, men som ikke kunne den aktuelle datoen. På dagen for workshop 1 ble det i tillegg med ett par personer som ikke hadde meldt seg på. Det ble til slutt sju personer som deltok fra tre av fem avdelinger.

Vi forberedte oss til workshop 1 ved å lage en presentasjon med kort informasjon om oppgaven, målsetning, rammene og agenda for workshopen. Vi valgte å legge tidspunktet til workshopen ved lunsjtider for å få flest mulig med. Godt idéarbeid kan ifølge Carlsen bety «å søke uforstyrret ro og tillate tankens frie flukt, for i neste øyeblikk å lande på et fysisk, konkretisert forslag» (Carlsen et al., 2012, s. 24). Vi planla derfor å gjennomføre workshopen ved en av virksomhetens lokasjoner i et møterom som lå utenfor avdelingen slik at det skulle bli minst mulig forstyrrelser. Vi satte opp gruppebord i lokalet, både ett felles til hele gruppen og flere småbord til bruk når vi skulle dele dem opp. Vi planla workshopen med tanke på at deltagerne skulle kunne bevege seg rundt, snakke, sitte og stå, samt godt med veggplass til å henge opp post-it lapper. Dette er i tråd med Carlsens beskrivelse av «gjøre det fysisk» (Carlsen et al., 2012, s.140). Workshopen startet med servering av lunsj og en generell informasjon om prosjektet og hvilke funn vi hadde fått så langt, det vil si hvilke problemområder som hadde kommet frem fra intervjuer med de ansatte, samt rammer og målsetningen for workshopen.

Deretter hadde vi en oppvarmingsaktivitet for å forsøke å skape positiv energi, øke kreativiteten og skape en trygghet innledningsvis da alle ikke kjente hverandre fra før. Dette er i tråd med Carlsen et al. (2012) som beskriver at lek, humor og latter er med på å utvikle skaperkraft. Oppvarmingsøvelsen gikk ut på å tegne personen til venstre. Personen som tegnet presenterte så den de hadde tegnet med navn og hvor de jobbet. Når oppgaven var ferdig, informerte vi om hvorfor vi startet med oppgaven og at mangfold i utførelse og resultat var en gevinst i seg selv og at vi ønsket å få frem ulike synspunkter, samt at ingen ideer var dumme.

Etter oppvarmingsøvelsen delte vi opp deltakerne til to grupper og presenterte gevinstavtrykkmodellen. Metoden gevinstavtrykk er utviklet av Kari Kværner og Linn Støme (Kværner, 2022). Gevinstavtrykk kan brukes til å identifisere mulige gevinster og potensiale for gevinst for kategoriene pasient, organisasjon, økonomisk og klinisk. I tillegg til å måle mulig gevinst vil den også kunne bidra til en felles forståelse for forbedringsområdene (Kværner, 2022). Vi ba gruppene diskutere gevinster av de fire hovedproblemstillingene; fellesskap, kommunikasjon, ledelse og samhandling og ba de tenke; Dersom «...» er på topp, hvilke gevinster vil det gi. Hver gruppe fikk to hovedtemaer og diskuterte dette i gruppen i 20 minutter. Etterpå presenterte gruppene gevinstene for hverandre med mulighet for å kommentere eller tilføye. Når alt var presentert måtte alle prioritere hvilket hovedområde som er viktigst å starte med utfra gevinstpotensialet. Alle medlemmer fikk to stemmer, med 1. og 2. prioritet. Neste steg i workshopen var å jobbe videre med ledelse da dette ble prioritert som viktigst å starte med. IGP-metoden ble brukt for å komme frem til mulige løsningsforslag. IGP er en forkortelse for individ, gruppe og plenum. Metoden foregår i fire faser; individuell refleksjon, samstemme i gruppe, presentere i plenum og prioritere og lage plan. Metoden fremmer medskapning, involvering og forpliktelse (Idébanken, 2023). Ved å reflektere først individuelt (I) så i gruppe (G) og så i plenum (P) for å sikre hver enkelt stemme samtidig det er mulig å assosiere videre på det som kommer frem i plenum. Metoden kan føre til nye løsningsforslag fra deltakerne.

Deltakerne ble bedt om å komme med aktuelle tiltak. Til å synliggjøre ideene og tiltakene ble det brukt post-it lapper. Ved å sette ideene på trykk fysisk og tilgjengelig for de andre kan man skape en visuell bro til egne tanker og ideer (Carlsen et al., 2012). Post-it-lapper synliggjør også om det kommer samme type

ideer fra mange, eller om det er noen ideer som er enkeltvis. De delte så lappene internt i gruppen og ble oppfordret til å skrive flere lapper i gruppen. Alle lapper ble presentert muntlig og satt opp på en vegg. Deltakerne ble så bedt om å prioritere individuelt og presenterte så hva man hadde valgt og hvorfor. Det ble nødvendig med en konkretiserings- og prioriteringsgjennomgang for å få frem konkrete tiltak.

Vi avsluttet workshop 1 med å informere deltagerne om prosessen videre og at vi ønsket deltagelse videre fra dem. Dette ble positivt mottatt. Muntlig evaluering av workshopen ble gjennomført, der vi fikk positive tilbakemeldinger både på gjennomføringen av workshopen og på teamet.

Workshop 2 ble gjennomført i mars 2023 og hadde som mål å justere prototype #1 -nyhetsbrev og #2 -digitalt fellesmøte. Vi inviterte da de samme deltakerne og ba de samtidig invitere minst en ekstra fra egen avdeling. I tillegg inviterte vi flere i virksomheten per e-post. Da vi så at vi ikke hadde fått respons fra en avdeling gikk vi direkte og inviterte personer i avdelingen. Det var forventet at 15 personer skulle delta, men på selve dagen var det forfall slik at åtte møtte. Vi la opp forberedelsene på samme måte som ved den første workshopen. Vi la vekt på å kort orientere om forrige workshop, både for å tune inn alle, også de som ikke var med sist, samt for å vise viktigheten av at tidligere innspill og hvordan det påvirket våre valg av prototyper. Vi startet også denne workshopen med servering. Denne gangen fikk de twist og kaffe. Deretter fikk deltagerne en oppvarmingsoppgave, som var enkle og morsomme spørsmål å dele med personen ved siden av. Vi presenterte så prototypene og spurte om disse har gjort ledelsen tydeligere, synligere og vist retning for virksomheten. I tillegg ba vi om innspill til endringer og forbedringer av prototypene for at ledelsen skal nå målene om å være tydeligere, synligere og vise retning. Vi delte inn deltagerne i to grupper på tvers av faggrupper som jobbet med hver sin prototype. Begge grupper fikk utdelt våre overordnede spørsmål om prototypene og fikk gule lapper til å komme med innspill. Gruppen som jobbet med prototype #1 -nyhetsbrev, fikk i tillegg utdelt i tilbakemeldingene fra spørreundersøkelsen om nyhetsbrev. Etter gruppearbeidet presenterte de for hverandre og her var det mulighet med å komme med innspill og tilføyelser fra den andre gruppen. Workshopen ble avsluttet med at vi takket for alle innspill og hvordan vi skulle jobbe med dette videre.

Vi gjennomførte til slutt en muntlig evaluering fra deltagerne av workshop 2, der vi fikk positive tilbakemeldinger både på gjennomføringen av workshopen og på teamet. Det ble også nevnt at det er meningsfullt å kunne bidra til å påvirke ledelsen i slike prosesser.

3.2.3 Spørreskjema

For å evaluere prototype #1-nyhetsbrev benyttet vi et digitalt tilbakemeldingsverktøy for å kunne forbedre og justere nyhetsbrevene. Vi var både ute etter om de har lest nyhetsbrevet, som Oppen et al. (2020) beskriver som en deskriptiv undersøkelse og eventuelt hvorfor man ikke har lest det, som beskrives som en kausal undersøkelse. En deskriptiv undersøkelse har formål å være beskrivende, og ikke ment å finne årsaken, mens en kausal undersøkelse forsøker å finne årsaker (Oppen et al., 2020). I tillegg hadde vi flere åpne spørsmål som er ment til å gi oss innspill til hvordan vi kunne justere nyhetsbrevet til å bli mest mulig optimalt. I mars 2023 sendte vi ut et digitalt spørreskjema med åtte spørsmål til alle i virksomheten, ca. 100 personer. Vi valgte relativt få spørsmål for å øke sannsynligheten for at respondentene skulle fullføre og ikke bli overveldet. Vi ba om tilbakemelding på om de er kjent med teamskanalen, om de har lest nyhetsbrevene, eventuelt hvorfor de ikke har lest, om innholdet oppleves som relevant, kommentarer på lengde, form og hyppighet samt forbedringsforslag. Det var også mulighet å legge inn andre kommentarer. Ved å bruke et digitalt tilbakemeldingsverktøy ville vi sikre at vi nådde alle ansatte i virksomheten slik at vi kunne få flest mulige tilbakemeldinger. Spørreskjemaet var anonymt for å sikre at vi fikk mest mulig ærlige svar. Skjemaet hadde en blanding av faste svaralternativer av typen ja/nei, og åpne spørsmål for å få hjelp til å justere prototype #1-nyhetsbrev. De åpne spørsmålene lagde vi mest mulig konkrete for å unngå ulik tolkning av respondentene. Skjemaet ble sendt ut til alle på e-post, med følgebrev om hensikten med undersøkelsen og samtidig i vår felles teamskanal 06.03.2023. Etter å ha fått inn ca 20 svar sendte vi også en puring på teamskanalen 15.03.2023. Vi fikk til slutt inn 35 svar.

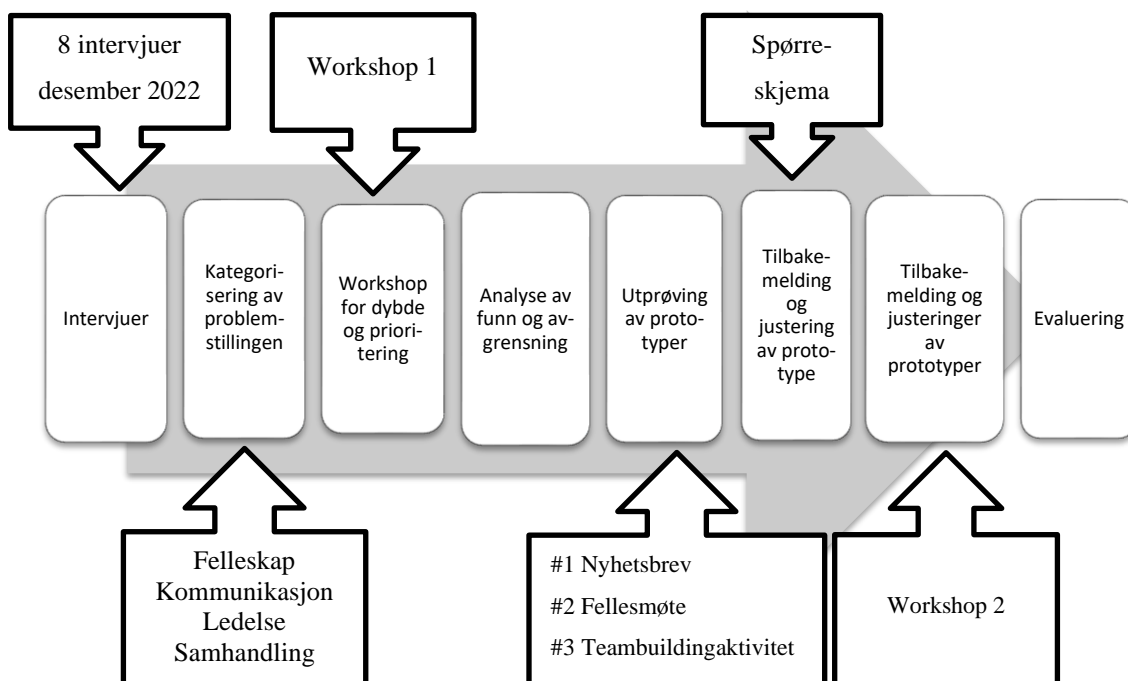
Spørsmålene vi stilte var;

Spørsmål (*obligatorisk)	Svaralternativ
--------------------------	----------------

*Har du sett teamsgruppen «navn på teamsgruppen»	Ja / nei
*Har du sett nyhetsbrevene fra ledergruppa i HEFO i teamsgruppa «navn på teamsgruppen»?	Ja / nei
*Har du lest nyhetsbrevene?	Ja, har lest alle / ja, har lest noen / nei, har ikke lest
Dersom du ikke har lest nyhetsbrevene, hva er grunnen, og si noe om hva som skal til for at du skal lese de?	Åpent felt
Dersom du har lest nyhetsbrevene, opplever du informasjonen som relevant?	Ja / nei
*Har du tilbakemeldinger på hyppighet, form, lengde og innhold til nyhetsbrevet?	Åpent felt
*Har du forslag til hvordan vi kan gjøre nyhetsbrevet bedre?	Åpent felt
Har du andre kommentarer til nyhetsbrevet?	Åpent felt

Tabell 2 Spørsmålene i spørreskjemaet

Sammenfatning av aktiviteter i prosjektet:



Figur 2 Prosess over aktiviteter

3.3 Analyseprosessen

Etter innledende intervjuer hadde vi satt av tid slik at vi umiddelbart etterpå sikret at det som kom frem fra intervjuene var friskt i minne. Vi gjorde en vurdering av

materialet og kom frem til at en temabasert analyse ville være mest hensiktsmessig for å få en oversikt som vi kunne jobbe videre med. Vi kategoriserte hvert intervju og la hovedvekten på likheter, og ikke variasjonen i det som kom frem fra informantene. Vi kategoriserte funnene i temaer. Intervjuene og temaene beskrives nærmere i kapittel 1.1 og 3.2.1.

Etter workshop 1 møttes vi flere ganger for å analysere prosessen til nå, samt våre funn. Vi så etter fellestrekk for de prioriterte tiltakene som kom frem i workshopen, nærmere beskrevet i kapittel 4.1. På flere av lappene kommer ordende tydelighet, retning og synlighet frem, og deltagerne i workshopen uttalte nok så frittalende at de ikke visste hva sektorledelsen står for, og var usikker på om ledelsen visste hvordan den enkelte avdeling hadde det. Da vi gikk igjennom de prioriterte lappene så vi at disse ikke var konkrete nok som tiltak. Vi gjorde derfor en evaluering ved å sortere tiltakene utfra kompleksitet og gjennomførbarhet utfra prioriteringsmatrise fra Lørenskog kommunes håndbok for tjenestedesign (Lørenskog kommune, 2022, s. 23). Prioriteringsmatrisen er også kjent som Eisenhowermatrisen i annen litteratur. Tiltakene beskrives i kapittel 4.2.



Figur 3 Prioriteringsmatrise fra Lørenskog kommunes tjenestedesignhåndbok (Lørenskog kommune 2022)

Vi gjorde et nytt analysearbeid etter at resultatene av spørreskjemaet hadde kommet inn. Spørreskjemaet omhandlet en evaluering av prototype #1. Vi

vurderte at vi ville ha en medvirkningsprosess med ansatte i justering av prototype #1 og vurderte derfor at resultatene skulle deles i workshop 2 for å justere og videreutvikle prototype #1.

Funnene fra workshop 2 har vi vurdert å ta med videre i utviklingen av prototype #1 og #2 med mål om å bli implementert i ordinær drift.

3.4 Refleksjon over styrker og svakheter over fremgangsmåten

Intervjuene vi gjennomførte har en potensiell svakhet i at de ble holdt via telefon eller teams da dette svekker vår måte å kunne tolke nonverbal informasjon. Vi valgte å ikke forberede informantene for å få spontane og ærlige svar samt å starte prosessen mest mulig åpent. Dersom informantene hadde forberedt seg ville muligens svarene vi fikk se annerledes ut. At spørsmålene var åpne og ikke ledende ser vi som en styrke for å påvirke svarene i minst mulig grad. Vi har gjennomført forholdvis få intervjuer og dette kan ha påvirket vår innsikt i utfordringsbildet i virksomheten som vi la til grunn ved innsiktsfasen. Utvalget av informanter var tilfeldig og utfra tilgjengelighet, noe som kan ha påvirket resultatene. Som vi også nevner i kapittel 3.2.1 er vi leder for noen av de ansatte vi intervjuer, det kan ha påvirket hva den ansatte tar opp, da dette kan være et assymetrisk forhold mellom intervjueren og intervjuobjektet (Oppen et al., 2020).

Vi ser at workshop som metode er positivt for å engasjere ansatte fra ulike steder inn i prosessen og kan føre til deltagerne fra ulike avdelinger føler engasjement, motivasjon og får forståelse for prosjektet. I tillegg viser vi som ledere interesse for medarbeiderne i virksomheten og deres meninger. Selv om vi inviterte bredt blant de over 100 ansatte ble det til sammen sju deltakere på workshop 1.

Fordelen av å ikke være flere var at vi hadde relativt god tid til plenumsdiskusjoner og presentasjoner. Ulempen er at vi ikke er sikret at utvalget er representativt da tre av fem avdelinger var representert. Vi hadde forberedt begge workshopene med aktiviteter og tidsplan, og det var lett å justere dette underveis. Våre valg av metoder i workshop 1 som gevinstavtrykk og IGP ser vi er gunstige for å kunne prioritere områder raskt. Vi oppdaget i workshop 1 at ved åpen prioritering, det vil si at man så hva den andre prioriterte påvirket utfallet. Dette endret vi derfor på ved andre prioritering. Å innlede workshopene med servering av mat/twist, samt en uformell oppvarmingsoppgave ser vi som positivt

og gjorde at deltakerne kom raskt i prat. I workshopene brukte vi skjerm slik at vi kunne presentere agenda og fortløpende funn ved bruk av powerpoint. Ved at deltagerne også får en visualisering av prosessen underveis i workshopene kan det føre til nye refleksjoner og nytenkning. Vi kunne vurdert å bruke andre metoder i workshopene som er mer anonymt for å unngå potensiell kritikk til oss/ledelsen eller andre forhold som kan oppleves vanskelig å snakke åpent om. I evalueringene med deltakerne i etterkant fikk vi positive tilbakemeldinger om at det var en meningsfylt opplevelse og at det var fint å bli inkludert.

Vi hadde satt av to timer og et kvarter til workshop 1, og en time og tre kvarter til workshop 2. Vi syntes tiden vi hadde satt av var passe da tidsbruken ikke er for inngripende i de ansattes hverdag, samt at vi fikk gjennomgått hele programmet som vi hadde planlagt til workshopene.

Spørreskjemaet vi sendte ut var en blanding av faste svaralternativer og åpne svar. Å stille så mange åpne spørsmål kunne potensielt gitt oss en utfordring i å analysere svarene vi fikk inn. Det viste seg imidlertid at svarene fra de åpne spørsmålene var nok så samstemte og ga oss verdifulle innspill til forbedring av prototypen. Vi fikk en svarprosent på 35%, og vi vet ikke hvem som har svart. Av de som har svart var det en stor andel som hadde lest nyhetsbrevet, det er ikke usannsynlig at det er mange i virksomheten som ikke har lest nyhetsbrevet, som ikke har svart på spørreskjemaet. Vi har derfor sannsynligvis gått glipp av verdifull informasjon til årsaken til at de ikke har lest nyhetsbrevet dersom de heller ikke har svart på spørreskjemaet.

3.5 Etiske betraktninger

I vår metodedel har vi brukt intervju, workshop og spørreundersøkelse som metoder. Det er viktig å ha et bevisst forhold til etikk i alle fasene av metodedelen. Ved deltagelse i prosjektet har alle de involverte gitt informert samtykke. Deltakerne har fått informasjon om prosjektet, mål, og bruk av resultatene, samt at informasjonen behandles konfidensielt. Imidlertid kan sitater fra intervjuene kjennes igjen og at den enkelte informant kan kjenne seg igjen. I spørreundersøkelsen er det lettere å ivareta anonymisering da resultatet presenteres med tall og uten sitater og mer som en sammenfatning av innspillene. I tillegg har de også fått informasjon om at det er frivillig å delta og mulige

konsekvenser av deltagelsen. Deltagelse kan innebære fordeler og ulemper som for eksempel bruk av egen arbeidstid, mulighet til å påvirke i prosjektet med tema for problemstilling, utprøvningsforslag og evaluering av disse (Oppen et al., 2020).

4. Funn

Vår oppgave går ut på å styrke vi-følelsen i virksomheten og vi har gjennom prosessen funnet noen måter å svare ut problemstillingen som vi vil presentere i dette kapittel. Vi vil presentere våre funn utfra datainnsamlingen beskrevet i kapittel 3 samt valg og justeringer av prototyper og resultatene fra disse. Vi har gjennom workshop 1, her presentert i kapittel 4.1 kommet frem til tre prototyper som presenteres i kapittel 4.2. Av de tre prototypene har to blitt gjennomført, og den tredje er igangsatt, men ikke gjennomført. Vi har derfor valgt å ta med alle tre prototyper i dette kapitlet. De to prototypene som har blitt gjennomført har blitt justert underveis gjennom workshop 2 og spørreundersøkelse som er nærmere beskrevet under respektive prototype.

4.1 Workshop 1 – prioritering av tema

I workshopen, som beskrives i kapittel 3.2.2 ble det ved gevinstavtrykksprosessen ledelse valgt ut som hovedprioritet av deltagerne. Kommunikasjon kom tett som andreprioritet. Det viste seg å være krevende å prioritere, og deltakerne brukte en del tid. Samtlige kommenterte at alle områdene; fellesskap, kommunikasjon, ledelse og samhandling var viktige og flere mente at god ledelse er avgjørende for at de andre områdene skal fungere. Det ble også kommunisert at temaene går inn i hverandre og påvirker hverandre gjensidig.

Funn fra gevinstavtrykksprosessen for ledelse:



Figur 4 Gevinstavtrykk ledelse etter modell fra Kværner og Rønningsen (2022)

Da temaet ledelse ble valgt ba vi om innspill til tiltak som er viktige for å oppleve god ledelse gjennom IGP metoden som beskrevet i 3.2.2. Følgende innspill kom frem;

Le-del-se	Bedre kultur, sosial støtte, jobbnærvær, tilhørighet, verdier	Tydelige rammer og forventninger	Avklare de ulike tjenesters formål
Vise engasjement for sine ansatte, bli kjent	Jevnlig informasjonsflyt	Hjelp til prioritering av oppgaver	Individuell tilpassing til ansatte ut fra personlighet og livssituasjon
Være lydhøre og interessert i de ansatte og deres hverdag	Informasjon fra ledelsen (sektor)	Prioritere/avklare kjerneoppgaver	Få vyer, visjoner og populære begreper konkretisert og ned på jorda: -hva legger HEFO i begrepene, hvordan oversette begrepene
Tilgjengelig for lavterskeldialog	Mer konkret og jevnlig informasjon om oppdateringer om prosesser som	Gi muligheter og tilrettelegging for frivillige og obligatoriske samlinger	Omsorg og tillitsbasert ledelse (også sette grenser)

	påvirker arbeidshverdagen		
Tilgjengelighet (ikke nødvendigvis fysisk)	Informasjon om hva som foregår	Felles turer i organisasjonen	Avklare hva HEFO skal prioritere av arbeidsoppgaver – tydelig retning
Økt tilstedeværelse	Inkludere ansatte -workshop	Skape psykologisk trygghet og tillit hos de ansatte – teambuilding.	Lik praksis blant tjenestene, eks informasjonsdeling –tydelige føringer
Tilstede på arbeidsplassen	Lydhøre på nye forslag og endringer	Lederne må være samkjørte på HEFO. - Felles rutiner for HEFO	Mer tydelig, synlig kommunaldirektør (2 ledd opp) - tydelig, samme retning

Tabell 3.3 Resultat av innhenting av tiltak før prioritering

Deltagerne og vi reflekterte sammen over tiltakene som hadde kommet frem og vurderte at forslagene ikke var konkrete tiltak, men mer målsetninger. Sju tiltak ble prioritert gjennom individuell avstemming. Av de sju lappene som ble prioritert ba vi om konkretisering, for å sikre oss at vi har forstått riktig.

Prioriterte tiltak ble;

- Til stede på arbeidsplassen
- Mer tydelig, synlig kommunaldirektør (2 ledd opp) -tydelig, samme retning
- Lederne må være samkjørte i virksomheten. - Felles rutiner for virksomheten
- Avklare hva virksomheten skal prioritere av arbeidsoppgaver –tydelig retning
- Lik praksis blant tjenestene, eks informasjonsdeling –tydelige føringer
- Få vyer, visjoner og populære begreper konkretisert og ned på jorda: -hva legger vår virksomhet i begrepene, hvordan oversette begrepene
- Skape psykologisk trygghet og tillit hos de ansatte – teambuilding.

Vi så at ordene synlighet, tydelighet og retning gikk igjen og reflekterte sammen om at dette var viktig for de ansatte. Som vi har beskrevet i kapittel 3.3 valgte vi derfor å utarbeide tre prototyper som vi vil utdype i kapittel 4.2.

4.2 Prototyper

Etter en analyseprosess, nærmere beskrevet i kapittel 3.3 kom vi frem til følgende tiltak;

- Nyhetsbrev med fellesinformasjon fra ledergruppen
- Digitalt fellesmøte for alle ansatte i virksomheten mellom de fysiske samlingene der sektorledelsen blir invitert
- Teambuildingaktiviteter

Vi vurderte at alle tre tiltak var relativt enkle å gjennomføre, og at det var realistisk å kunne starte opp dette halvåret. Vi vurderte at våre tiltak kan føre til at intensjonen bak prioriterte tiltak fra workshop 1, se kapittel 4.1, vil komme nærmere måloppnåelse. Før utprøvingen av prototyper hadde vi forankret dette i ledergruppen i virksomheten og sektorledelse var orientert.

Prototype #1 – Nyhetsbrev med fellesinformasjon fra ledergruppen

Dette tiltaket består i lage et nyhetsbrev fra ledergruppen og sende ut informasjon til alle i virksomheten i etterkant av de ukentlige ledermøtene. Hensikten er å synliggjøre hvem ledelsen er, hva man jobber med og hva som rører seg i virksomheten, sektoren og kommunen i tillegg til at informasjonen blir lik til alle ansatte uansett hvilken avdeling du tilhører. Informasjonen blir lagt ut på felles teamskanal, og det er mulighet for å gi respons og kommentere/stille spørsmål. Alle ansatte er blitt oppfordret til å bruke teams til deling av fellesinformasjon og at de skal følge med jevnlig på oppdateringer på felles kanalen for virksomheten. I mars 2023 har det blitt sendt ut seks nyhetsbrev. I det første nyhetsbrevet hadde vi kort informasjon fra sektorledelsen med bilde av kommunaldirektør. Det andre inneholdt informasjon om et stort arrangement som gikk på tvers av sektorene og der vår virksomhet var sterkt involvert. Det tredje inneholdt blant annet informasjon om lederteamet, som nylig har fått nytt medlem og vi la ut bilde av samtlige. De neste tre nyhetsbrevene var mer rettet mot informasjon om enkelttiltak. Når vi måler nyhetsbrevenes respons, ser vi på antall tommel opp

eller andre reaksjoner og kommentarer. Nyhetsbrevene har fått variert respons fra 10 – 25 % og det har vært et par kommentarer til innleggene.

Spørreundersøkelsen, som er nærmere beskrevet i kapittel 3.2.3 ga oss nyttige innspill. Vi fikk inn 35 svar av 100 utsendte, respondentene brukte i gjennomsnitt fem minutter på å svare. Vi undrer oss om det er en sammenheng mellom de som har svart og de som har lest nyhetsbrevet, og her tenker vi at for eksempel digital kompetanse kan være en av årsakene. Av de 35 som svarte oppga 94% at de har sett nyhetsbrevet og 92% har lest noen eller alle nyhetsbrev, det vil si at 8% (3 personer) av de som svarte ikke har lest det.

1. Har du sett teamsgruppen HEL- HEFO alle?

[Flere detaljer](#)



2. Har du sett nyhetsbrevene fra ledergruppa i HEFO i teamsgruppa HEFO alle?

[Flere detaljer](#)

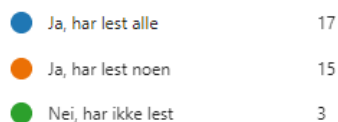
[Innblikk](#)



3. Har du lest nyhetsbrevene?

[Flere detaljer](#)

[Innblikk](#)



Figur 5 Delresultat fra spørreundersøkelse

Av kommentarer på innhold og hyppighet svarer mange at det er passe mengde informasjon og vært fornøyd med hyppigheten. Noen svarer at de ønsker

informasjon etter hvert ledermøte, som er en gang i uken, andre ønsker nyhetsbrev en gang i måneden. Noen mener nyhetstilgangen bør styre det. Vi tenker at dette bekrefter at forventningene er ulike og at vi ikke på forhånd har informert om nyhetsbrevet skal komme og hvor hyppig og hva det skal inneholde. De fleste som mener noe om lengden kommenterer at det er viktig at informasjonen er kort og konsis, og at nyhetsbrevet ikke blir for omfattende. Av forbedringsforslag er det flere som påpeker at vi har hatt ulike overskrifter, slik at det har vært vanskelig å vite om det er et nyhetsbrev eller ikke. Det kommer også frem vansker med å finne frem nyhetsbrevene i etterkant, da de «drukner» i annen informasjon i samme kanal.

I workshop 2 ble også gruppene spurt om nyhetsbrevet ført til at ledelsen er mer synlig, mer tydelig og har det ført til at ledelsen viser tydeligere retning. Svaret er «tja», vi får tilbakemelding at det er en god start, men det etterlyses blant annet klarere mål og visjon for virksomheten. Vi tenker at en mulig tolkning er at det kan være vanskelig for ansatte å se sammenhenger mellom hvordan avdelinger og virksomhetsledelsen jobber med tiltak for å nå mål og visjoner, da dette ikke kommer godt nok frem i et kort nyhetsbrev.

Vi vil videre ta med oss innspillene og lager utkast til struktur på nyhetsbrevene og presenterer dette for ledergruppen.

Prototype #2 – Digitalt fellesmøte for alle ansatte i virksomheten mellom de fysiske samlingene der sektorledelsen blir invitert

Vi kalte inn til felles digital teamssamling mellom de to fysiske samlingene vi har i virksomheten i løpet av 2023. Vi inviterte sektorledelsen i tillegg til virksomhetsleder. Møtet ble avholdt en halvtimes tid i lunsjen på vår digitale plattform. Vi oppfordret til at ansatte sitter sammen, dette gjør at vi ikke har noen eksakt informasjon over hvor mange som deltok. Virksomhetsleder åpnet møte og brukte de første minuttene til å orientere om hva vi står i, og anerkjente alles innsats. Sektorleder, som er nyansatt og ikke så kjent blant de ansatte presenterte seg selv. Sektorleder informerte om hovedutfordringene til kommunen generelt, og sektoren spesielt. Vi (prosjektforfatterne) avsluttet med å orientere om de ulike helsefremmende aktivitetene som foregår i kommunen og oppfordret til deltagelse både på tvers og som vennlig konkurranse mellom avdelingene.

I workshop 2 fikk den ene gruppen i oppdrag å evaluere prototype #2 utfra målene om tydelig og synlig ledelse og vise retning for virksomheten. Evalueringen er noe sprikende, og ikke konklusiv. Det kommer frem synspunkter på tidspunkt, at vi bør variere tidspunkt da det er ulikt når på dagen det passer best for de ulike avdelingene. Gruppen mener også at digital samling har sine svakheter, men har samtidig forståelse for at det er praktisk for å nå flest mulig. Det kommer også frem at informasjonen fra sektorledelsen ble opplevd som generell og at man ønsket en mer tilpasset informasjon til virksomheten. En mulig tolkning av denne tilbakemeldingen er at forventningene til møte og det som ble formidlet ikke var helt avklart. I tillegg så vurderer vi at de som har gitt tilbakemelding ikke ser de to prototypene som en helhet og at prototypene er ment å bidra til tydelighet, synlighet og retning på ulike nivå.

Vi tar med innspillene fra workshop 2 til ledergruppa og tillitsvalgtgruppa for å planlegge høstens teamssamling senere.

Prototype #3 - Teambuildingaktiviteter

I workshop 1 kom det frem ønske om å skape psykologisk trygghet og tillit hos de ansatte og det kom frem et konkret ønske om teambuildingsaktiviteter. I vår virksomhet har vi en etablert arena for felles fysisk samling for hele virksomheten. I 2023 skjer dette i juni og desember. I denne forbindelsen har vi satt i gang en sosialkomite som skal planlegge teambuildingaktiviteter på tvers av avdelingene. Alle avdelinger har valgt ut en representant til sosialkomiteen. Sosialkomiteen har fått «frie tøyler» og skal sammen planlegge aktivitetene for samlingen. Det har vært lett å finne representanter til komiteen, da det er mange frivillige. Aktiviteten har ikke blitt gjennomført i prosjektperioden, og blir derfor ikke nærmere beskrevet. Imidlertid er forberedelsene godt i gang, og dette er også en del av aktiviteten, slik at vi har valgt å ta den med her.

4.3 Oppsummering av prototyper

To av prototypene vi har valgt, nyhetsbrev og digitalt fellesmøte, har blitt gjennomført, justert og evaluert under prosjektperioden. Vi har brukt spørreskjema og workshop 2 til å justere og evaluere prototypene. Prototype #3

«teambuildingaktiviteter» vil bli fullført etter prosjektperioden er over. Vi vil fortsette å utvikle prototypene sammen med øvrig ledergruppe og i trepartssamarbeid.

Aktivitet	Hva ble gjort
Workshop 1	Prioritering av tema
Prototype #1	Nyhetsbrev med felles informasjon fra ledergruppa
Prototype #2	Digitalt fellesmøte for alle ansatte i virksomheten
Prototype #3	Teambuildingaktiviteter
Spørreundersøkelse	Justering av prototype #1
Workshop 2	Justering av prototype #1 og evaluering av prototype #2

Tabell 4 Oversikt over aktiviteter i prosjektet

Vi har i dette kapittelet beskrevet hvordan vi har kommet frem til valg av prototyper og hvordan disse blir tatt med videre i virksomheten. Vi vil i neste kapittel drøfte kapittelet om faglige perspektiver mot funnkapittelet.

5. Drøfting

I denne delen av oppgaven skal vi drøfte våre funn mot de faglige perspektivene ledelse og lederatferd, motivasjon, høykvalitetsforbindelser, ytringsklima og psykologisk trygghet, kommunikasjon og organisasjonskultur. Vi skal gjennom drøftingen prøve å besvare problemstillingen vi kom frem til: Hvordan styrke vi-følelsen i virksomheten? Målet for våre prototyper var å gjøre ledelsen synligere, tydeligere og å vise en tydeligere retning som ledd til å styrke vi-følelsen i vår virksomhet.

5.1 Ledelse og ledelsesatferd

I vår første workshop kom de ansatte med tydelige tilbakemeldinger på at ledelse var premissledende for andre prosesser når de ble bedt om å prioritere tema. Selv om deltagerne også var opptatt av de andre temaene felleskap, kommunikasjon og samhandling, uttrykker de at uten en god ledelse vil man ikke komme i mål med de andre temaene. Vi har, både under de innledende intervjuene, og i senere

workshops fått høre at ledelsen er for lite synlig og tydelig. Det vi har undret oss over i prosessen er om forventningene er godt nok avklart i virksomheten. Mortensen (2022) fremhever viktigheten av å avstemme de gjensidige forventningene mellom ledelsen og medarbeiderne. Når vi har satt i gang de ulike prototypene har vi tatt utgangspunkt i tilbakemeldingene vi har fått, men ser at vi ikke har avklart forventningene godt nok. Et eksempel er at vi får tilbakemelding på at kommunaldirektøren informerte for generelt i vårt digitale fellesmøte. Denne «skuffelsen» hadde muligens blitt unngått dersom vi i forkant hadde informert om hensikten med møte og hva som skulle tas opp. Kuvaas og Dysvik (2020) beskriver en av rettferdighetsopplevelsene som graden av opplevelse av at man blir behandlet på en rettferdig måte av andre. I våre nyhetsbrev har vi prøvd å være bevisst rettferdighet ved å balansere informasjonen slik at ikke en avdeling blir fremhevet foran andre. Dette har vist seg være utfordrende, da avdelingene har ulik fremtoning og ulik evne til å markedsføre seg. Det er viktig at vi som ledergruppe heier og støtter både de som tar initiativ og de som trenger litt hjelp til synliggjøring. Å dele kompetanse er en viktig del i å utvikle et mestringsorientert arbeidsklima som både Kuvaas og Dysvik (2020) og Nerstad (Kvalnes, 2021) beskriver. Dette støttes også av Lai (2014; 2017).

Ved utprøving av prototype #1 -nyhetsbrev så vi at selv om vi hadde klare formeningar om hvordan nyhetsbrevet og oppsettet av dette skulle være, og vi tenkte at dette var formidlet til ledergruppa, virker det som det ble fort glemt i hverdagen når nyhetsbrevet skulle lages og sendes ut av ledelsen. Overskrift, oppsett og innhold var ulikt fra gang til gang, dette kom også frem i funn etter spørreskjema og workshop 2. Mortensen (2022) påpeker at hensikten med oppgaven er en del av forventningsavklaringen. Vi er usikre på om hensikten med nyhetsbrevet var kommet godt nok frem til ledergruppa og at dette førte til at målsettingen ikke ble klar nok. For å kunne lykkes med en endring, der målet var at ledelsen skulle bli mer synlig, tydelig og vise retning krever dette noe mer enn å sende ut et nyhetsbrev og forvente at ansatte skal lese dette. Vår intensjon var at de ansatte skulle ha lyst å lese nyhetsbrevet og at det skulle være meningsfylt for dem. Ledelsen bør oppgaveorientere seg og ha satt seg et klart mål, følge opp og evaluere underveis som Martinsen (2019) beskriver. I tillegg bør nyhetsbrevet vært formet slik at det førte til inspirasjon og leselyst.

Opplevelsen av lederstøtte er en viktig faktor for et godt mestringsklima (Kuvaas & Dysvik, 2020). I prosjektet har vi som ledere forsøkt å legge til rette for involvering og brukermedvirkning for de ansatte, både i workshoper og ved bruk av spørreskjema, slik at de ansatte har kunne kommet med tilbakemeldinger, forbedringstiltak og nye idéer. Vi har lagt vekt på at de ansatte skal føle at de blir tatt på alvor og blir hørt.

5.2 Motivasjon

I alt endringsarbeid er det viktig å vite hva som motiverer de ansatte. Grunnlaget for mestring er sammensatt (Lai, 2017). Grant (2014) skriver at opplevelsen av innflytelse kan påvirke motivasjonen positivt. Vi har gjennom prosjektet fått tilbakemeldinger fra de ansatte som deltok i workshopene at det har vært utelukkende positivt og kunne delta, da de har følt at det var meningsfylt og kunne bidra til å påvirke ledelsen. Selve deltagelsen ved endringsarbeidet har vært motiverende for de ansatte. Kuvaas og Dysvik (2020) hevder at indre motivasjon kan føre til bedre innsats, kvalitetsmessig ytelse, samt være den beste kilden til gode prestasjoner. Selv om vi ikke har fått tilbakemeldinger fra deltagerne i spørreundersøkelsen kan vi anta at når de er med og bidrar til å påvirke ledelsen og endringer i virksomheten kan være motiverende i seg selv.

Kuvaas og Dysvik (2020) skriver at graden av prososial motivasjon er avhengig av graden av indre motivasjon og at prososial motivasjon er atferd der fokuset ligger på andre fremfor seg selv. Vi kan spekulere i at dersom prototypene utformes slik at ansatte og avdelinger har lyst til å hjelpe hverandre og bidra til å gjøre noe nyttig for andre kan dette øke den prososiale motivasjonen for de ansatte i virksomheten. Ved planleggingen av prototype #3 teambuildingaktiviteter er det en sosialkomite fra alle avdelinger med frivillige ansatte. Vi tenker at slike frivillige verv kan føre til at flere ansatte får motivasjon til å gjøre noe godt for andre og at slik atferd kan spre seg i virksomheten, samt at det fører til nye bekjenskaper på tvers av virksomheten. Opplevelse av autonomi er også til stede da sosialkomiteen har fått «frie tøyler».

Vi har i våre funn fått tilbakemeldinger om at det er ønskelig med «klarere mål og visjon for virksomheten», samt at «informasjon fra sektorledelsen er for generell og at det er ønskelig å få mer tilpasset informasjon». Vi ser at våre prototyper -

nyhetsbrev, digitalt fellesmøte ikke vil kunne dekke dette behovet, men det kan være et steg i riktig retning. Vi ser at vi har snakket med relativt få ved utvikling av prototypene og er usikre på om vi har truffet riktig i prioriteringen av tiltakene. Ved å involvere flere kan vi spekulere å at dette kunne ført til tiltak som hadde truffet bedre og dermed også ført til økt motivasjon.

For å kunne jobbe med at den prososiale motivasjonen til de ansatte skal være rettet mot det samme målet som virksomheten, som flere, blant annet Grant (2014) beskriver, bør ledelsen være samstemte på hva virksomhetens mål er, først da kan ledelsen for eksempel via nyhetsbrev og digitalt fellesmøte dele målet og visjonen med ansatte.

Vi tenker at innholdet i et nyhetsbrev og et digitalt fellesmøte kan utformes på en slik måte at det fører til motivasjon for de ansatte. Ledelsen kan bevisst bruke både nyhetsbrev og digitalt fellesmøte ved at prototypene inneholder for eksempel deling fra de ulike avdelingene, suksesshistorier og gode prestasjoner. Dette kan øke graden av ytre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Vi har gjennom prosjektet fått en opplevelse av at de ansatte deler et felles ønske om å bidra til å styrke vi-følelsen i virksomheten. Vi har derfor hatt fokus på styrke den prososiale motivasjonen til deltagerne gjennom å holde dem oppdatert på hvilke endringer de har bidratt til.

5.3 Høykvalitetsforbindelser, ytringsklima og psykologisk trygghet

Arnulf (2020) skriver at dersom samarbeid skal være meningsfullt må man forstå hensikten og ha tillit til de man skal samarbeide med, og Dutton (2014) beskriver at forbindelser av høy kvalitet kan kjennes igjen av at de ansatte har felles kunnskap, felles mål og gjensidig respekt. I tråd med dette sier Nembhard & Edmondson (2006) at en engasjert og støttende leder vil kunne påvirke den psykologiske tryggheten, som Kvalnes (2022) mener er avgjørende for å få til et godt ytringsklima. I våre workshops kommer det frem at de ansatte strever med å finne virksomhetens felles mål, og at det oppleves som ulikt utfra hvilken avdeling man jobber i. Det kommer også frem at man ikke har tillit til at ledelsen vet hva som skjer ute i drift. Det kan tyde på at vi har en del å gå på når det

gjelder å styrke relasjonene i virksomheten, og dermed få større grad av høykvalitetsforbindelser. Våre to prototyper nyhetsbrev og digital fellessamling vurderer vi kan øke kunnskapen om virksomheten på tvers, men for å styrke relasjonene har Dutton (2014) beskrevet at ved å lytte aktivt, å være tilstede og kommunisere inviterende og bekreftende er gode strategier. Dette er strategier som er vanskelig å få frem i digital skriftlig form, men elementer kan brukes i for eksempel å reagere på kommentarer. I det digitale fellesmøtet vi gjennomførte la vi ikke opp til innspill og dialog, mest på grunn av tidsrammen på en halvtime, men dette bør vurderes dersom målet for møtet skal være å styrke forbindelsene på tvers. Psykologisk trygghet beskrives av Kvalnes (2022) til å kunne være trygg i gruppen med å komme med innspill uten å være redd for negative konsekvenser og at dette er avgjørende for å få konstruktive tilbakemeldinger. I vårt prosjekt har vi opplevd at våre deltagere og informanter har kommet med ærlige tilbakemeldinger som har gitt oss verdifull informasjon. Vi tenker at når vi har bedt om forslag og innspill i workshopene og vært bevisst på å takke for innspill og informerer om hva vi skal bruke innspillene til har det bidratt til at deltagerne har turt å komme med innspill, men ser ikke bort fra at tilbakemeldingene har blitt filtrert og skulle vært annerledes med en høyere psykologisk trygghet i gruppen. Våre nyhetsbrev publiseres på en digital plattform der det er mulig å kommentere direkte, men vi har fått få kommentarer. Vi har diskutert om dette kan tyde på lav psykologisk trygghet i virksomheten, noe vi ikke har svar på, men viktig å ha med seg videre.

5.4 Kommunikasjon

Våre to gjennomførte prototyper har i høy grad handlet om kommunikasjon, da målet har vært å formidle og dele informasjon. Målet med kommunikasjon er at meningsinnholdet skal forstås av mottakerne, og som Arntzen (2021) påpeker er det viktig at ledelsen har innsikt hvordan ansatte oppfatter budskapet, dette bekreftes også av Arnulf (2020) som påpeker at en av de viktigste oppgavene til en leder er å skape mening i situasjoner. I de nyhetsbrevene vi har sendt ut har vi fått få kommentarer, enten i form av behov for oppklaring eller som innspill på innholdet. Det kan være mange grunner til at det har kommet få kommentarer, og vi bør se på hvordan vi utformer nyhetsbrevet for å fremme tilbakemeldinger som igjen kan føre til at kommunikasjonsprosessen bedres. Arnulf (2020) påpeker at

samkjøring i en organisasjon er en kommunikasjonsmessig utfordring da kommunikasjonen går ut til mange fagpersoner på ulike nivåer. I vår virksomhet har vi en stor variasjon på hvordan vi jobber, og hvilke brukergrupper vi jobber med, som gjør at det kan være krevende å finne felles mål og visjoner. Samkjøring av informasjon kan likevel bidra til tydelig retning og felles mål, noe som gjør at vi har tro på at våre prototyper er viktige bidrag til å samle virksomheten og styrke vi-følelsen. Ved at det meste av vår kommunikasjon som går ut til hele virksomheten er digital, vil dette kreve en høy bevissthet fra ledergruppen om hvordan informasjonen utformes, som Arnulf (2020) også sier. Utfordringen med informasjon som skal ut til alle, er at den skal treffe på tross av at avdelingene i virksomheten er både spesialiserte og har ulike brukergrupper. Ved å lage en struktur eller mal på nyhetsbrevet vil informasjonen i det minste bli gjenkjennbar. Dersom vi i ledergruppen også samarbeider om hva informasjonen skal inneholde vil vi i høyere grad sikre at innholdet av informasjon gir mening i hver avdeling.

Til neste teamssamling (prototype #2), har vi planlagt å involvere de tillitsvalgte og verneombudene for å i større grad treffe på innholdet. Vi kan i retrospekt se at vi kunne gjort et bedre arbeid i å forklare hensikten med teamssamlingen, for en bedre forventningsavklaring. Kværner & Rønningsen (2022) presiserer at det er viktig at informasjonen kommer kontinuerlig, spesielt ved endringsprosesser, men ledergruppen må passe på at kommunikasjonen ikke kun går gjennom nyhetsbrevene og de digitale flatene, da dialog og medvirkning er viktige forutsetninger for at de ansatte skal være endringsvillige.

5.5 Organisasjonskultur

Vår virksomhet er sammensatt av fem avdelinger med ulike brukergrupper. Det som har vært vår fellesnevner har vært at vi alle jobber helsefremmende og forebyggende i større og mindre grad. Å finne vår felles kultur, eller å styrke vi-følelsen er noe av det vi har vært ute etter i vårt prosjekt. Når vi ser nærmere på de tre nivåene i en organisasjonskultur så viser det seg at det ikke er så lett å finne fellestrekkene hos de ansatte. De uttaler blant annet at de ønsker visjoner og begreper konkretisert og oversatt til å passe inn i virksomheten. De fem hovedmekanismene til Schein som Yukl (2021) refererer til bør ses nærmere på for å påvirke kulturen i virksomheten. Å for eksempel gi ønskede tiltak

oppmerksomhet via nyhetsbrevet kan være en måte, men også å gi selve nyhetsbrevet oppmerksomhet for å få flere til å lese det. At lederne opptrer som rollemodeller ved å samarbeide og fremstå som et samlet team ved fellessamlinger er også en måte å vise styrken i samarbeid på tvers. Vi ser at det er forskjell i avdelingene på hvem som responderer på nyhetsbrevene og deltar på samlingene. Det kan virke som det er flere subkulturer i virksomheten, der spesielt den digitale kompetansen/interessen er ulik, dette har vi sett blant annet ved at enkelte avdelinger har en større andel ansatte som responderer på nyhetsbrevet med tommel opp, mens andre har svært få. Dette kan ha flere årsaker, og vi ser at det å følge med, og delta på digitale plattformer er varierende mellom avdelingene, og dette må vi være oppmerksomme i videre utvikling av de digitale fremstøtene slik at ikke noen blir hengende etter og i verste fall føre til polarisering. For at vi skal bruke subkulturene med oss, bør vi lete etter måter å få ulikhetene til å fremme utvikling og vekst.

I dette kapitlet har vi drøftet ulike perspektiv på våre funn og vil nå avslutte med konklusjon og si noe om veien videre.

6. Konklusjon og veien videre

Oppgaven vår handler om hvordan en virksomhet med fem ulike avdelinger med ulike lokasjoner kan forsterke samholdet på tvers og styrke opplevelsen av å tilhøre et fellesskap til tross for ulikheter mellom avdelingen. Tidlig i prosessen hadde vi en innledende intervjurunde der de ansatte ga uttrykk for at fellesskap, forebygging, kommunikasjon, ledelse, ressurser og samhandling var utfordringsområder. Vi valgte ut de områdene vi mente vi i vårt prosjekt kunne bidra med. Fellesskap, kommunikasjon, ledelse og samhandling ble derfor tatt med i videre i prosessen. Vi utformet ut fra disse områdene en problemstilling; Hvordan styrke vi-følelsen i virksomheten? Vi gjennomførte etter det en workshop med ansatte for å få mer innsikt og gjøre en prioritering. Vi brukte gevinstavtrykk og da ble utfordringsområdet ledelse prioritert. I samme workshop kom det frem forslag til ulike tiltak og det ble gjort en prioritering av tiltakene. I etterkant av workshopen så vi at ordene synlighet, tydelighet og retning gikk igjen, og konkluderte at dette var viktig for de ansatte. Vi valgte ut tre prototyper; nyhetsbrev med felles informasjon fra ledergruppa, digitalt fellesmøte for alle ansatte i virksomheten mellom de fysiske samlingene der sektorledelsen blir

invitert og teambuildingaktiviteter. Prototype #1, nyhetsbrev, som frem til workshopen i mars var seks i antallet, har blitt gitt ut og justert i perioden ved bruk av spørreundersøkelse og workshop. Prototype #2, digitalt fellesmøte, har blitt prøvd ut en gang og evaluert i workshop. Prototype #3, teambuildingaktiviteter, har blitt igangsatt med arbeidsgruppe og planlagt gjennomført i juni måned.

I prosjektperioden har vi startet en prosess for å bidra til å synliggjøre og tydeliggjøre ledelsen samt å vise en tydelig retning som et ledd i å styrke vilfølelsen i vår virksomhet. Vi mener at våre tiltak er en start på å nå dette målet. Det er ikke tvil om at vi har mye som gjenstår for at vi skal oppnå en virksomhet som oppleves som en enhet i stedet for fem avdelinger satt sammen. Vi vurderer likevel at tiltakene som er satt i gang er en start på dette arbeidet, og at vi videreutvikler nåværende tiltak og ser på mulighet for nye tiltak sammen med både ansatte og ledergruppe. De to prototypene nyhetsbrev og digital fellessamling er satt i drift og har kommet med i virksomhetens årshjul.

I den innledende fasen av prosjektet lærte vi dyrkjøpt over hvor lett det er å havne i bekræftelsesfellen, da vi hadde en forutinntatt oppfatning av hvilket problem som var viktig å gå videre med. Vi valgte selv tidlig en innsnevring uten å ha sjekket dette ut på forhånd. Etter denne læringen har vi prøvd å være bevisst på å være åpen og høre på innspill. Ved at vi gjennom hele prosessen har bedt om innspill via workshops, intervjuer og spørreskjema har vi fått uvurderlige innsikt i en del av hva de ansatte er opptatt av. I en hverdag med lyst til å agere og gjøre ting i beste mening er det fort gjort å sette i gang med tiltak som man selv synes er lurt uten å ha sjekket ut med de ansatte og ledergruppen. Dette til tross at vi vet så godt i teorien at involvering og medvirkning for gode prosesser og resultater er nøkkelen. Vi har lært mye om den praktiske nytten av involvering og hvordan vi kan bruke dette videre i spesielt endringsprosesser. Vi har i prosjektiden satt i gang mye tankevirksomhet og refleksjon både hos ledere og ansatte, og dette har bidratt til bevisstgjøring hos oss og vi håper og antar at det også har påvirket de som har bidratt i prosjektet. Vi har også fått bekreftet at ansatte setter stor pris på å bli involvert og at dette er en motivasjonsfaktor som bør det være en bevissthet rundt når store eller mindre endringer og forbedringer skal gjennomføres. En slik

involvering vil også føre til økt eierskap og vil i sin tur påvirke vi-følelsen i positiv retning.

Ledergruppa har konkludert med at de vil fortsette med å gi ut jevnlige nyhetsbrev, prototype #1, for å synliggjøre ledelsen og for å fremstå som en samlet ledergruppe. Nyhetsbrevene vil justeres og forbedres kontinuerlig. Vi anbefaler også at virksomheten ser på den digitale kompetansen for å sikre at alle har mulighet å ta del i nyhetsbrevene og gi konstruktive tilbakemeldinger slik at de blir utformet slik at hensikten kommer tydelig frem og forstås av flest mulig. Noe som kom frem innledningsvis var tydelige signaler om at sektorledelsen var lite synlig, og ledergruppa har derfor vurdert at prototype #2, digitalt fellesmøte vil inkluderes i videre drift, og det bør jobbes videre med hvordan møte blir forberedt og gjennomført for å skape, og møte riktige forventninger. Dette tar virksomheten med videre i trepartssamarbeidet.

For å forsterke en tydelig retning og felles mål ser vi at også andre tiltak bør vurderes, for eksempel planlegges det å jobbe med en felles virksomhetsplan som tar utgangspunkt i styringsplaner fra sektor og kommune. Her vil medvirkning fra ansatte være avgjørende for at de ansatte skal få eierforhold til prosessen og planen, samt at det er forankret både oppover og nedover i virksomheten. Vi tenker også at ledergruppa bør se på de ulike subkulturene som er mellom avdelingene og vurdere tiltak for å påvirke positivt, styrke samarbeid på tvers for å fremme utvikling og vekst.

Vi har ikke i dette prosjektet målt den psykologiske tryggheten, og vi vil anbefale at virksomheten ser nærmere på og vurderer om dette bør måles for å sette inn riktige tiltak for å øke den psykologiske tryggheten som ledd i å øke vi-følelsen. En økt psykologisk trygghet kan bidra til en økt tilbakemeldingskultur som igjen bidrar til kontinuerlig forbedring og utvikling av virksomheten. Vi tror at en god tilbakemeldingskultur igjen kan påvirke den psykologiske tryggheten positivt. Dette er noe som også har kommet opp i HMS-arbeide i virksomheten og som virksomheten bør jobbe videre med.

Vi har gjennom hele prosjektperioden fått støtte fra sektorleder, virksomhetsleder og øvrig ledergruppe, og dette har vært en god drahjelp i prosessene. Vi får også

høre at vi uansett må gjennom disse prosessene, og at vi har vært viktige bidragsytere med vårt prosjekt. Kommunens lederplattform, som omtales i oppgavens første kapittel, løfter frem at god ledelse er viktig for trivsel, motivasjon og lojalitet hos ansatte slik at de jobber i tråd med kommunens mål. I prosessen har de ansatte gitt oss positive tilbakemeldinger. Dette gjør at vi har stor tro på at arbeidet fortsetter også etter endt prosjektperiode. Vi vurderer at forankringen har vært avgjørende for å få gjennomført prototypene og fått med oss de ansatte i endringsarbeidet. Vi erkjenner samtidig at forankring og gode prosesser er tidkrevende, og viktig å få med i tidsperspektivet når man skal gjennomføre utviklings- og endringsprosesser.

Avslutningsvis vil vi trekke frem at vi har gjennom prosjektperioden fått økt kompetanse på ledelse og prosjektarbeid. Vi vil videreformidle lærdommen vi har tilegnet oss i prosessen og dele vår kompetanse i fremtidige utviklings- og endringsprosesser.

Referanser

- Arntzen, E. (2021). *Ledelse og kvalitet i helsetjenesten: Arbeids glede og orden i eget hus* (2. utg.). Gyldendal.
- Arnulf, J. (2020). *Hva er ledelse* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Arnulf, J. K. (2019). Ledelse i en digital tidsalder. I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (5. utg., ss. 87-108). Gyldendal.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Carlsen, A. (2022, oktober 20). *Småskrittsforbedring*. Handelshøyskolen BI. Itslearning. Hentet fra <https://bi.itslearning.com/>
- Carlsen, A., Clegg, S., & Gjersvik, R. (2012). *Idea Work: Om profesjonell kreativitet*. Cappelen Damm.
- Dutton, J., & Spreitzer, G. (2014). *How to be a positive leader: Small actions, big impact*. Berrett-Koehler Publishers.
- Dysvik, A. (2022, oktober 19). *Helseledelse*. Handelshøyskolen BI. Itslearning. Hentet fra <https://bi.itslearning.com/>
- Edmondson, A., & Nembhard, I. (2006, september 21). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*.
- Grant, A. (2014). *Gi og ta: Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre*. Cappelen Damm.
- Hatch, M., & Thorbjørnsen, K. (2001). Organisasjonskultur. I M. J. Hatch, *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver* (ss. 225-262). Abstrakt forlag.
- Idébanken. (2023, Februar 12). *Skap engasjement med IGPmetoden*. Hentet fra Kloke grep: <https://www.idebanken.org/kloke-grep/artikler/skap-engasjement-med-igp-metoden>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Kvalnes, Ø. (2021, september 1). *Ytringsklima, Mestringsklima med Christina Nerstad* [S1 Ep3]. (Handelshøyskolen BI) Hentet fra <https://shows.acast.com/ytringsklima/episodes/christina-nerstad>
- Kvalnes, Ø. (2022). *Ytringsklima* (2. utg.). Cappelen Damm.

- Kværner, K. (2022, september 7). *Tidlig nyttevurdering*. Handelshøyskolen BI. Itslearning. Hentet fra <https://bi.itslearning.com/>
- Kværner, K., & Rønningsen, M. (2022, september 7). *Tjenesteflyt*. Handelshøyskolen BI. Itslearning. Hentet fra <https://bi.itslearning.com/>
- Lai, L. (2014, desember 22). Mestrer du ledelse? *Handelshøyskolen BI*. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/12/mestrer-du-ledelse/>
- Lai, L. (2017, august 14). Motivasjon for å gjøre en forskjell. *Handelshøyskolen BI*. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/08/motivasjon-for-a-gjore-en-forskjell/#:~:text=KOMMENTAR%3A%20Linda%20Lai%20om%20ledelse&text=Mange%20f%C3%B8ler%20seg%20som%20lett,gj%C3%B8r%20en%20forskjell%20for%20andre.>
- Lørenskog kommune. (2022, Mars 22). *Håndbok i Tjenstedesign*. Lørenskog kommune.
- Lørenskog kommune. (2023a). *Ledelse*. Hentet fra <https://www.lorenskog.kommune.no/postliste-og-innsyn/kommunens-planer/hr-strategi/ledelse/>
- Lørenskog kommune. (2023b). *Visjon og verdier*. Hentet fra <https://www.lorenskog.kommune.no/om-kommunen/visjon-og-verdier/>
- Martinsen, Ø. L. (2019). Lederstil. I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (5. utg., ss. 142-168). Gyldendal.
- Mortensen, F. T. (2022, september 6). *Hva er effektiv ledelse - Hva sier forskning 6 september, 2022. Samling 1*. Handelshøyskolen BI. Itslearning. Hentet fra <https://bi.itslearning.com/>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006, september 21). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*.
- Oppen, M., Mørk, B., & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag: En introduksjon*. Cappelen Damm.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Thompson, G. (2019). Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (5. utg., ss. 169-196). Gyldendal.

Yukl, G. (2019). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (5. utg., ss. 267-308). Gyldendal.