



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:

Haldis Noraberg, Maren Lima

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Ledelse med fokus på psykologisk trygghet		
Navn på veileder *:	Bjørn Erik Mørk		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

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

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- «Ledelse med fokus på psykologisk
trygghet» -

Eksamenskode og navn:

MAN 51181 – Prosjektoppgave

Utleveringsdato:

05.09.2022

Innleveringsdato:

26.05.2023

Stuedsted:

BI Oslo

Innhold

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN	1
1.2	PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNINGER	4
1.3	LESEVEILEDNING	4
2	TEORI	5
2.1	PSYKOLOGISK TRYGGHET OG YTRINGSKLIMA	5
2.2	LEDELSE OG TRANSFORMASJONSLEDELSE	9
2.3	ORGANISASJONSKULTUR	11
2.4	DEMINGS SIRKEL	12
2.5	OPPSUMMERING	14
3	METODE	15
3.1	DATAINNSAMLING	16
3.1.1	<i>Intervju</i>	16
3.1.2	<i>Spørreskjema</i>	17
3.1.3	<i>Refleksjoner fra gruppearbeid</i>	18
3.2	REFLEKSJONER OVER STYRKER OG SVAKHETER VED VALGT FRAMGANGSMÅTE	20
3.2.1	<i>Intervju</i>	20
3.2.2	<i>Refleksjoner fra gruppearbeid og svar fra spørreundersøkelser</i>	22
3.3	ETIKK	22
4	FUNN	23
4.1	FUNN FRA INTERVJUENE	23
4.1.1	<i>Press og krysspress</i>	23
4.1.2	<i>Kommunikasjon, deltakelse og samarbeid</i>	24
4.2	FUNN FRA FORMS SPØRREUNDERSØKELSE FØR OG ETTER GRUPPEARBEID	25
4.3	FUNN FRA REFLEKSJONER FRA GRUPPEARBEID OM PSYKOLOGISK TRYGGHET	26
4.3.1	<i>Lederadferd</i>	26
4.3.2	<i>Lytte</i>	28
4.3.3	<i>Åpenhet</i>	28
4.3.4	<i>Fremtid</i>	29
4.4	OPPSUMMERING	31
5	DISKUSJON	32
5.1	PSYKOLOGISK TRYGGHET OG YTRINGSKLIMA	32
5.2	LEDELSE OG TRANSFORMASJONSLEDELSE	34
5.3	ORGANISASJONSKULTUR	36

5.4 DEMINGS SIRKEL.....	37
6 KONKLUSJON OG FORSLAG TIL TILTAK	38
6.1 KONKLUSJON FRA UNDERSØKELSENE.....	38
6.1.1 <i>Intervjuene</i>	38
6.1.2 <i>Gruppearbeid</i>	39
6.2 HVA VI HAR LÆRT FRA INTERVJUPROSESSEN OG ARBEID I GRUPPE	40
6.3 VEIEN VIDERE	41
6.4 FORSLAG TIL TILTAK	41
LITTERATURLISTE:	43
VEDLEGG 1:	44
VEDLEGG 2:	45
VEDLEGG 3:	47

Sammendrag

Vi er to ledere som arbeider i Helse, bo- og hjemmetjenester (HBH) i Gjesdal som står bak denne prosjektoppgaven. En prosjektoppgave der vi ønsket å finne svar på hvordan god lederadferd potensielt kan bidra til kvalitetsarbeid på vår arbeidsplass. Gjentatte ganger har vi opplevd at det oppsto problemer og frustrasjoner i og mellom avdelingene i enheten vår når en pasient skulle flyttes fra en avdeling til en annen eller utskrives til hjemmet. Vi startet derfor med å kartlegge feltet for å forstå sammenhenger knyttet til pasientflyt. Vi antok selv at problemene i stor grad var knyttet til forhold rundt hjelpemidler som pasientene hadde behov for. Det ble gjennomført to intervjuer; første runde med seks ansatte, andre runde de samme ansatte og en bruker. Resultatene viste at utfordringsbildet var mye større enn vi først antok. Det kom frem at ansatte opplevde press i arbeidshverdagen og problemer med kommunikasjon, deltakelse og samarbeid.

Vi valgte å sette fokus på psykologisk trygghet og ledelse. Faglitteratur og forskning sier at psykologisk trygghet kan legge til rette for et samarbeidsklima og en kultur som gjør at ansatte kan møte utfordringer og endringer på måter som bidrar til bedre kvalitetsarbeid (Edmondson,2018). Vi fikk tillatelse til å gjennomføre et 2-timers gruppearbeid om psykologisk trygghet for ledergruppa vår. Gruppearbeidet var ment som en prototyp og var basert på Bang`s opplegg om psykologisk trygghet. Opplegget innebar samtaler, refleksjoner og skriftlige svar på oppgaver knyttet til opplegget (Bang og Midelfart, 2019). Funn fra arbeidet viser at deltakerne opplever liten grad av psykologisk trygghet i ledergruppa før samlingen og bare en svak økning etter. Positive funn er at informantene på tross av stress og frustrasjoner i arbeidshverdagen, uttrykker håp for framtiden om hvordan de ønsker utviklingen skal bli på arbeidsplassen. Svarene de gir samstemmer med psykologisk trygghet. De ønsker et samarbeidsklima der en kan si det en mener, der det er åpenhet og en lytter til hverandre, og der en heier hverandre frem. Dette er positive funn som gir håp om

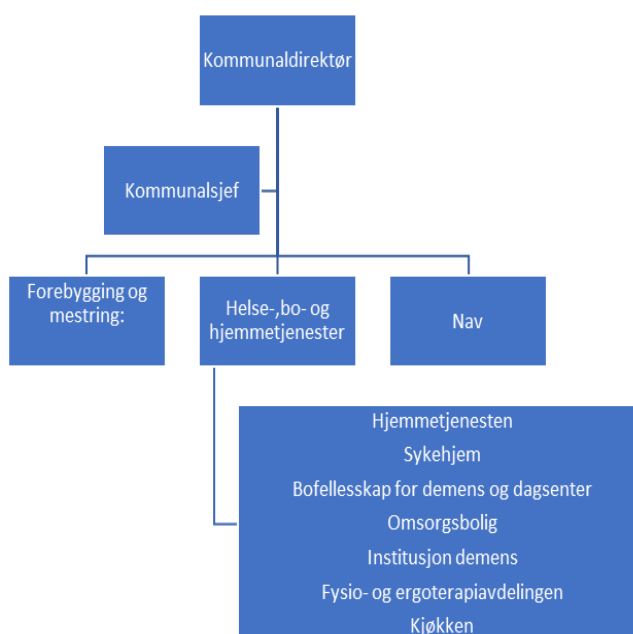
bedre organisasjonskultur der ansatte har samarbeid som kan bidra til kvalitetsarbeid for pasientene.

Fagteori og forskning viser klar sammenheng mellom god lederadferd, organisasjoners utvikling og psykologisk trygghet. Vi foreslår derfor at leder av enheten vår sikrer tiltak som viderefører prototypen vår og har fokus på psykologisk trygghet for alle ansatte. Svaret på problemstillingen vår er at lederadferd med fokus på psykologisk trygghet potensielt kan bidra til kvalitetsarbeid i Helse, bo- og hjemmetjenester i Gjesdal kommune.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Dette prosjektet handler om hvordan god lederatferd potensielt kan bidra til kvalitetsarbeid i Helse, bo- og hjemmetjenester i Gjesdal kommune. Vi er to ledere i kommunen som skriver oppgave sammen. Vi jobber begge i enheten for Helse, bo- og hjemmetjenester. I Gjesdal kommune var det ved årsskiftet 2022/2023 ca 12000 innbyggere. (SSB) Haldis Noraberg jobber som assisterende leder ved Solås bo- og rehabiliteringssenter som har 50 årsverk og 30 pasienter. Solås bo- og rehabiliteringssenter består av korttidsplasser, rehabiliteringsplasser, langtidsplasser og avlastningsopphold, samt en skjermet enhet for demens. Haldis har vært assisterende leder i 1,5 år. Maren Lima jobber som leder for fysio- og ergoterapitjenesten. Her er 14,4 årsverk hvorav 11,4 er fysioterapeuter og ergoterapeuter. Avdelingen har fokus på hverdagsrehabilitering, friskliv, koordinering av hjelpemidler og ansvar for fysioterapeutene i kommunen med driftstilskudd. Maren har vært ansatt i avdelingen i 9 år, de siste 5 årene som leder. Det er ellers hjemmetjeneste, dagsenter for personer med demens, bofelleskap for personer med demens og omsorgsboliger i HBH. I alt er det 268 ansatte i enheten. Formålet med tjenestene våre er å gi gode tjenester til pasientene i Gjesdal kommune.



Figur 1: Organisasjonskart for Helse, bo- og hjemmetjenester i Gjesdal kommune (gjesdal.kommune.no)

Intervju

I september 2022 gjennomførte vi en intervjurunde med ansatte. Formålet var å identifisere aktuelle utfordringer å jobbe videre med ved avdelingene – utfordringer som det kunne være nyttig å jobbe grundigere med i prosjektoppgaven. Vi begynte med tema om samarbeid mellom avdelingene som kunne sikre god pasientflyt. God pasientflyt var sentralt. Gjentatte ganger oppsto frustrasjoner og dårlig klima mellom avdelingene. Dette på grunn av at en ikke klarte å samarbeide om å flytte pasienter fra en avdeling til en annen eller hjem. Dette til tross for at en annen tjeneste ville kunne møte pasientenes behov på en bedre måte. Vi gjennomførte fem intervjuer med henholdsvis ergoterapeut, fysioterapeut, 3 ledere i Helse, bo- og hjemmetjenester og en sykepleier. Maren intervjuet tre ansatte en og en på et kontor i avdelingen. Haldis intervjuet to ledere samlet og en sykepleier alene på eget kontor på avdelingen. Vi valgte å gjennomføre intervjuene slik fordi vi ikke ønsket å belaste driften unødige og fant at denne måten var tidsbesparende. Både Haldis og Maren tok notater under intervjuene.

Etter intervjurunden i september så vi tydelig at utfordringsbildet besto av mer enn samarbeid rundt pasientflyt. Svarene ga godt innblikk i hvordan informantene opplevde sin arbeidshverdag. Det kom frem mange flere aspekter som det burde jobbes med for å kunne gi pasienter god omsorg. Flere av informantene nevnte at samarbeid ved utskrivelser var en utfordring. En informant nevnte et eksempel om en pasient som, etter avklaring med lege, skulle hjem. Denne avgjørelsen ble det stilt kritiske spørsmål til ved en annen avdeling som, ved en eventuell utskriving, måtte gi tjenester. Det måtte gås flere runder for å «lande» utskrivingen. Flere informanter nevnte at det ofte var uenighet om hva som måtte være på plass av hjelpemidler når pasienter ble skrevet ut og at det gjorde at kommunikasjon mellom de ulike avdelingene ble vanskelig. Slik uenighet forårsaket irritasjon og hindret godt samarbeid.

Vi gjennomførte intervjurunde to i november 2022 for å få bedre forståelse av utfordringer og nåsituasjonen. Vi hadde nye intervju med de samme informantene. I tillegg ble en bruker med. Vi valgte å ha med brukerperspektiv for å få kunnskap om hvordan tjenesten kunne oppleves for brukere. Maren gjennomførte 3 intervju og Haldis 4. Haldis intervjuet bruker som fikk tjenester på sykehjemmet.

Brukeren fortalte om opplevelser av «vinglete» avgjørelser. Vedkommende hadde flere ganger blitt forespeilet hjemreise, men fikk likevel ikke reise hjem grunnet mangler av hjelpemidler eller grunnet at hjemreisedato var for nærme helg. Informanten opplevde det som en krevende situasjon å stå i. Det var en opplevelse av å være «i veien» - både på avdelingen og hjemme.

Gruppearbeid, refleksjoner og spørreundersøkelser

På bakgrunn av funnene fra intervjuene, tenkte vi at det ville være viktig å kartlegge hvorvidt ledergruppen i Helse, bo- og hjemmetjenester opplevde psykologisk trygghet i arbeidsmiljøet. Psykologisk trygghet er bærebjelke for utvikling av et godt arbeidsmiljø og lederne har et særlig ansvar for arbeidsmiljøet (Edmondson,2018). Vi fikk tillatelse av leder for enheten vår til å gjennomføre et 2-timers gruppearbeid med lederne for de ulike avdelingene i enheten.

Gruppearbeidet var en del av Bang`s opplegg om psykologisk trygghet (Bang og Midelfart, 2019). Deltakerne skulle samtale rundt et opplegg og svare skriftlig på refleksjonsoppgaver. Det ble tatt notater fra samtalen av Haldis og Maren og de skriftlige svarene ble samlet inn og brukt som data i analysearbeidet til prosjektoppgaven.

Som en del av Bang`s opplegg ble det gjennomført forms spørreundersøkelser om tema før og etter gruppearbeidet. Dette for å kartlegge den enkelte deltakers opplevelse av psykologisk trygghet i gruppa før og etter gruppearbeidet. Vi utformet forms spørreskjema rundt tema og sendte det til ledere i februar og etter gruppearbeidet i mars. Svarene var anonyme. Deltakerne skulle svare på hvorvidt de opplevde psykologisk trygghet med svaralternativ: Ja/ Nei/ Av og til. Dersom svaret var av og til ble det bedt om utfyllende kommentar.

Planen var å gjennomføre gruppearbeidet i desember, men på grunn av høyt sykefravær i desember og januar, ble det utsatt til mars 2023. Det kom frem at flere ikke opplevde trygghet og tillit i gruppen. En informant sa at det ikke var rom for å ta opp utfordringer en sto i. Vedkommende opplevde at holdningen var at en burde løse floker selv. Det ville virke som et svakhetstegn å vise usikkerhet. På grunn av utrygghet på hvordan en ville bli møtt i denne utfordringen, valgte lederen å ikke ta opp vanskelige saker i ledergruppen. Tema om manglende og utfordrende kommunikasjon, og mangel på tillit mellom avdelinger, var

gjengangere i både svar fra intervjuene og fra refleksjoner fra gruppearbeidet. Flere informanter brukte begrepet «silotenkning» for å beskrive situasjonen. Med det mente de at hver avdeling var seg selv nok og at det var lite rom for å tenke på å hjelpe hverandre og samarbeide til beste for den enkelte pasient. Det kom fram at arbeidsmiljøet ofte var preget av frustrasjoner og at dette virket hemmende for et godt arbeid for pasientene. Undersøkelsene viste at det var flere aspekt i arbeidsmiljøet som det burde jobbes med for å kunne gi pasienter god omsorg.

1.2 Problemstilling og avgrensninger

Vi kom fram til følgende problemstilling:

«Hvordan kan god lederadferd potensielt bidra til kvalitetsarbeid i Helse, bo- og hjemmetjenester i Gjesdal kommune?»

God lederadferd innebærer mange felt, som for eksempel økonomistyring, organisering, HMS-arbeid m.m. Vi valgte å avgrense oppgaven til å gjelde lederadferd med fokus på psykologisk trygghet.

Vi kunne ha involvert de ansatte på hver avdeling i undersøkelsene og hatt gruppearbeid med alle der en arbeidet med psykologisk trygghet. Vi valgte dette bort fordi det ville ha vært svært ressurskrevende å få til. Kostnadene og også koordineringen av dette ville bli for omfattende for vår prosjektoppgave. Av hensyn til økt stress i organisasjonen og for stort omfang av å utføre prosjektet blant alle ansatte, valgte vi å avgrense arbeidet til å gjelde ledergruppen vår. Vi avgrenser videre oppgaven til å gjelde god lederatferd generelt og undersøker og diskuterer ikke lederatferd i forhold til den enkelte avdelingen. Det ville gjøre oppgaven for stor.

1.3 Leseveiledning

I kapittel 2 redegjør vi for fagteori om psykologisk trygghet, ytringsklima og lederadferd. Vi beskriver sentrale prinsipper innenfor psykologisk trygghet, transformasjonsledelse og organisasjonskultur fordi alle disse teoriene beskriver kultur på arbeidsplassen og peker på hvordan ledere potensielt kan bidra til forbedringer og kvalitetsarbeid. Fordi Gjesdal er en «Lean kommune» som har fokus på organisasjonsutvikling, ble det naturlig å også ha med teori om Demings sirkel. Denne sirkelen handler om forbedringsarbeid og det å være en lærende

organisasjon. Kapittel 3 handler om metode for undersøkelsene. Her begrunner vi hvorfor vi valgte kvalitativ metode med intervju, gruppearbeid med skriftlige refleksjonsoppgaver og forms spørreskjema for å få svar på problemstillingen. Vi gjør også rede for hvordan disse ble gjennomført. I kapittel 4 gjør vi rede for funn fra undersøkelsene. Funnene blir diskutert i kapittel 5. I kapittel 6 er det oppsummering og konklusjon. Vi avslutter oppgaven med forslag ledere for avdelingene våre bør sette i gang for å bidra til kvalitetsarbeid i Helse, bo- og hjemmetjenester i Gjesdal kommune.

2 Teori

Vi vil i dette kapitlet gjøre rede for relevant faglitteratur som kan peke på svar på problemstillingen vår. Vi starter med å beskrive teori om psykologisk trygghet og ytringsklima. Disse to temaene henger tett sammen. Der det er psykologisk trygghet, er det et godt ytringsklima og visa versa. Videre gjør vi rede for transformasjonsledelse, organisasjonskultur og Demings sirkel. Vi velger å ha fokus på disse teoriene fordi de alle viser at psykologisk trygghet og god lederatferd henger tett sammen. Demings sirkel er sentral fordi den viser hvordan en kan gå frem for å få i gang forbedringsprosesser og fordi Gjesdal allerede har implementert metoden via Lean.

2.1 Psykologisk trygghet og ytringsklima

Begrepet psykologisk trygghet rommer å ha en kultur og et ytringsklima der medlemmene opplever å kunne utrykke seg fritt og våger å fremme avvikende synspunkter. Om det er psykologisk trygghet i en gruppe, vil medlemmer være trygge på at en ikke blir latterliggjort, ydmyket, oversett eller kritisert for å ta opp noe man lurer på. Når en er deltaker i en slik gruppe, er det trygt "å være seg selv". Da kan en dele og lære av egne og andres feil. Amy Edmondsons forskning viser at den enkelte ansatte har større grad av engasjement og involvering i arbeid der det er psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet påvirker i hvilken grad en tør si fra om det en mener til lederen sin så vel som medansatte. Forskningen hennes viser at psykologisk trygghet også gir gode effekter på hvor godt ansatte trives i team og på kvalitet på teamlæringsadferd, samarbeid innad og teamprestasjoner (Edmondson,2018).

Edmondson og Lei oppsummerer fra en metaanalyse fra 2014 fra 20 års forskning på psykologisk trygghet i organisasjoner. Konklusjonen fra denne metaanalysen var følgende: Psykologisk trygghet er et kjennetegn ved hver enkelt gruppe i organisasjonen, og ikke for organisasjonen. Det vil være ulik grad av psykologisk trygghet innad i ulike grupper i samme organisasjon. Hvor godt en organisasjon lykkes, henger sammen med psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet påvirker grad av måloppnåelse og organisasjonenes evner til å lære av feil - også når det gjelder økonomiske prestasjoner som omsetning og avkastning (Edmondson og Lei, 2014).

Tord Mortensen presenterte i sin undervisning på samling 1 følgende råd som Amy Edmondson skisserer som viktige for å utvikle psykologisk trygghet:

1. Still nysgjerrige spørsmål,
2. Eksponere egne «feil», problemer og uvitenhet, ta en risiko i gruppen.
Hvordan blir en møtt? Vær en god rollemodell ved å vise egen sårbarhet.
3. Lytt aktivt når andre forteller om egne ideer, tanker, bekymringer eller feil.
Ta ansvar for at alle er aktive i gruppen – gi folk tid til å tenke og komme med svar.
4. Gi feedback til hverandre
5. Ta tak i teamets tilstand
6. Vis respekt både på og av banen. Snakk godt om andre, praktiser fremsnakk og sanksjoner destruktiv adferd. Et Eks: To medarbeidere lo av en kunde i lunsjen. Sjefen hørte dette og kalte inn hele staben og ga beskjed om at han ville aldri høre at en snakket negativt om en kunde.
Slike situasjoner ødela kunderelasjonen og det påvirket arbeidsmiljøet, mente han.
7. Forsøk genuint å ønske å lære
8. Skap tydelighet rundt mål, roller og forventninger
9. Skap struktur som sørger for at vi undersøker oss som team
10. Be om tilbakemeldinger på måten du kommuniserer
11. Bry deg - møte folk på “pain” opplevelser i organisasjonen. “Pain” har ofte et tvetydig og gjemt uttrykk, derfor krever det at en har en aktiv og utforskende holdning. Måten en kan gjøre dette på er ved å “legge merke til” eller “skape mening.”

Amy Edmondsons råd legger til rette for gode samtaler for å oppleve psykologisk trygghet. Kvalnes understreker hennes råd nr tre om å lytte aktivt. Fagteori om ledelse peker på at i de fleste forsøk på endringer, vil det oppstå problemer og utfordringer. Da er det viktig å ha noen å prate med om dette, helst noen som går gjennom det samme og som kan gjenkjenne seg i problematikken. Slik får man utløp for frustrasjon, men kan også hjelpe og støtte hverandre slik at man sammen finner ut av ting. Kvalnes (2022) sier at å lytte effektivt, er å lytte aktivt og empatisk til den andre. En skal aktivt prøve å forstå den andre. Da vil den andre kjenne seg møtt og bekreftet- noe som igjen skaper trygghet. En skal undre seg på hvordan det er å befinne seg i den andre sin situasjon. Så skal en «speile» det en har forstått, det vil si gjenta det en har hørt og slik få sjekke at en har forstått den andres budskap. Kvalnes mener det er verd å merke seg at psykologisk trygghet ikke må forveksles med kos og hygge. Han sier det er en vanlig misforståelse. I en gruppe hvor det eksisterer psykologisk trygghet, vil medlemmene være tydelige og direkte mot hverandre og det kan være høy temperatur i ordvekslingene. Her trenger ingen holde igjen av frykt for represalier. Han kaller det et velfungerende ytringsklima og et aktørklima. Det betyr at medlemmene er aktive til å søke løsninger. Her er de også flinke til å trykke på hverandres «plussknapper», et begrep fra Esa Saarinen, og som ganske enkelt betyr å rose andre (Kvalnes,2022,s 90).

Kvalnes peker på at noen ytringer kan kategoriseres som ytringsfeil. Han deler ytringsfeil i to kategorier: aktiv ytringsfeil og passiv ytringsfeil. Aktiv ytringsfeil er å holde liv i en løgn eller misforståelse, eller sagt på en annen måte: å si noe som burde være usagt. Passiv ytringsfeil er å la være å si noe som burde være sagt. Passiv ytringsfeil er både å ikke våge å si noe i frykt for å si noe feil, og å ikke si fra når en ser noe som skjer som en kanskje burde si fra om. En tenker at det er best å holde kjeft fordi en som forholder seg passivt, i alle fall ikke gjør noe feil. Dette, sier han, er en alvorlig misforståelse. Han skriver at kjennetegnet ved et godt ytringsklima er toleranse for ytringsfeil. Han peker på et prosjekt der de var spesielt opptatt av å finne grep for å unngå at medarbeiderne begikk passive ytringsfeil. Det mest effektive grepet viste seg å være å høyne toleransen for aktive ytringsfeil. De fant at det er bedre å rose den som har tatt ordet og formidle at dette er initiativ som verdsettes, selv om det noen ganger er bom. Han sier

videre at i en gruppe der det er psykologisk trygghet, vil en ikke være redd for å begå ytringsfeil. Teori om psykologisk trygghet oppfordrer til at ansatte skal støtte hverandre når problemer oppstår og lære hvordan en kan løse utfordringer på en konstruktiv måte (Kvalnes, 2022).

Bang og Midelfart (2022) understreker at det er viktig å la medarbeidere delta, men da må det å lytte til dem få konsekvens slik at det fører til en opplevelse av medbestemmelse. Først da vil medarbeiderne kunne bli deltakere og aktive aktører og ikke bare brikker i systemet. Hvis det å komme med forslag og kritikk ikke får konsekvenser, sier de det vil føre til «tilskuereffekt». Det vil kunne utvikles en kultur der medarbeidere er tilskuere uten å delta fordi det ikke nytter å delta og å si fra.

Edmondson understreker at å utvikle psykologisk trygghet åpenbart er viktig hvis en ønsker å lykkes med endring – fordi endring inneholder uforutsigbarhet, usikkerhet og risiko for å begå feil. Poenget med psykologisk trygghet er nettopp å redusere uro og frykt på arbeidsplassen. De som får det til, lykkes best med endringer. Hun sier at hos grupper som står ovenfor komplekse arbeidsoppgaver, der det kreves stor grad av samarbeid og koordinering, der har psykologisk trygghet stor effekt. De er avhengig av hverandre for å lykkes (Edmondson,2018).Edmondson peker videre på at leder er viktig for utvikling av psykologisk trygghet i gruppen. Hun sier at psykologisk trygghet utvikles i samspillet mellom gruppens medlemmer. Det oppstår ikke av seg selv. Det har mye å si hvordan lederen for gruppen håndterer og reagerer når gruppemedlemmene tar sjansen på å si direkte hva de mener og på denne måten gjøre seg sårbare. Hun har laget følgende verktøykasse (Tabell 1) for ledere med redskaper for å skape psykologisk trygghet. Dette verktøyet danner et grunnlag for videre teori om ledelse og transformasjonsledelse.

Tabell 1: Lederens verktøykasse for psykologisk trygghet. (Edmondson, 2019 s. 159)

	Sette scenen	Invitere til deltakelse	Respondere produktivt
Leder oppgaver	Ramme inn arbeidet -sette forventning er om feil, usikkerhet og gjensidig avhengighet for å klargjøre behovet for alles stemme	Demonstrere ydmykehet for situasjonen -anerkjenne gap Praktisere utforskning -still gode spørsmål -vær en aktiv lytter Skap strukturer og prosesser	Uttrykkverdsettelse -Lytt -Bekreft og takk Fjern stigmatisering av feil -se fremover -Tilby hjelp -Diskuter, vurder og idemyldre om veien videre Sanksjonere ved klare brudd
Resultat	Delte forventninger og meninger	Tillit til at deltakelse og å heve stemme er velkommen	Orientering i retning av kontinuerlig læring

2.2 Ledelse og transformasjonsledelse

Det er ulike teorier om ledelse og lederstil. Hva er ledelse? Man kan høre folk si at en er født leder, at ledelse ikke er noe en kan lære på skolen og at det ikke henger sammen med vitenskap. Transformasjonsledelse blir omtalt som fremragende ledereffektivitet. Dette skjer når leder har relasjonsorientering og stimulerer og utvikler sine ansattes interesser. Slike ledere skaper en bevissthet om og aksept for gruppens behov og overordnede mål. Disse lederne klarer også å få ansatte til å se utover egne interesser til beste for gruppen. Ledelse som ikke er god, kan ødelegge kulturer. Spørreundersøkelser viser at mange slutter i jobben grunnet nærmeste leder (Arnulf, 2021).

Arnulf (2021) sier at et sentralt problem i utvikling av ledere handler om tilbakemeldinger, ofte kalt «feedback». De fleste forstår umiddelbart at tilbakemeldinger er viktig, siden det er vanskelig å forbedre seg hvis man ikke vet hvordan man presterer. Kunsten for lederen er å korrigere medarbeidere på måter

som fører til mest mulig læring og forbedring, og som fører til minst mulig ømme følelser. Noen ledere kan også bli såret og nekte å ta kritikk inn over seg. «Den som blir lett såret og defensiv, vil ha vondt for å ta tilbakemeldinger innover og lære av dem» (Arnulf, 2021, s.111). Arnulf beskriver vanskelig samarbeid som takles på en god og konstruktiv måte slik: «Det første jeg har lagt merke til, er at kritikk og motstand formuleres på en vennlig måte. De som ytrer seg, er ikke ute etter å ramme kollegaene sine eller sette dem i forlegenhet. Samtidig skal det ikke være koseprat, men en presis innvending eller motforestilling» (Kvalnes, 2019, s.162) Han siterer også Arne Næss som sier det samme på en litt annen måte: «I en atmosfære av vennlighet kan man tåle mye av andre». Tankene deres stemmer godt overens med rådene og verktøykassen for psykologisk trygghet (Kvalnes, 2019, s)

Kvalnes understreker at det er viktig for leders utvikling å lytte uten å bli såret og defensiv. Han sier: «Det kan være svært krevende å ta imot kritikk på en konstruktiv måte. En naturlig menneskelig reaksjon er å gå i vranglås eller angripe den som pirker bort noe vi selv er tilfreds med. Det er lett å ta noe personlig som var ment saklig.» (Kvalnes 2022, s. 68). Følgende råd blir gitt av Kvalnes for hvordan legge til rette for utvikling og psykologisk trygghet (Kvalnes 2022, s 16):

1. invitere folk til å gi kritiske tilbakemeldinger
2. være til stede og tilgjengelig for å motta slike og
3. vise anerkjennelse og takknemlighet når noen faktisk ytrer seg kritisk.

Bidrag fra ulike forskningsgrener peker på at det å takke, også for kritikk, kan skape samarbeidsmirakler. Ledere bør smøre de forbindelsene som gjør det naturlig å be om, yte, takke for og anerkjenne hjelpende innsatser. Det betyr at det å ta risiko på å be om hjelp og takke, vil kunne gjøre miljøet på arbeidsplassen bedre og tryggere (Arnulf, 2021).

I de fleste forsøk på læring vil det oppstå problemer og utfordringer. Da er det viktig å ha noen å prate med om dette, helst noen som også har kjent slike problemer «på kroppen» og som forstår hvordan situasjonen oppleves. (Martinsen, 2021) Kunsten i lederutvikling er å gi tilbakemeldinger i et rom for refleksjon, slik at lederen kan vurdere andre reaksjonsmåter. Jo større refleksjonsevne, dess friere er lederen til å endre sin egen atferd. Derfor omfatter lederutvikling ofte øvelser som sikter på å øke refleksjon og evne til kontakt med

egen personlig fungering. Amy Edmondson understreker at slike konstruktive samtaler bør skje i en atmosfære av psykologisk trygghet (Bang og Midelfart, 2022).

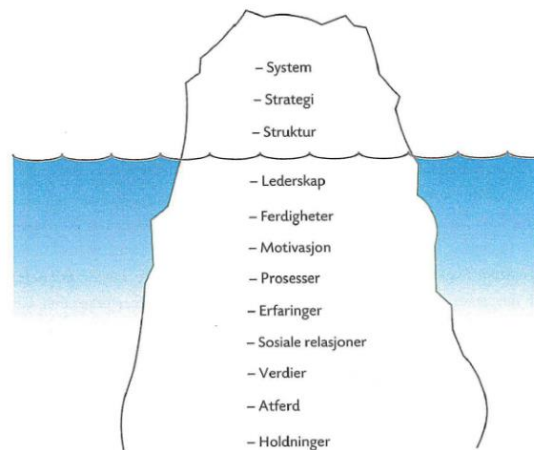
Gary Yukl sier at en leder kan påvirke kulturen på ulike måter, f.eks. ved gjennom handling å gå foran som et godt eksempel. Alfred Bandura som har forsket på modellering, understreker det samme. Han sier at når rollemodellen er en viktig person, f.eks. teamleder, øker sannsynligheten for at den andre lærer. Å lære av en rollemodell, kan bidra til økt mestringstro. Han oppfordrer til å støtte hverandre når problemer oppstår (Martinsen, 2021). Dette bringer oss videre til teori om organisasjonskultur.

2.3 Organisasjonskultur

Edgar Schein definerer organisasjonskultur slik:

«Mønsteret av grunnantakelser som en gruppe har kommet frem til, oppdaget eller utviklet etter hvert som den har lært seg å mestre sine problemer med ytre tilpasning og indre integrasjon, og som har fungert lenge nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.» (Hatch og Thorbjørnsen, 2001, s23). Med dette sier Schein at organisasjonskultur er erfaringsbasert, det kan læres bort og at dette er den rette måten og utvikle organisasjoner på. Schein deler organisasjonskultur inn i tre kulturelle nivåer, og syv dimensjoner for å skille kultur og organisasjon. Kultur som eksisterer på overflaten, er artefakter som er synlige, men som kan være vanskelig å avkode. Nivå to er verdier og adferds normer som personen har, mens nivå tre er grunnantakelser som i større grad er ubevisste verdier.

Dette innebærer at når det gjelder en gruppes kultur, er det en forholdsvis liten del som er observerbart. Mye må tolkes fordi en stor del er skjult. Schein bruker isfjellet som metafor for å uttrykke dette. Bare 10% av isfjellet er synlig, mens 90% er under overflaten. De usynlige forholdene som ikke lar seg observere og kontrollere, ligger her. Det er her under overflaten kilden til vekst og utvikling ligger. Motsatt kan det stille vokse frem en ismasse av uklare forventninger, psykologisk spill, personlige motsetninger, maktkamper og skape konflikter.



Figur 2: Organisasjonens isfjell (Artzen, 2021, s 62)

avklares. Det en kan endre må settes på dagsorden og gjennomføres. Slik kan en ta nødvendig kontroll og orden i egen organisasjon og også forebygge konflikter.

Det kan bli farlig om de usynlige forholdene ikke er forstått.

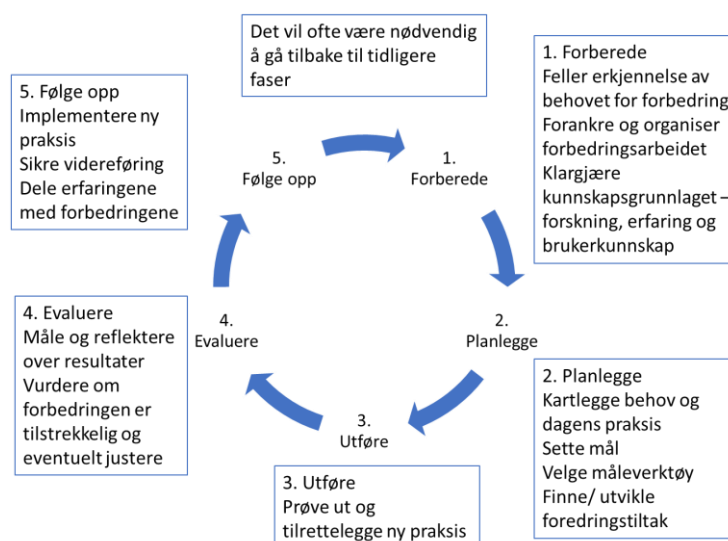
Schein peker på at ledere må håndtere problem etter hvert som de oppstår ellers så kan det utvikle seg tunge konflikter. Ønsket praksis må velges og prioriteres, oppgaver og roller må

Schein oppfordrer til å forebygge frustrasjoner, konflikter og dårlige samarbeidsforhold med å bruke råd fra teori om psykologisk trygghet. En viktig faktor er å involvere arbeiderne og systematisk oppfordrer teammedlemmene til å si det man mener eller tror, og overbevise deltakerne om at det er ønskelig at deltakerne skal ta ordet dersom de har et viktig poeng. (Hatch og Torbjørnsen, 2001) Kvalnes sier følgende om hvordan omgivelsene må være for å få det skjulte opp «over havflaten» slik at andre kan se det og forholde seg til det: «Psykologisk trygghet er en forutsetning for at medarbeidere i en organisasjon tar ordet og sier fra om forbedringspotensial og feil. For å skape denne tryggheten er det avgjørende at ledere og andre mottakere viser seg i stand til å ta imot dem på en konstruktiv måte. Da kan nye ideer utsettes for tilstrekkelig friksjon til at de kan forbedres.» (Kvalnes, 2019 s. 74). Og her presenterer vi Demings sirkel som et verktøy for å få i gang forbedringsarbeid.

2.4 Demings sirkel

Demings sirkel er en modell for kvalitetsforbedring. Forbedringssirkelen, som den også blir kalt, viser hvordan en kan gå frem for å få til småskrittsforbedringer. Første trinn i modellen er en felles erkjennelse av behov for forbedring. Slik erkjennelse og bevisstgjøring forankrer og organiserer arbeidet med endring. Trinn 2 er å kartlegge behov og sette mål for og planlegge forbedringer på dagens

praksis. Så skal planene settes i verk, trinn 3, og etter en stund evalueres, trinn 4. Et viktig 5. skritt er å følge opp og iverksette forbedringer. Modellen understreker at det ofte vil være nødvendig å gå tilbake til tidligere trinn.



Figur 3: Modell for kvalitetsforbedring (forbedringssirkelen) (<https://www.fhi.no/publ/2015/modell-for-kvalitetsforbedring--utvikling-og-bruk-av-modellen-i-praktisk-fo/>)

Prinsippene i Demings sirkel samsvarer med kravene i «Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse og omsorgstjenesten» som trådte i kraft fra 1. januar 2017. Forskriften er et sterkt virkemiddel for å understøtte arbeidet med faglig forsvarlig helse- og omsorgstjenester, kvalitetsforbedring og pasient- og brukersikkerhet (<https://lovdata.no>). Virksomhetenes aktiviteter skal planlegges, gjennomføres, evalueres og korrigeres etter krav i helse- og omsorgslovgivning (§4). Forskriften understreker at det er krav i helse og omsorgslovgivning som må følges. I paragraf 3 slås det fast at det er øverste leder som har ansvar for det systematiske arbeidet av aktiviteter som beskrives i forskriften og at ansatte medvirker til dette (<https://lovdata.no>).

Deming understreker også at ledere er sentrale med hensyn til å legge til rette for at ansatte kan gjøre en god jobb. Tydelig ledelse er grunnleggende for at virksomheten kan oppnå kultur for utvikling og forbedring. Deming sier videre at småskrittsforbedringer er viktig for å bruke erfaringer og kunne utprøve små grep i hverdagspraksis med systematisk refleksjon. Hvis organisasjonen skal kunne gjøre gode småskrittsforbedringer, fordrer det at en tar brukerperspektivet og etterspør behov. Hva virker for dem og hva vil de ha? I praksis innebærer dette at en aktivt inviterer ansatte og brukere til å undersøke situasjoner, sette mål og

fordele ansvar i forhold til evne, ønsker og behov. På denne måten kan folk få frihet til å foreslå ny praksis og aktivt prøve den ut. Det er en måte å være agil på, tørre å sette gode tanker ut i livet, endre kurs om det trengs underveis. Det å reflektere over praksis, er viktig for å stille spørsmål hvorvidt ny praksis må tilpasses eller endres ettersom en kan møte på ulike utfordringer. Ved å bruke Demings sirkel aktivt i hverdagen, kan ledere legge til rette for å stadig være i prosessen med å utvikle gode tjenester. (Arntzen, 2021)

Deming hadde en ledelsesfilosofi som bygger på at mennesker er til å stole på og at mennesker ønsker å gjøre en god jobb. Årsaken til at 85% av feil skjer, er grunnet ledelse og ikke ansatte. Deming sier videre at ledere må være i stand til å fjerne barrierer og hindringer som står i veien for å gjøre en god jobb. Tydelig ledelse og struktur er grunnleggende for at virksomheten lykkes og en forutsetning for å oppnå kultur for utvikling og forbedring. Demings sirkel viser til optimisme med å planlegge og sette i verk småskrittsforbedringer. Han peker på at endringsarbeid ikke er lett og at en må være forberedt på å gå et trinn eller to tilbake i sirkelen. Han sier at å delta i endringsprosesser vil føre til egenutvikling og læring for de ansatte. Å gå i gang med småskrittsforbedringer der de ansatte får være med i prosessen, vil også kunne gi resultater for arbeidet i organisasjonen. (Arntzen, 2021) Yukl sier at endring i sosiale systemer har en kompleks og sammenvevd natur som medvirker til stor treghet. En årsak til motstand mot endringer, er ofte manglende tro på at endringer lar seg gjennomføre. Selv om man har erkjent problemet, kan en foreslått endring bli avvist fordi man ikke tror den vil være vellykket. Yukl sier også at selv når endringer har opplagte fordeler, vil de alltid medføre omkostninger som at kjente rutiner vil måtte endres, at det kreves økte ressurser, en har uvilje mot innblanding m.m. Han sier at motstand mot endringer ikke bare skyldes uvitenhet og manglende fleksibilitet, men at det er en naturlig reaksjon. (Martinsen, 2021)

2.5 Oppsummering

Begrepet psykologisk trygghet rommer å ha en kultur der de ansatte kan uttrykke seg fritt, være seg selv og slippe å være redd for å være usikker, kritisk eller ikke å passe inn. Psykologisk trygghet fører til et godt ytringsklima der det er lov å si det en mener. Teoriene peker på at samarbeid og komplekse arbeidsoppgaver er avhengig av psykologisk trygghet i et godt ytringsklima for å lykkes med

måloppnåelse. Leder er viktig for utvikling av psykologisk trygghet i gruppen. Det har mye å si hvordan lederen håndterer og reagerer når gruppe-medlemmene tar sjansen for å si direkte hva de mener og på denne måten gjør seg sårbare. Teori om transformasjonsledelse hevder at ledelse kan læres. Det er viktig å ha fokus på bevisstgjøring. Teorien viser at gjennom bevisstgjøring og læring kan ledere skape kultur som kan danne et godt grunnlag for tjenester som skal gis. Ledere har mulighet for å ta tak i og forbedre praksis. Gjennom bevisstgjøring og læring kan medarbeiderne være viktige aktører og ikke brikker. Teori om organisasjonskultur peker på at det meste av kulturen ikke er synlig. Det er derfor viktig at det usynlige som styrer gruppen, kan bli avdekket og forstått. Scheins isfjellfigur viser at holdninger, sosiale relasjoner, motivasjon m.m er skjult og trengs å avkodes. Hvis ikke, kan det oppstå misforståelser og frustrasjoner som utvikler seg til negativ adferd og konflikter. Så peker han på det positive: at det er her kilde til vekst ligger. Demings sirkel understreker at når en skal legge til rette for forbedring i arbeidet, må en starte med å få frem en fellers erkjennelse av situasjonen. Så må en planlegge forbedringer, sette dem i verk og evaluere. Deming understreker at prosessen først og fremst er leders ansvar og at ledere som ikke klarer å lede slike prosesser, kan bidra til at arbeidere ikke fungerer bra og kanskje slutter.

3 Metode

Ifølge sosiologen Vilhelm Aubert er metode en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. «Et hvilket som helst middel som tjener formålet, hører med i arsenalet av metoder.» (Oppen, Mørk og Haus, 2021, s 23) Det er to hovedgrupper av metoder som kan brukes til å samle inn informasjon; den kvantitative og den kvalitative. Kvantitative metoder legger vekt på å gå i bredden for å besvare spørsmål om hvordan og hvorfor og hvor mange. I kvalitative metoder vil en søke å gå mer i dybden og legger vekt på fortolkninger som kan hjelpe til å se nye aspekter ved en sak. Kvalitative metoder er mer interessert i å forstå sammenhenger. Målsettingen er å oppnå en forståelse og kunne forklare sosiale fenomener. Felles for de kvalitative tilnærmingene er at de vektlegger verbale utsagn som svarer på spørsmål om hva, hvorfor og hvordan fremfor antall besvarelser som svarer på hvor ofte, og hvor mange. Det å kjenne til hvilken metode som brukes og hvordan undersøkelser er blitt gjennomført, vil være nyttig for å kunne vurdere gyldighet og pålitelighet i andres undersøkelser.

En kan bruke ulike metoder innen kvalitativ metode for å innhente data for å belyse problemstillingen. Hovedgrupper er observasjon, intervju og spørreskjema. (Oppen, Mørk og Haus, 2021) I vår oppgave bruker vi kvalitativ metode fordi vi ønsker kunnskap om og forståelse av en sosial problemstilling i vår enhet. Vi ønsket å forstå hvorfor samarbeidet mellom avdelingene var så vanskelig. Vi har valgt å bruke data fra intervju, refleksjoner fra gruppearbeid og spørreskjema for å få svar på problemstillingen vår.

3.1 *Datainnsamling*

Vi har data fra to intervjurunder, skriftlige svar samt notater fra gruppearbeid og svar på to spørreundersøkelser knyttet til gruppearbeidet.

3.1.1 Intervju

Ved intervju lager en intervjuguide knyttet til tema en vil undersøke. Intervjuguiden kan være strukturert med faste spørsmål og svar, eller semistrukturert der informantene kan gi åpne svar. Ved deduktiv metode lages intervjuguide med spørsmål som er knyttet til den definerte problemstillingen. Ved induktiv metode starter en med et problem fra «virkelighet» som en vil undersøke og forstå. Så går en åpent ut i feltet for å forsøke å forstå hva problemet er sammensatt av. (Oppen, Mørk og Haus, 2021) Vi valgte induktiv metode. Vi ville forstå problem knyttet til pasientflyt som oppsto mellom avdelingene med jevne mellomrom. Vi valgte å bruke semistrukturerte intervjuer. Vi hadde formulert spørsmål som vi ønsket å få svar på (Vedlegg 1), men det var fleksibilitet rundt å skifte emne eller ha mer åpne og utdypende svar på spørsmålene. Respondentene hadde anledning til å uttale seg fritt om temaene. Dette gjorde at vi fikk fram det som var viktig for informantene. Samtidig kunne vi som intervjuet følge opp interessante utsagn og få utdypende svar som en kunne undersøke videre.

To intervjurunder

I første runde intervjuet vi 6 personer. Det var en ergoterapeut, en fysioterapeut, tre ledere i Helse, bo- og hjemmetjenester og en sykepleier. Tema for den første undersøkelsen var samhandling og tjenesteflyt og vi lagde spørsmål som var

knyttet til utfordringer rundt drift til de ulike avdelingene. Vi hadde tema og spørsmål knyttet til utfordringer i arbeidshverdagen.

Maren gjennomførte 3 intervju med tre informanter. Haldis hadde 2 intervju med to informanter sammen og en alene på Solås bo og rehab. Vi startet samtalen med at vi er i gang med den nasjonale lederutdannelsen i primærhelsetjenesten, og at vi i den forbindelse skal gjøre et utviklingsprosjekt i egen organisasjon. Vi informerte om at innholdet i samtalen ville være anonymisert slik at andre ikke får vite hvem som har sagt hva. Vi ønsket å samtale om hvordan informanten opplever prosessen ved utskrivelse fra Solås bo og rehabiliteringssenter. Vi ønsket svar på hvilke utfordringer en kan møte ved utskrivelse og forslag til hvordan utfordringen kan løses. Vi ba informantene om svar på om det er noe hun/han tenker kunne vært gjort bedre for å gjøre utskrivning av pasienter, og gi eksempel på dette. Et punkt i intervjuguiden gikk på at vi den siste tiden har opplevd mange pasienter som er utskrivningsklare og dermed økt press på tjenestene våre. Vi var ute etter svar på hvilke konsekvenser dette gir for informantens arbeid. Vi ba dem gi eksempler og fortelle om på hvilken måte de opplever dette i sin hverdag.

Resultatene av intervjuene viste at utfordringsbildet var større enn først antatt. Vi gjennomførte derfor en intervjurunde nr to med samme informanter pluss en bruker. Vi ville ha med brukerperspektiv også. Maren gjennomførte intervju med de samme 3 informantene og Haldis med 4 der en bruker/pasient ble inkludert. Resultatene etter intervjurundene viste at ansatte opplevde press og problemer med kommunikasjon og samarbeid på tvers av avdelingene i HBH. Data vi fikk inn, førte til problemstillingen i prosjektet vårt og var årsak til at vi satte fokus på ledelse og psykologisk trygghet. Vi fikk tillatelse fra enhetslederen vår til å gjennomføre et 2-timers kurs om psykologisk trygghet med lederne for avdelingene i enheten vår.

3.1.2 Spørreskjema

Spørreskjema er et verktøy for å samle informasjon som indikerer holdninger og atferd. Det krever mindre tid enn intervju. Spørreskjema er utformet med fastlagte spørsmål som kan ha fastlagte eller åpne svar. Den enkleste formen for spørreskjema med fastlagte svar, er å ha to kategorier f.eks. ja/nei, men skjema

kan også være utformet med flere svarkategorier. Åpne svar gir respondenten mulighet til å kommentere og forklare. (Oppen, Mørk og Haus,2021)

Vi brukte forms spørreundersøkelse som er et nettbasert verktøy(Vedlegg 2). Skjema som vi sendte ut, hadde tydelige og spesifikke spørsmål knyttet til opplegget i gruppearbeidet. Det var to eller tre svaralternativ, men mulighet for åpne og utfyllende svar. Vi sendte ut seks forms skjema før og etter gruppearbeidet og fikk tilbake fem svar før og fem etter gruppearbeidet. Med spørreundersøkelsen ønsket vi å kartlegge informantenes psykologiske trygghet i ledergruppen før og etter gruppearbeidet. Svarene skulle gi informasjon om hvorvidt opplegget hadde bidratt til at lederne opplevde større grad av trygghet ved å arbeide i gruppe med temaet. Der svar var av og til var det åpent for å utdype med kommentar. Svarene ble brukt som data i analysedelen sammen med resultatene fra gruppearbeidet.

3.1.3 Refleksjoner fra gruppearbeid

På gruppearbeidet gjennomførte lederne en oppgave fra Bang sin bok om ledelse(Vedlegg 3). Oppgaven bestod av flere spørsmål som ledergruppen skulle samtale rundt. Temaet var psykologisk trygghet og hvordan en selv bidrar til psykologisk trygghet, eller adferd som hemmer psykologisk trygghet. (Bang og Midelfart, 2022) Dette var med som et bidrag inn i oppgaven vår for å se om vi kunne ha tema på agenda og mulighet for utvikling. Samlingen var ment å være en prototyp til utviklingsprosjektet. En del av opplegget var å formulere skriftlige svar til oppgaver med spørsmål knyttet til egen arbeidssituasjon og psykologisk trygghet. Det skriftlige materialet ble samlet inn for å brukes i analysearbeidet. Maren og Haldis tok notater fra samtaler i gruppearbeidet. Disse ble brukt som data i analysedelen.



Figur 4: Gruppearbeid med refleksjonsoppgaver om psykologisk trygghet

Analyseprosessen

Som nevnt har vi hatt data fra to intervjurunder, skriftlige refleksjoner og notater fra samtaler fra gruppearbeid om psykologisk trygghet, samt to spørreundersøkelser å analysere. Etter første intervjurunde fikk vi, i tillegg til tema vi ville undersøke, mange nye perspektiver som vi undersøkte grundigere i neste intervjurunde. Vi samlet informasjonen som tegnet utfordringsbildet i følgende to kategorier. Press og krysspress og Kommunikasjon, deltakelse og samarbeid. Det var 6 informanter i første intervjurunde og de samme 6 pluss en bruker i andre runde. Disse benevnes med bokstavene A-G.

Svarene fra refleksjonene og notatene i gruppearbeidet og fra åpne svar fra spørreundersøkelsene ble samlet i kategoriene Lederadferd, Lytte, Åpenhet og Fremtid. Det var 6 ledere som deltok i gruppearbeidet og de benevnes som Informant 1 - informant 6. De samme 6 lederne fikk tilsendt forms spørreundersøkelser. Vi fikk inn 5 svar på begge undersøkelsene. Informantene her kan ikke spores på grunn av at undersøkelsen er anonymisert (forms spørreundersøkelse)

Resultatene fra undersøkelsen ble kategorisert og fylt inn i tabellen som vist under for videre analyse. Dataene ble videre analysert og vil bli beskrevet og diskutert i kapittel fire og fem.

Tabell 2: Tematisering av funn fra intervjuer

Tema	Svar fra intervju/gruppearbeid	Åpne svar fra spørreundersøkelser
Press og krysspress		
Kommunikasjon, deltakelse og samarbeid		
Lederadferd		
Lytte		
Åpenhet		
Fremtid		

Det kom inn 5 svar på forms spørreundersøkelsene. Om psykologisk trygghet i ledergruppen. De blir presentert slik:

Tabell 3: Opplevelse av psykologisk trygghet i ledergruppen

	Har	Har ikke	Av og til
Før gruppearbeid			
Etter gruppearbeid			

3.2 Refleksjoner over styrker og svakheter ved valgt framgangsmåte

3.2.1 Intervju

Å ha undersøkelse med intervju krever forberedelser og kompetanse på flere felt. En må få tak i informanter som kan gi gode svar på det som skal undersøkes og det er viktig med kunnskap om tema for intervjuet for å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål når informanten svarer. For at informasjonen skal være pålitelig, er det viktig at informant er trygg og har tillit til den som skal intervju. For å skape trygghet og tillit, bør det gis informasjon om tema for intervjuet og at innholdet fra samtalen vil være anonymisert (Oppen, Mørk og Haus, 2021). Vi hadde informanter som jobbet ved avdelingen og som hadde god kunnskap om hvordan situasjonen var. Vi var uerfarne i rollen som leder av intervju og det var

nødvendig at vi forberedte oss godt på alle plan og arbeidet nøye gjennom hele prosessen. Vi forberedte oss godt i forhold til teori om god ledelse og psykologisk trygghet for å kunne stille relevante oppfølgingsspørsmål som kunne gi gode, utfyllende og oppklarende svar. Vi la til rette intervjusituasjonen slik at det skulle oppleves trygt og forutsigbart. Intervjuene ble holdt på kontor på Solås i kjente omgivelser. Det ble opplyst om hvem som skulle foreta intervjuet, at det ville vare ca en halv time og at svarene ble anonymisert.

Intervju gir god dynamikk mellom intervjuer og informant. Begge parter kan observere hverandres kroppsspråk og en får mulighet til å utdype svar og kan oppklare eventuelle misforståelser. Når en er trygg på at en har forstått informanten riktig, blir informasjonen en får, mer pålitelig. Det som kan være fordelene med å studere i egen organisasjon, er at man kjenner personer og vet hvor man skal henvende seg. Man vet hvilke uformelle strukturer som finnes og hva slags språk som benyttes. Når man kjenner organisasjonens historie, kan hendelser og fortellinger plasseres i en historisk sammenheng og forstås riktig. Det kan også være ulemper forbundet med å forske i «egne rekker». Det kan være vanskelig å holde en nødvendig kritisk avstand til det man skal studere. Det er viktig å være bevisst sin egen rolle (Kvale og Brinkman, 2015).

Vi opplevde at vi fikk god og nyttig informasjon ved å møte informant ansikt til ansikt. Vi valgte å skrive ned svarene etter hvert som de ble besvart. Dette begrenser mulighet for å få med alt av kroppsspråk, men er tidsbesparende i forhold til å ta samtalen opp på bånd og siden skrive ut. Vi opplevde at en viktig styrke ved intervju var at vi fikk gode muligheter til å oppklare og utdype spørsmål og være trygg på at en hadde forstått informantene riktig. Vi skulle intervju kollegaer i ulike avdelinger i Helse, bo- og hjemmetjenester, vår egen arbeidsplass. Vi var bevisste på å passe oss for at våre erfaringer og meninger ikke var framtrepende. Det kunne ha påvirket informantene til å gi svar som skulle tilfredsstillende oss. En annen mulig ulempe kunne være at vi oppfattet oss som nøytral i situasjonen, mens informantene kunne oppfatte oss som en som skulle «kartlegge saker» for ledelsen. Vi la til rette for at slike ulemper ikke skulle prege resultatene ved å være åpen om dette med informanten og be dem om å svare ærlig og snakke fritt.

3.2.2 Refleksjoner fra gruppearbeid og svar fra spørreundersøkelser

Svarene fra disse undersøkelsene var skriftlige. Å svare skriftlig, kan for noen være en styrke. Det kan være lettere å uttrykke seg ærlig skriftlig enn muntlig. En tør å være mer åpenhjertig når en skriver og vet det er anonymt. I arbeidet med å ta notater fra gruppesamtalene, var vi bevisst på våre roller og var bevisst å få med «bredden av synspunkter» som kom frem, og ikke favorisere eller overse kommentarer vi selv var enig eller uenig i.

Positive sider ved forms spørreundersøkelse, som vi brukte, er at den er nettbasert. En nettbasert undersøkelse er rask og kostnadseffektiv måte å samle inn data på. Den kan sendes til informantene på e-post, deles på nettside eller i sosiale medier. Data fra undersøkelsen er lett tilgjengelig for rapportering og analyse. Sjansene for høy svarprosent er betydelig mindre enn ved intervju der informant har samtykket til å delta og en har avtalt tid og sted for intervjuet. En kan imidlertid sende ut påminnelse til de som ikke har svart og håpe på at det nytter. (<https://www.easyquest.com/no/lag-din-egen-spørreundersøkelse>) Vi sendte undersøkelsene på e-mail. Vi sendte ikke purring, det føltes for pågående og kanskje litt «overtråkk» når informantene var så nære og kjente. Grunn til at en ikke svarte, kan ha vært tekniske feil slik at data ikke kom frem, eller liten interesse for prosjektet.

3.3 Etikk

Det er viktig å ha et bevisst forhold til etikk i alle faser av en undersøkelse. Dersom undersøkelsen innebærer å ha med personopplysninger om dem som deltar, er prosjektet meldepliktig til Norsk Samfunns-vitenskapelig Datatjeneste (NSD). Informert samtykke er imidlertid påbudt ved alle undersøkelser. Informert samtykke innebærer at de som deltar, blir gitt informasjon om formål og bruk av resultater. De skal også vite at det er frivillig å delta og at en kan trekke seg uten å oppgi grunn (Oppen, Mørk og Haus 2021). Vi skulle ikke ha personopplysninger, men måtte innhente informert samtykke fra informantene. Med hensyn til egen rolle i prosjektet, la vi vekt på å være den bevisst under hele prosjektprosessen. Når det gjelder samtykkedelen, informerte vi om formålet med prosjektet, at det var frivillig å delta og at en kunne trekke seg uten å oppgi grunn. Som beskrevet, arbeidet vi målrettet med å få pålitelige svar i intervjuprosessen med å legge til rette for trygghet og forutsigbarhet. Når vi tok notater fra gruppesamlingen, var vi

bevisst vår rolle og forsøkte å få med «hele bredden» av kommentarer som kom frem. I analysedelen var vi bevisst på å ikke fordreie data slik at resultatet skulle bli som vi ønsket eller antok det skulle bli. En del av å ha fokus på etikk, er å etterstrebe å ha gode prosjekter som kan bidra til utvikling som har verdi for samfunnet. Det mener vi at vårt prosjekt er – et bidrag til å få til småskrittforbedring som kan bidra til kvalitetsarbeid i Helse, bo- hjemmetjenester i Gjesdal kommune.

4 Funn

I dette kapitlet redegjør vi for funn fra to intervjurunder og fra spørreundersøkelser og ledergruppearbeid om psykologisk trygghet knyttet til vår problemstilling “*Hvordan kan god lederadferd potensielt bidra til kvalitetsarbeid i Helse, bo- og hjemmetjenester i Gjesdal kommune?*».

4.1 Funn fra intervjuene

Funnene fra intervjurunde en er svar fra 6 ansatte. På bakgrunn av funn i intervjurunde en gikk vi videre med intervjurunde to. Intervjurunde to intervjuet vi de samme seks ansatte samt en bruker/pasient. Vi ønsket å identifisere aktuelle utfordringer på arbeidsplassen vår som det kunne være nyttig å jobbe grundigere med i prosjektoppgaven. Informantene er benevnt med bokstavene A-G og funnene er samlet i to kategorier: Press og krysspress og Kommunikasjon, deltakelse og samarbeid.

4.1.1 Press og krysspress

Alle informantene fra intervjurunde en oppgir at de opplever økt press på jobb. Det er press fra ledelse over og press fra arbeidsgruppene en skal lede og samarbeide med. Informant D sier : «*Det er vanskelig å løfte blikket etter pandemien for å få oversikt over driften. Det er mye fravær, innleie og stadig flere pasienter som trenger helsetilbud.*» Informant C sier: «*Alle ser jo daglig at de ansatte løper og har det travelt.*» Samtlige informanter bemerker i intervjuet at Gjesdal kommune har en av Norges yngste befolkning, og satsningsområdet i kommunen i lang tid har vært barn og unge. Felles for alle informantene er at de peker på at helsetjenester til eldre er blitt nedprioritert og at dette merkes nå da mange lever lenger og flere eldre har utfordringer i forhold til demens. Informant A sier: «*Vi får stadig økt tall pasienter og når det er begrenset med plasser og*

fullt, må det jo bli vanskeligheter med pasientflyt.» Økt behov for kommunale tjenester gir press på alle ledd i tjenestene som gis til voksne og eldre og dette fører igjen til krysspress mellom de ulike tjenestene. Når det ikke er nok langtidsplasser og det er problem med å ta imot alle pasienter som har behov for det på dagsenter eller rehabilitering, gir det økt press på hjemmetjenesten. Slik opplever avdelingene press og frustrasjoner fordi enhetene ikke klarer å få til god pasientflyt. Det kommer stadig utskrivningsklare pasienter fra sykehus og tjenestene i kommune merker stort press når alt annet er fullt. Dette gir igjen store konsekvenser i form at økt press for ansatte i enheten.

I tillegg til at det er press på alle ledd i tjenestene som gis til voksne og eldre, hegner hver avdeling om «sin økonomi». Informant D uttaler: *«Samhandling på tvers av avdelingene er vanskelig fordi hver avdeling har egne budsjett og “feier for egen dør».* Dette mener informanten fører til mindre pasientfokus og understreker at det er ønske om å gi gode tjenester til alle, men at budsjettet som ligger på egen avdeling gjør at en ikke tar utfordringen med å være fleksibel til det beste for pasientene. Det tar for mye av eget budsjett å hjelpe pasienten når slik hjelp egentlig betyr å gi hjelp til en annen avdeling. Informant E sier det slik: *«Det er et ønske om å gi gode tjenester til alle, men budsjettet som ligger på egen avdeling gjør at en ikke tar utfordringen med å være fleksibel til beste for pasientene. Det tar for mye av eget budsjett å hjelpe en annen avdeling.»* Informantenes uttalelser viser at det er press på de kommunale helsetjenestene og at dette fører til press på hele enheten og krysspress mellom avdelingene

4.1.2 Kommunikasjon, deltakelse og samarbeid

Alle informantene oppgir at det er uheldig kommunikasjon mellom avdelingene på grunn av økonomi. Det er harde fronter der hver enhet har fokus på egen drift. Det kom fram eksempler på frustrasjon og dårlig samarbeidsklima mellom avdelingene fordi en avdeling på grunn av plassmangel ikke ville imot flere pasienter. Dette til tross for at en annen avdeling mente pasientene hadde behov for plass. Ansatte ved avdelingene sier de ikke opplever at den andre avdelingen har forståelse for at bemanning og lokale begrenser hvor mange brukere de kan ta imot. Informant F sier: *«Det er jo fullt her. Lokalene våre har ikke plass til flere og det er begrenset hvor mye hjelp den enkelte kan få hver dag. Det er jo*

sykemeldinger her også som andre plasser – og vanskelig å få tak i vikarer.»

Situasjoner der avdelingen hadde sett seg nødt til å måtte si nei til å ta imot flere, hadde ført til telefonsamtaler som hadde vært krasse og skapt mye frustrasjon på begge avdelingene.

Informant A, B og E opplever at de ikke blir tatt på alvor når de varsler til nærmeste leder. De sier at avgjørelser ofte er preget av ad hoc - løsninger som ikke alltid er gjennomtenkt og bærekraftige og at de som medarbeidere på avdelingen ikke blir involvert i viktige avgjørelser. Informant E understreker og sier at vedkommende ikke har reflektert sammen med medarbeidere i avdelingene, men tenker at det hadde vært nyttig. *«Min refleksjon er at ansatte i avdelingene bør utfordres til å komme med forslag til forbedringer knyttet til vår utfordring, men også at leder i avdelingen bør støtte opp om forslag som kommer fra ansatte.»* Uttalelsene fra informantene viser at avdelingene på grunn av stort arbeidspress strever med å få til god kommunikasjon og at dette fører til samarbeidsproblemer dem imellom. Når det gjelder deltakelse, blir mye bestemt med hurtige avgjørelser.

4.2 Funn fra forms spørreundersøkelse før og etter gruppearbeid

I tråd med opplegget for gruppearbeidet, ble det gjennomført forms spørreundersøkelser før og etter arbeidsøkten om deltakernes opplevelse av psykologisk trygghet i ledergruppen før og etter. Funnene fra spørreundersøkelsene representerer 5 innkomne svar.

Tabell 4: Opplevelse av psykologisk trygghet i ledergruppa

	Har	Har ikke	Av og til
Før gruppearbeidet	1	0	4
Etter gruppearbeidet	2	0	3

Funnene fra spørreundersøkelsene viser at det er en svak stigning av psykologisk trygghet hos deltakerne etter gjennomført gruppearbeid om temaet. Deltakerne kunne gi kommentarer til spørsmål om psykologisk trygghet i gruppen. Svarene ble kategorisert sammen med refleksjoner fra gruppearbeidet.

4.3 Funn fra refleksjoner fra gruppearbeid om psykologisk trygghet

Funnene fra intervjuundersøkelsene gjorde at vi valgte å sette fokus på temaet psykologisk trygghet. Funnene som presenteres her, er refleksjoner fra et 2 timers gruppearbeid om temaet der 6 ledere for institusjoner, omsorgsboliger, hjemmetjenester, dagsenter og fysio- og ergoterapi avdeling deltok. Deltakerne blir benevnt med tallene 1-6.

4.3.1 Lederadferd

Deltakerne i gruppearbeidet opplyser om lite strukturert samarbeid mellom avdelingene. De har en opplevelse av å bare ha ansvar for egen enhet. Samtlige deltakerne forteller at det blir holdt samarbeidsmøter, men at det ofte er tilfeldig hvem som deltar. Dette fører til at det ofte oppstår frustrasjoner og vanskeligheter i forbindelse med utskriving fra sykehjem. Informant 1 sier det slik: *«De ulike enhetene er ikke alltid sammen om selve utskrivingen og det kan bli lite grundige prosesser. Jeg kaller det for «hasteavgjørelser».* Deltaker 4 peker på at avdelingene ikke klarer å samarbeide om helhetlige løsninger. Vedkommende sier: *«Utfordringen i lederteamet er når en kommer med innspill på hva en kan forsøke av løsninger. Da ser hver enkelt av oss kun utfordringene det vil være for egen avdeling, ikke muligheten for gevinst som helhet for tjenesteområde».*

Deltaker 6 fortalte om et forslag vedkommende hadde fremmet på en ledersamling for å få bedre arbeidsmiljø med mer forståelse, respekt og helhetlige løsninger mellom avdelingene. Forslaget gikk ut på at det kunne være nyttig å se hvordan de hadde det i andre avdelinger - at det ikke nødvendigvis var mindre travelt der eller lettere brukere. Forslaget gikk på å «låne» personal på tvers av avdelinger dersom en avdeling har overtallighet og en annen har høyt sykefravær, låne ekstravakter på tvers av avdelinger, eventuelt hospitere hos hverandre. Tanken var at en ved å se hvilke utfordringer andre avdelinger sto ovenfor, kunne utfordres til å hjelpe hverandre på tvers av avdelingene. Forslaget ble forkastet da det kom argumenter som: *«Mine» nekter å jobbe i den avdelingen.» «Vi har ikke nok bemanning til å gjøre dette nå.» «Jeg må spare ekstravakta mi i tilfelle jeg får fravær på avdelingen selv.»* Deltaker 5 sier: *«Jeg har en oppfattelse av vi tenker at vi kan ikke dele bemanning - det blir alt for utfordrende».* Deltaker 3 utdyper dette med følgende argumenter: *«Må vi dele bemanning, så blir det sendt*

faktura. Vår avdeling har så tunge pasienter nå at vi klarer ikke mer. Den avdelingen kan ta utfordringen for de har sikkert «lette» pasienter.» Uttalelsene synes å komme fra en person som er stressa i arbeidssituasjonen er i.

Deltaker 4 sier om samarbeid: «Vi jobber nå ukentlig med denne utfordringen i ledergruppen, der målet er at vi sammen må finne muligheter i bemanningen vi har og midlene vi har. Vi har alternativer og muligheter på bordet, men vi må jobbe oss gjennom og reflektere på det positive og negative med forslagene som har kommet». Deltaker 3 sier: «Hmm – en krevende sak vi står i. Krevende fordi løsninger ikke er nærliggende eller enkle å iverksette siden hele systemet er «i strekk». Men, jeg lurer på om det som gjør det særlig krevende er at lederne ikke er en ledergruppe, men en gruppe ledere der den enkelte leder bærer på ansvar kun for egen enhet. En god ledergruppe vil bære ansvar for helheten, og hvis noen enheter kommer dårlig ut, vil lederne stå sammen og hjelpe hverandre til beste for pasientene». Deltaker 3 beskriver situasjonen slik: «Organisasjonen vår består av siloer. Selv om det kan være hemmende mange ganger, så er alternativet kanskje verre. Jeg er derfor usikker på om murene skal bygges ned. Derimot er jeg mer sikker på at det må bygge bro mellom siloene slik at sammenhengene tydeliggjøres og at siloene ikke fungerer i ensomhet».



Figur 5: Siloer som kan brukes for å illustrere avstand mellom avdelinger (scrummaster.no/2016/siloer-for-fall/)

Siloer som illustrerer at ledere har utfordringer når det gjelder å få til godt samarbeid mellom avdelingene slik at de kan fungere godt sammen som en enhet.

4.3.2 Lytte

På oppgaven fra Bang om hvordan en kan bidra til å utvikle psykologisk trygghet, i ledergruppen, svarte flere av deltakerne at det var viktig med aktiv lytting, å prøve å forstå de andre – og kanskje lære noe nytt. Deltaker 3 uttrykte en opplevelse at gruppa ikke alltid hadde «godt lytteklima» og at enkelte ofte kom med motargument i diskusjoner før den som forklarte eller stilte forslag hadde fått snakket ferdig. Vedkommende hadde også fokus på seg selv og uttalte/bekjente: *«Når andre snakker om noe som ikke funker mellom avdelingene, tenker jeg hele tiden på – mens den andre forklarer om problemene - hvordan jeg skal formulere innvendinger og motargument. Kort og godt – hvordan jeg kan forsvare meg».* Deltaker 4 kommenterte med: *«Ja, det er vanskelig å lytte aktivt å få med seg kjernen i budskapet til den andre når en selv er i forsvarsmodus».* I likhet med deltaker 3 sier deltaker 1: *«Min refleksjon i forhold til å lytte, er at ansatte i avdelingene bør utfordres til å komme med forslag til forbedringer, men også at leder i avdelingen bør lytte og støtte opp om forslag som kommer fra ansatte».* Svarene viser at flere deltakere ikke føler at de blir lyttet til og hørt og at de selv heller ikke er gode lyttere. Fokus kan gjerne være på «neste trekk» og hvordan en kan forsvare seg heller enn å få tak i det andre sier,

4.3.3 Åpenhet

Under refleksjoner i gruppa kom det frem at når det forventes at leder skal drive selvstendig, kan dette føre til at en ikke våger å spørre om hjelp eller vise at en trenger oppfølging og veiledning i ulike situasjoner. Deltaker 2 sa: *«Jeg ønsker at det skal være åpenhet for hva en ikke kan og at en kan si klart fra om dette og få den hjelpen som trengs. Men, jeg kjenner på at det kan oppleves flaut å avsløre hva en ikke kan».* En stilte spørsmål om det kunne være en oversikt over hvor eller av hvem en kunne få hjelp. Vedkommende hadde opplevd få et omfattende skjema om hva som var forventet av kompetanse i kommunen for å være leder. Vedkommende sa: *«Det oppleves som en skal finne ut av det meste på egen hånd og det fremkommer ikke tydelig hvem en kan få en opplæring av og når tid denne kan gis».*

Flere av deltakerne uttalte at det var vanskelig i gruppen å gjøre seg sårbar og la andre få uttale seg og komme med kritiske spørsmål om egen drift. Det kunne

oppleves truende og som at noen var ute etter å ta en. Deltaker 2 sa: «*Jeg har flere ganger valgt å ikke dele opplysninger av drift for å unngå å komme i nettopp denne situasjonen*». Etter dette kom det frem et konkret forslag i gruppa. Forslaget var at en på ledermøter kan skrive en utfordring en har på jobb på ei bestemt tavle i lederrommet. Så kunne de andre lederne skrive opp tre mulige løsninger til utfordringen på tavla. På denne måten kunne alle lære å utvikle psykologisk trygghet: lære å se at det ikke er farlig å blottstille seg og lære å støtte hverandre ved å dele kunnskaper en selv har om hvordan en kan løse utfordringer.

En av oppgavene i gruppearbeidet handlet om oppgjør og det å kunne si unnskyld til hverandre. «*Det har vært utfordrende å ikke ta tilbakemeldinger personlig*», sier deltaker 5. Deltaker 6 uttaler seg slik: «*Det er lett å ordlegge seg feil når en er i en stresset situasjon og dette kan få uheldige konsekvenser ved at andre blir støtt og ikke føler seg bra nok*». Det ble satt ord på at det ville være bra å si fra når en følte at en ble «*tråkket på*» for da ga en andre mulighet til oppklaringer og å si unnskyld. Et forslag som kom opp var at en nødvendigvis ikke trengte å bruke ledermøter til å «*henge ut*» en avdeling, men at slik vanskelige saker i første omgang kunne tas direkte mellom lederene det gjaldt. Om det var konflikter avdelinger imellom, kunne dette tas opp mellom gjeldene avdelinger. Funnene viser at mange kjenner på liten åpenhet i ledergruppa. Flere peker på at de skulle ønske det kunne være trygghet for å «*avsløre*» usikkerhet i forhold til arbeidsoppgaver og hva som forventes slik at de kunne be om hjelp og bli i stand til å lede arbeidet på en god måte.

4.3.4 Fremtid

Oppgavene i opplegget om psykologisk trygghet handlet også om å tenke et år fremover og om hva en håpet hadde endret seg til da med tanke på psykologisk trygghet. Et punkt som ble kommentert av deltakerne 1, 3,4 og 6 var ønske om større åpenhet i gruppa. Disse pekte på håp om at vi må våge både å gi og å motta kritikk på positive måter dvs. måter som viste at en ble ivaretatt. Deltaker 1 uttrykte følgende håp for framtiden: «*At jeg tørr si det jeg tenker og at jeg tørr spørre om hjelp til programmer jeg gjerne burde ha kunne nå, men likevel ikke mestrer*». Alle deltakerne ble enige om pekte på at vi må våge både å gi og å motta kritikk på positive måter dvs. måter som viste at en ble ivaretatt. Deltaker 3

sa: «Når det gjelder å motta og gi kritikk, kjenner jeg på at gruppa har en vei å gå før dette oppleves trygt. I gruppa er vi nok enige om at vi bør ha større åpenhet og utfordre hverandre og stille kritiske spørsmål, men vi trenger trening og trygg arena for å **leve** dette».

Det ble understreket at ingen er ufeilbarlige og at medlemmene i gruppa må snakke med hverandre og ikke om hverandre. Begrepet «framsnakk» ble tatt fram som framtidshåp av flere. Deltaker to sa: «Om et år skal det være mye framsnakk av hverandre i ledergruppa. Vi skal bekrefte, rose og oppmuntre hverandre! Det er viktig at vi ser hverandre med raushet og at vi setter ord på små ting som er bra med og hos hverandre». I likhet med deltaker 2 uttrykker også 1 og 5 at om et år skal det være mye framsnakk her. Og at en slutter med baksnakking.

En oppgave i opplegget handlet om å være et lag med en visjon. Deltakerne uttrykte ønske om at det om et år skulle være slik at alle arbeidet samlet mot et mål som er uttrykt i enhetens visjon om å gi gode tjenester til brukere i Gjesdal kommune. Deltaker 2 sa: «Om et år håper jeg at det ikke er uttalt rang i tjenestegruppene, at vi i ledergruppa deler det som er vanskelig og at vi klarer å glede oss over at andre ledere enn en selv får ting til og blomstrer. Kort og godt :at vi heier hverandre fram og er et lag!». Flere av deltakerne uttalte håp om at det «Det om et år ikke var så mye «silotenkning» der noen avdelinger oppfattet seg som mer betydningsfull enn andre avdelinger. Håpet var en utvikling som førte til at alle avdelingene kjente deg som likeverdige deler av enheten. Deltaker 3 uttrykte frustrasjon over hindringer for å nå målet på grunn av presset en arbeidet under og som førte til mindre lytting som igjen førte til friksjoner og frustrasjoner. Videre sier deltaker 3 : «Det har vært mange prosjekt som avdelinger skal iverksette og følge opp det siste året etter korona pandemien. Det er slitsomt å henge med på endringer. Det kreves mye forarbeid til endringene når ansatte skal bli involvert i avgjørelser og få eierforhold til disse, Hvis det ikke settes av tid til slikt forarbeid, vil de ansatte ikke kjenne seg like forpliktet til gjennomføringen. Dette er et dilemma som er årsak til mye av frustrasjonene vi opplever». Vedkommende pekte på press som igjen lett kan føre til friksjoner og lavere tålegrense for hverandre både på den enkelte avdeling og mellom avdelingen. Et forslag var om ledergruppen kunne samles om max tre områder der en kunne arbeide og så ferdigstille disse. Håpet var at de ulike avdelingene om et

år skulle gjennomføre nye endringer før de gikk videre og ikke bare «valse» videre til neste prosjekt før det forrige var plantet. Det var enighet i gruppa om at det er viktig med åpenhet om nye endringsforslag og om at ledergruppen må komme fram til bestemte endringsforslag som skulle prioriteres sammen – og sammen med ansatte på den enkelte avdeling. Alle skulle ha eierskap til prosjektene – stort eller lite.

4.4 Oppsummering

Intervjuene

Informantenes uttalelser viser at det er press på de kommunale helsetjenestene og at dette fører til press på den enkelte avdelingen og til krysspress mellom avdelingene. Det er vanskelig med samhandling mellom avdelingene fordi hver avdeling har sitt budsjett og «feier for egen dør.» Press i arbeidshverdagen fører til dårlig kommunikasjon mellom avdelingene og dette fører til samarbeidsproblemer dem imellom. Når det gjelder deltakelse, blir mye bestemt med hurtige avgjørelser.

Gruppearbeid og åpne svar på spørreundersøkelsene

Lederne har problemer med samarbeid seg imellom. De peker på stress og økonomi som årsaker. Funnene viser at de har store utfordringer i forhold til samarbeid mellom avdelingene. Situasjonen preges av at hver leder tenker på sin avdeling mer enn på helhetlige tjenester. De ser selv at hver avdeling tenker på seg og sitt – silotenkning – og ikke på helheten.

Resultatene fra forms spørreundersøkelser viser at flere deltakere ikke opplever trygghet i gruppa. En er ofte i forsvarsmodus mer enn i lyttemodus. Funnene viser at deltakerne savner å bli hørt når de kommer med forslag til endring. Når det gjelder åpenhet, er noen redd for å avsløre hva de ikke kan i frykt for å bli stemplet som lite kompetente. Det oppleves flaut å avsløre at en er sårbar. En deltaker sier at stress kan være årsak til dårlig kommunikasjon som kan føre til at andre blir støtt.

Funnene viser at flere i ledergruppa uttrykker ønske om et gruppemiljø der de kan møte hverandre med åpenhet, raushet, hjelpsomhet og framsnakk. Flere ytrer ønske om mindre “silotenkning” og at det skal være godt samarbeid mellom

avdelingene. Det er et ønske om at alle avdelingene og medarbeidere skal være et lag.

Forms undersøkelser om psykologisk trygghet i gruppen

Resultatene viser at flere deltakere ikke opplever psykologisk trygghet. Bare en av fem før gruppearbeidet og to etter.

5 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi diskutere funnene fra undersøkelsene opp mot teori som er presentert i kapittel 2

5.1 Psykologisk trygghet og ytringsklima

Psykologisk trygghet handler om å kunne si hva en mener, komme med innspill og forslag, dele sin kompetanse og være seg selv uten frykt for represalier eller andre sosiale sanksjoner. Beskrivelsen passer også med betegnelsen «et godt ytringsklima». Funnene viser at dette ikke er situasjonen i ledergruppa. Bare en opplever psykologisk trygghet før gruppearbeidet om temaet og to etter å ha jobbet i gruppen om temaet. Funnene fra gruppesamling og fra forms spørreundersøkelsene viser at deltakerne opplever det vanskelig å være åpen om egne meninger. Deltaker 3 begrunner det med frykt for at andre er ute for å ta henne/han. Arnulf beskriver vanskelige situasjoner som takles på en god og konstruktiv måte slik: «Det første jeg har lagt merke til, er at kritikk og motstand formuleres på en vennlig måte. De som ytrer seg, er ikke ute etter å ramme kollegaene sine eller sette dem i forlegenhet. Samtidig skal det ikke være koseprat, men en presis innvending eller motforestilling» (Arnulf, 2019 s.162)

Deltaker 2 ønsker å få tilbakemeldinger på egen drift, men vedgår at hun/han ofte har valgt å ikke dele bekymringer knyttet til arbeidet i frykt for å bli sett på som lite kompetent. De fleste av oss ønsker å bli sett og godtatt som den vi er, med de ressursene vi har og at vi bidrar til fellesskapets beste. Uttalelsen fra deltaker 2 viser at man skulle ønske det var psykologisk trygghet i gruppen – at man kunne oppleve å bli verdsatt med de ressursene man har og være del av et fellesskap der en stimulerer hverandre til å gjøre en god jobb. Men hun/han våger ikke i frykt for at en ikke skal bli møtt på en god måte.

Alle uttrykte at det er viktig med aktiv lytting og å prøve å forstå de andre – og kanskje lære noe nytt, men flere uttrykte en opplevelse av at gruppa ikke alltid hadde «godt lytteklime» fordi en var i forsvarsmodus hvis noen antydte at noe ikke var helt ok. Deltaker 5 sier: *«Det har vært utfordrende å ikke ta tilbakemeldinger personlig.»* Deltaker 6 uttaler seg slik: *«Det er lett å ordlegge seg feil når en er i en stresset situasjon og dette kan få uheldige konsekvenser ved at andre blir støtt og ikke føler seg bra nok».* Kvalnes sier at å lytte effektivt er å lytte aktivt og empatisk til den andre. En skal aktivt prøve å forstå den andre. Da vil den andre kjenne seg møtt og bekreftet – noe som igjen skaper trygghet. En skal undre seg på hvordan det er å befinne seg i den andres situasjon. Så skal en «speile» det en har forstått, dvs gjenta det en har hørt og slik få sjekke at en har forstått den andres budskap. Han sier videre: *«Let aktivt etter kjernen i det den andre sier og står for. Bekreft at du er oppmerksom på den andres situasjon og perspektiv. Vis interesse for den andres budskap»* (Kvalvik 2019, s.25). Slike reaksjoner og svar vil gi psykologisk trygghet i ledergruppen.

Edmondsons forskning viser at psykologisk trygghet er selve fundamentet for organisasjonenes prestasjoner. Psykologisk trygghet gir gode effekter på hvordan ansatte trives i jobb og på kvalitet på samarbeid. Hun sier at agility, læring og teameffektivitet starter med psykologisk trygghet. (Edmondson,2018) Funnene fra undersøkelsene viser at det er stress i arbeidshverdagene og lite samarbeid mellom avdelingene. Deltaker 3 sier: *« Hmm – en krevende sak vi står i. Krevende fordi det ikke er nærliggende eller enkle løsninger å iverksette, siden hele systemet er i strekk.»*

Et råd fra Edmondson som kan føre til godt samarbeid, er å be om hjelp, anerkjenne og verdsette hjelpende aktiviteter. Når mange kvier seg for å be om hjelp, kan det være fordi det har en sosial kostnad å be om støtte. En vil heller fremstå som suverene og selvtilstrekkelige. Å anerkjenne andre kan f.eks. være å gi positiv oppmerksomhet til en som har gjort noe for andre. Kvalnes (2022) er inne på dette når han sier: *«Den som har gjort en innsats for andre, kan løftes opp og få ros for det. Slike anerkjennelser er egnet til å skape spredning av giveratferd. De bidrar til inspirasjon og «smitte». Da kan vi få det Esa Saarinen har kalt «miracles og collaborations» - samarbeidmirakler.»* (Kvalnes 2022, s.90) Å ta risiko på å be om hjelp og takke, vil kunne gjøre miljøet på arbeidsplassen bedre og tryggere. Flere av refleksjonene som kom fram, uttrykker ønske om et slikt

godt og trygt samarbeid mellom avdelingene og at vi har en vei og gå i ledergruppen på dette området.

Kollegaer kan få til samarbeid og mirakuløse ting om terskelen for å be om hjelp senkes og det er normalt å tilby og yte en innsats for andre. Det kan kanskje være en vei å gå for våre ledere - å fokusere på at en del av god arbeidskompetanse er å be om og å gi hjelp.

5.2 Ledelse og transformasjonsledelse

«Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten» har klare krav til leder. Leder har ansvar for det systematiske arbeidet av tjenester, (§4). Funnene peker på lite strukturert samarbeid mellom avdelingene og at de ansatte har en opplevelse av å bare ha ansvar for egen enhet. I tillegg til at det kan føre til dårlig samarbeidsklima mellom avdelingene, mener informantene at dette kan føre til mindre pasientfokus og at tjenestene til pasientene ikke alltid blir som de burde.

Noen medarbeidere opplever at de ikke blir tatt på alvor når de varsler til nærmeste leder. De sier at de som medarbeidere på avdelingen ikke blir involvert i viktige avgjørelser. Flere oppgir at de ikke blir involvert og derfor ikke opplever seg som deltakere. En sier at de kommer med forslag, men blir ikke hørt og har ikke eierforhold til avgjørelser. Slike forhold stemmer ikke overens med krav i «Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse og omsorgstjenesten» understreker i paragraf 3 at medarbeidere skal medvirke til det systematiske arbeidet som kreves i forskriften. Middelfart (2022) understreker at det er viktig å la medarbeidere delta, men da må det å lytte til dem få konsekvens slik at det fører til en opplevelse av medbestemmelse. Først da vil medarbeiderne kunne bli deltakere og aktive aktører og ikke bare brikker i systemet. Hvis det å komme med forslag og kritikk ikke får konsekvenser, sier de det vil føre til «tilskuereffekt». Informant E understreker det samme når vedkommende uttaler: «*Ansatte i avdelingene bør utfordres til å komme med forslag til forbedringer knyttet til vår utfordring, men da må også leder i avdelingen støtte opp om forslag som kommer fra ansatte.*» Med dette sier vedkommende at ansatte må bli lyttet til og hørt med respekt. Det er likevel viktig å understreke at det å ytre seg ikke betyr at en får alt som en vil. Amy Edmondson er tydelig på at psykologisk trygghet innebærer åpne og produktive diskusjoner hvor alle synspunkter kommer fram. Arnulf peker på

positive effekter fra endringsprosesser der alle deltar når han sier : «Tiltak som øker den gjensidige interessen for hverandres utvikling og behov, vil gjøre organisasjonen mer utviklingsorientert og lettere å lede fordi «ledelse» blir sett på som et resultat av, i stedet for årsak til sosial samhandling» (Arnulf 2022, s 116)

Arnulf peker også på at noen kan bli såret og nekte å ta kritikk inn over seg. Han sier at et sentralt problem i utvikling av ledere handler om tilbakemeldinger, ofte kalt «feedback». De fleste forstår umiddelbart at tilbakemeldinger er viktig, siden det er vanskelig å forbedre seg hvis man ikke vet hvordan man presterer. Kunsten for lederen er å korrigere på måter som fører til mest mulig læring og forbedring, og som fører til minst mulig ømme følelser. «Den som blir lett såret og defensiv, vil ha vondt for å ta tilbakemeldinger innover seg og lære av dem» (Arnulf 2021, s.111) Våre undersøkelser viser at deltaker 5 har problem med å ta imot kritikk. Deltaker sier: *“Det har vært utfordrende og ikke ta tilbakemeldinger personlig.”* Deltakeren vedgår at hun/han lett blir såret. Deltaker 6 uttaler seg slik om kommunikasjon: *“Det er lett å ordlegge seg feil når en er i en stresset situasjon og dette kan få uheldige konsekvenser ved at andre blir støtt og ikke føler seg bra nok.”*. Lederen signaliserer at en prøver å ikke være kritisk fordi andre da kan bli såret. Kvalnes understreker også at det er viktig for leders utvikling å lytte uten å bli såret og defensiv. Han gir ledere råd om å legge til rette for utvikling og psykologisk trygghet ved å invitere til kritiske tilbakemeldinger og å vise taknemlighet når noen faktisk tør å uttrykke seg kritisk. Hvis våre ledere lytter til rådene for å legge til rette for utvikling av psykologisk trygghet og et godt ytringsklima, kan det bidra til at de kan møte kritikk på en trygg og konstruktiv måte; noe som kan føre til bedre kvalitet på tjenestene våre.

Arnulf (2021) sier videre at kunsten i lederutvikling er å gi tilbakemeldinger i et rom for refleksjon, slik at lederen kan vurdere andre reaksjonsmåter. Jo større refleksjonsevne, dess friere er lederen til å endre sin egen atferd. Derfor omfatter lederutvikling ofte øvelse som sikter på å øke refleksjon og evne til kontakt med egen personlig fungering. Slik lederutvikling vil kunne finne sted i gruppe der det er psykologisk trygghet. Han oppfordrer til å støtte hverandre når problemer oppstår. I de fleste forsøk på læring vil det oppstå problemer og utfordringer. Da er det viktig å ha noen å prate med om dette, helst noen som også har kjent slike problemer «på kroppen» og som forstår hvordan situasjonen oppleves.

(Martinsen, 2021) Amy Edmondson (2018) understreker at slike samtaler kan skje i en atmosfære av psykologisk trygghet. Hvis psykologisk trygghet kan utvikles og være atmosfære i ledergruppen for ledere i Helse , -bo og hjemmetjenester kan ledergruppen være et slikt samlingssted som potensielt kan bidra til god lederatferd og kvalitetsarbeid i tjenestene. Lederne kan være gode rollemodeller for sine ansatte som igjen kan blir bedre rustet til samarbeid og utvikling av godt arbeidsmiljø, og kvalitetsarbeid.

5.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et begrep som viser til den kulturen som utvikles blant mennesker i en bestemt organisasjon. Schein sier at kulturen i en organisasjon er erfaringsbasert, kan læres og at læring er rett måte å utvikle organisasjonen på. Han bruker isfjellet som metafor som viser at det meste av kulturen er skjult under havflaten, bare litt av isfjellet kan ses. Undersøkelsene våre viser en del av det som er under havflaten. Schein sier det er viktig å få dette fram for å lære av det og kunne gjøre endringer når ting ikke fungerer slik vi ønsker. Funnene fra undersøkelsene viser at det er problemer i arbeidshverdagen som ikke synes, men som kommer frem når de ansatte våger å ta dem over havflaten. Da kan en få innsikt, forstå sammenhenger, lære av dem og bruke kunnskapen til å utvikle organisasjonen, sier Schein.

Schein understreker at å utvikle psykologisk trygghet åpenbart er viktig hvis en ønsker å lykkes med endring – fordi endring inneholder uforutsigbarhet, usikkerhet og risiko for å begå feil. Poenget med psykologisk trygghet er nettopp å redusere uro og frykt på arbeidsplassen. De som får det til, lykkes best med endringer. Schein understreker at ledere har et stort ansvar for å legge til rette for gode prosesser ved endringsarbeid (Arntzen, 2021). I vårt tilfelle betyr det at ledere i enheten har en sentral rolle i forhold til å få til endringer knyttet til samarbeidsproblemer og opplevelser av press og krysspress i og mellom avdelingene. Gary Yukl sier at endring i sosiale systemer har en kompleks og sammenvevd natur som medvirker til stor treghet. En årsak til motstand mot endringer er ofte manglende tro på at endringer lar seg gjennomføre. Selv om man har erkjent problemet, kan en foreslått endring bli avvist fordi man ikke tror den vil være vellykket. Spor av slik avvisning finner vi hos noen av våre informanter når de peker på hindringer som press og for lite personell. Funnene våre viser at

økonomi nok ikke er hele årsaken til arbeidspresset og samarbeidsproblemene. Det som ulmer under havflaten bidrar også i stor grad til problemene. Det som er under havflaten og som nå i stor grad styrer organisasjonskulturen negativt, kan bli en kilde til vekst. Men for å få det skjulte frem, kreves arbeid i grupper der det er psykologisk trygghet og et godt ytringsklima. Kvalvik sier: «Psykologisk trygghet er en forutsetning for at medarbeidere i en organisasjon tar ordet og sier fra om forbedringspotensial og feil. For å skape denne tryggheten er det avgjørende at ledere og andre mottakere viser seg i stand til å ta imot dem på en konstruktiv måte. Da kan nye ideer utsettes for tilstrekkelig friksjon til at de kan forbedres.» (Kvalvik 2019, s. 74) Det innebærer at det er viktig at både lederne og ansatte i enheten opplever psykologisk trygghet i sine respektive grupper. Da kan de bli i stand til å få ismassen over havoverflaten og planlegge endringer – utvikle organisasjonskulturen positivt.

5.4 Demings sirkel

Demings sirkel er et verktøy til å få til endrings- og forbedringsprosesser. Undersøkelsene viser at det er behov for endringer på arbeidsplassen. Det er arbeidspress og samarbeidsproblemer. Årsak til kommunikasjons- og samarbeidsproblemer blir forklart med stam økonomi og stress på jobb. Det er klart at beskrivelser som funnene gir, ikke er gode tilbakemeldinger for lederne i enheten. Lederne kan velge å gå i forsvar eller være villig til «å ta tak i problemene».

Demingssirkelen gir klare anvisninger til hvordan en kan gå fram for å få til endringsprosesser som vil kunne føre til småskrittsforbedringer og endringer samt til egenutvikling og læring for de ansatte. Første trinn er å felles erkjennelse av behov for forbedring. Funnene fra undersøkelsene våre er ment å avspeile en slik erkjennelse. Andre trinn er å planlegge forbedringer. Svarene om fremtid som deltakerne i gruppearbeidet gir, viser at deltakerne allerede er på veg videre til trinn 2 i forbedringssirkelen – å planlegge og sette mål. Funnene uttrykker håp om mer åpenhet, trygghet, rom for å be om hjelp, framsnakk og samarbeid. Deltaker 1 uttrykker følgende håp: «*At jeg tørr si det jeg tenker og at jeg tørr spørre om hjelp til programmer jeg gjerne burde ha kunne nå, men likevel ikke mestrer*». Funnene viser at alle deltakerne pekte på at vi må våge både å gi og å motta kritikk på

positive måter dvs. måter som viste at en ble ivaretatt. Deltaker 3 sa: «*Når det gjelder å motta og gi kritikk, kjenner jeg på at gruppa har en vei å gå før dette oppleves trygt. I gruppa er vi nok enige om at vi bør ha større åpenhet og utfordre hverandre og stille kritiske spørsmål, men vi trenger trening og trygg arena for å leve dette*». Å gå i gang med forbedringsarbeid der de ansatte får være med i prosessen, vil kunne gi resultater for samarbeid og kvalitetsarbeid, sier Deming. (Arntsen,2021)

Gary Yukl sier at selv når endringer har opplagte fordeler, vil de alltid medføre omkostninger som at kjente rutiner vil måtte endres, at det kreves økte ressurser, en har uvilje mot innblanding m.m. Han sier at motstand mot endringer ikke bare skyldes uvitenhet og manglende fleksibilitet, men at det er en naturlig reaksjon. (Martinsen, 2021) Med andre ord: Lederne har nok en vei å gå. Men Demings sirkel viser til optimisme med å planlegge og sette i verk småskritts forbedringer. Fagteori vi har presentert i kapittel 2 peker på at arbeid med psykologisk trygghet er å anbefale for å potensielt å bidra til kvalitetsarbeid i Helse-, bo- og hjemmetjenester i Gjesdal kommune.

6 Konklusjon og forslag til tiltak

I denne oppgaven har vi prøvd å finne svar på hvordan lederadferd potensielt kan bidra til kvalitetsarbeid i Helse, bo- og hjemmetjenester i Gjesdal kommune. Vi har resultater fra intervju, gruppesamling om psykologisk trygghet og forms spørreundersøkelser før og etter selve gruppearbeidet.

6.1 Konklusjon fra undersøkelsene

6.1.1 Intervjuene

Vi tok utgangspunkt i et problem som oppsto med jevne mellomrom på arbeidsplassen vår. Problemet var knyttet til flytting av pasienter fra en tjeneste til en annen. Vi antok at hovedårsaken til problemet var hjelpemidler som ikke var på plass. Vi gjennomførte intervju med 6 ansatte og en bruker for å få kunnskaper om mulige årsaker til problemet og fant at utfordringsbildet var mye større enn problemer knyttet til pasientflyt. Funnene viser at ansatte opplever press og krysspress mellom avdelingene på grunn av for lite bemanning, for liten plass og dårlig økonomi. Problemen med press i arbeidssituasjonen forplanter seg og fører

til problemer med kommunikasjon, deltakelse og samarbeid. De ansatte er stressa på jobb, og ytrer seg av og til på måter som fører til irritasjon og frustrasjon som igjen fører til dårlig samarbeidsklima mellom avdelingene. Konklusjonen blir at dårlig samarbeid rammer pasientene som ikke får så god kvalitet på tjenestene som de burde.

6.1.2 Gruppearbeid

Fagteori peker på at kommunikasjon, deltakelse og samarbeid krever at det jobbes med organisasjonskulturen på arbeidsplassen. Når det er problemer med samarbeid, kan utvikling av psykologisk trygghet hos ansatte være strategisk for å få ansatte i en gruppe til å lytte til hverandre, være åpne, om hva de tenker, og hvordan de ønsker å løse problemer. Psykologiske trygghet betegner et gruppeklima der medlemmene opplever å kunne uttrykke seg fritt og våger å fremme avvikende synspunkter. (Edmondson,2018) Vi valgte derfor å sette fokus på temaet psykologisk trygghet. Vi fikk tillatelse til å gjennomføre en 2-timers gruppesamling basert på Bang`s opplegg om emnet for ledergruppen. (Bang og Midelfart 2019) 6 ledere deltok på gruppesamling der det var samtaler og skriftlige refleksjonsoppgaver om psykologisk trygghet. Konklusjonen på dette arbeidet er at det er liten grad av psykologisk trygghet i ledergruppen. Bare få deltakere var åpne om egne frustrasjoner under samtalene, men de skriftlige refleksjonene viser at deltakerne opplever problemer knyttet til å lytte, bli lyttet til og åpenhet. De føler seg ikke alltid hørt og er redd for å vise at de ikke kan alt som forventes. Flere tør ikke be om hjelp i frykt for å bli avslørt som lite kompetente.

6.1.3 Forms spørreundersøkelser

Prosjektoppgaven inneholder svar på forms spørreundersøkelser før og etter gruppearbeid om psykologisk trygghet. Svarene skulle gi svar på om samlingen ga positiv effekt. Funnene viste liten grad av psykologisk trygghet i ledergruppa før gruppearbeidet og bare en svak stigning etter gjennomført samling. Vi må medgi at vi hadde håpet på større forskjell i positiv retning på hvorvidt gruppearbeidet hadde ført til utvikling av psykologisk trygghet, men ser at det ikke er gjort i en «hånd vending» å utvikle slik trygghet. Det må arbeides med over tid både for å utvikles og for å sikre videreføring av potensielle forbedringer.

6.2 Hva vi har lært fra intervjuprosessen og arbeid i gruppe

Prosessen med intervjuene var på en måte en konkret læringsprosess til å forstå essensen i metaforen «isfjellet» som Schein bruker for å beskrive en gruppes kultur. Han sier at organisasjonskultur er som et isfjell. Bare en liten del av det er synlig over havflaten. Schein sier at under havflaten kan det vokse fra uklare forventninger, psykologiske spill og maktkamper som kan skape konflikter. Han sier videre at dette må opp i dagen, slik at leder kan ta kontroll og forebygge konflikter. (Schein, 1985) Vi hadde bare sett det synlige som var konkrete problemer knyttet til pasientflyt. Resultatene av undersøkelsene viste at det er mye «under havflaten» med hensyn til kommunikasjons- og samarbeidsproblem samt mangel på deltakelse fra ansatte.

Det vi har lært av gruppesamlingen, er hvor vanskelig det er å få i gang ærlige samtaler i gruppe med flere aktører. Vi tok notater fra samtale, men det var få som ytret seg om personlige tanker. Det viste seg å være lettere å formulere seg skriftlig når deltakerne var sikret anonymitet. Samtaler i gruppe var totalt annerledes enn i intervjusituasjonene der informanter fikk ta fram tanker og meninger i et trygt ytringsklima (anonymisert). Vi lærte at å bruke anonymisert intervju og skriftlige, anonymiserte refleksjoner knyttet til hverdagsituasjoner er en god mulighet til å få fram skjult kultur på arbeidsplassen vår. Vi ser at våre undersøkelser har bidratt til at tanker og meninger som har vært skjult i organisasjonskulturen i enheten, har fått komme opp over «havflaten» og på en måte er blitt til det Deming kaller en «felles erkjennelse.» (Arntsen,2021)

Vi har også lært og erfart sannheten i Schein`s påstand om at det som er «under havflaten» kan være en kilde til vekst. (Schein,1985) Undersøkelsene viser at det på tross av stress og frustrasjoner i arbeidshverdagen, har informantene/deltakerne mange positive tanker om hvordan de ønsker kulturen på arbeidsplassen skal være. De uttrykker ønsker som samsvarer med Edmondsons råd til hvordan en skal legge til rette for utvikling av psykologisk trygghet ved å lytte, være åpne for hverandre og snakke vel om hverandre. (Edmondson,2018) Deltakerne ytret ønsker om en fremtid preget av å være et lag som heier hverandre fram. De ønsker framsnakk, ikke baksnakk. Svarene viser at de ønsker å samarbeide og gjøre en god jobb for pasientene.

6.3 Veien videre

«Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse og omsorgstjenesten» og fagteori understreker at det er leders ansvar å lede driften på en god måte. For at det skal bli vekst og utvikling er det lederne som må ta kontroll og ledelse. God lederadferd innebærer å ta ansatte med i endringsprosesser, og at samarbeid fungerer og utvikles best i en atmosfære av psykologisk trygghet. I en slik atmosfære tør alle uttale seg og komme med kritiske tanker og tvil så vel som med forslag til løsninger(Edmondson,2018). Funnene i undersøkelsen er ikke bare god lesning for lederne. Vi håper at lederne vil ta tak i problemene, og håper de får videreføre vår prototype med gruppearbeid om psykologisk trygghet som kan gi styrke til å våge åpenhet og å ta imot kritikk med takknemlighet. At ledere viser takknemlighet når noen faktisk ytrer seg kritisk, vil kunne skape gode samarbeidsklime(Kvalnes 2022).

6.4 Forslag til tiltak

Vi har tre forslag til forbedring til leder for enheten. Forslagene handler om å legge til rette for psykologisk trygghet på arbeidsplassen vår. De henger tett sammen og er avhengige av hverandre.

Forslag 1: Leder av Helse, bo- og hjemmetjenester sikrer videreføring av prototypen vår som ny praksis. Det innebærer at det planlegges videre arbeid med utvikling av psykologisk trygghet i ledergruppa. Når lederne utvikler større grad av psykologisk trygghet i ledergruppa, vil de kunne bli mer effektive ledere og i tillegg være gode rollemodeller for ansatte på sine respektive avdelinger. Slik kan de være aktivt med å bidra til utvikling av en organisasjonskultur der det er psykologisk trygghet.

Forslag 2: Leder for den enkelte avdeling har ansvar for at alle ansatte i avdelingen også får mulighet til å lære om og øves opp til å utvikle psykologisk trygghet. Dette vil kunne føre til et ytringsklima der alle ansatte våger å involvere seg og får eierskap til endringer og mål som settes på arbeidsplassen vår, Det kan gjøres på ulike måter som f.eks. kurs for alle ansatte med påfølgende deltakelse på gruppesamlinger der hver leder har ansvar for å arrangere arbeidsgrupper for sine ansatte a la prototypen vår.

Forslag 3: Det må settes av tid og midler til å gjennomføre gruppearbeid for alle over tid. Spørreundersøkelsene viser klart at å utvikle psykologisk trygghet ikke er gjort i en «hånd vending». Det tar tid, og det må være planer som har fokus på temaet over tid framover. Dette for å sikre videreføring av implementert praksis.

Det er åpenbart at gjennomføring av slike planer vil medføre kostnader både med hensyn til personell og økonomi, men faglitteraturen er klar på at slikt arbeid vil kunne lønne seg. Forskningsresultater fra de siste 20 årene viser at ansatte har større grad av engasjement og involvering der det er psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet gir også gode effekter på samarbeid, måloppnåelse og teamprestasjoner. (Arntzen, 2021) Svar på vår problemstilling blir derfor: Å legge til rette for arbeid med psykologisk trygghet for ledergruppa vår og for alle ansatte på de ulike avdelingene våre, vil potensielt kunne bidra til kvalitetsarbeid i Helse-, bo- og hjemmetjenester i Gjesdal kommune.

Litteraturliste:

- Arntzen, E (2021) *Ledelse og kvalitet i helsetjenesten* (2.utg.) Gyldendal akademisk
- Arnulf, J.K. (2021). *Hva er ledelse*. (6.utg.) Oslo:Universitetsforlaget.
- Bang, H. & Middelfart T.N. (2019) *Effektive ledergrupper* (2.utg) Gyldendal akademisk
- Edmondson, Amy (2018) *Fearless Organization, Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons Inc.
- Edmondson, A.C. and Lei, Z. (2014) *Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Inter-Personal Construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 23-43.*
- Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten (2017) *Forskrift 1.januar 2017 nr 1250 om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten*. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-10-28-1250>
- Hatch, M.J. & Thorbjørnsen K.M. (2001) *Organisasjonsteori; moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forlag.
- Martinsen, Ø, L. (2021). *Perspektiver på ledelse*. (5.utg). Gyldendal Norsk Forlag.
- Oppen M., Mørk B.E. & Haus E. (2021) *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag* (1utg) Cappelen Damm As.
- Statistisk Sentralbyrå (SSB). Hentet fra: <https://www.ssb.no/kommunefakta/gjesdal> (desember 2022)
- Schein, Edgar(1985) *Organizational Cultures and Leadership*. San Francisco.

Vedlegg 1:



Spørsmål	Kan du beskrive hvordan du opplever utskrivelse/ flytting av pasienter?	Kan du beskrive det du tenker er den ideelle utskrivningen/ flyttingen?	Hva fungerer bra i dag?	Hva tenker du kunne vært bedre?	Hvordan opplever du at din arbeidshverdag er?
Informant A	«Vi får for lite informasjon fra de som fatter en beslutning om å skrive ut eller å flytte pasienter.»		«Samarbeidsmøte under oppholdet med de involverte»		«Lite informasjon eller feil informasjon»
Informant B	Jeg forsøker å tolke det som skjer rundt en pasient for å gjette når vedkommende skal hjem.	«Jobber mer tverrfaglig»	«Samarbeidsmøtet»		
Informant C	«Pasienten er allerede hjemme, men ingenting er på plass»	«Mer tverrfaglig jobbing» «Kartlegge behov pasienten trenger dersom en tenker at pasienten skal hjem eller på rehabilitering.»	«Møte der de involverte deltar»		
Informant D					«Pasienten var mye mer pleietrengende enn hva som ble forespeilet»
Informant E				«For lite fokus på rehabilitering. Når legen sier at pasienten er medisinsk avklart, så blir det bestemt at pasienten	«Uforutsigbar og frustrerende, har ikke fått rett oppfølging etter hjemkomst»

Vedlegg 2:

Psykologisk trygghet

1. Hvordan opplever du den psykologiske tryggheten i ledergruppen HBH?

- Har psykologisk trygghet i ledergruppen
- Ikke psykologisk trygghet i ledergruppen
- Av og til

2. Dersom du svarte av og til på spørsmål 1, i hvilken situasjon er det du føler psykologisk trygghet i ledergruppen?

3. Opplever du at det er fokus på psykologisk trygghet i ledergruppen?

- Ja
- Nei

4. Dersom du er uenig i en sak som blir diskutert på ledernivå, gir du beskjed og begrunner du hvorfor du er uenig?


Ja

Nei

5. Dersom du svarte ja på spørsmål 3, hvordan gir du beskjed? Hvordan opplever du at gruppen reagerer når du gir beskjed?

6. Dersom du svarte nei på spørsmål 3, hva må til for at du skal ytre din mening i ledergruppen?

Dette innholdet er verken opprettet eller godkjent av Microsoft. Dataene du sender, sendes til skjemaieren.

 Microsoft Forms

Vedlegg 3:

Gjennomføring av øvelsen

Steg 1) Intervjue hverandre (30 minutter)

Del ledergruppen inn i par, og be parene intervju hverandre basert på følgende spørsmål:

La oss tenke oss at vi skrur tiden ett år frem og du forteller meg at du opplever at det har utviklet seg en mye høyere grad av psykologisk trygghet i ledergruppen.

- Hvordan vil du merke at den psykologiske tryggheten har økt? Hva er de konkrete tegnene på dette? Hva gjør vi da som er annerledes enn hva vi gjør i dag?
- Hvilke positive konsekvenser vil dette ha – for gruppen og for det enkelte ledergruppedlem?
- Hva mener du vi kan gjøre for at denne utviklingen skal skje?

Steg 2) Deling fra parene i plenum (30 minutter)

Start med en runde der hvert par forteller kort forteller om hva de kom frem til i samtale sine.

Steg 3) Diskutere og bli enige om konkrete grep for å øke tryggheten i gruppen (30–60 minutter)

Med utgangspunkt i refleksjonene fra hvert par diskuterer gruppen hva som vil være de konkrete tegnene på økt trygghet, hvilke positive konsekvenser dette vil ha, samt hva gruppen og den enkelte kan gjøre for at dette skal skje. Noter gjerne ned det gruppen blir enige om, og send notatet ut til medlemmene etterpå.

234 KAPITTEL 17

Oppfordre medlemmene i diskusjonen til å være ærlige om hva de opplever det kan være utfordrende å være helt åpen og direkte om i ledergruppen, og hva de trenger for at de skal oppleve at det er enda lettere å utfordre sine kolleger, være tydelig i tilbakemeldingene, stille «dumme» spørsmål, dele utfordringer og gjøre seg sårbare.

Hvis det er tid, kan den enkelte gjerne dele sine tanker om egen atferd i gruppen (både hva man håper bidrar til psykologisk trygghet og hva man lurte på om kan oppleves som hemmende), før gruppen reflekterer over hva vedkommende kan gjøre mer av, mindre av eller annerledes for ytterligere å øke den psykologiske tryggheten i gruppen.