



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:

Linda Bredkas Abrahamsen, Atusa Salehi, Ine Hareland Lunde

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Lederrefleksjon- et påtuunget gode?		
Navn på veileder *:	Tonje Hungnes		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	4
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Lederrefleksjon- et påtvunget gode? -

Eksamenskode og navn:

MAN 51181 – Helseledelse

Utleveringsdato:

05.09.2022

Innleveringsdato:

26.05.2023

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	1
1.0 INNLEDNING	2
1.1 BAKGRUNN FOR PROSJEKTET	2
1.2 IDENTIFISERING AV UTFORDRINGER	3
1.3 PROBLEMSTILLING	6
2.0 TEORI	7
2.1 LEDELSE OG ENDRINGSLEDELSE.....	7
2.2 PSYKOLOGISK TRYGGHET OG YTRINGSKLIMA	11
3.0 METODE	13
3.1 DATAINNSAMLING	13
3.1.1 Intervjuer.....	13
3.1.2 Workshop.....	15
3.1.3 Refleksjon	16
3.1.4 Gevinstavtrykk.....	17
3.2 ANALYSEPROSESSEN	18
3.3 STYRKER OG SVAKHETER	19
4.0 FUNN	22
4.1. REFLEKSJONSTEMA: HVILKEN TYPE LEDERSTØTTE TRENGER DU SOM PÅDRIVER I ENDRINGSPROSESSER?	22
4.2. REFLEKSJONSTEMA: HVORDAN VIL DU FÅ MED ANSATTE I ENDRINGSPROSESSER?	24
4.3 REFLEKSJONSTEMA HVORDAN IVARETA BRUKERMEDVIRKNING I ENDRINGSPROSESSER?.....	26
4.4 REFLEKSJONSTEMA HVILKE GREP KAN VÅR ORGANISASJON FORETA FOR Å IVARETA KVALITET INNENFOR TRANGERE ØKONOMISKE RAMMER	28
5.0 DISKUSJON	30
5.1 VI MÅ TENKE NYTT OG ENDRE MÅTEN VI JOBBER PÅ	30
5.2 VI MÅ VÆRE VILLIGE TIL Å VÆRE MED PÅ REISEN	32
5.3 VI MÅ TØRRE Å STILLE SPØRSMÅL OG UTFORDRE HVERANDRE	33
6.0 KONKLUSJON	35
LITTERATURLISTE	38

Sammendrag

Denne prosjektoppgaven handler om hvordan ledere kan bruke refleksjon som verktøy for læring og utvikling i endringsprosesser. Bildet av morgendagens omsorg i helsetjenesten utfordrer helseledere til å tenke nytt med økte krav til fleksibilitet og raske omstillinger. Dette krever god ledelse i alle nivåer.

Vi som skriver denne oppgaven er 3 ledere fra kommunene Halden, Oslo og Sandnes. Vi var nysgjerrige på om vi som har ulike roller i våre kommuner kunne finne felles utfordringer som vi kunne utforske sammen.

Vi har benyttet kvalitativ metode i form av intervjuer, workshop og refleksjon. Etter to runder med intervju kom vi frem til følgende problemstilling: Hvordan kan refleksjon som verktøy bidra til læring og utvikling hos ledere som er pådrivere i endringsprosesser? Vi har utforsket relevant teori knyttet til refleksjon, endringsledelse og psykologisk trygghet.

Vi gjennomførte fire refleksjonstemaer i våre ledergrupper. Til tross for at vi er ulike organisasjoner så vi store likheter i våre funn. Våre ledere var enige om at de selv måtte være positive til endringer og vise entusiasme for å nå frem med endringsbudskapet. De så at det var viktig å vise sårbarhet og vise at ledere ikke besitter alle svar, men at en sammen med medarbeidere må søke å finne gode svar. Ledere opplevde at refleksjonene var nyttige og lærerike og at de hadde fått mange gode innspill.

Ut fra våre forsøk erfarer vi at refleksjon vil kunne være et nyttig verktøy for å få kunnskap og støtte i endringsprosesser. For å få til endring er det viktig å reflektere over egen lederatferd og ha ønske om å utvikle seg gjennom nye ideer som testes ut, evalueres og justeres. I tillegg gir refleksjon rom for nytenkning og fleksibilitet og mulighet til å forstå andres reaksjoner, noe som er særdeles viktig i endringsprosesser.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for prosjektet

Denne oppgaven handler om ledere i endringsprosesser. Grunnen til at vi har valgt dette temaet er at vi alle er opptatt av morgendagens helse- og omsorgstjenester og de endringer som kreves for å møte de kommende utfordringene. Som ledere er vi også opptatt av hvordan vi og våre lederkolleger kan bli kompetente og handlekraftige ledere som kan bidra til utvikling, endring og innovasjon i våre organisasjoner.

Behovet for utvikling i helse- og omsorgstjenestene og lederens rolle i dette arbeidet finner vi tydelig beskrevet i Stortingsmelding 26. Meldingen peker på nødvendigheten av å endre organisering av tjenestene og måten vi jobber på for å skape fremtidens primærhelsetjeneste (Meld. St. 26 (2014-2015)). Meldingen viser til at for å lykkes med dette, vil det kreve god ledelse på alle nivåer. Dette er sammenfallende med de utfordringer og forslag som er beskrevet i NOU Tid for handling. Rapporten peker på viktigheten av å endre kurs og styre helse- og omsorgstjenesten inn på et mer bærekraftig spor, og at dette vil kreve nye holdninger og ny politikk (NOU 2023: 4). I rapporten skriver kommisjonen at det vil kreve en bevisst ledelse for å finne gode tiltak for å møte de kommende utfordringene i helse- og omsorgstjenestene, og de understreker viktigheten av å styrke lederkompetanse og å følge opp lederne.

Et felles ønske om økt lederkompetanse og sammenfallende fokus på de kommende utfordringene i helse- og omsorgstjenestens, var bakgrunnen for at vår prosjektgruppe fant hverandre på første studiesamling. Vi ble nysgjerrige på om vi som har ulike roller i våre kommuner kunne finne noen felles utfordringer som vi kunne utforske sammen.

Gruppen vår består av Linda Bredkas Abrahamsen som er avdelingsleder ved en korttidsavdeling på et sykehjem i Halden kommune. Hun har vært avdelingsleder for denne avdelingen i 4 år. Avdelingen har totalt 20 årsverk med 30 faste ansatte med varierende stillingsprosent. Kompetansen er fordelt mellom sykepleiere, fagarbeidere og pleiemedarbeidere. Avdelingen har totalt 20 pasienter.

Halden kommune har totalt 3 sykehjem og har felles ledermøter. Ledergruppen har 10 medlemmer, og består av enhetsleder, kjøkkensjef, avdelingsleder for dagsentervirksomheten og avdelingsledere på sykehjem. Ledergruppen møtes hver 14. dag.

Atusa Salehi er kvalitetssjef ved et av de store kommunale sykehjemmene i Oslo kommune. Hun har det overordnede ansvaret for kvalitetsarbeid, implementering av ulike prosesser, og skal være en pådriver for digitalisering og tjenesteinnovasjon. I tillegg har hun direkte personal- og økonomiansvar for en gruppe bestående av leger, ergo- og fysioterapeuter på sykehjemmet. Hun har vært leder for denne gruppen i ca. 2 år. Ledergruppen har 7 medlemmer, og består av virksomhetsleder, avdelingssykepleiere, administrasjonssjef og kvalitetssjef. Ledergruppen møtes en gang per uke.

Ine Hareland Lunde er virksomhetsleder for Fysio- og ergoterapitjenesten i Sandnes kommune. Hun har vært leder for virksomheten i 3 år. Virksomheten er delt inn i to avdelinger, avdeling for barn og Frisklivscentralen, og avdeling for voksne og Kommunalt hjelpemiddellager. Virksomheten har 42 årsverk, og hovedvekten av de ansatte er ergo- og fysioterapeuter. Ledergruppen i denne virksomheten består av to avdelingsledere og virksomhetsleder. Ledergruppen møtes ukentlig.

Videre i oppgaven vil vi beskrive hvordan vi gikk frem for å identifisere utfordringer i våre organisasjoner. Etter dette vil vi oppsummere funnene som ledet oss videre til problemstillingen.

1.2 Identifisering av utfordringer

Vi valgte intervju som metode for å identifisere utfordringer i egen organisasjon. Vi har gjennomført to intervjurunder.

I den første intervjurunden ønsket vi å undersøke om ansatte i ulike roller opplevde sammenfallende utfordringer. Vi valgte derfor å intervju en ansatt, et verneombud og en leder i hver av organisasjonene, totalt 9 informanter. Intervjuene ble gjennomført i alle organisasjonene i september 2022.

Informantene fikk følgende spørsmål:

1. Hvilke utfordringer mener du enheten har? Du kan gjerne nevne flere.
2. Hvordan påvirker utfordringen(e) din arbeidshverdag?
3. Påvirker utfordringene(e) tjenestene til våre pasienter, eventuelt hvordan?

For å se om vi kunne finne sammenfallende utfordringer i våre organisasjoner valgte vi å sammenfatte likhetene i våre funn i tabellen nedenfor.

Type informant	Likheter
3 ledere	<ul style="list-style-type: none">• Å være leder er krevende.• Opplever seg selv mer som administrator enn leder.• Bruker mye tid på å løse ulike oppgaver, og har liten tid til ledelse.• Refleksjon i hverdagen og egnevaluering er mangelvare.• Det er svært krevende å igangsette prosjekter og implementere endringer.• I en hektisk hverdag er det krevende selv å forstå og akseptere endringsprosesser og samtidig motivere ansatte til å lære seg nye ting.
3 verneombud	<ul style="list-style-type: none">• Det er utfordringer i kommunikasjon og samhandling mellom ansatte.• Det er manglende samarbeid og uenigheter om arbeidsfordeling og nivå på tjenester.• Leder må ta ansvar og jobbe systematisk med arbeidsmiljø for å forhindre sykemeldinger i ansattgruppen.
3 ansatte	<ul style="list-style-type: none">• Savner tid til å reflektere og evaluere.• Avklare hvilke oppgaver som skal gjøres- hva er våre oppgaver og hva er andres.

I oppsummeringen av funnene, så vi at ledere opplevde at de manglet tid til ledelse og egen refleksjon. De var også enige om at endringsprosesser var krevende. Utfordringer med utøvelse av ledelse så vi også stemte overens med verneombudenes opplevelse av at det var utfordringer med samarbeid, arbeidsfordeling og nivå på utførelse av tjenester.

Disse funnene er noe vi som ledere kjenner oss igjen i, og vi ble derfor nysgjerrige på å utforske refleksjon som verktøy. For å ha et bedre beslutningsgrunnlag for vårt videre arbeid, undersøkte vi relevant teori. Arnulf sier at en leder som tør å reflektere over egne handlinger, blir automatisk mer bevisst på egen atferd og væremåte (Arnulf, 2021). Han sier videre at refleksjon i endringsprosesser bidrar til at ledere evaluerer prosessen og vurderer eventuelle andre tiltak.

På bakgrunn av funn fra første intervjurunde, så ønsket vi å undersøke hva andre ledere i våre organisasjoner tenkte om hvordan refleksjon kunne bidra til læring i lederrollen og hvordan få dette til. Vi intervjuet hver vår lederkollega, totalt 3 stykker, i oktober 2022.

Informantene fikk følgende spørsmål:

1. På hvilken måte bidrar refleksjon i ledergruppen til læring i lederrollen?
2. Hva skal til for å få til refleksjon i ledergruppen?

Vi har også i denne intervjurunden valgt å dokumentere likhetene som fremkom i intervjuene i en tabell, for å se om vi får sammenfallende svar.

På hvilken måte bidrar refleksjon i ledergruppen til læring i lederrollen?	Hva skal til for å få til refleksjon i ledergruppen?
<ul style="list-style-type: none">• Øker egen selvinnsikt som igjen bidrar til egenutvikling.• Å dele erfaringer kan gi andre gode tips og ideer til løsninger.• Større respekt og trygghet for hverandre.	<ul style="list-style-type: none">• Viktig med trygghet i gruppen.• Alle må bidra.• At det er satt av tid og satt i system.• Toppledelsen anerkjenner verdien av refleksjon.

I disse intervjuene fikk vi bekreftet våre egne oppfatninger om at refleksjon i ledergruppen er viktig. Våre ledere ser at refleksjon kan bidra til læring både gjennom egenrefleksjon og ved å få tips og ideer fra lederkolleger.

Vi ønsket derfor å utforske refleksjon i ledergruppen og det igjen ledet oss videre frem til problemstillingen.

1.3 Problemstilling

Utvikling av bærekraftige helse- og omsorgstjenester vil bli krevende, og vi ser derfor viktigheten av å ha kompetente og endringsvillige ledere som kan gjøre gode valg, vise vei og inspirere og støtte sine ansatte i endringsprosesser.

Gode refleksjoner kan bidra til læring og utvikling hos ledere, og vi vil derfor utforske refleksjon som verktøy i endringsprosesser.

Dette har ledet oss frem til følgende problemstilling:

Hvordan kan refleksjon som verktøy bidra til læring og utvikling hos ledere som er pådrivere i endringsprosesser?

Vi har valgt å gjennomføre refleksjonene i våre ledergrupper.

Vi har av hensyn til oppgavens omfang gjort noen avgrensninger.

Forsvarlighetsprinsippet og krav om kvalitetsutvikling, har vært bakteppe i vårt utviklingsprosjekt, selv om vi ikke har anledning til å gå nærmere inn på kvalitetsledelse og pasientsikkerhet.

På bakgrunn av stadig behov for bedre struktur, demografiske utfordringer og knappe ressurser i helsetjenesten, må vi forstå mer om endringsledelse, samt verdien av refleksjon som verktøy hos ledere i endringsprosesser. Vi har satt søkelyset på relevant teori knyttet til lederrefleksjon og endringsledelse. Videre i teorikapittelet, tar vi for oss betydningen av psykologisk trygghet og yringsklima som en forutsetning for å få til gode refleksjoner som kan bidra til læring og utvikling hos ledere.

2.0 Teori

I dette kapitlet presenterer vi aktuell teori som er førende for vår problemstilling. Både lederens refleksjonsevne, endringsledelse, samt hvilke faktorer som sikrer smidige endringsprosesser, blir presentert i dette kapitlet. Avslutningsvis vil vi si noe om psykologisk trygghet og ytringsklima, da vi tenker at dette er viktig for at ledere i felleskap skal kunne finne nye løsninger i endringsprosesser.

2.1 Ledelse og endringsledelse

Ledelse handler om å takle forandringer. Arnulf definerer ledelse «som å skape oppslutning blant folk som i hvert fall prinsipielt kunne ville noe annet» (Arnulf, 2021, s.9). Å utøve en god ledelse vil være avhengig å fatte beslutninger som gir gode resultater for virksomheten. For at lederen skal ha muligheten til å forstå egne handlinger og ta imot andres innspill og tilbakemelding, er det viktig med refleksjon og muligheten til den i hverdagen. Å kunne reflektere over egne handlinger, åpner muligheten til fleksibilitet og gir en bedre forståelse av reaksjonsmåter hos andre.

En viktig del av lederutvikling handler nettopp om å øke selvinnsikt hos lederen. Martinsen påpeker viktigheten av lederens bevissthet rundt egen atferd og hvordan den kan påvirke medarbeidere (Martinsen, 2021). Arnulf fremhever viktigheten av å kunne gi tilbakemelding til ledere. Han betegner manglende feedback til ledere som en stor kjepphest for lederutvikling. Videre mener han tilbakemeldinger til ledere, vil gi lederen rom for egen refleksjon og dermed mulighet til å endre atferd. «Jo større refleksjonsevne, dess friere er lederen til å endre sin atferd», presiserer han ytterligere (Arnulf, 2021, s. 112).

Utvikling og endring av helsetjenester blir sentrale lederoppgaver fremover. Lederen har en særlig viktig rolle for å sette kurs og kommunisere tydelige mål. Dette leder oss videre til teori om endringsledelse og hvilke mekanismer som spiller inn for å få til smidige og vellykkede prosesser. Martinsen viser til Yukl (2006) som mener at å lede endringsprosesser er en av de viktigste og vanskeligste lederoppgaver (Martinsen, 2021, s. 267). Videre mener han at visse forutsetninger må være til stede for å sikre vellykkede endringer. Å forstå motstand mot endringer er et av de viktige elementene for en vellykket endringsprosess.

I endringsprosesser opererer ikke lederen alene. Det handler like mye om ansatte i organisasjonen, etablerte arbeidsprosesser og virksomhetens kultur. Utfordringer som manglende ressurser, tøffere mål og strammere økonomi, kan i seg selv være demotiverende nok til å jobbe med endringsprosesser.

Endringsledelse handler om styrt endring av organisasjoner. I endringer ønsker vi en annen tilnærming, rutine, væremåte eller resultat enn det som har vært eksisterende i organisasjonen. Hennestad viser til Lewein og hans teori om endringskrefter og motkrefter i endringsprosesser. Lewein betegner endringer i organisasjonen som en reise i ulike nivåer, freeze, unfreeze og refreeze. For å få til endringer, må motkrefter stadig svekkes, mens endringskrefter styrkes (Hennestad, 2017). Det er forholdet mellom endringskrefter og motkrefter som avgjør om endringene skjer i organisasjonen. I en annen litteratur bekrefter Hennestad og Revang, Lewein sin teori, om at endring i en organisasjon definerer eksisterende tilstand mot en ønsket tilstand. Perioden mellom eksisterende tilstand og ønskede tilstand, kalles for endringstilstand som defineres som kritisk og avgjørende. Det er i denne tilstanden, kvaliteten for endringer avgjøres (Hennestad og Revang, 2006).

Det kan oppstå mye frustrasjon underveis. Behov for endring, eller mulige gevinster er ikke alltid opplagt for alle ansatte. Hennestad og Revang forklarer at endringsledelse handler om forskjellen mellom nåsituasjon og en ønsket situasjon (Hennestad og Revang, 2006, s. 135). Jo mer uklar behovet for ønsket situasjon er, jo vanskeligere blir det å utføre endringsledelse. Dette er i tråd med det Yukl (2006) kaller for manglende tro på at endringer er nødvendige i det hele tatt, noe som i seg selv bringer motstand mot endringer (Martinsen, 2021, s. 268).

Endring kan ta tid og er et møysommelig arbeid. Lederens evne til å skape motivasjon og inspirasjon er derfor viktig for å sikre vellykkede endringsprosesser. Martinsen refererer til Kotter (1998) som fremhever lederens viktige oppgaver i å bringe inn positiv energi og engasjement hos ansatte ved endringer i organisasjonen (Martinsen, 2021, s. 61). Det samme hevder Arnulf som presiserer inspirerende motivasjon som en viktig lederatferd (Arnulf, 2021, s. 68).

Videre mener han at lederen må skape visjoner og bringe optimisme hos medarbeidere. Vi tolker det slikt at denne egenskapen hos lederen, er viktig i endringsprosesser.

For å få til en vellykket endringsprosess, er organisasjonen avhengig av å ha en målrettet og tydelig kommunikasjon. Arnulf hevder at kommunikasjon er grunnpilar for en vellykket ledelse (Arnulf, 2021 s. 126). I en mangfoldig organisasjon, som helseorganisasjoner ofte representerer, krevers det enda mer søkelys på verdien av felles språkforståelse og dermed skape samhold og lik virkelighetsoppfattelse. Dette vil trolig være ekstra viktig dersom organisasjonen står ovenfor en endringsprosess.

Endringer kan oppleves som svært krevende av organisasjonens medlemmer. Frustrasjon og oppgitthet er vanlige reaksjoner hos medarbeidere ved endringer. Refleksjon rundt felles arbeidsprosesser, når organisasjonen står ovenfor en endring, kan derfor være nødvendig. Maggelssen refererer til Lillemoen, Gjerberg og Nordtvedt som hevder at refleksjon gir mulighet til å forstå egne handlinger, og øker bevisstheten rundt egen praksis (Maggelssen et al., 2022, s. 222).

Allerede før oppstart, må lederen analysere interessen for endringen og reflektere over ulike avhengigheter som er nødvendige for en vellykket prosess. Refleksjon underveis og i etterkant, kan bidra til å revurdere kurs og lære av tilegnet kunnskap og erfaring.

Endringer skjer ikke av seg selv. Selv om lederen spiller en vesentlig rolle i hvor vidt endringsprosesser blir vellykket eller ikke, vil organisasjonskulturen være en viktig faktor. En viktig lederoppgave er ikke å ta beslutningen, men å skape en mening for organisasjonen som virker naturlig og meningsfullt for medarbeidere (Arnulf, 2021, s. 33). Dette bringer oss naturligvis til organisasjonskultur og dens betydning for ledelse i endringsprosesser. Organisasjonskultur handler om felles verdier, forståelse, normer og regler, hvordan ting fungerer og hvordan gjør vi det hos oss. «De sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (Bang, 2019, s. 3).

Det er vanskelig å forestille seg en organisasjon som har eksistert over en viss tid og som ikke utvikler en eller annen form for kultur, hevder Bang (Bang, 2013). I samme artikkel referer han til Schein (1984) som mener at kultur utvikles i hver gruppe, forutsatt at gruppemedlemmer har vært lenge nok sammen, opplevd og løst utfordringer og har overført kunnskapen og erfaringene til nye medlemmer (Schein, 1984, referert i Bang, 2013).

Kultur dannes ikke av lederen alene, men av alle medarbeidere i organisasjonen. Likevel har lederen en stor rolle i utforming, endring og utvikling av organisasjonskulturen. Martinsen viser til Schein (1992) som beskriver primære og sekundære mekanismer for kulturpåvirkning i sin forklaring (Martinsen, 2021, s. 276-278). Primære mekanismer handler om lederens egenskaper, atferd og væremåter, mens de sekundære mekanismene handler blant annet om strukturelle systemer, prosedyrer og fysiske omgivelser. Bang skriver om kulturen på arbeidsplassen som handler om alt fra materielle objekter, kontorlandskap, kleskoder, og arkitektur, prosedyrer og ritualer, til felles språk som kun medarbeidere i den bestemte organisasjonen forstår og behersker. Kan man ikke disse kodene, er man utenfor kulturen (Bang, 2019, s. 10).

I endringsprosesser vil ikke alltid være tilstrekkelig å tenke nye løsninger uten at organisasjonskulturen endrer seg. Martinsen viser også til Yukl (2006) som presiserer hvor vanskelig det er å endre kultur i en godt etablert organisasjon sammenlignet med en nyopprettet. Noe av det skyldes holdninger og verdiene organisasjonsmedlemmene har allerede utviklet gjennom årene. Derfor er det essensielt at lederen forstår eksisterende kultur når organisasjonen står ved en endring (Martinsen, 2021). Dette samsvarer med det som Hennestad skriver i sin artikkel om kultur og endring. «Skal ledere lykkes med å gjennomføre strategisk endring, må de få kulturen til å ønske seg endringene» (Hennestad, 2015).

Behovet for utvikling, fleksibilitet og økt endringsevne i helse- og omsorgstjenester, forutsetter at medlemmene i organisasjonen utveksler erfaringer, er nytenkende og har grunnleggende tillitt til hverandre. Dette bringer oss til begrepene psykologisk trygghet og ytringsklima og deres betydning i endringsprosesser.

2.2 Psykologisk trygghet og ytringsklima

Vårt utviklingsprosjekt handler om å gjøre ledere bedre rustet til å være pådrivere i endringsprosesser ved bruk av refleksjon som verktøy. Derfor har vi behov for å forstå hva som skal til for å stille spørsmål, dele ideer og kunnskap og tørre å si ifra om uenigheter. Dette ledet oss til Amy C. Edmondsons forskning på psykologisk trygghet i grupper, og hvilken betydning psykologisk trygghet har for utvikling og prestasjon. Edmondson definerer psykologisk trygghet som en funksjon av hvordan en oppfatter mulige konsekvenser av å ta mellommenneskelig risiko i en setting. Edmondson peker på viktigheten av psykologisk trygghet i et miljø hvor personer forsøker å gjøre noe utfordrende, som det å være leder. Dette fordi psykologisk trygghet er viktig for kommunikasjon, samarbeid, eksperimentering og ivaretagelse av andre (Edmondson, 2019).

For å ha en arbeidsplass med psykologisk trygghet, er det flere faktorer som må være til stede. Edmondson peker på at dette krever lederferdigheter, som å sette scenen, invitere til delaktighet og respondere produktivt. Dette innebærer at leder må skape et miljø der det forventes at en bidrar med ideer, tørr å spørre, gir rom for å feile, for å kunne skape utvikling og verdi i organisasjonen (Edmondson, 2019, s. 163).

I sin forskning har Edmondson erfart at det ofte er en motvilje mot å si ifra eller spørre om noe, i frykt for å stikke seg frem, si feil eller tape ansikt (Edmondson, 2019, s. 130). Det samme viser også Kvalnes til i sin forskning på ytringsklima. Kvalnes kaller dette passiv ytringsfeil, og definerer dette som det å la være å si noe som skulle vært sagt (Kvalnes, 2022, s. 57). Han viser til de samme årsaker til at en ikke sier ifra som Edmondson, og peker på at konsekvensene av dette kan hindre utvikling av nye ideer. Kvalnes kobler viktigheten av å unngå passive ytringsfeil sammen med viktigheten av det han kaller vennlig friksjon eller skapende motstand. Carlsen beskriver skapende motstand som det å behandle motsetninger og kritikk som redskap for å stille spørsmål ved gitte sannheter for å skape bedre ideer. De viser til at dersom motstand ytres på en vennlig måte, kan denne motstanden bli skapende og føre til utvikling i organisasjonen (Carlsen et al. 2021, s. 198).

Det å invitere andre til deltakelse var en av lederferdighetene som Edmondson pekte på som viktig for å skape psykologisk trygghet i en gruppe. Hun sier at det å vise ydmykhet og sårbarhet, og å tørre å være en som ikke vet alt, vil kunne få andre til å ville dele. Ved å stille gode spørsmål, være aktivt lyttende og skape en arena for deltakelse, vil en vise at andres bidrag hilses velkommen. I forlengelsen av dette, viser Edmondson til viktigheten av å respondere produktivt på andres bidrag er viktig. Dette innebærer å anerkjenne og takke for bidrag, drøfte og sammen se fremover på veien videre (Edmondson, 2019).

Psykologisk trygghet, vennlig friksjon og skapende motstand, inngår ifølge Kvalnes som noen av kjennetegnene på et godt ytringsklima (Kvalnes, 2022). Han definerer ytringsklima som ... «hvordan vi gir hverandre ros og støtte, og kritikk og motstand», og sier videre at kvaliteten på ytringsklimaet setter rammen for hva gruppen kan få til sammen (Kvalnes, 2022, s. 7). Et av de andre kjennetegnene på et godt ytringsklima, er å ha et aktørklima der alle medlemmer oppfatter seg som aktører som tar ansvar og forsøker å finne løsninger. For å ha et godt ytringsklima peker Kvalnes også på viktigheten av at medlemmene i gruppen er gode på å trykke på hverandres plussknapper ved å gi hverandre ros og anerkjennelse underveis i prosessen (Kvalnes, 2022).

I dette kapittelet har vi sett på aktuell teori knyttet til vår problemstilling. Vi tok utgangspunkt i nødvendigheten av refleksjon som verktøy for utvikling hos ledere. Videre så vi på ulike forutsetninger for å få til smidige endringsprosesser. Både organisasjonskultur og viktigheten av psykologisk trygghet og ytringsklima ble ytterligere presentert.

I neste kapittel vil vi introdusere metodene som ble anvendt i denne oppgaven. Vi valgte å benytte intervjuer, workshops og refleksjoner. Vi vil gi en grundig beskrivelse av hver metode, og hvordan de ble gjennomført.

3.0 Metode

I dette kapittelet beskriver vi våre tre metodevalg og begrunnelsen for valg av kvalitativ metode. Styrker og svakheter ved intervju, workshop og refleksjon blir også nærmere belyst. Videre presenterer vi analyseprosessen og etiske betraktninger.

3.1 Datainnsamling

Vi har valgt å bruke kvalitativ metode i form av intervjuer, workshop og refleksjon i datainnsamlingen vår. Kvalitativ metode defineres som et mangfold av metoder som anvendes for å få en bedre forståelse av individers opplevelser og erfaringer (Oppen et al., 2021 s. 23). Gjennom intervjuer, observasjon og dokumentanalyser søker vi en dybdeforståelse og å få mulighet til å belyse spørsmål som hvordan og hvorfor. På bakgrunn av at vi skulle definere utfordringer i egen organisasjon har vi jobbet induktivt i form av intervjuer. Ved å bruke en utforskende metode ønsket vi å få en bredere forståelse av virkeligheten der den utspiller seg.

Vi startet utviklingsprosjektet med to intervjurunder, etterfulgt av en workshop og til slutt 4 refleksjonsrunder i hver organisasjon.

3.1.1 Intervjuer

Intervju er den mest brukte metoden innenfor kvalitativ metode (Oppen et al., 2021, s. 344). Ved å bruke intervjuer, kunne vi frembringe store mengder data på kort tid. Alle intervjuene ble utført på intervjuobjektene egen arbeidsplass, i den hensikt å skape en tryggest mulig ramme for informanten. Vi la til rette for treffpunkter som passet den enkelte informant ut fra deres arbeidstid. Rammen for intervjuet var 45 minutter. Dokumentasjonen ble gjort med penn og papir underveis i intervjuet, da dette opplevdes mest naturlig for oss som skulle intervjuer.

Informantene ble fortalt at data skulle gjengis slik at det ikke var gjenkjennbart hvem som har sagt hva i prosjektoppgaven. Vi ba informantene om å utelukke økonomiske- og ressursmessige utfordringer. Begrunnelsen for dette valget var at det er store tema som vi vurderer at ligger utenfor rammen for dette utviklingsprosjektet. Vi har også erfaringer med at dette er tema som fort kan bli altoverskyggende og ta bort fokus fra andre utfordringer.

Vi ønsket å innhente et bredt spekter av informasjon og ønsket derfor å intervju ansatte med ulike roller i organisasjonen. Vi valgte å intervju leder, verneombud og ansatt i hver organisasjon, totalt 9 stykker. Vi valgte alle ut informanter som vi tidligere har erfart at har gitt oss tilbakemeldinger på utfordringer, i håp om at dette ville føre til at de også denne gangen ville fortelle oss om de utfordringer de opplever i egen organisasjon.

Vi valgte å konsentrere oss om likhetene som kom frem i intervjuene, for å se etter mønster og fellestrekk i de tre organisasjonene som kunne danne et grunnlag for en problemstilling. Vi valgte også å systematisere svarene i en tabell etter type informanter for å se om det var likhet i svarene mellom de ulike rollene i en organisasjon. Tabellen ble presentert i innledningskapittelet.

I tolkningen av funnene fra første intervjurunde fant vi at ledelse og manglende tid til refleksjon var et fellestrekk i alle organisasjonene. Av den grunn ønsket vi å utforske videre om dette var noe flere av våre ledere kjente seg igjen i, og om det kunne være et tema for vårt utviklingsprosjekt.

Vi foretok derfor i oktober 2022 intervju av hver vår lederkollega, totalt 3 stykker. Disse intervjuene ble også utført i organisasjonens lokaler, og rammen for intervjuet var 30 minutter. Også her ble svarene dokumentert med penn og papir underveis i intervjuet.

Vi valgte også i etterkant av disse intervjuene å konsentrere oss om likhetene som kom frem i intervjuene, for å se etter fellestrekk i de tre organisasjonene. Svarene ble også her systematisert i en tabell som ble presentert i innledningskapittelet.

3.1.2 Workshop

Etter å ha gjennomført to intervjuer, kom vi frem til at vi ønsket å benytte refleksjon som verktøy. For å gjøre lederrefleksjonene relevante og nyttige for deltakerne, valgte vi å gjennomføre en workshop i den hensikt at lederne selv skulle presentere de utfordringer de tenkte de ville møte i endringsprosesser.

«Workshop er en type kreativt møte som er et arbeidsfellesskap hvor alle er aktivt deltagende og jobber sammen mot et konkret mål» (Støkkan, 2022).

Grunnen til at vi valgte workshop, er at dette er en metode som vi tidligere har erfart kan skape engasjement. Workshop er også en allsidig prosess som inviterer til deltakelse fra alle. Dette var viktig for oss, da vi til sammen har 20 ledere vi ønsket innspill fra. Workshop er også tidsbesparende, og kan gi mye informasjon fra mange på kort tid. Det er også en metode hvor man får et godt overblikk over bidragene og dermed er det lettere å systematisere svarene i etterkant.

Workshopen var nøye planlagt med god struktur, og ble gjennomført i desember 2022. Det var satt av en time til workshopen. Prosjektgruppen hadde på forhånd sendt spørsmålene til deltakere, slik at de var forberedt på tema og kunne komme raskere i gang. Vi hadde pyntet bordene med litt julepynt og serverte mandariner og sjokolade for å skape en hyggelig ramme rundt workshopen. I de to store ledergruppene ble lederne delt inn i tre grupper etter hvordan lederne var plassert ved møtebordet. Spørsmålene ble vist på storskjerm slik at de var synlige for deltakerne. Deltakerne fikk utdelt gule lapper som de skulle notere på. Disse skulle klistres på et stort ark, som var inndelt i to temaer. Dette for at prosjektgruppen lettere skulle kunne systematisere svarene i etterkant.

I endringsprosesser tenker vi det er viktig for helseledere både å tenke på pasientperspektivet og organisatoriske perspektiver. Vi valgte derfor å stille ledergruppene følgende spørsmål:

Hvilke utfordringer vil dere møte i egen avdeling som pådrivere i endringsprosesser, sett fra

1. Pasientperspektiv og
2. Organisatorisk perspektiv (økonomi og personal)

Det viste seg at engasjementet blant lederne var stort, og vi fikk mange innspill. Vi valgte å systematisere likhetene i svarene i tabellen nedenfor. Dette for lettere å kunne se sammenfallende svar fra informantene.

Pasientperspektivet	Organisasjon- personalperspektivet	Organisasjon- økonomiperspektivet
<ul style="list-style-type: none"> • Økende behov for avansert pleie og omsorg. • Motstand mot endring og reaksjoner fra pårørende. • Utrygghet, usikkerhet og uforutsigbarhet hos pasienter og pårørende. • Manglende og forståelig informasjon. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur- negative holdninger og manglende endringskultur. • Usikkerhet, utrygghet og stress. • Manglende vilje og motivasjon. • Ansatte forstår ikke behovet for endring. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende midler til å gjennomføre kostbare endringsprosesser. • Trange økonomiske rammer. • Økt sykefravær.

Det var flere sammenfallende svar fra de tre organisasjonene, noe vi antar at tyder på at de utfordringene helseledere vil møte ved endringer er ganske like uavhengig av organisasjon. Vi tok utgangspunkt i enkelte av disse utfordringene for å lage temaene til refleksjon i ledergruppene.

3.1.3 Refleksjon

Som vi tidligere har beskrevet, så ønsket vi å se nærmere på refleksjon som et verktøy for ledere, og om systematiserte refleksjonsøvelser kunne trygge og støtte ledere til å stå sterkere i endringsprosesser. Vi valgte denne metoden på bakgrunn av at våre ledere uttalte at de savnet refleksjon og egnevaluering i hverdagen og at de opplever at det er lite rom for å ha fokus på ledelse og utvikling. Det kom også frem i andre intervjuerunde at lederne opplevde at det var mulig å få til refleksjon i ledergruppen og at de tenker at refleksjon kan bidra til læring og utvikling i lederrollen. Dette er noe vi i prosjektgruppen også kjenner oss i igjen i våre arbeidshverdager, og som er i samsvar med Martinsens uttalelser om viktigheten av refleksjonsøvelser for lederutvikling (Martinsen, 2021, s. 396).

Vi gjennomførte 4 refleksjonsrunder i våre ledergrupper i januar og februar 2023. Refleksjonsrundene ble gjennomført i forkant av ledergruppens oppsatte ledermøter. Vi benyttet møterom i organisasjonens lokaler og det var satt av 30 minutter til hver refleksjon.

Det ble servert kaffe, te og sjokolade til alle deltakerne, og i en av ledergruppen ble det også servert lunsj i etterkant. Spørsmålene ble vist på storskjerm, slik at de var tilgjengelige under refleksjonen.

Tabellen nedenfor viser tema til refleksjon og er vist i tidsriktig rekkefølge.

Spørsmål i refleksjonen	Tidspunkt
1. Hvilken type lederstøtte trenger du som pådriver i endringsprosesser?	Uke 4
2. Hvordan vil du få med ansatte i endringsprosesser?	Uke 5
3. Hvordan ivareta brukermedvirkning i endringsprosesser?	Uke 6
4. Hvilke grep kan vår organisasjon foreta for å ivareta kvalitet innenfor trangere økonomiske rammer?	Uke 8

Vi observerte at ordet gikk fritt og at de fleste deltok aktivt i refleksjonene. Det varierte noe hvilke ledere som var mest aktive ut ifra hvilket tema de skulle reflektere over. Det var også ledere som ikke deltok aktivt i enkelte av rundene. Resultatene fra refleksjonsrundene blir presentert i funnkapittelet.

3.1.4 Gevinstavtrykk

Etter at vi hadde kommet frem til at lederrefleksjon var et aktuelt utviklingsprosjekt for oss, ønsket vi å vurdere nytteverdien. Vi ønsket å se om prosjektet kunne ha noen positive effekter. Vi foretok derfor en gevinstkartlegging for å identifisere og vurdere de gevinstene vi forventet å få. Vi valgte å benytte verktøyet Gevinstavtrykk. Dette verktøyet består av fire domener som hjelper oss å få et helhetlig bilde av de positive og negative effekter et prosjekt kan ha (Senter for fremtidig helse, 2023). Disse domenene er brukernytte, økonomi, helsemessig verdi og organisatoriske forhold.

Vi ser flere gevinster for våre brukere, som her er våre ledere og ansatte. Gevinsten for våre ledere er at de kan tilegne seg ny lærdom og bli tryggere i lederrollen. Vi tenker også at de kan bli bedre på å være i forkant og å vise retning og veien videre. For medarbeiderne tenker vi at gevinsten kan være at de kan få tid til å forberede seg på kommende endringer dersom lederne er i forkant. Vi tenker også at ansatte kan bli tryggere i jobben dersom de har ledere som viser vei og gir god støtte.

Det at prosjektet har en begrenset tidsramme, tenker vi at vil påvirke mulige gevinstavtrykk. Dersom lederrefleksjon videreføres i organisasjonene, ser vi at prosjektet kan ha flere mulige gevinster. Prosjektet kan potensielt føre til gevinster for pasienter ved at trygge ledere lettere klarer å prioritere slik at pasienter får tildelt tjenester ut fra nytte og alvorlighet. Prosjektet kan også på sikt tenkes å gi økonomiske gevinster i form av lavere sykefravær dersom ledere får til endringer i arbeids- og oppgavefordeling. Vi tenker også at det kan ha positiv effekt for organisasjonen i form at av enheter i organisasjonen klarer å gjennomføre nødvendige endringer og utvikle seg. Dette kan igjen medføre positivt omdømme. Vi ser ikke at prosjektet vårt vil ha noen direkte helseeffekt.

Summert opp viser gevinstavtrykket at vi kan forvente størst positiv effekt av prosjektet hos ledere og medarbeidere. Vi ser at prosjektet på sikt kanskje kan medføre effekter for pasienter, økonomien og organisasjonen.

3.2 Analyseprosessen

Første trinn i analyseprosessen er å få notert empirien ordentlig (Oppen et al., 2021). Vi har gjennomført ulike datainnsamlinger som intervju, workshop og refleksjon.

Da vi gjennomførte intervjuene foretok vi en transkribering, noe Mørk og Haus definerer som at vi transformerer fra muntlig til skriftlig språk (Oppen et al., 2021). Dette beskrives som en sårbar prosess, hvor en er i fare for å gå glipp av vesentlige detaljer. Dataene ble transformert rett etter intervjuet, workshopen og refleksjonen. Etter at vi hadde samlet dataene startet kodingen.

Kodingen handler om å systematisere empirien. Da vi analyserte intervjuene så vi etter fellestrekk for å finne likhetstrekk både i de tre organisasjonene og mellom de ulike informantene. Funnene satte vi opp i en tabell, da dette gjorde det lettere for oss å se fellestrekkene. Vi gjorde det samme da vi systematiserte funnene fra workshopen i den hensikt å komme frem til felles utfordringer som skulle danne grunnlag for spørsmålene i refleksjonsrunden.

Det var en større utfordring å systematisere funnene fra refleksjonsrundene. Dette fordi vi ønsket både å notere ned det som ble sagt og vår observasjon av prosessen. Vi systematiserte derfor funnene i to kategorier, uttalelsene fra deltakerne og våre observasjoner av prosessen. Da vi sammenlignet dataene så vi både etter likheter og ulikheter. Funnene fra refleksjonsrundene blir presentert i kapittel 4.

3.3 Styrker og svakheter

Det er både styrker og svakheter i metodene vi har valgt. Ved å bruke intervju som metode fikk vi mye informasjon på relativt kort tid. Vi var kjent med kulturene og organisasjonskartet slikt at vi hadde en formening om hvem i organisasjonen som kunne gi oss relevant informasjon. Vi brukte derfor ikke mye tid på finne kandidater. Det var enkelt å få tilgang til informanter, og alle som ble spurt sa ja til å være informanter.

Prosjektgruppen hadde spørsmålene klar til intervjuet. Når intervjuer vet hva den skal spørre om, eller hvilket område den ønsker å utforske, er det lettere å styre samtalen underveis hvis den sporer av. Vi hadde på forhånd, satt noen kriterier for det vi ønsket å få informasjon om av hensyn til tid og rammen for prosjektoppgaven. Ved å sette bevisste avgrensninger, viser intervjuer at det er lagt en del arbeid i forberedelser og at hensikten med intervjuene ikke var tilfeldig. Det kan oppleves mer profesjonelt for intervjuobjektet.

Til den første intervjurunden valgte vi informanter som hadde ulike roller i organisasjonen. Til tross for dette fikk informantene like spørsmål. Vi ser på dette som en styrke som guidet oss videre til å kunne lettere identifisere likheter og ulikheter sett fra forskjellige perspektiver. Det vi opplevde som svakhet var at vi er overordnede ledere eller sideordnede lederkolleger, og at dette kan ha påvirket informantenes svar. I et forsøk på å redusere denne svakheten, valgte vi ansatte som vanligvis tar lett til ordet og som vi har opplevd at er trygge nok til å uttrykke seg ovenfor lederen. Vi valgte bevisst verneombudene, da de har en eksplisitt rolle i helse, miljø og sikkerhetsarbeid og har erfaring med å håndtere utfordringer og avvik. Vi presiserte for alle intervjuobjektene at vi var oppriktig i vårt ønske om å få frem utfordringer og at vi var opptatte av mest mulig korrekte situasjonsbeskrivelser. I ettertid ser vi at i de store organisasjonene kunne vi ha benyttet verneombud og ansatte som vi ikke hadde direkte lederansvar for, slik at vi kunne redusert denne svakheten.

Vi så flere fordeler med workshop som metode. Det ene var at workshop ga oss mye informasjon på kort tid, og at dette dermed var en effektiv måte å jobbe på i en travel hverdag. Vi så også at denne metoden skapte stort engasjement og deltakelse fra lederne. Workshop er en metode som er nyttig når en skal skape felles løsning mot et felles mål. På den måten kan workshop også bidra til teambuilding. På en annen side kan bruk av workshop oppleves som krevende for deltakere, da dette er en metode der det forventes aktiv deltakelse av alle. Grunnen til dette kan være at temaene utfordrer egen kompetanse samt at ikke alle deltakerne er trygge i å dele egne meninger i en gruppe. For å redusere noe av denne svakheten, sendte vi spørsmålene på forhånd slik at deltakerne kunne forberede seg i forkant av gruppe-refleksjon.

En annen svakhet som vi så, var at i de store organisasjonene hvor lederne var delt inn i to mindre grupper, så satt gruppene så nære hverandre at det var lett å overhøre hva den andre gruppen sa. Dette kan ha medført at deltakerne kan ha blitt farget av andres tanker og meninger. Vi kunne ha forhindre dette ved å plassere de to gruppene lenger fra hverandre.

Vi tenker også at å ha overordnede ledere som deltaker i en workshop, kan være et hinder for at andre ledere snakker fritt. I etterkant ser vi at vi kunne ha tatt bort virksomhetsledere i to av organisasjonene, da virksomhetslederne ikke er en del av prosjektgruppen.

Å bruke refleksjon som metode, er svært nyttig for å øke selvinnsikt over egen fungering som leder. Samtidig må en være klar over at dersom refleksjonsøvelser i gruppe skal være nyttig, kreves det engasjement og aktiv deltakelse av alle gruppe-medlemmer. Vi observerte at noen var opptatt med andre gjøremål og ikke deltok i refleksjonen. Skal refleksjonen være nyttig, må det være en genuin interesse blant deltakere, og et ønske om å utvikle seg videre. Utfordring kan være at deltakerne ikke er trygge og vegrer seg for å dele egne tanker og opplevelser. En annen utfordring kan være at deltakere ikke er engasjerte nok og dermed bidrar lite til refleksjonstimene.

En svakhet ved planlagte refleksjonsøvelser er også at det kan oppleves som en «påtvunget gode» for noen deltakere som igjen kan føre til redusert effekt. I våre organisasjoner har vi erfaringer med at lederne deler erfaringer og tanker, og vi har derfor antatt at de er trygge nok til å kunne reflektere sammen. For å redusere denne svakheten, valgte vi bevisst refleksjonstemaer som vi antok at ikke var kontroversielle eller ville utfordre noen av ledere personlig.

3.4 Etiske betraktninger

Når det gjelder etiske betraktninger i forhold til oppgaven, tenker vi at det allerede ligger overordnede retningslinjer, lover og regler som er styrende for helseledere. Kommunens etiske retningslinjer, yrkesetiske retningslinjer og kommunenes verdier er eksempler på dette.

Vi tenker at våre ledergrupper ikke har fått presentert sensitive eller kontroversielle spørsmål verken i intervjuene, workshopen eller i refleksjonsrundene. Vi har observert at de ikke har utfordret hverandre nevneverdig i plenum, derimot bekreftet hva andre ledere sa.

Vi er usikre på om det for enkelte kan gi begrensninger når nærmeste overordnede leder er til stede, eller at man blir intervjuet av en kollega eller leder.

Ved å undersøke i egen organisasjon kan det også være vanskelig å holde kritisk distanse og av den grunn gi noen begrensninger da man kjenner organisasjonskulturen godt. Man kan også se på det positivt ved at vi vet hvor utfordringene ligger og lett kan defineres. Vi gjorde et bevisst valg av informanter til intervjuene. Vi valgte informanter vi hadde erfart at våger å si sin mening og har ulik fartstid i organisasjonen.

I dette kapittelet har vi skissert de ulike metodene, beskrevet gjennomføringen, og reflektert over styrker og svakheter ved metodevalgene. Videre har vi beskrevet analyseprosessen og avsluttet med etiske betraktninger.

Funnene fra workshop ledet oss frem til temaene for lederrefleksjonene som blir presentert i neste kapittel.

4.0 Funn

Med bakgrunn i vår problemstilling: Hvordan kan refleksjon som verktøy bidra til læring og utvikling hos ledere som er pådrivere i endringsprosesser? har vi gjennomført fire refleksjoner i våre ledergrupper. I dette kapittelet beskrives gjennomføringen av refleksjonene, de utfordringer lederne vil møte i endringsprosesser og hvordan de vil håndtere disse utfordringene.

Refleksjonene er i tidsriktig rekkefølge.

4.1. Refleksjonstema: Hvilken type lederstøtte trenger du som pådriver i endringsprosesser?

Da vi i den første refleksjonsrunden stilte spørsmålet «hvilken type lederstøtte trenger du som pådriver i endringsprosesser», ble støtte fra nærmeste leder påpekt som det aller viktigste i en endringsprosess fra ledere i alle ledergruppene. De var alle enige om at nærmeste leder må vise vei og selv være forberedt og ha et eierskap til de endringer som skal gjennomføres. De sa videre at leder må være stødig i sine beslutninger og vite hva som skal prioriteres og nedprioriteres. De har også alle behov for at leder er tilgjengelig gjennom hele prosessen og gir råd, veiledning, støtte, motivasjon og oppmuntring.

En av lederne sa følgende: «Det er viktig at leder har ryggen min og står lojalt sammen med meg i prosessen».

Det ble i alle ledergrupper presisert at de har behov for ledere som viser dem tillit og at de blir gitt handlingsrom til selv å finne den beste måten å gjennomføre endringen på ut fra kjennskap til eget personale. I den ene ledergruppen ble det fremhevet at det må være aksept for at gjennomføringen kan ta lengre tid enn det som er forventet.

I tillegg til lederforankring og støtte fra øverste leder, peker også flere ledere fra alle ledergruppene på viktigheten av organisatorisk lederstøtte. Med dette menes ansvarsavklaringer, systemer, rutiner, prosedyrer og strukturelle forhold. Det ble også fremhevet at gode støttefunksjoner som HR, økonomi, fag og kvalitet er viktig.

Representantene i de to store ledergruppene fremholdt også at lederstøtte fra sideordnede lederkolleger er viktig. En av lederne uttaler at sideordnede kolleger «skaper trygghet ved å vise forståelse og gi råd og veiledning».

To av ledergruppene pekte også på at underordnede kan gi lederne støtte i endringsprosesser. Dette kan de gjøre ved å motivere og oppmuntre leder samt være med å bidra til at endringsprosessene går smidig og blir lettere for leder å gjennomføre.

Våre erfaringer etter første refleksjonsrunde var at refleksjonen var preget av stort engasjement. Alle medlemmene bidro med sine refleksjoner og var deltagende i andres refleksjoner.

Det vi i prosjektgruppen gjorde oss noen tanker om i etterkant av første refleksjonsrunde, var hvor utfordrende det var for oss å ha fokus på både innhold og prosess. Dette var noe vi tok med oss inn i de neste refleksjonsrundene. Vi så også et behov for at vi etter refleksjonsrunden spurte deltakerne hvordan de opplevde refleksjonen og hva de ville ta med seg i det videre arbeidet. Dette for å sjekke om refleksjonen opplevdes som nyttig samt om det var behov for noen justeringer til neste runde.

4.2. Refleksjonstema: Hvordan vil du få med ansatte i endringsprosesser?

Å få ansatte med i endringsprosesser er noe vi selv har opplevd at kan være utfordrende, og dette var et tema som skapte et stort engasjement i alle ledergrupper. Refleksjonen var kjapt i gang og alle ledere bidro med sine innspill. En leder var veldig tydelig på at for å få til en vellykket endringsprosess der ansatte er med, må vi starte med oss selv, altså ledere. Det var enighet i alle ledergruppene om at det er viktig at øverste leder involverer mellomledere tidlig i prosessen slik at de vet hva som er målet med endringen og hvilken retning man skal gå. De tenker at når ledere selv er trygge i prosessen, vil de lettere kunne trygge personalet i endringsprosesser.

Lederne var også enige om at de selv må være positive til endringene og vise entusiasme for å nå frem med endringsbudskapet. De sier videre at leder må gå foran som et godt eksempel og være genuint interessert i hvordan ansatte har det og ta deres bekymring på alvor. «Jeg må tåle å bli stilt spørsmål til, og være ærlig hvis jeg ikke har svar på alle spørsmålene», presiserer en av lederne. En annen leder sier at det er viktig å vise sårbarhet og ærlighet og poengtere at leder ikke besitter alle svar, men at en sammen med medarbeiderne vil søke å finne gode løsninger. I en av gruppene ble det trukket frem viktigheten av å lage risikoanalyser og kommunikasjonsplan, og å ha et apparat rundt leder som kan ta imot ansattes frustrasjoner.

Det å involvere ansatte tidlig i prosessene og skape en vi- følelse ser alle lederne på som en suksessfaktor. De er enige om at ansatte må tidlig få tydelig informasjon slik at de kan forstå hvorfor og få et eierforhold til endringene. De ansatte må være en del av hele prosessen og oppleve at de får være med å påvirke. Lederne i en av gruppene trakk også frem viktigheten av å involvere tillitsvalgte tidlig i prosessen. En viktig faktor som kom frem i to av ledergruppene var viktigheten av å finne nøkkelpersoner, og bruke dem som ambassadører i endringsprosesser. Dette fordi det kan være lettere for de andre å akseptere endringer når en av kollegene «på gulvet» går foran og motiverer. Workshop, arbeidsgrupper og medvirkningsmøter ble nevnt som eksempler på hvordan man kan involvere ansatte. En av gruppene påpekte at det å få gode notater og referater fra disse møtene ble påpekt som viktig for at ikke viktig informasjon skal glippe.

Det å ha en konstant informasjonsflyt gjennom hele prosessen blir også tatt frem som et viktig punkt av alle ledergruppene. Dette for å ivareta følelsen av medvirkning samt unngå spekulasjoner på grunn av manglende informasjon.

Det å skape trygghet og følge opp og ivareta ansatte underveis i prosessen ble av alle gruppene påpekt som en av de viktigste oppgavene en som leder har i endringsprosesser. Lederne har erfart at ansatte har ulike behov, og det er derfor viktig at ledere kjenner sine ansatte slik at oppfølgingen kan gis ut fra den enkeltes behov. Eksempler på hvordan dette kunne gjøres var å hjelpe ansatte til å se de mulighetsrom som er, finne den enkeltes mestringsstrategier og gi bekræftelse og anerkjennelse underveis i prosessen. En av lederne presiserte at det var viktig å være obs på å ikke være kontrollerende, «fordi da vil jeg ikke gi dem rom til vekst».

For å sjekke ut om våre ledere opplever vårt prosjekt som nyttig og lærerikt, spurte vi lederne i etterkant av refleksjonsrunden om de hadde lært noe og hvordan de vil bruke det de eventuelt hadde lært i kommende endringsprosesser.

Samtlige deltakere mente at denne refleksjonen hadde vært veldig nyttig og at de hadde fått mange gode innspill fra sine lederkolleger. Flere uttalte at dette var kunnskap de ville ta med seg og benytte inn i kommende endringsprosessene. I to av gruppene sa flere ledere at det var godt å sette ord på følelsene og se at en ikke er alene. En av lederne sa: «Jeg trodde det var bare meg som grudde meg til denne endringen, godt å høre at vi kan snakke trygt om dette her i rommet». En annen leder sa: «Det opplevdes som en god og trygg atmosfære å befinne seg i».

Flere av lederne sa at det å tenke høyt sammen med andre og dermed både dele og få kunnskap ble sett på som svært nyttig. De syntes det var viktig å kunne stoppe opp og reflektere sammen med andre lederkolleger, og en av lederne sa hun satt igjen med at «Vi må vise mer tillitt til våre ansatte, og tenke at de besitter mye kunnskap og erfaring»

Flere ledere ønsket å ha refleksjon på agenda på ledermøte for å dele og få kunnskap av hverandre.

4.3 Refleksjonstema Hvordan ivareta brukermedvirkning i endringsprosesser?

Ivaretagelse av pasient og pårørende er svært viktig i endringsprosesser, og derfor et naturlig tema i vår lederrefleksjon. Det ble presisert at vi med brukermedvirkning tenker pasienter og deres pårørende.

I en av ledergruppene ble det trukket frem at de endringsprosessene som vi vil møte i tiden fremover, vil kreve store holdningsmessige endringer i befolkningen. De tenker det derfor er viktig at både sentrale og lokale politikere og vi som helsepersonell står sammen om å forklare nødvendigheten av disse endringene, slik at budskapet blir troverdig og lettere når frem til befolkningen.

En av lederne i den ene gruppen trekker frem at gode ROS-analyser der pasientstemme blir tatt hensyn til, kan sikre brukermedvirkning. Dette kan gjøres ved å involvere både pasient- og pårørenderepresentanter i starten av prosessen. En av lederne sier: «Endringsprosesser i helsetjenesten, handler til syvende og sist om pasientsikkerhet».

Alle ledergruppene var omforent om nødvendigheten av god informasjon og dialog med pasienter og pårørende i tidlig fase av endringsprosesser. De fremholdt viktigheten av å være tydelig på å skille mellom det å medvirke, påvirke og beslutte. Det å tydeliggjøre mål for endring og forventningsavklaring var også noe alle ledergruppene så som viktig for å få gode og smidige endringsprosesser. En av lederne sier: «Pasient og pårørende må se gevinsten av endringen». Å involvere pasienter og pårørende i prioriteringer ble av en av lederne trukket frem som svært viktig. Det å stille spørsmålet «hva er viktigst for deg» ble trukket frem som et eksempel på hva som kan bidra til at pasientene opplever å være mer delaktige i endringsprosessene og skape eierforhold til løsningene. Alle ledergruppene trakk frem at en kan oppleve at pasient og pårørende ikke alltid er samkjørte, og at det da blir viktig å jobbe med å få frem pasientens stemme og skape gehør for den hos de pårørende.

Det å bruke riktige informasjonskanaler ut fra pasientens og pårørendes behov ble også trukket frem i alle ledergruppene. Allmøter, avdelingsvis pasient- og pårørendemøter, samt epost er eksempler på hvordan informasjon kan bringes til pasienter og pårørende. I en av gruppene ble det fremholdt viktigheten av å tenke på at det er flere som vil trenge mange runder med samme informasjon. Det må respekteres og legges til rette for. Noen kan også trenge en til en møter, og i noen tilfeller kan det være hensiktsmessig å ha virksomhetslederen til stede. Når en skal tilrettelegge for informasjon, er det også viktig å ta hensyn til alder.

I to av virksomhetene er alle pasienter eldre, mens i en av virksomhetene er den ene avdelingen for barn. I de avdelinger som jobber med eldre, trakk lederne frem at pårørende også kan være eldre. De kan derfor være mindre digitale, eller selv lider av redusert hukommelse. Avdelingsleder som jobber med barn, trekker frem det motsatte, at digital informasjon vil kunne være den viktigste kanalen for fellesinformasjon. Dette da de har erfaring med at foreldre har utfordringer med å finne tid til møter, og gjerne vil ha informasjon digitalt.

Ledere i alle grupper påpekte viktigheten av virksomhetslederen som frontfigur i endringsprosesser. En av lederne sier: «Vi mellomledere er viktige, men i endringsprosesser, er vi ikke nok. Her må virksomhetslederen være synlig». De begrunnet dette med at de hadde opplevd store utfordringer i dialog med pasienter og pårørende i tidligere endringsprosesser. Virksomhetslederne støttet dette, og en av dem sa: «Vi som ledere må gi tid til skeptikere og ha respekt for deres skepsis. Alle liker stabilitet, det gjør også pasienter og deres pårørende. Det må vi forstå. Derfor er det ikke rart at vi kan møte motstand ved endringer».

Det tok litt tid å komme i gang med denne refleksjonsrunden i to av gruppene, og det var heller ikke like mange bidrag som i de forrige refleksjonsrundene. Vi var derfor spent på hvordan de ville beskrive nytten. Vi ble derfor overrasket over at alle ledergruppene mente at denne refleksjonen var nyttig. De begrunnet dette med at det er spesielt viktig å ha fokus på hva endringer betyr for pasient og pårørende og hvordan vi skal sikre deres medvirkning. En av organisasjonene er i en stor endringsprosess, og dette spørsmålet opplevdes derfor spesielt relevant for den ledergruppen.

4.4 Refleksjonstema Hvilke grep kan vår organisasjon foreta for å ivareta kvalitet innenfor trangere økonomiske rammer

Det stilles store krav til helsetjenesten fra myndighetene, politikere og fra samfunnet for øvrig. Kvaliteten skal på ingen måte forringes. I en av ledergruppene ble det helt innledningsvis presisert at når vi skal se på ivaretagelse av kvalitet, så var det viktig at vi først så på begrepet kvalitet og skapte en felles forståelse av hva vi mener kvalitet er i de ulike organisasjonene. En av de andre ledergruppene så viktigheten av å skape en felles forståelse av kvalitetsbegrepet mellom kommuner og spesialisthelsetjenesten samt ulike kommuner imellom. Dette for å forsøke å unngå at tjenester settes opp mot hverandre og skaper unødvendig press på tjenestene.

Å ivareta ansatte som skal stå i en arbeidssituasjon med trange rammer for å unngå slitasje på personell og økt sykefravær, anser alle ledergruppene å være viktig i kvalitetsarbeidet. Å redusere sykefravær gir både pasientsikkerhet og bedre økonomi. I sykehjem oppleve lederne at mangel på kvalifiserte helsepersonell og kostnader ved sykefravær gjør at de ofte leier inn ufaglærte på ledige vakter. Omforent forståelse av sykefraværsreglementet, godt arbeidsmiljø og psykologisk trygghet på arbeidsplassen bidrar til lavere sykefravær, og dermed høyere kvalitet i tjenesten og bedre økonomistyring ble presisert av flere ledere.

«Å jobbe smartere er nøkkelordet», sier en av lederne. En annen sier «det er viktig å sjekke ut om det vi gjør faktisk virker, eller om vi gjør det som vi alltid har gjort det». De er alle enige i at det må stilles spørsmålet om det er oppgaver vi gjør i dag, som vi ikke trenger å gjøre eller om disse oppgavene kan ivaretas av andre.

En av lederne i sykehjem sier at «mangel på helsepersonell tvinger oss til å tenke annerledes». Lederne som jobber i sykehjem er enige om at en må våge å utfordre etablerte systemer for oppgavefordeling, og se på om annet personell kan utføre arbeidsoppgaver der det ikke er behov for helsefaglig kompetanse, som f.eks. matlaging og varebestilling. De ser at en da kan frigjøre helsepersonells ressurser til pasientarbeid. En leder sier også at annet personell oftere har lavere timelønn, og summen av slike grep vil dermed føre til bedre ressurs- og økonomistyring, der rett kompetanse blir brukt på rett plass. «Vår organisasjon i likhet med andre, er bundet til en bestemt bemanningsnorm som er politisk styrt.

Det er derfor ikke lett å endre dette. Likevel kan vi i samarbeid med NAV, ta inn personer til arbeidstrening som ikke inngår i vår bemanningsnorm. De kan utføre oppgaver og frigjøre ressurser til helsepersonell», foreslo en annen leder.

Vansker med rekruttering av sykepleiere ble tatt frem i ledergruppene på sykehjem. De ser at mangel på sykepleiere fører til slitasje hos de som allerede er i organisasjonen. En leder sa: «Å frigjøre sykepleiere fra daglig stell og pleie, såkalte trekke dem på topp, vil være en god ide for å kunne beholde de vi allerede har i vår virksomhet. Dette er mer økonomisk bærekraftig, da vi bruker deres ressurser i pasientrelaterte oppgaver». En av ledergruppene nevnte også ressurspool som en mulig løsning for å ivareta kvalitet, og som et besparende tiltak i en trangere økonomisk hverdag. Med ressurspool menes at sykepleiere i en organisasjon ikke tilhører en bestemt avdeling, men går der det er størst behov ut fra kompetanse. Lederne ser at det å bruke egne sykepleiere i ressurspool, vil føre til mindre forbruk av vikarbyrå, som både er en dyrere løsning og dårligere kvalitet, da de ikke kjenner organisasjonen og pasientgruppen.

Alle ledergruppene trakk frem velferdsteknologi som en god løsning. En av lederne trakk fram egne erfaringer med at det er en del negative holdninger til velferdsteknologi, og at det derfor blir viktig å jobbe med at både brukere, pårørende og ansatte forstår hensikten med bruken av velferdsteknologi og hvilke gevinster dette medfører. Virksomhetslederen på et av sykehjemmene nevnte digitalt tilsyn som et godt eksempel. Hun trakk frem at det kan gi en bedre søvnkvalitet, økt trygghet for pasientene, mindre belastning på nattpersonell, samtidig som en kan få økonomiske gevinster ved å frigjøre ressurser fra natt til dag og kveld.

Habilitering og rehabilitering ble av den ene ledergruppen trukket frem som viktige fokusområder i det å ivareta kvalitet innenfor trange rammer. De tenker at ved å mobilisere pasientenes egne ressurser, bedre funksjon samt å finne nye måter å mestre egen hverdag på, vil kunne utsette eller i beste fall unngå behov for pleie og omsorgstjenester.

Til spørsmålet fra møtelederen om hvor vidt denne refleksjonen var nyttig, mente samtlige ledere at refleksjonen er viktig i en travel hverdag.

«Ofte skynder vi oss til neste oppgave, men refleksjon tvinger oss til å sette ord på det vi kjenner på hver dag», presiserte en av ledere. En annen leder sier at det å kunne dele både utfordringer og løsninger gjør at hun opplever at lederne er trygge på hverandre. «Vi må snakke sammen, og sette ord på det som er vanskelig. Derfor er denne refleksjonen nyttig. Vi trenger å lufte tankene våre i en travel hverdag». En av lederne sa også at hun også fikk nye perspektiver over å reflektere over egen praksis. Gruppene var nærmest omforent, og det virket som om økonomi og dens påvirkning på kvalitet var et engasjerende tema.

I dette kapittelet samlet vi de sentrale funnene fra de fire refleksjonstemaene. I det påfølgende kapittelet vil vi utforske i hvilken grad våre funn er i tråd med teorien vi tidligere har presentert.

5.0 Diskusjon

Med utgangspunkt i vår problemstilling: Hvordan kan refleksjon som verktøy bidra til læring og utvikling hos ledere som er pådrivere i endringsprosesser? vil vi i dette kapittelet se våre funn opp mot teorier om ledelse, ytringsklima og psykologisk trygghet. De nasjonale føringene som vi presenterte innledningsvis, er viktige og naturlig for oss å ta med inn i drøftingen av våre funn for å se om våre funn samsvarer med forventingene fra sentrale myndigheter.

5.1 Vi må tenke nytt og endre måten vi jobber på

I en av ledergruppene ble det trukket frem at de endringene som vi vil møte i tiden fremover, vil kreve store holdningsmessige endringer i befolkningen. De mener derfor det er viktig at sentrale og lokale politikere og vi som helsepersonell står sammen om å forklare nødvendigheten av disse endringene, slik at budskapet blir troverdig og lettere når frem til befolkningen. Dette samsvarer med NOU 2023: 4 - Tid for handling. Kommisjonen skriver i sin rapport at helse- og omsorgstjenesten må endre kurs og styres inn på et mer bærekraftig spor, og at dette vil kreve nye holdninger og ny politikk.

En av lederne i sykehjem sier at mangel på helsepersonell tvinger oss til å tenke annerledes. Lederne som jobber i sykehjem var alle enige om at en må våge å utfordre etablerte systemer for oppgavefordeling, og se på om annet personell kan utføre arbeidsoppgaver der det ikke er behov for helsefaglig kompetanse, som f.eks. matlaging og varebestilling. Helsepersonells ressurser vil da frigjøres til pasientarbeid. Dette er helt i tråd med Stortingsmelding 26 (2014-2015) Fremtidens primærhelsetjeneste- nærhet og helhet. Meldingen peker på viktigheten av å utvikle de kommunale helse- og omsorgstjenestene for å møte fremtidens utfordringer, noe som innebærer å organisere tjenestene annerledes og endre måten vi jobber på. Uttalelsene er også i tråd med føringene i NOU 2023: 4 - Tid for handling som i likhet med Stortingsmelding 26 (2014-2015) peker på viktigheten av å finne andre måter å jobbe på.

Alle ledergruppene trakk frem å tilegne seg kunnskap om velferdsteknologi som et godt tiltak for å ivareta kvaliteten i tjenesten innenfor trange rammer. Virksomhetslederen på et av sykehjemmene nevnte digitalt tilsyn som erstatning for fysiske tilsynsbesøk som et godt eksempel på at en både kan ivareta pasientens behov for trygghet og tilsyn samt at en kan få økonomiske gevinster ved å frigjøre ressurser på natt. Velferdsteknologi er et verktøy som de fleste kommunale helse- og omsorgstjenestene har tatt i bruk, i en eller annen form og i ulik utstrekning. Det å tenke at det å benytte velferdsteknologiske verktøy til å løse oppgaver som tidligere ble ivaretatt av ansatte, viser at lederne ser muligheter for læring og utvikling for å kunne jobbe annerledes. Dette samsvarer med både Stortingsmelding 26 (2014-2015) Fremtidens primærhelsetjeneste- nærhet og helhet og NOU 2023: 4 - Tid for handling som begge peker på viktigheten av å finne gode tiltak og andre måter å jobbe på for å møte de kommende utfordringene i helse- og omsorgstjenestene.

5.2 Vi må være villige til å være med på reisen

Som leder møter man høye forventninger både fra overordnede og underordnede. Støtte fra nærmeste leder ble tydelig påpekt, da ledere ble spurt om hvilken type lederstøtte de trengte som ledere i endringsprosesser. Ledere påpekte at de trenger støtte, anerkjennelse, og motivasjon fra sin overordnede for å kunne stå sterkere i endringer. Dette er i tråd med det Arnulf også sier om lederens egenskap som motivator som bringer energi og positivitet til sine ansatte.

Innspill fra andre kollegaer, dele tanker og opplevelser, samt å få feedback er noe våre ledere også har nevnt. Vi ser at dette samsvarer med teorien som fremhever viktigheten av feedback til ledere, som en viktig del av lederutvikling (Arnulf, 2021).

Det kan være vanskelig å forstå hva som ligger til grunn for motstand i endringsprosesser. Under workshop ble det nevnt at motstand kan forekomme, når ansatte ikke forstår helt tydelig gevinst og opplever ikke endringer som nødvendige. Martinsen med referanse til Yukl (2006) mener at manglende tro på at endringer er nødvendige, er en av årsakene til motstand i endringsprosesser (Martinsen, 2021). Endring kan gjøre vondt og bringe usikkerhet og utrygghet for personale. For å lykkes med endringsprosesser, har flere av våre ledere fremhevet involvering av alle ansatte i tidlig fase. Informasjon og opplevelse av eierskap til endringer ble også nevnt av flere ledere. Klar og målrettet kommunikasjon er en forutsetning for å få til en smidig endringsprosess. Dette samsvarer med Martinsen som henviser til Yukl (2006) sin teori om endringsledelse, der det påpekes viktigheten av å informere ansatte slikt at de kan takle endringene lettere (Martinsen, 2021).

Våre ledere ser seg selv som en viktig brikke i endringsprosesser og at de må utvikle seg for å kunne være pådrivere i endringsprosesser. De skal sørge for god informasjonsflyt og tydelig kommunikasjon med ansatte hele veien. Samtidig skal ledere være så trygge til å kunne erkjenne at de ikke besitter alle svar og tåle å være sårbare. Autentiske ledere slikt Arnulf definerer, vekker tillitt hos sine ansatte og skaper troverdighet blant dem (Arnulf, 2021). Å vise ydmykhet og sårbarhet og erkjenne at lederen ikke vet alt, er ifølge Edmondson et viktig element for psykologisk trygghet (Edmondson, 2019).

For å få til endringer må organisasjonen være villig til å bli med på reisen. Her viser vi tilbake til Hennestad som peker på Lewein sin teori om endringskrefter og motkrefter (Hennestad, 2017). Ikke alle mennesker har en iboende motstand mot endringer. Noen faktisk kan oppleve endringer som et positivt innslag i en ellers rutinepreget hverdag. Det gjelder derfor å finne nøkkelpersoner og ambassadører, som går foran og motiverer skeptikere i organisasjonen.

Under workshop ble det nevnt at manglende kultur på endringsvillighet vil være et stort hinder for alle endringer i organisasjonen. Dette er i tråd med teorien til Bang som fremhever betydningen av organisasjonskultur i endringsprosesser (Bang, 2013, 2019).

For å få til mer bærekraftig helse – og omsorgstjeneste, må vi jobbe smartere, mente en leder. En annen leder trekker frem utfordringer med rekruttering av sykepleiere. Å tørre å stille spørsmål, tenke nytt og innovativt fordrer ledere til å reflektere over hva som gjøres i dag og hva må eventuelt endres på. Arnulf fremmer nettopp refleksjonsevnen som en viktig forutsetning for lederutvikling som øker selvinnsikt og gir rom for fleksibilitet og nytenkning (Arnulf, 2021).

5.3 Vi må tørre å stille spørsmål og utfordre hverandre

Da ledergruppene reflekterte over hvordan få ansatte med i endringsprosesser, påpekte en av lederne viktigheten av det å tåle å bli stilt spørsmål til og å være ærlig hvis en ikke har svar på alle spørsmål. En annen leder sa at det var viktig å vise sårbarhet og ærlighet og poengtere at leder ikke besitter alle svar, men at lederen sammen med medarbeiderne vil søke å finne gode løsninger. En leder peker også på viktigheten av å vise tillit til medarbeiderne og deres kunnskap og erfaringer. Disse uttalelsene samsvarer med teori om psykologisk trygghet. Edmondson viser til at det er flere aspekter som skal til for å skape psykologisk trygghet i en gruppe. En av disse er å invitere andre til deltakelse. Hun sier videre at å vise ydmykhet og sårbarhet, og å tørre å være en som ikke vet alt, vil få andre til å dele (Edmondson, 2019).

Vi ser fra refleksjonsrundene at våre ledere tørr å stille spørsmål med fokus på endring og utvikling. I en av refleksjonsrundene ble det påpekt viktigheten av å stille spørsmål om det er oppgaver vi gjør i dag som vi ikke trenger å gjøre eller kan ivaretas av andre. En leder sa at vi tvinges til å tenke annerledes og en annen leder påpekte viktigheten av å sjekke ut om det vi gjør faktisk virker eller om vi gjør det vi alltid har gjort. Her finner vi samsvar mellom teori og det vi ser i praksis. Både Edmondson og Kvalnes viser til at det i en gruppe med psykologisk trygghet er rom for å stille spørsmål for å få til utvikling og verdiskaping (Edmondson, 2019; Kvalnes, 2022). Når noen stiller spørsmål eller kommer med ideer, peker Edmondson på viktigheten av å være aktivt lyttende og hilse bidragene velkommen. I forlengelsen av dette må en respondere produktivt ved å anerkjenne og takke for bidraget og se fremover på veien videre (Edmondson, 2019).

I refleksjonen rundt temaet ivaretagelse av brukermedvirkning i endringsprosesser ble det i alle grupper fremholdt som svært viktig at virksomhetsleder er frontfigur. En virksomhetsleder sier at vi som leder må forstå og gi tid til skeptikere. Hun pekte videre på at mange pasienter og pårørende liker stabilitet og at vi derfor kan møte motstand ved endringer. Det at mellomledere ønsker en frontfigur når de møter motstand, gjør at vi undrer oss over om de tidligere har opplevd manglende psykologisk trygghet i denne type situasjoner, og hvilke erfaringer de har hatt med ytringsklima.

Kvalnes viser til at vennlig friksjon og skapende motstand er en del av et godt ytringsklima. Han sier videre at kvaliteten på ytringsklimaet setter rammen for hva vi kan få til sammen (Kvalnes, 2022). Flere av lederne har hatt opplevelser med krevende dialoger med pasienter og pårørende. Det kan for oss virke som om ytringsklimaet i disse møtene ikke har vært godt. Ut fra ledernes uttalelser virker det ikke som dialogen var preget av vennlig friksjon og at motstanden dermed ikke ble skapende og utviklende. For å unngå å havne i denne type ubehageligheter igjen, kan det å legge ansvaret over på virksomhetsleder være en strategi.

Trygghet i ledergruppen ble nevnt flere ganger i våre refleksjonsrunder. En av lederne sa at det å kunne dele både utfordringer og løsninger gjorde at hun opplevde at lederne er trygge på hverandre. I en av de andre ledergruppene sa en av lederne at hun trodde at det bare var hun som gruet seg til en endring og at hun opplevde at det var trygt å snakke om dette med de andre lederne. En annen leder sa at hun opplevde ledermøtene som en god og trygg atmosfære å være i.

Ut fra de ovennevnte utsagn, virker det som om de fleste lederne opplever at det er psykologisk trygghet i gruppen. Om dette medfører riktighet eller oppleves likt av samtlige ledere er vi imidlertid usikre på. Grunnen til dette er at vi ved gjennomgang av funn, så at det ikke har forekommet noen større uenigheter og at det heller ikke har blitt stilt kritiske spørsmål til andres uttalelser.

Vi underer oss derfor på om dette betyr at de ikke er trygge nok til at de tør å si det de mener dersom de er uenige, eller om de er så omforente som de fremstår.

I dette kapittelet har vi drøftet funn opp mot relevant teori. Vi ser at funn samsvarer med tidligere presentert teori om endringsledelse og betydningen av psykologisk trygghet og et godt yringsklima.

I det kommende kapittelet vil vi kort sammenfatte prosjektet, presentere svar på vår problemstilling, hva vi har lært og til slutt avslutte med en anbefaling om veien videre.

6.0 Konklusjon

Helse- og omsorgstjenester står ovenfor store utfordringer. Aldrende befolkning fører til sterk etterspørsel av helse- og omsorgstjenester, samtidig som tilgangen til helsepersonell er begrenset. Trangere økonomiske rammer tvinger ledere til å tenke nytt og finne stadig nye bærekraftige og innovative løsninger for å øke effektiviteten for å møte utfordringene i morgendagens helse- og omsorgstjenester. Ledere spiller en stor rolle i endringsprosesser, da de skal vise vei, inspirere og motivere.

Refleksjon og verdien av den, ble presentert i ulike forelesninger allerede tidlig i studiet. Vi ønsket å utforske hvorvidt refleksjon ble sett som et verdifullt verktøy for læring og utvikling hos ledere i våre egne organisasjoner.

Vi har benyttet ulike metoder i utviklingsprosjektet. Intervjuer med ledere, verneombud og ansatte, ga oss indikasjon på at refleksjon var et savnet område spesielt blant ledere. Etter å ha gjennomført to runder med intervjuer, gjennomførte vi en workshop for ledere i våre organisasjoner. Målet var at de selv skulle identifisere utfordringer i endringsprosesser sett fra pasientperspektiv og organisatorisk perspektiv. Det viste seg at det var flere sammenfallende svar, og svarene dannet grunnlaget for temaene til våre fire lederrefleksjoner.

Funn fra lederrefleksjonene viser en bred enighet om viktigheten av at lederne har en klar og tydelig kommunikasjon i endringsprosesser. De var enige om at de selv måtte være positive til endringer og være pådrivere i prosessen. De trakk også frem viktigheten av ansattes involvering, og viktigheten av å finne nøkkelpersoner som kan hjelpe dem i å drive endringsprosessene frem. Vi ser at funn samsvarer med teori om endringsledelse og betydningen av psykologisk trygghet og et godt ytringsklima.

Problemstilling for oppgaven var: Hvordan kan refleksjon som verktøy bidra til læring og utvikling hos ledere som er pådrivere i endringsprosesser?

Basert på våre ledes uttalelser, mener vi å kunne konkludere med at refleksjon har bidratt til læring hos ledere. Ved å delta i refleksjon sammen med andre har de uttalt at de får nye perspektiver. Lederne har delt tanker om egen lederrolle, og hva som er viktig at de selv gjør for å få til vellykkede endringsprosesser. De har også vært tydelige på hvilke behov de har og hvordan de ønsker at deres overordnede leder og sidekolleger kan bistå dem.

Lederne sier også at de har fått ny kunnskap ved at deres lederkolleger har delt sine tanker om hvordan de vil løse de utfordringer som de vil møte i kommende endringsprosesser. Lederne har også selv kommet opp med nye ideer som et resultat av refleksjonen sammen med andre.

Hvorvidt refleksjonene har bidratt til utvikling, er vi usikre på. Ledere som ønsker å utvikle seg, må være villige til å utfordre seg selv. De må også være åpne for andres innspill og betraktninger. Om våre ledere ønsker og evner å ta i bruk ny kunnskap som kreves for å møte utfordringer i kommende endringsprosesser, er tidsrammen til dette prosjektet for kort til å besvare.

Det er vanskelig for oss å vurdere gevinst og nytteverdi grunnet prosjektets varighet. Vi antar at prosjektet kan ha fremtidige gevinster for både leder, ansatte i tillegg til mulige nytteverdier for pasienter, økonomi og organisering.

Forutsetning for dette er at ledere benytter refleksjon til å styrke lederkompetansen og til å finne gode tiltak for å møte de kommende utfordringene i helse- og omsorgstjenestene.

Dette utviklingsprosjektet har vært svært lærerikt for oss i prosjektgruppen. Vi har lært nye metoder som vi har tatt inn i egen arbeidshverdag. Vi har blitt mer bevisst på egen lederrolle og betydningen av psykologisk trygghet og et godt ytringsklima. Utviklingsprosjektet har også bidratt til at vi har blitt bedre kjent med våre lederkolleger, og hvordan benytte hverandres kompetanse til læring og egenutvikling. Prosjektgruppen ser verdien av refleksjon som verktøy for ledere så fremt at de selv ønsker og er åpne for læring og utvikling.

Vårt prosjekt har igangsatt flere prosesser i våre organisasjoner. Systematisk refleksjon vil bli videreført i en eller annen form i samtlige organisasjoner. I en av organisasjonene har virksomhetslederen startet en systematisk refleksjonsprosess med en profesjonell veileder. I de andre organisasjonene vil refleksjon i ledergruppen fortsette i regi av virksomhetsleder.

Prosjektgruppen har opplevd refleksjon som lærerikt, og vil benytte dette verktøyet for læring og egenutvikling i lederrollen videre fremover.

Vi håper at refleksjon kan være med å bidra til at vi kan bli kompetente og handlekraftige ledere som kan bidra i kommende endringsprosesser.

Litteraturliste

- Arnulf, J.K. (2021). *Hva er ledelse* (2.utg). Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2013). *Organisasjonskultur, en begrepsavklaring*.
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>
- Bang, H. (2019). *Organisasjonskultur*.
<https://www.bangmidelfart.no/wp-content/uploads/2019/11/Organisasjonskultur-Henning-Bang.pdf>
- Carlsen, A., Clegg, S., Gjersvik, R. (2021) *Idea Work*. Cappelen Damm Akademisk.
- Edmondson, A., C. (2019). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley
- Hennestad, B.W. (2015). *Hvordan få kulturen med på endring*.
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/11/hvordan-fa-kulturen-med-pa-endring/>
- Hennestad, B.W. (2017). *Endringsledelse, hva skal til*.
<https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Redaktoerhaandboken/Ledelse/Kapittel-3-Endringsledelse-hva-skal-til>
- Hennestad, B.W. & Revang, Ø. (2006), *Endringsledelse og ledelsesendring*. Universitetsforlaget.
- Kvalnes, Ø. (2022). *Ytringsklima* (2.utgave). Cappelen Damm Akademisk.
- Magelssen, M. Førde, R. Lillemoen, L & Pedersen. R. (Red). (2022). *Etikk i helsetjenesten*. Gyldendal.
- Martinsen, L.Ø.(Red). (2021). *Perspektiver på ledelse* (5.utg). Gyldendal.
- Meld. St. 26 (2014-2015). *Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet*.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-26-2014-2015/id2409890/>
- NOU 2023: 4. (2023). *Tid for handling — Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*. Helse- og omsorgsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-4/id2961552/>
- Oppen, M., Mørk B.E., Haus, E. (2021). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag. En introduksjon*. Cappelen Damm Akademisk.
- Støkkan, J.L., (2022, 12.09) Workshop-en verdiskapende møteform, Azetz.
<https://www.azets.no/blogg/workshop/>

Universitetet i Oslo. (2023). Senter for fremtidig helse, *Nytteverdi og tidlig beslutningsstøtte*, [c3connectedcare](https://c3connectedcare.org),

<https://c3connectedcare.org/innovasjonsverktoy/metode-for-tidlig-nyttevurdering>