



Handelshøyskolen BI

MAN 51181 Helseledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

| | | | |
|-----------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|
| Startdato: | 12-09-2022 09:00 CEST | Termin: | 202310 |
| Sluttdato: | 26-05-2023 12:00 CEST | Vurderingsform: | Norsk 6-trinns skala (A-F) |
| Eksamensform: | P | | |
| Flowkode: | 202310 10147 IN08 W P | | |
| Intern sensor: | (Anonymisert) | | |

Navn;

Tove Klette Jensen, Janne Røgeberg Elvehaug

Informasjon fra deltaker

| | | | |
|---|--|--|----|
| Tittel *: | Hvordan kan bruk av systematisk positiv tilbakemelding påvirke arbeidsmiljø i endringsprosesser, med bruk av konseptet #Råbra? | | |
| Navn på veileder *: | Tord Fagerheim Mortensen | | |
| Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?: | Nei | Kan besvarelsen offentliggjøres?: | Ja |

Gruppe

| | |
|---------------------------------------|---------------|
| Gruppenavn: | (Anonymisert) |
| Gruppenummer: | 6 |
| Andre medlemmer i gruppen: | |

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Hvordan kan bruk av systematisk positiv
tilbakemelding påvirke arbeidsmiljø i
endringsprosesser, med bruk av konseptet
#Råbra?

Eksamenskode og navn:
MAN5119 – Organisasjon og Ledelse

Utleveringsdato:
12.09.2022

Innleveringsdato:
26.05.2023

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|------------|
| INNHALDSFORTEGNELSE | I |
| SAMMENDRAG..... | III |
| 1 INTRODUKSJON | 1 |
| 1.1 BAKGRUNN | 1 |
| 1.2 UTVIKLING AV PROBLEMSTILLING | 3 |
| 1.3 AVGRENSNINGER | 5 |
| 1.4 LESEVEILEDNING | 6 |
| 2 FAGLIGE PERSPEKTIVER | 6 |
| 2.1 STYRKEBASERT TILNÆRMING | 6 |
| 2.2 INDRE OG PROSOSIAL MOTIVASJON | 10 |
| 2.3 ARBEIDSMILJØ | 11 |
| 2.3.1 Organisasjonskultur | 11 |
| 2.3.2 Psykologisk trygghet..... | 12 |
| 2.3.3 Høykvalitetsforbindelser..... | 12 |
| 2.3.4 Ytringsklima..... | 13 |
| 2.4 LEDELSE..... | 13 |
| 3 METODE..... | 16 |
| 3.1 DATAINNSAMLING | 17 |
| 3.1.1 Kartleggingsrunde 1: Individuelle intervjuer..... | 18 |
| 3.1.2 Kartleggingsrunde 2: Individuelle intervjuer..... | 19 |
| 3.1.3 Kartleggingsrunde 3: Workshop | 19 |
| 3.1.4 Pilot 1 | 20 |
| 3.1.5 Kartleggingsrunde 4: workshop | 20 |
| 3.1.6 Pilot 2 | 20 |
| 3.2 ANALYSEPROSESSEN..... | 21 |
| 3.3 ETISKE REFLEKSJONER | 21 |
| 3.4 GEVINSTAVTRYKK | 22 |
| 4 FUNN | 23 |
| 4.1 ENGASJEMENT..... | 24 |
| 4.2 OMSORG OG HØYKVALITETSFORBINDELSER | 26 |
| 4.3 MÅLBEVISST TRENING | 28 |
| 4.4 LØSNINGSFOKUS | 29 |
| 5 DISKUSJON..... | 31 |
| 5.1 HVA KAN SKJE I ANSATTGRUPPEN NÅR MAN FÅR ØKT ENGASJEMENT?..... | 32 |

| | |
|--|-----------|
| 5.2 HVA KAN SKJE NÅR DE ANSATTE VISER HVERANDRE OMSORG OG OPPLEVER HØYKVALITETSFORBINDELSER?..... | 33 |
| 5.3 HVA KAN SKJE NÅR VI HAR SØKELYS PÅ MÅLBEVISST TRENING? | 35 |
| 5.4 HVA KAN SKJE NÅR DE ANSATTE ENDRE LØSNINGSFOKUS?..... | 36 |
| 6 KONKLUSJON OG VEIEN VIDERE | 39 |
| REFERANSER | 41 |
| VEDLEGG 1: GEVINSTAVTRYKK..... | 43 |

Sammendrag

Problemstillingen for denne oppgaven er: *Hvordan kan bruk av systematisk positiv tilbakemelding påvirke arbeidsmiljø i endringsprosesser, med bruk av konseptet #Råbra?* Vi har brukt kvalitativ metode da denne vektlegger dybde fremfor bredde, og vil gi en mer virkelighetsnær forståelse av ansattes tanker og holdninger. Vi har i prosjektperioden gjennomført intervjuer, workshops, gevinstavtrykk og 2 piloter.

Oppgaven tar utgangspunkt i 2 forskjellige avdelinger i primærhelsetjenesten i en stor kommune i Viken. Vi er begge avdelingsledere med personalansvar, og delansvar for økonomi. En viktig forskjell er antall ansatte som varierer fra 25 til 50. Begge avdelinger både er og har vært i stor endring. Det krever stor grad av samhandling og felles forståelse for å oppnå mål som er satt for avdelingene. Begge avdelinger mangler fast personalrom. Dette utgjør en utfordring for å fremme et godt arbeidsmiljø, siden de ansatte har få felles møtepunkter i løpet av en arbeidsdag.

Oppgaven legger til grunn en styrkebasert tilnærming der vi ser på motivasjon - både indre og prososial - samt arbeidsmiljø og ledelse. Vi har sett at involverende lederskap før og under innføring av prosjektet har vært avgjørende. På den måten har medarbeiderne hatt mulighet til å medvirke og oppleve et større eierskap til prosjektet.

I pilotene fant vi noen hovedfunn som vi kategoriserte i egne tema: engasjement, omsorg og høykvalitetsforbindelser, målbevisst trening og løsningsfokus. Vi valgte videre å diskutere disse hovedfunnene sett opp mot relevant teori. Våre hovedfunn viser at når leder legger til rette for målbevisst trening, med hyppige møtepunkter og påminnelser, vil systematisk bruk av positive tilbakemeldinger med bruk av metoden #Råbra kunne føre til økt samhandling, engasjement og økt løsningsfokus hos de ansatte.

1 Introduksjon

«I en hektisk hverdag er det ikke lett å få med seg alle de positive ting som skjer i tjenesten, så det er godt og motiverende å høre om de gode tingene som har skjedd» (sitat fra ansatt).

Denne oppgaven handler om å bruke systematisk positiv tilbakemelding med målsetting å utvikle arbeidsmiljø i endringsprosesser. Hensikten er å sette søkelys på hva vi får til, og se om dette påvirker arbeidsmiljø i aktuelle endringsprosesser.

1.1 Bakgrunn

Vi er begge avdelingsledere for 2 ulike tjenester i Bærum kommune.

Bærum kommune ligger sentralt på Østlandet, med blant andre Oslo og Asker som nærmeste nabo. Bærum hadde i 4. kvartal 2022 i overkant av 129000 innbyggere. Kommunen er Norges femte største i antall innbyggere (ssb.no).

En av oss er avdelingsleder på Carpe Diem demenslandsby, som er et sykehjem for personer med demens. Hun har hatt stillingen i 2 år, og leder en avdeling med 4 bofellesskap, med 8 beboere i hver. Avdelingen har cirka 28 årsverk, av disse er 15 heltidsansatte og 34 deltidsansatte.

Carpe Diem demenslandsby er en ny oppstartet institusjon i Bærum kommune. Den har 258 langtidsplasser for beboere med ulike typer demenssykdommer. Det er cirka 300 ansatte i landsbyen, fordelt på syv avdelinger. Oppdraget fra politikerne i Bærum er å skape fremtidens demensomsorg, og landsbyen skal være et kompetansesenter innen demensomsorg. Beboerne skal få leve livet sitt tilnærmet likt det de gjorde hjemme. Aktivitet skal være likestilt med pleie og omsorg. Det skal være høyt søkelys på det friske i mennesket. De ansatte skal ha høyere søkelys på mestring og la beboer utføre de daglige oppgavene han eller hun har gjort hjemme. Det er viktig at beboeren får delta i å dekke bord, lage mat og vaske klær hvis han/hun har gjort dette hjemme. Dette setter høyere krav til de ansatte enn hva som er normalt i et ordinært sykehjem. Ansatte må samarbeide på tvers av avdelingene, og også med resten av landsbyen for å sikre at beboers behov blir møtt. Ansatte må fylle mange roller, og det har vært utfordrende å få alle til å tenke nytt. Det er tidkrevende å endre de ansattes tankegang, og det har til tider vært et stort søkelys på hva vi ikke klarer å oppnå.

Den andre er avdelingsleder i Oppfølgingstjeneste psykisk helse og rus. Hun har hatt stillingen i fire år. Hun leder en avdeling med til sammen 19 årsverk, fordelt på 20 ansatte. Halve ansattgruppen er relativt nyansatte. De siste fem årene har det vært flere innleide medarbeidere fra vikarbyrå, grunnet økte oppgaver.

Oppfølgingstjenesten psykisk helse og rus i Bærum kommune består av tre avdelinger. To avdelinger med 45 ansatte har ansvar for ambulant vedtaksbasert oppfølging av brukere etter vedtak fattet av Tildelingskontoret. Aktuelle vedtak utformes og bestilles fra Tildelingskontoret, etter bestiller - utfører-modell.

Brukerne er i aldersgruppen 18 år og det er ingen øvre aldersgrense. Per i dag er det vedtaksoppfølging av 750 innbyggere. Tjenesten har ansvar for oppfølgingen, og gjør jevnlig revurderinger i samarbeid med bruker og Tildelingskontoret. Det har de siste årene vært en markant økning i vedtaksmengde, uten medfølgende budsjettendring eller finansiering. Flere brukere får også fattet større vedtak. Det er startet turnusdrift av avdelingene samt økt søkelys på tverrfaglig samarbeid og oppdatering av kvalitetssystem. Det er drøftet behov for endring av organisering av tjenestelevering, og internt besluttet et forslag om teamorganisering av deler av tjenesten. Forslaget er lagt på is inntil andre planlagte oppgaver er gjennomført.

Felles for våre avdelinger er at de ansatte ikke har egne faste personalrom hvor de ansatte kan treffes i løpet av arbeidsdagen. Det må bookes rom for hvert treff og alt er digitalt. Vi kan ikke henge noe opp på veggene, eller sette opp plansjer.

Begge avdelinger er under høyt press for å levere gode tjenester. Det er stadige endringer i krav fra politikerne om hvordan vi skal levere våre tjenester. Det er krav til ansatte at de stadig må omstille seg og jobbe annerledes, slik at fastsatte politiske mål kan nås.

Vi ser for oss at anslått befolkningsvekst og demografisk utvikling vil påvirke våre tjenester i ganske stor grad. Dette siden begge våre tjenestesteder yter lovpålagte tjenester til befolkningen, og spesielt med tanke på flere eldre innbyggere som vil kunne leve lengre. Vi vil antakelig merke befolkningsvekst- og utvikling i form av økt etterspørsel etter våre tjenester. I tillegg vil kompetanseutvikling generelt, samt økt allmennkunnskap i befolkningen om våre fagområder også kunne føre til en økt etterspørsel og behov for våre tjenester. Våre antakelser støttes av Arntzen (2021), som beskriver i sin bok Ledelse og

kvalitet i helsetjenesten at kommunale helse- og omsorgstjenester er selve fundamentet i den norske velferdsmodellen og har flere ansatte enn spesialisthelsetjenesten.

I Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023 (Regjeringen, 2019) nevnes spesielt at vi blir flere og vi blir eldre.

SSB anslår at antall årsverk må øke med 35% frem mot 2035 for å dekke fremskrevet behov for helse- og omsorgstjenester. Mange distriktskommuner vil få mange eldre og stadig færre unge som kan jobbe i helse- og omsorgstjenesten. Dette kan kreve raske og store omstillinger. Flere vil leve lenge med en eller flere kroniske sykdommer. Det vil være flere med aldersrelaterte sykdommer, slik som demens. Medisinske og teknologiske fremskritt gjør at sykdommer som mange tidligere døde av, i større grad kan behandles, samtidig som det blir lettere for mange å leve med sykdom (2022).

1.2 Utvikling av problemstilling

I Arbeidsgiverstrategi mot 2035 (Bærum kommune, 2015) beskrives at kommunen skal være en attraktiv arbeidsgiver som er innovativ og endringsdyktig. Kommunens mål og strategier skal nås ved hjelp av menneskelige ressurser. Disse skal utvise godt lederskap, inneha riktig kompetanse, bidra til mangfold og inkludering, samt innovasjon og utvikling. Medarbeiderskap og samhandling beskrives som essensielt for å nå målene. Det samme gjelder etikk, holdninger og verdier.

Videre beskrives temaet medarbeiderskap slik i arbeidsgiverstrategien:

Medarbeiderskap bygger på kunnskap om hva som får medarbeidere til å ta ansvar og vise initiativ i arbeidslivet. Medarbeidere som mestrer oppgavene sine og oppnår gode resultater, samtidig som de får anerkjennelse for den jobben de gjør, opplever økt arbeidsglede og engasjement for jobben sin. I denne tenkningen er ledere også medarbeidere. Ledere og medarbeidere er utilstrekkelig hver for seg. Selv om det er spesielle ansvarsforhold knyttet til lederskapet, må medarbeiderne og lederen ta et felles ansvar for å skape gode og effektive arbeidsplasser. Satsning på medarbeiderskap innebærer:

1. Et ønske om å oppnå arbeidsglede, ansvarlighet og profesjonalitet
2. Å oppnå bedre resultater, mer nærvær og mindre turnover
3. At ledere og medarbeidere, og kollegaer seg imellom, gjør hverandre gode
4. At ledere og medarbeidere har ulike roller, men samarbeider for å nå felles mål til beste for brukerne
5. Medarbeidere som utfører arbeidsoppgavene sine profesjonelt og ansvarsbevisst
6. Er redelige og pliktoppfyllende overfor arbeidsgiver
7. Er en imøtekommende og god kollega
8. Refleksjon over egen praksis for stadig å være i utvikling

Våre avdelinger har de siste årene vært i store endringer, med flere mål vi har slitt med å oppfylle. Dette har medført et stort søkelys på hva vi ikke har fått til, i stedet for å stoppe og se hva vi har måloppnåelse på. Vi ser for oss at et økt søkelys på det vi gjør bra kan bidra til både kvalitetsutvikling av tjenestene og økt ressursutnyttelse, i en fremtid med et antatt stort behov for dette.

I løpet av de første samlingene på BI Helseledelse deltok vi på flere interessante forelesninger. Vi syntes det var viktig å velge en problemstilling for utviklingsprosjektet vårt som også våre ansatte kunne relatere seg til, og som flest mulig kunne oppleve som motiverende, i tillegg til å skape arbeidsglede - både for oss selv og våre ansatte. Vi ble på forelesning 26.10.2022 presentert for konseptet #Råbra av overlege Marianne Nordhov. Vi vurderer at #Råbra-konseptet har mye til felles med mål og spesifiseringer i kommunens arbeidsgiverstrategi. En innføring av konseptet #Råbra kan av den grunn medvirke til måloppnåelse innen flere områder av arbeidsgiverstrategien.

Vi valgte å gjøre kartleggingsrunde 1 blant et bredt utvalg av våre ansatte. Vi intervjuet til sammen 11 personer, og spurte disse hva de så som mest relevante utfordringer i sin arbeidshverdag. Vi fant at fire ulike tema var beskrivende samlebetegnelser for de ulike utfordringene. Disse var effektivisering, endring, samhandling og arbeidsmiljø. Felles for våre funn og tema som utmerket seg mest var utfordringer knyttet til arbeidsmiljø. Spesielt gjaldt dette arbeidsmiljø-

utfordringer sett opp mot endringer i organisasjonen. Innenfor temaet arbeidsmiljø pekte ytringsklima seg ut som en felles utfordring.

På bakgrunn av disse funnene utviklet vi vår første problemstilling: *Hvordan kan bruk av systematisk positiv tilbakemelding påvirke ytringsklima og arbeidsmiljø i endringsprosesser, med bruk av konseptet #Råbra?*

Etter en ny intervjurunde med nye ansatte justerte vi problemstillingen ytterligere. Dette siden vi så at utviklingsprosjektet kunne bli for omfattende med inkludering av temaet ytringsklima. Ny problemstilling ble derfor: *Hvordan kan bruk av systematisk positiv tilbakemelding påvirke arbeidsmiljø i endringsprosesser, med bruk av konseptet #Råbra?*

#Råbra er et system for positive avvik på jobben. #Råbra er en metode for å bli oppmerksom på og løfte frem gode prestasjoner, handlinger eller løsninger. Målet er å lære og forbedre arbeidet slik at tjenester eller produkter blir bedre, og ikke minst at arbeidsgleden hos de ansatte øker (Idèbanken, 2022).

1.3 Avgrensninger

Vi avgrensner oppgaven til ansatte på våre respektive avdelinger, og har ikke søkelys på samarbeidspartnere. Grunnen til dette er at oppgaven ikke skal bli for omfattende, og at det ellers kunne blitt for utfordrende å se resultater innenfor vår tidsramme.

Vi har avgrenset oppgaven til å undersøke nærmere noe av det avdelingene er gode på. Vi har valgt å se på effekter av utviklingsprosjektet i en avgrenset periode, men uten å trekke slutninger om langtidseffekt. Årsak til dette er vår begrensede prosjekt-tid. Vi ser imidlertid for oss at prosjektet kan videreføres etter sluttdato. Dette avhenger av våre funn underveis og av de ansattes tilbakemeldinger ved prosjektets slutt.

Vi har valgt å forenkle #Råbra-konseptet til det vi ser for oss er et realistisk ambisjonsnivå, med tanke på vår tid og tilgjengelige ressurser. Nominasjonene er ikke anonyme. Leder og verneombud fungerer som «prosjektgruppe» og velger ut månedens #Råbra. Tildeling skjer ikke via e-post men felles i personalgruppa på møte hvor vi reflekterer over nominasjonene sammen.

1.4 Leseveiledning

I kapittel 2 presenteres teori som er relevant for vår problemstilling og tema. I kapittel 3 går vi inn på hvilke metoder vi har valgt, hvordan data ble samlet inn og analyseprosessen rundt dette. I kapittel 4 viser vi funnene fra kartleggingsrundene. Videre i kapittel 5 drøfter vi, og diskuterer funnene opp mot relevant teori, etikk og praksis. I kapittel 6 går vi gjennom konklusjonen og veien videre.

2 Faglige perspektiver

2.1 Styrkebasert tilnærming

I forelesning på BI Helseledelse 25.10.2022 ble vi av Arne Carlsen og Anders Dysvik presentert for teori om styrkebaserte endringsprosesser. Påstander som «systemer har en tendens til å bevege seg i retning av det en velger å gi oppmerksomhet», «ord skaper verdener; å bygge vokabular om mestring og muligheter», og «diagnose er ikke alltid nyttig eller nødvendig» fant vi spesielt interessante og tankevekkende. Spørsmålet «hva er aller mest engasjerende og meningsfullt i det du/vi gjør?» syntes vi også var spennende. Dette spørsmålet definerer fokus for endring. Vi ser spørsmålet som et godt grunnlag og utgangspunkt for endringsarbeid og -innstilling hos alle ansatte, med tanke på mulighet for å påvirke til nødvendige og effektive endringsprosesser. Vi valgte derfor å innlemme tilnærmingen i det videre arbeidet med prosjektoppgaven.



Figur 1: Styrkebaserte endringsprosesser (Carlsen & Dysvik, 2022)

I en annen forelesning 26.10.2022 introduserte overlege Mariann Nordhov oss for metoden #Råbra; et system for positive avvik på jobben. #Råbra er en metode for å bli oppmerksom på og løfte frem gode prestasjoner, handlinger eller løsninger.

Målet er å lære og forbedre arbeidet slik at tjenester eller produkter blir bedre, og ikke minst at arbeidsgleden hos de ansatte øker (Idèbanken, 2022). Metoden går ut på at medarbeiderne selv nominerer kollega(-er) som man har «fersket» i en god prestasjon, som har løst en oppgave eller situasjon på en god måte, har vært en god kollega eller annet positivt i arbeidshverdagen. Nominasjon sendes til en felles postkasse. Et fast utvalg går jevnlig gjennom nominasjonene, og det velges en vinner etter gjennomgang med følgende spørsmål:

«Hvem gjorde noe #Råbra?»

«Hva gikk #Råbra og hvorfor?»

«Hva kan vi lære av dette?»

«Hvilke endringer kan bidra til at dette skjer oftere?»

Nominasjonene publiseres for de ansatte, og utvalgt vinner(-e) får en liten ekstra oppmerksomhet i form av et #Råbra-kort. Metoden er tatt i bruk ved flere sykehus i Norge, blant annet ved Ålesund sykehus. Det beskrives gode erfaringer, og at «metoden har bygget kultur og bidratt til bedre tjenester». Nordhov har utviklet metodikken i Norge, og sier «Har man et ensidig negativt fokus, kan man gå glipp av alt som går bra. Positive forsterkninger er mer prestasjonsfremmende, og mer effektivt i læringssammenheng sammenliknet med den mer tradisjonelle reaktive tilnærmingen» (Idèbanken, 2022).

#Råbra er et system for positive avvik på jobben. #Råbra er et konsept for å bli oppmerksom på og løfte frem gode prestasjoner, handlinger eller løsninger. Målet er å lære og forbedre arbeidet slik at tjenester eller produkter blir bedre, og ikke minst at arbeidsgleden hos de ansatte øker.

Dette er den originale #Råbra metoden:

Slik fungerer #Råbra

1. Alle kan gi en #Råbra-tildeling til noen som gjør noe #Råbra på jobb

Det er medarbeiderne selv som bestemmer om de synes noen fortjener en tildeling. Det finnes altså ingen forhåndsdefinisjon på hva som er #Råbra; det de ansatte selv opplever eller synes er #Råbra – det ER #Råbra. Det kan f.eks. være en ekstra positiv kollega, eller noen som løser en oppgave eller situasjon på en bra måte – eller noe helt annet.

2. De ansatte sender inn sine positive tilbakemeldinger eller observasjoner som #Råbra-tildelinger

Denne tildelingen kan når som helst sendes på e-post eller på papir til egen #Råbra-prosjektgruppe på arbeidsplassen. I tildelingen svarer den ansatte som gir tildelingen på følgende spørsmål:

- *Hvem gjorde noe #Råbra?*
- *Hva gikk #Råbra? – og hvorfor?*
- *Hva kan vi lære av dette?*
- *Hvilke endringer kan bidra til at dette skjer oftere?*

Den som gir en #Råbra-tildeling kan velge om det skal skje anonymt eller ikke.

Den som har gitt tildelingen får uansett en egen takk for å ha delt en positiv og konstruktiv tilbakemelding, f.eks. i form av et takkekort. Det er en vesentlig del av prosessen at medarbeidere får en takk for å både se og anerkjenne sine kollegaers gode arbeid.

Den som mottar en #Råbra-tildeling, får en personlig gratulasjonsmelding fra prosjektgruppa, med innholdet i tildelingen, og evt. hvem som har sendt den. Det er opptil hver enkelt medarbeider å dele med sine kollegaer at man har fått en #Råbra-tildeling.

3. Tilbakemeldingene samles og presenteres for alle ansatte

En presentasjon av disse #Råbra-tildelingene blir sendt ut til alle ansatte, eller synliggjort på andre måter som prosjektgruppa har blitt enige om.

4. Forslagene til forbedring blir vurdert og prøvd ut i organisasjonen

De positive tilbakemeldingene som har kommet inn, blir drøftet i et eget møte i prosjektgruppa, f.eks. annenhver måned. Gruppa blir enig om hvilke forslag som det bør jobbes videre med, f.eks. om det er prosedyrer eller rutiner som burde endres ut fra det man har lært fra de nye erfaringene. (Idébanken, 2022).

På Helseledelse samling 25.10.22 ble vi av Arne Carlsen og Anders Dysvik presentert for tesen «Man lærer mer av egne suksesser enn av egne feil» og «Man lærer mer av andres feil enn av andres suksess». Vi vurderer det derfor som et mulig uforløst potensial å også kunne ha noe søkelys på det som har gått bra - for å blant annet kunne lære også av dette.

Senere i samlingen ble vi i tillegg introdusert for småskrittsforbedringer.

Småskrittsforbedringer bygger på erfaringsbasert kunnskap som kan bidra til

læring og utvikling gjennom refleksjon. Dette er ikke en revolusjonerende metode, men testing og utprøving av nye måter å jobbe på. Det var viktig for oss å introdusere et utviklingsprosjekt som kunne oppleves overkommelig for de ansatte, så de kunne være mest mulig motiverte for prosjektet. Vi vurderte at en styrkebasert tilnærming kunne være et positivt innslag i en hektisk arbeidshverdag.

Vi vurderer at #Råbra også vil kunne bidra til å oppfylle intensjoner i kommunens Arbeidsgiverstrategi - som ble presentert tidligere i oppgaven - ved at ansatte kan oppleve en større grad av mestringstro og arbeidsglede.

Grant (2011, s. 6) skriver om motivasjon og om viktighet av historier fra våre brukere, som et bidrag til opplevelse av motivasjon i arbeidet. Han forteller om hvordan brukerne med sine tilbakemeldinger kan motivere våre ansatte. Effekten av disse tilbakemeldingene er ifølge Grant betraktelig bedre enn hva vi ledere kan oppnå. Dette bekreftes av stadig mer forskning. Grant viser til tre hovedforklaringer: Ansatte ser hvordan arbeidet deres er viktig for andre. De opplever at jobben blir verdsatt av brukerne. Medarbeiderne får en dypere forståelse for brukerens problemer og behov. I tillegg viser Grant til at historiefortelling som identifiserer hvor viktig arbeidet vårt er for brukerne også kan oppleves som en sterk påminner om behovet for kontinuerlig forbedringsarbeid. Denne type påminnelser kan bidra til å øke ansattes motivasjon for endrings- og utviklingsarbeid. Deling av erfaringer og historier om våre brukere kan derfor være veldig effektivt, og skape en arena for felles inspirasjon (Grant, 2011 s. 6).

Arntzen (2021) skriver om gleden ved å lykkes i jobben, og hvor viktig dette er for ansattes opplevelse av motivasjon og arbeidsglede.

«Tydelige mål, og det å lykkes med oppgaven – sammen med eller på vegne av pasienten – er energien som skaper arbeidsglede, entusiasme og vilje til å ville hverandre vel. Denne energien kan sammenliknes med kjærlighetens energi som får familiemedlemmer til å ville det beste for hverandre» (Arntzen, 2021, s. 60).

Arntzen beskriver videre gleden som en kilde til begeistring og gode følelser hos flere. Når det man er glad for deles med andre smitter også gleden, på samme

måte som med dårlig humør. Det man setter søkelys på forsterkes. Gir man det negative oppmerksomhet, vil opplevelsen av negativitet forsterkes.

Gjennom ulike forelesninger på BI i 2022 og 2023 ble vi introdusert for småskrittsforbedringer i endringsarbeid. Ved å aktivt søke etter småskrittsforbedringer og sette søkelys på det man har lyktes med, åpnes det for utviklingsmuligheter for den enkelte ansatte og for gruppen som helhet. Samtidig involveres og inviteres de ansatte og brukerne med i utviklingsarbeidet. Man kombinerer styrkebasert tilnærming med problemorientering, og prøver aktivt ut nye grep. Et slikt fokus gir mulighet for god læring for enkeltansatte og personalgruppen. En annen side ved småskrittsforbedringer er at det bidrar til tjenesteutvikling – man dyrker frem og gjør mer av det tjenesten har lyktes med. For å lykkes med småskrittsforbedringer betinges det at brukere tas aktivt med i drøftinger og råd, og/eller at man aktivt legger til rette for og etterspør brukernes tilbakemeldinger på opplevd effekt av arbeidet.

2.2 Indre og prososial motivasjon

Som helseledere forvalter vi deler av organisasjonens menneskelige ressurser, og vi anser det som viktig at dette gjøres på en god måte. I den forbindelse er det interessant for oss å se nærmere på hva som motiverer ansatte.

Kuvaas & Dysvik (2020) beskriver Forpliktelsesbasert HR. Her åpnes det for at organisasjoners HR-mål og systemer kan utarbeides med tanke på at indre og prososial motivasjon er viktige drivkrefter hos ansatte. «Indre motivasjon refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører. Prososial motivasjon refererer til et ønske om å gjøre en innsats til fordel for andre eller en opplevelse av en forpliktelse til å gjengjelde gode handlinger» (2020, s. 56). Organisasjoner kan tilrettelegge for høy grad av autonomi i arbeidshverdagen. Forskning viser at ansatte som opplever høy grad av autonomi i arbeidet trives bedre, og at autonomi er en viktig faktor for trivsel og arbeidsglede – og dermed også motivasjon. En opplevelse av autonomi betinger tydelige mål og forventninger til ansatte, mulighet for å gjøre selvstendige faglige vurderinger og til å innhente faglig støtte ved behov. Ved forpliktelsesbasert HR baserer organisasjonens mål og styringssystem seg på tillitsbasert ledelse; man legger til grunn at ansatte ønsker å

gjøre en god jobb, og forsøker å legge til rette for å forsterke en opplevelse av mening og mestring i arbeidet, fremfor unødig kontroll og styring av arbeidet. Martinsen (2019) beskriver det å være indre motivert for en oppgave som at selve aktiviteten oppleves tilfredsstillende. Han forteller om motivasjonsteori, forskning og arbeid på temaet selvbestemmelse. Teorien bygger opp under anbefalinger om at organisasjoner bør gjøre arbeidet mer indre motivert for de ansatte. Dette er på linje med tidligere nevnte teori om motivasjon.

2.3 Arbeidsmiljø

2.3.1 Organisasjonskultur

I forelesninger den 28.11.2022 og 29.11.2022 ble vi presentert for organisasjonskulturer av Bjørn Erik Mørk. Organisasjonskultur kan defineres som «et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe mennesker etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle i forhold til disse problemene».

Mørk viser til organisasjonskultur som bestående av tre nivåer:

1. Artefakter, som er synlige og må tolkes og tydes.
2. Verdier og normer, som beskriver hva som er ønskelig, og fungerer som atferdsregler.
3. Grunnleggende antakelser, som er oppfatninger eller meninger som oppleves som sannheter.

Martinsen (2019) legger til at det er mye enklere å utvikle organisasjonskultur i en ny organisasjon enn i etablerte organisasjoner. Vår organisasjon er stor og veletablert, med mange ulike avdelinger og grupper av ansatte. I tillegg til en etablert felles organisasjonskultur vil ulike subkulturer prege forskjellige deler av organisasjonen.

Leder kan påvirke kulturen(-e) ved å være bevisst på hva man gir oppmerksomhet, og hva som måles og kontrolleres. I tillegg har leders reaksjon på kritiske hendelser og kriser en viktig signaleffekt. Det samme gjelder for hvordan leder fordeler ressurser, vektlegger ved rekruttering og seleksjon, og også valg knyttet til definering av goder, roller og ansvar.

2.3.2 Psykologisk trygghet

Edmondsons (2019) forskning på prestasjoner i organisasjoner har vist at psykologisk trygghet er nødvendig for ansattes opplevelse av et godt arbeidsmiljø. Ifølge henne er psykologisk trygghet at ansatte kan ta mellommenneskelig risiko ved å si fra, for eksempel ved å komme med forslag til forbedringer, spørre om hjelp eller innrømme feil (Edmondson 2019, s 159) Ansatte opplever å kunne være ærlig og direkte uten frykt for hverken formelle eller uformelle sanksjoner fra leder. Hun understreker hva psykologisk trygghet ikke er: Ansatte bør ikke si alt man har på hjertet uten hensyn til kollegaer. Et kollegium med stor grad av psykologisk trygghet er ikke preget av konsensus, men heller at man søker ærlighet og godt samarbeid. Utfordringer og effektivitet vil verdsettes, og man kan undre seg sammen og søke læring og kollegastøtte når uventede hendelser skjer eller noe går feil. Ifølge Edmondson er leders reaksjoner på atferd og hendelser den viktigste faktoren og markøren for ansattes atferd, og deres opplevelse av psykologisk trygghet. Leders reaksjoner blir retningsgivende for de ansattes oppfatninger av hvordan man kan og bør oppføre seg i ulike situasjoner (Edmondson, 2019).

2.3.3 Høykvalitetsforbindelser

Vi ble på forelesning 25.10.2022 av Arne Carlsen og Anders Dysvik presentert for høykvalitetsforbindelser. Vi leste videre om dette i spennende artikler fra Jane Dutton (Dutton et al, 2003, s. 55).

Høykvalitetsforbindelser er gjensidige, livgivende og kan være korte. Subjektivt oppleves denne type forbindelser som vitale og livgivende. Man opplever seg anerkjent, sett og elsket, og situasjonen oppleves gjensidig. Definerende strukturelle karakteristika er høyere emosjonell bæreevne og økt slitestyrke i mange typer situasjoner. I tillegg preges forbindelsene av å være åpne og skapende. Dutton presenterer fem handlingsstrategier for å dyrke høykvalitetsforbindelser: Å kommunisere inviterende og bekreftende, demonstrere tilstedeværelse, lytte aktivt og å være genuin.

#Råbra-konseptet har flere likhetstrekk, med tanke på metode og ønsket effekt, med handlingsstrategier for utvikling av høykvalitetsforbindelser. Ved å jevnlig dele mer av hva som har gått bra i kollega-fellesskapet vil vi kunne legge til rette

for høykvalitetsforbindelser. I tillegg åpner #Råbra for at deling av positive avvik kan skape undring som er knyttet til handling, som igjen kan føre til økt mestringsopplevelse- og tro i personalgruppen.

2.3.4 Ytringsklima

Kvalnes (2022) definerer et godt ytringsklima som at terskelen for ansatte er lav for å si fra, både om støtte, kritikk, skapende motstand og kunnskapsdeling. Det oppleves trygt å ta opp aktuelt med kollegaer og ledere når noe skjer. Kvaliteten på ytringsklimaet vil påvirke rammene for de samlede prestasjonene i kollegafellesskapet. I tillegg er et godt ytringsklima med høykvalitetsforbindelser mellom kollegaer viktig å vedlikeholde. Kvalnes beskriver at dette kan gjøres effektivt ved aktiv bruk av «Plussknapper», som er energigivende små tegn på anerkjennelse når kollegaer har gjort noe bra. Det er viktig å feire små og store arbeidsbragder, og å dyrke frem det positive den enkelte og gruppen samlet får til. «Deling av historier om det vi har fått til på jobb, skaper energi, stolthet og tro på mestring» (BI Business Review, 2018). Kvalnes (2022) sier at ledere som ønsker å styrke ytringsklimaet i en gruppe kan utvikle dette ved å «invitere folk til å gi kritiske tilbakemeldinger, være til stede og tilgjengelig for å motta slike, og vise anerkjennelse og takknemlighet når noen faktisk ytrer kritisk» (s. 16). For at man skal lykkes med utviklingen av ytringsklimaet må leder også følge opp ytringer, slik at de blir svart ut på en ivaretagende og informativ måte.

2.4 Ledelse

Det meste av ledelsesarbeid innebærer å bidra til å lede og styre organisasjoner i endring, siden organisasjoner jevnlig har behov for å justere seg etter samfunnets skiftende behov. Leder er ansvarlig for å planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere virksomhetens arbeid (Lovdata: Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helsetjenesten, 2016). Leder skal vise retning, og også beskrive og begrunne organisasjonens mål for de ansatte. Ledere har ansvar for at organisasjonens mål gjennomføres på en god måte, og bør gå foran som et godt eksempel for de ansatte. Kunnskap om endringsledelse er av den grunn svært aktuelt for oss ledere. Våre resultater og måloppnåelse i arbeidet avhenger imidlertid av våre medarbeideres innsats, siden ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre (Arnulf, 2020). Medarbeiderne må av den grunn påvirkes, slik at vi arbeider sammen for å nå våre mål.

I forelesning 12.09.2022 ble vi av Tord Fagerheim Mortensen introdusert for temaet lederatferd, og at dette består av tre separate dimensjoner: oppgaveorientering, relasjonsorientering og endringsorientering. Forskning viser at relasjonsorientering er den klart viktigste av de tre dimensjonene. For å kunne lykkes med oppgave- og endringsorientering må relasjonsorientering være på plass. Samtidig kan man ikke lykkes med relasjonsorientering hvis ikke oppgaveorienteringen fungerer. Dette understøttes også av Martinsen (2019), som understreker betydningen av en god leder- medarbeider relasjon, og viser til LMX-teorien til Graen (s. 152). Når relasjonsorientering er på plass vil relasjonen mellom ansatte og leder være preget av tillit - til at ansatte får tildelt spennende og utviklende oppgaver, at leder deler relevant viktig informasjon med ansatte, og at ansatte får oppmerksomhet og anerkjennelse fra leder når de gjør en god jobb. Sett fra medarbeiders side vil relasjonen til leder da oftest oppleves som god. Nyere forskning på LMX har vist at modellen har brister, men ifølge Arnulf (2020) har likevel modellen stor verdi som et bidrag til å belyse viktigheten av relasjonsorientering innen ledelse.

Kunnskap om hvordan medarbeidernes beslutninger i arbeidshverdagen påvirkes av strukturelle endringer lar seg vanskelig identifisere ved hjelp av observasjon, statistikker og andre kvalitative data (Lian, 2020, s. 169) Gjennom studiet og i arbeidet med oppgaven har vi økt vår kunnskap, og sett bekræftelser på at teori stemmer med vår yrkesutøvelse. Ved å legge til rette for og støtte den enkelte medarbeider, samtidig som vi utfordrer, kan vi påvirke til at flere kan oppleve seg sett, motivert og trygge nok til å medvirke til implementering av endringer.

I løpet av prosjektperioden leste vi om viktigheten av at vi som ledere kjenner gjeldende kultur og verdier i avdelingene (Lian, 2020). I oppstarten av prosjektet var medarbeidernes tilbakemeldinger i intervjuene preget av frustrasjoner knyttet til endringer, og en opplevelse av slitasje knyttet til forventninger om stadige tilpasninger i en hektisk hverdag. Vi ønsket å skape motivasjon, mestringstro og arbeidsglede i personalgruppen, og valgte av den grunn en mestringsorientert tilnærming til utviklingsprosjektet. Våre funn har belyst ulike sider ved samhandlingen i avdelingene. De ansatte har vært involvert i prosjektet underveis, og bidratt med viktig informasjon om sine opplevelser og refleksjoner. Vi har

underveis analysert og justert prosjektet etter jevnlig tilbakemeldinger fra de ansatte. Ved prosjektets slutt opplever vi å ha fått bekreftet mye tidligere kunnskap om kultur og verdier i avdelingene, men også å ha avdekket og synliggjort enkelte utfordringer. Vi anser alle funn som nyttige for vårt videre arbeid med utvikling av avdelingene.

Gjennom studiet leste vi med entusiasme Grant (2021) sin bok «Gi og ta». Her forteller Grant om viktigheten av å skape en arbeidsplass der ansatte opplever tilhørighet og også ønsker å bidra. Ved å oppleve mening i arbeidet og tilhørighet til organisasjonen kan flere ansatte oppleve seg motivert til å utøve giver-atferd, ved å dele kunnskap og hjelpe hverandre. Ved å oppleve kollegastøtte kan team og enkelt-ansatte oppleve seg godt forberedt ved utfordringer.

Som ledere kan vi legge til rette for en arbeidsplass der ansatte ønsker å være, med gode prosesser og møtepunkter (Martinsen, 2020).

Småskrittsforbedringer kan utgjøre en viktig forskjell ved behov for endringer i organisasjoner. En side ved småskrittsforbedringer er at det bidrar til tjenesteutvikling – man dyrker frem og gjør mer av det tjenesten har lyktes med. Småskrittsforbedringer forutsetter at man tar brukerens perspektiv. Det betinger at brukere tas aktivt med i drøftinger og råd, og/eller at man aktivt legger til rette for og etterspør brukeres tilbakemeldinger på opplevd effekt av arbeidet. Dette kan igjen påvirke ansattes motivasjon for endringer; Når behovet for endringer kan adresseres til brukernes tilbakemeldinger på tjenester vil aksepten for endringer, og viljen til å bidra til en god gjennomføring av disse, sannsynligvis øke hos ansatte (Grant, 2011).

Ved å legge vekt på hva ansatte har lyktes med, og å fremheve dette i arbeidsgruppen, fremheves gode rollemodeller. Sosialpsykologen Albert Bandura (1997) har forsket på modellering, som er læring gjennom observasjon ved å se på hva andre gjør, og utfallet av det. Når ansatt observerer en kollega man kan sammenlikne seg med som har lyktes med en oppgave, øker sannsynligheten for å tenke at man kan kopiere fremgangsmåte og selv mestre samme oppgave. Læring av nære rollemodeller kan bidra til økt mestringstro, som igjen kan føre til

redusert opplevelse av uro og angst hos ansatte. Dette vil være aktuelt også ved endringsarbeid.

I vårt arbeid med prosjektet leste vi mye spennende faglitteratur. Vi syntes imidlertid vi manglet litt «kjøtt på benet» om forskning knyttet til temaet målbevisst trening. Vi leste derfor videre i «Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser» (Kuvaas & Dysvik, 2020). Vi fant at prestasjonsledelse med hovedvekt på utvikling kan være et bidrag til å svare ut vår problemstilling *Hvordan kan bruk av systematisk positiv tilbakemelding påvirke arbeidsmiljø i endringsprosesser, med bruk av konseptet #Råbra?* Utviklende prestasjonsledelse har som mål å utvikle medarbeiderens kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, og også motivasjon for å øke ansattes arbeidsprestasjoner. Utviklende prestasjonsledelse må gjennomføres som en kontinuerlig prosess dersom det skal ha noen hensikt. Et overordnet prinsipp for prestasjonsutvikling er å basere seg på ansattes styrker, og ikke svakheter. Det vises også til neurologisk forskning, som viser at korrigerende tilbakemeldinger aktiverer flykt- eller slåss-sentrene i hjernen og fører til svakere prestasjoner, selv for ansatte som i utgangspunktet presterer godt. Ved å identifisere hva som har gått bra ved å dele #Råbra-historier, synliggjøres ansattes styrker for kollegiet. Vi legger på denne måten vekt på styrkebasert ledelse.

På forelesning med Tonja Løve 27.04.2023 ble vi introdusert for Hawthorne-effekten, som viser at det å bli undersøkt og å oppleve at man blir sett, uansett vil føre til en forbedring hos ansatte. Vi ser dette som en interessant teori med tanke på vårt videre arbeid.

Gjennom studiet har vi fått økt kompetanse på hvordan vi kan lykkes med endringsprosesser, og hvor viktig samhandlingen med våre ansatte er ved innføringen av nye måter å løse våre oppgaver på. I det videre arbeidet vil relasjonsorientert ledelse, der vi er nysgjerrige på og lytter til våre ansatte, gis et større fokus enn før.

3 Metode

Vi har valgt å benytte kvalitativ metode. Vi anså denne som best egnet til å undersøke vår problemstilling. Kvalitativ metode beskrives som mangfoldig med tanke på hvordan man samler inn, analyserer og presenterer empiri (Oppen et al.,

2020). Det mest vanlige er å benytte intervju, observasjon eller dokumentanalyser. Felles for kvalitativ metode er at det vektlegges verbale utsagn som svar på spørsmål om hva, hvordan og hvorfor, fremfor tallmessige betegnelser som besvarer spørsmål om hyppighet og mengde. Kvalitative undersøkelser vektlegger dybde fremfor bredde, og vi får kunnskap om virkeligheten der den utfolder seg. Ved å samle inn informasjon om et bestemt tema kan man finne hvilke problemer eller muligheter som opptar folk, og ut fra dette lage hypoteser som kan testes ut. Det oppnås nær kontakt med de som studeres. Ved å velge kvalitativ metode ønsket vi å oppnå forståelse, samt å kunne forklare sosiale fenomener gjennom kontakten med informantene. Wadel (1990), referert i Oppen et al (2020, s. 31) understreker at kvalitativ metode kjennetegnes av «en runddans mellom teori, data og metode» og at det er nettopp denne fleksibiliteten som er en av styrkene ved kvalitativ metode. Dette har vært gjenkjennelig i vårt arbeid med prosjektoppgaven. Vi har vekslet jevnlig mellom teori, data og metode, nettopp for å kunne forstå, justere og videreutvikle konseptet vårt underveis i arbeidet.

Som tilnærming i prosjektoppgaven har vi benyttet abduktivt design. Dette designet er ifølge Oppen et al. i en mellomposisjon mellom induktiv (utforskende) og deduktiv (testende) design. Vi vurderte abduktivt design som riktig for oss, siden vi da har mulighet til å veksle mellom teori og empirisk analyse. Vi så det som en fordel med et samspill mellom vår empiri og kunnskap fra tidligere undersøkelser som vi tilegner oss underveis i prosjektet. Vi brukte intervju og workshop som metode. På workshopene benyttet vi IGP(I) - Individuell, gruppe, plenum. IGP(I) er en metode for å fremme medskapning, involvering og forpliktelse fra alle deltakerne som er til stede i et møte eller i en forsamling.

3.1 Datainnsamling

Vi hadde søkelys på at utvalget informanter representerer et jevnt fordelt utvalg av medarbeidere. I tillegg at informantene speiler ulik ansettelsestid, yrkesbakgrunn og ansettelsesform i avdelingene.

Prosjektperioden besto av en kartleggingsfase der vi informerte om prosjektet både skriftlig og muntlig, gjennomførte individuelle intervjuer, hadde workshops, vurderte gevinstavtrykk og utarbeidet en problemstilling.

Tabell 1: Fremstilling av trinn i datainnsamling.

| |
|---|
| <p>Utvikling av problemstilling: Hvordan kan bruk av systematisk positiv tilbakemelding påvirke arbeidsmiljø og ytringsklima i endringsprosesser, med bruk av konseptet #Råbra</p> |
| <p>Kartleggingsrunde 1: Individuelle intervjuer av ansatte og samarbeidspartnere Mål: Få frem hva de ansatte ser som utfordringer i sin avdeling og organisasjon</p> |
| <p>Kartleggingsrunde 2: Individuelle intervjuer Mål: Få frem hvordan ansatte opplever ytringsklima i avdelingen og organisasjonen</p> |
| <p>Justering av problemstilling: Hvordan kan bruk av systematisk positiv tilbakemelding påvirke arbeidsmiljø i endringsprosesser, med bruk av konseptet #Råbra</p> |
| <p>Kartleggingsrunde 3: Workshop med ansatte i avdeling Mål: Få frem eventuelle utfordringer og spørsmål hos ansatte</p> |
| <p>Pilot 1: Månedlige møter med #Råbra tildeling Mål: Se effekt av å dele positive historier og tildele en Månedens #Råbra</p> |
| <p>Kartleggingsrunde 4: Workshop med ansatte i avdeling Mål: Kartlegge behov for justeringer av konseptet</p> |
| <p>Pilot 2: Ukentlige møter med opplesing av #Råbra historier Mål: Se effekt av å dele positive historier uten å tildele ukens #Råbra</p> |

3.1.1 Kartleggingsrunde 1: Individuelle intervjuer

Ved å bruke intervju ønsket vi å innhente mye informasjon på kort tid. I tillegg ønsket vi, på en god og åpen måte, å kunne få dybdekunnskap om informantens opplevelser, vurderinger, utfordringer og muligheter. Vi anså også intervju som en passende metode siden det gir mulighet for å avklare eventuelle uklarheter eller misforståelser underveis med informanten (Oppen et al., 2020). I likhet med intervju gir workshop oss mye informasjon på kort tid. I tillegg gir workshop en mulighet til observasjon av det som skjer i gruppen.

I perioden september - oktober gjennomførte vi en prosess for å kunne identifisere hva som kunne være aktuelle utfordringer å jobbe videre med i prosjektoppgaven. Vi gjennomførte 5-6 samtaler hver. Samtalene varte i 30-45 minutter. Våre informanter var ledere, ansatte i avdeling og ansatte i organisasjonen. Vi sendte ut kort informasjon om prosjektet og invitasjon til intervju til den enkelte via e-post. Vi valgte å ikke sende ut spørsmålene i forkant av intervjuet, siden vi anså at dette kunne påvirke svarene. Samtalene ble holdt på våre kontor/personalrom, og vi hadde på forhånd valgt ut tre spørsmål. Vi innledet alle samtalene med å forklare at vi tar den nasjonale lederutdanningen i primærhelsetjenesten, og at vi i den forbindelse skal gjøre et utviklingsprosjekt i egen organisasjon. Vi forklarte at informasjon fra samtalen vil anonymiseres, og at informanten når som helst kan trekke seg fra undersøkelsen dersom vedkommende ønsker det, uten å oppgi årsak.

Våre spørsmål var som følger:

1. Hva ser du som særlige utfordringer vår organisasjon står overfor?
2. Hvordan kommer disse utfordringene til uttrykk i arbeidshverdagen?
3. Hvem tenker du at dette kan være spesielt utfordrende for?

3.1.2 Kartleggingsrunde 2: Individuelle intervjuer

I denne runden valgte vi å gjennomføre individuelle intervjuer med 4 ansatte på hver avdeling. Mål for intervjurunden var å få frem hvordan ansatte opplever ytringsklimaet i avdelingen.

Vi stilte følgende spørsmål:

Opplever du at du kan si fra ved behov, ved å gi nødvendige tilbakemeldinger i arbeidshverdagen til:

- a. Nære kollegaer?
- b. Nærmeste leder?

Fortell litt om hvordan dette fungerer for deg.

3.1.3 Kartleggingsrunde 3: Workshop

De ansatte fikk informasjon om workshopen uken før, i daglige morgenmøter. Workshopen ble avholdt over 2 datoer for å sikre best mulig oppmøte i personalgruppa. Hensikten med denne workshopen var å skape engasjement i ansattgruppa. De fikk komme med sine innspill, så de kunne oppleve at de var med og påvirket prosessen. Vi ønsket også å avklare eventuelle misforståelser, og

at det var klart for alle hva vi skulle gjøre. Vi diskuterte også hvorvidt ledere og verneombud skulle nominere. Det var enighet om at alle ansatte kunne nominere, også ledere og verneombud. Først fikk de informasjon om prosjektet i samlet gruppe, deretter satt de i grupper 2 og 2 og reflekterte over følgende spørsmål:

1. Hvordan tror du det vil være for deg å dele #Råbra historier i gruppen?
2. Hva kan være utfordringer med å dele #Råbra historier?
3. Hva kan være positivt med å dele slike historier?
4. Hvordan tror du det vil oppleves å høre andre dele historier om hva som har gått bra?

3.1.4 Pilot 1

I forkant av pilot 1 hadde leder og verneombud en gjennomgang av alle nominasjoner, og sammen valgte ut månedens #Råbra.

I personalmøte gjennomførte vi #Råbra med opplesing av nominasjoner og tildeling av månedens #Råbra. Dette ble gjort av leder.

Det ble gjennomført en refleksjonsrunde hvor alle ansatte fortalte om hvordan de opplevde nominasjonene og tildelingen.

3.1.5 Kartleggingsrunde 4: workshop

Etter pilot 1 ble det gjennomført en workshop med ansattgruppa for å kartlegge behov for justeringer av konseptet, siden det var få ansatte som hadde nominert. Vi ønsket å undersøke nærmere grunnen til dette.

Ansatte fikk følgende spørsmål:

- Hva mener du er årsaken til at det var få nominasjoner?
- Har du forslag til hva vi kan gjøre for å få inn flere nominasjoner?

3.1.6 Pilot 2

På bakgrunn av tilbakemeldinger fra kartleggingsrunde 4 gjorde vi følgende justeringer:

- Ukentlige møte med opplesing av alle nye nominasjoner
- Ingen tildeling av ukas #Råbra
- I forkant kunne ansatte også sende inn nominasjoner som SMS eller lydopptak til leder
- I etterkant av opplesningen ble det gjennomført en refleksjonsrunde hvor alle ansatte fikk uttale seg om hvordan de hadde opplevd dette

3.2 Analyseprosessen

Data fra intervjuene: Vi møtte hverandre i etterkant av intervjuene og behandlet data fra informantene. Vi sammenlignet svarene for å se på likheter og ulikheter for videre arbeid i prosjektet. Vi gjorde også justeringer i problemstillingen etter intervjurunde 2.

Data fra workshopene: Vi observerte i begge workshopene på våre avdelinger, et stort engasjement og glede. Vi sammenlignet svarene fra avdelingene våre og justerte prosessen fremover til pilot 1 og pilot 2.

3.3 Etiske refleksjoner

Det har vært viktig for oss avdelingsledere å opptre med god etisk skjønn gjennom hele prosessen.

Det var viktig at de ansatte var klar over at alle svar fra intervjurundene ble anonymisert og at svarene ble behandlet på en etisk og forsvarlig måte. Dette fordi det ikke var mange informanter i de første intervjurundene. Alle deltok frivillig og ingen av de som ble spurt takket nei.

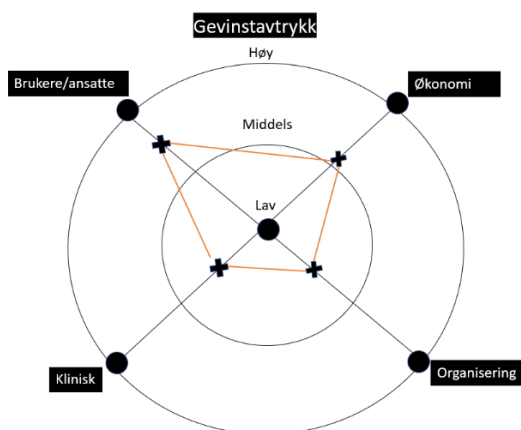
Vi ønsket å opptre så profesjonelle som mulig, for ikke å påvirke de ansattes svar. I etterkant har vi reflektert over om intervjurundene kunne ha vært utført i et mer nøytralt lokale og muligens brukt spørreskjema. Dette fordi de ansatte kan ha følt på å ikke tørre å være helt ærlige når det er avdelingsleder som intervjuer og intervjuene ble gjennomført på avdelingsleders kontor.

Vi har i ettertid reflektert over om det var riktig at vi som ledere nominerte ansatte. Vi er usikre på om det var riktig, men flertallet av de ansatte ønsket at vi kunne nominere så da valgte vi å lytte til dem.

På Carpe Diem demenslandsby er ansatt gruppen bestående av ansatte fra mange ulike kulturer. Vi ser i ettertid at vi kunne hatt mer søkelys på mangfold ledelse, da vi ser at ansatte med annen kulturell bakgrunn var mer tilbakeholdende med å være kritiske til prosessen. I etterkant er vi også usikre på hvor mye disse ansatte forsto av prosjektet, og at det med fordel kunne vært brukt mer tid på tilrettelagt informasjon for å gjøre dem trygge på prosessen.

3.4 Gevinstavtrykk

Vi har vurdert gevinstavtrykk for vårt valg av problemstilling, og benyttet modell for tidlig metodevurdering etter forelesning ved Kari J Kværner 14.09.2022. Vi fant følgende gevinstavtrykk for de fire områdene bruker/ansatte, økonomi, klinisk og organisering:



Figur 1: Gevinstavtrykk før prosjektstart

Tabell 2: Oppsummering av status på gevinstavtrykk før prosjektstart

| | | |
|----------------|-------------|--|
| Bruker/ansatt | Høy | Opplevelse av å bli sett og verdsatt. Synliggjør mer av det vi gjør bra. Dette kan føre til økt mestringstro og økt trivsel og helse. Bedre samarbeid med kollegaer. Kollegaer blir bedre kjent, og dette kan føre til bedre samhandling. Kan gi ansatte et løft, og ønske om å yte mer |
| Økonomi | Middels | Bedre trivsel og helse kan minske korttidsfravær. På lang sikt kan det også mulig redusere langtidsfravær |
| Klinisk | Middels/lav | Økt trivsel og helse for ansatt, vil øke kvaliteten på tjenesten |
| Organisatorisk | Middels lav | Bedre samhandling i organisasjonen. Økt tilhørighet og mindre utskiftning av ansatte. Enkelthistorier løftes frem mer |

4 Funn

I starten av prosjektperioden hadde vi begge intervjuer med utvalgte ansatte fra våre avdelinger. Funnene fra disse var sammenfallende, spesielt funnene rettet mot arbeidsmiljø. På bakgrunn av disse funnene utviklet vi vår første problemstilling *Hvordan kan bruk av systematisk positiv tilbakemelding påvirke ytringsklima og arbeidsmiljø i endringsprosesser?*

Etter en ny intervjurunde med nye ansatte justerte vi vår problemstilling ytterligere. Dette gjorde vi fordi vi så at oppgaven kunne bli for omfattende med tanke på vår begrensede tidsramme i prosjektet. Ny problemstilling ble derfor: *Hvordan kan bruk av systematisk positiv tilbakemelding påvirke arbeidsmiljø i endringsprosesser, med bruk av konseptet #Råbra?*

Videre i prosessen hadde vi workshops med ansatte i egne avdelinger. Funnene fra workshopene viste et stort engasjement, men også at mange var skeptiske til konseptet. De var redde for at noen skulle bli glemt, og at det kunne føre til at ansatte ble demotiverte. De var redde for at de samme personene skulle få nominasjoner og at de samme historiene ble delt. Noen opplevde også at ved å dele historier man hadde opplevd med kollega, fremhevet man også seg selv.

Vi startet opp pilot 1 som avtalt. Vi fikk ingen nominasjoner fra ansatte i denne runden. Kun ledere og verneombud hadde nominert. Funnene fra pilot 1 var stort sett positive. De ansatte synes det var inspirerende å høre historier om sine kollegaer, og følte stolthet over andre kollegaer. Andre syntes derimot det var utfordrende at leder hadde nominert.

På bakgrunn av funn fra pilot 1 gjennomførte vi en ny workshop for å undersøke videre årsak til at de ansatte ikke hadde nominert. Funnene fra workshop viste at de ansatte opplevde hektiske hverdager og trengte hyppige påminnelser om prosjektet. Nominasjonene kom ikke av seg selv, selv om ansatte opplevde et engasjement for prosjektet. De fleste syntes også at det var forstyrrende med en «vinner», og at det var mer inspirerende å kun lese opp alle nominasjonene.

I pilot 2 justerte vi derfor gjennomføringen av konseptet #Råbra. Vi gjennomførte ukentlige møter, de ansatte kunne nominere på SMS i tillegg til e-post og fysisk

lapp. Antall nominasjoner økte betraktelig, tilbakemeldinger fra ansatte var i hovedsak positive. Flere fortalte at det var inspirerende å høre hvordan andre kollegaer jobbet, og at det ga motivasjon til å gjøre det på samme måte. De sa at de fikk tips til å løse arbeidsoppgaver på en annen måte. Et fåtall var fortsatt skeptiske, og nominerte ikke andre.

Vi observerte at de ansatte både var mer engasjerte enn tidligere, og at enkelte ansatte tok mer initiativ til ekstra oppgaver enn før.

Etter gjennomgang av alle data fra intervjuer, workshop med ansatte og to piloter ser vi at vi kan dele våre funn inn i fire hovedtemaer: Engasjement, omsorg og høykvalitetsforbindelser, målbevisst trening og løsningsfokus.

Under vil vi se nærmere på hvert av disse temaene.

4.1 Engasjement

Flertallet av de ansatte uttrykte glede og engasjement i pilotene, og flere uttrykte at noen av historiene aldri hadde blitt kjent for dem om de ikke ble delt. Etter tildelingen fikk alle ansatte si noe om hvordan de opplevde å høre historiene og hvordan det var å få månedens #Råbra. Enstemmig tilbakemelding var at de syntes det var fint og inspirerende å høre historiene. Noen sa at de hadde opplevd å få et overblikk over bredden av saker som finnes i tjenesten og ble stolte over hva de som ansattgruppe får til. Flere fortalte at de syntes det var motiverende å høre om kollegaers suksess, en sa: «I en hektisk hverdag er det ikke lett å få med seg alle de positive ting som skjer i tjenesten, så det er godt og motiverende å høre om de gode tingene som har skjedd»

Flere fortalte at de opplevde historier som rørende, siden de kunne kjenne igjen brukerne i nominasjonene, og at dette skapte økt engasjement for dem. Det samme gjaldt overfor kollegaene; De ansatte fortalte at de kjente igjen trekk og typiske handlingsmønstre hos kollegaer i historiene som ble delt. En sa «Jeg trodde det skulle bli kleint å høre historier om hva andre og jeg selv har gjort bra. I stedet syntes jeg historiene var gjenkjennelige, og ofte veldig rørende. Jeg kjente igjen både meg selv og kollegaene. Det var fint å høre at andre også ser de positive tingene, og at dette løftes frem i gruppa». En annen delte mye av det samme: «Det var inspirerende og interessant å høre historier om hva andre har lykkes med. Historiene opplevdes ekte og autentiske. Før prosjektets start var jeg redd det ikke

skulle oppleves slik. Det var en positiv overraskelse og det ga meg inspirasjon videre». En sa «Jeg tror det er bra for miljøet når vi sitter og leser opp, det blir god stemning». En annen delte at «historiene gir meg inspirasjon til å gjøre det samme». Vi ledere observerte at enkelte medarbeidere viste økt initiativ til å ta på seg ekstra oppgaver. Dette gjaldt også initiativ til å bidra med ukjente oppgaver. Vi så også en mobilisering av ansatte som tidligere var mindre aktive. En sa at #Råbra-historiene bidro til at flere medarbeidere ble sett for sitt arbeid, og at oppmerksomheten på det som er bra ble mer styrt og fordelt mellom alle ansatte i gruppa. Denne sa «Enkelte skal alltid fremheve seg selv. Nå må de dele oppmerksomheten med andre som er mer stille». En annen sa «Det er supert, oppmerksomheten rettes mot alle i gruppa. Vi er mer bevisste på dette selv. Det er ikke lenger de samme som hele tiden skal fremheve seg selv». En annen sa at «det er fint å bli bedre kjent med andre, ved å høre mer om hva de har lykket med».



Bilde 1: Møterom Carpe Diem demenslandsby



Bilde 2: Møterom Avdeling Oppfølging psykisk helse og rus

4.2 Omsorg og høykvalitetsforbindelser

Noen av de ansatte var raske med å reflektere over hva som ville skje om noen ikke fikk nominasjon. Det var tydelig at noen var bekymret for flere usynlige helter, som kanskje ikke ville bli nominert. Flere fortalte også at de var redde for å glemme eller utelate noen. En sa «Jeg er usikker på hva jeg skal skrive, og at ikke noen skal bli lei seg», og «Det kan føles sårt om en føler at man gjør en god jobb, men så aldri blir nevnt. For eksempel folk som jobber veldig individuelt» En annen var engstelig for at noen skulle bli lei seg og at det å skrive en nominasjon også kunne oppleves som at man ekskluderte andre. Hun sa «Det var vanskelig å fremheve en eller noen få kollegaer ved å skulle skrive den lappen. Jeg opplever at jeg ekskluderer noen». Andre fryktet at kollegaer kunne bli demotiverte dersom de ikke fikk en nominasjon. En sa «Kan dette føre til at man føler seg glemt eller blir demotivert?»

I etterkant av tildelingen fikk vi tilbakemelding fra en ansatt som uttrykket irritasjon for valget av månedens #Råbra. Hun opplevde at den ansatte ofte fremhevet seg selv, hun sa «Hvorfor skal hun alltid fremheves?».

Noen få ansatte syntes det var vanskelig at leder kunne nominere gjennom hele prosjektet. En sa «Det er utfordrende at leder har nominert». En annen sa «Det er tull at leder skal nominere. Hva vet leder om hva vi gjør?» En fortalte om en bekymring for at det kunne oppfattes som favorisering. Hun sa «Det vil veie tyngre når leder har nominert enn når kollega har gjort det. Det blir feil». De samme ansatte fortalte at de oppfattet prosjektet som unødvendig, «Hvorfor skal vi gjøre dette, hva er hensikten?» og «Hva skal vi bruke det til?» De samme ansatte leverte ingen nominasjoner, men ble selv nominert flere ganger av kollegaer. På spørsmål om hvordan de opplevde å bli nominert, svarte den ene at det «var hyggelig og rørende, men litt flaut».

Alle ansatte var opptatt av at det var hyggelig å lese opp alle nominasjonene. En sa «Det er bra for miljøet når vi sitter og leser opp, blir god stemning». Ansatte syntes det var gøy og inspirerende å høre om alt det positive som skjedde i avdelingen. En sa «Det er inspirerende og interessant å høre historier om hva kollegaer har lykkes med», og «Det er god påminnelse om egen kompetanse, og

synliggjør også gruppas samlede kompetanse». En annen sa «Det var flere historier jeg kanskje ellers aldri hadde fått hørt. Det er fint å høre om det som er bra, jeg synes også jeg blir bedre kjent med kollegaene mine da» og «Det er positivt rart å bli nominert. Det at man ikke har kontroll på det som blir sagt og delt er uvant, og å være i sentrum på den måten».

I workshop etter pilot 1 var medarbeiderne samstemte i sine tilbakemeldinger om at det ikke var nødvendig og heller ikke nyttig med utvelgelse av månedens #Råbra. En sa «Det er forstyrrende at én skal velges ut, det er mer positivt å lese opp alle nominasjoner». Vi observerte at flere ansatte i workshop etter pilot 1 sa seg noe negative til prosjektet, og at noe flere ansatte generelt fremstod som mer anspente, og spesielt i fellesmøter. Flere ansatte ga tilbakemelding i workshopen at det var viktig at vi ledere tok hensyn til deres tilbakemelding om månedens #Råbra, nå som vi hadde prøvd ut pilot 1. Etter justering av konseptet før oppstart av pilot 2, uten månedlig utvelgelse av #Råbra og med ukentlig deling av historier, observerte vi at engasjementet for prosjektet kom tilbake hos de ansatte. Den ansente stemningen i fellesmøter var borte. En ansatt sa «Nå er prosjektet gøy igjen». Dette viste seg også i økt antall nominasjoner.

Flere ansatte fortalte underveis i prosjektet om en økt teamfølelse, og at de ble bedre kjent med sine kollegaer. De opplevde å bli stolte av sine kollegaer og den flotte jobben som gjøres i avdelingene. En sa «Det er viktig at man minner seg selv på at man gjør en god innsats, man får en økt teamfølelse», og «Jeg blir stolt av mine kollegaer». En annen sa «Jeg har opplevd å få et overblikk over bredden av saker som finnes i tjenesten, og ble stolt over hva vi som ansattgruppe får til». En annen igjen sa «Jeg blir bedre kjent med mine kollegaer som jeg ikke jobber med så ofte», og en annen igjen «Det blir god stemning». En sa ved prosjektets slutt at «det har vært med en bismak, vi gjør så mye bra hver dag. Det har vært vanskelig å plukke ut en eller noen få. Vi ekskluderer også mange historier ved å velge ut en eller noen få. Men jeg synes også det har vært fint å løfte frem den ene eller de få». En annen sa «I en hektisk hverdag er det godt å pushes litt til å trekke frem det positive som har skjedd». Andre sa «Det har vært litt vanskelig å trekke frem en, jeg skulle nominert alle. Uansett er det positivt med positivt fokus», og «Det er udelt fint. Også historier om egen feilbarlighet gjør at flere tør å be om

hjelp», og «Vi må ikke slutte med dette, fortelle slike historier i plenum. De har en forsterkende effekt».



Bilde 3: #Råbra kasse

4.3 Målbevisst trening

Til tross for et stort engasjement hos ansatte fikk vi inn få nominasjoner i pilot 1. Vi så at ansattes engasjement ikke tilsvarte deres faktiske bidrag til #Råbra-prosjektet. Flere ansatte fortalte om hektiske arbeidsdager, og at det opplevdes tidkrevende å skrive ned nominasjoner. En sa «Jeg hadde mange historier jeg ønsket å dele, men det opplevdes tidkrevende å skrive det ned. Jeg utsatte det, og det ble glemt». En annen sa «Det kom alltid noe i veien» og en annen igjen «Jeg var sikker på at det skulle bli kleint å høre historier om hva andre og jeg selv har gjort bra. I stedet var historiene gjenkjennelige, og ofte veldig rørende. Jeg kjente igjen både meg selv og kollegaene». En sa «Historiene opplevdes ekte og autentiske. Før prosjektets start var jeg redd det ikke skulle oppleves slik». En ansatt opplevde seg som svært engasjert i møtene. Til tross for dette leverte hun ingen nominasjoner. Hun beskrev at så snart møtene var over dukket det opp andre oppgaver, og nominasjonene ble glemt. Hun sa «Det ble glemt i en hektisk hverdag. Jeg syntes det var veldig gøy, men vi hadde så mye annet som tok vekk fokuset fra #Råbra». Flere ga tilbakemelding om at mulighet for å sende SMS gjorde det enklere og mer praktisk å sende nominasjoner. Da kunne man raskt sende nominasjoner i løpet av arbeidshverdagen. En sa «Fint å kunne sende SMS, da glemmer jeg det ikke». En foreslo mulighet for å sende lydopptak, og vi åpnet også for dette.

Vi observerte underveis i prosjektet at de ansatte fortsatte å levere avvik i vårt interne avvikssystem, men leverte ikke #Råbra nominasjoner. Dette syntes vi var et interessant funn.

En ansatt var opptatt av at det i organisasjonen til stadighet kom nye føringer for hvordan vi skulle utføre arbeidet vårt og at det ikke ble lagt vekt på å ha en god prosess for disse endringene. Hun opplevde da å bli demotivert. Hun sa: «det kommer stadig bestillinger om endringer».

Noen ansatte ga tilbakemelding på at de synes det gikk for lang tid mellom møtene og at de glemte det underveis. En sa «det skjer så mye annet at jeg fort glemmer det når vi bare treffes en gang i måneden. Jeg husker det ofte ikke før vi skal på møte»

Vi observerte at daglige påminnelser og ukentlige møter med opplesing av nominasjoner resulterte i flere nominasjoner. Flere uttrykte at dette førte til at man husket på å nominere. En sa «Det er godt å bli minnet på #Råbra».

4.4 Løsningsfokus

Flere ansatte fortalte om en opplevelse av at gruppen i prosjektperioden hadde større oppmerksomhet på positive resultater enn tidligere. De fortalte at i arbeidsmøter var kollegaer mer opptatt av å finne løsninger, fremfor problemer og utfordringer. En ansatt reflekterte over dette. Hun opplevde at å fortelle positive historier hadde en forsterkende effekt på positivitet i gruppa. Hun sa «den gleden jeg opplever ved å dele historien forsterkes når jeg ser de positive reaksjonene til mine kollegaer. Jeg opplever at jeg tar dette med meg videre i arbeidsdagen».

Flere fortalte at de gjennom #Råbra-historiene fikk inspirasjon til å jobbe annerledes. En sa «Historiene kan bistå til alternative og gode måter å gjøre ting på». En annen sa «Historiene gir meg inspirasjon til å gjøre det samme». Vi så at ansattgruppen muligens fikk større oppmerksomhet på positive resultater og mindre problemfokus. En sa «I en hektisk hverdag er det ikke lett å få med seg alle de positive ting som skjer i tjenesten, så det er godt og motiverende å høre om de gode tingene som har skjedd» En annen sa «Historiene gir meg inspirasjon til å tørre å prøve å løse oppgavene på samme måte».

En annen ansatt var opptatt av at hun i en hektisk hverdag ikke fikk med seg de positive hendelsene i tjenesten. Hun reflekterte over at når hun sto i krevende saker, ikke klarte å ha positivt fokus. Hun sa «I en hektisk hverdag er det ikke lett

å få med seg alle de positive ting som skjer i tjenesten, så det er godt og motiverende å høre om de gode tingene som har skjedd» Hun sa også at det var «inspirerende å høre hvordan andre løser oppgaver»

En annen sa at hun ofte følte seg «låst» i oppgavene, og at det var vanskelig å tenke nytt og finne gode løsninger. Hun reflekterte over at det ofte var lett å velge samme fremgangsmåte, da dette opplevdes mindre tidkrevende. Etter nominasjonene sa hun at hun fikk hun inspirasjon og innspill av kollegaer til hvordan hun kunne løse egne utfordringer. Hun sa historiene «kan bistå til å få gode tips til alternative og gode måter å gjøre ting på», og «de gir meg inspirasjon til å gjøre det samme».

Vi observerte at ansatte i arbeidshverdagen også tok mer initiativ til å dele erfaringer og også til å utveksle tips og råd. Enkelte ansatte var tydelig mer opptatt av samhandling, og å dele av egne erfaringer enn tidligere.

Andre ansatte som tidligere ble opplevd som lite villige til å prøve ut nye arbeidsmetoder, fremstod mindre skråsikre i sine uttalelser og mer åpne for å stille spørsmål til sine kollegaer.

Vi så også at enkelte ansatte muligens var inspirert av noen av nominasjonene, da de var mer aktive til å prøve ut nye ting som vi hadde oppfordret til.

Under kommer en tabell med oppsummering av våre funn:

| Beskrivelse | Funn | Illustrerende sitat eller observasjon |
|---|---|--|
| Det skjer ikke av seg selv, positiv innstilling er ikke nok | Hyppige påminnelser og hjelp til å prioritere | <ul style="list-style-type: none"> • «Jeg hadde mange historier jeg ønsket å dele, men det opplevdes tidkrevende å skrive det ned. Jeg utsatte det, og det ble glemt» • «Det kom alltid noe i veien» |
| Må gjøres ukentlig for at tiltaket skal gjøre en forskjell | Hyppige påminnelser | <ul style="list-style-type: none"> • Vi ledere observerte at ved hyppig påminning og ukentlige møter, fikk vi flere nominasjoner |
| Kollektiv deling bidrar til glede og engasjement | Høre andres suksess | <ul style="list-style-type: none"> • «Inspirerende og interessant å høre historier om hva andre har lyktes med» |

| | | |
|--|--|--|
| Økt kjennskap til hverandres arbeid gjennom delte historier. Kollektiv deling bidrar til felles stolthet over gruppens prestasjoner. | Synliggjøring av kompetanse og mestringstro for hva vi sammen får til. | <ul style="list-style-type: none"> • «I en hektisk hverdag er det ikke lett å få med seg alle de positive ting som skjer i tjenesten, så det er godt og motiverende å høre om de gode tingene som har skjedd» • «Opplevd å få et overblikk over bredden av saker som finnes i tjenesten og ble stolt over hva vi som ansattgruppe får til» |
| Øker omsorg for de som ikke blir nevnt | Usynlige helter | <ul style="list-style-type: none"> • «Det kan føles sårt om en føler at man gjør en god jobb, men så aldri blir nevnt. For eksempel folk som jobber veldig individuelt» |
| Negativt når man rangerer tilbakemeldingen til månedens #Råbra | Ingen rangering | <ul style="list-style-type: none"> • «Det er forstyrrende at en skal velges ut, det er mer positivt å lese opp alle nominasjoner» |
| Økt kollegial samhandling og sosial kontakt | Større sirkler av kameratskap | <ul style="list-style-type: none"> • «Er bra for miljøet når vi sitter og leser opp, blir god stemning» |
| Inspirasjon til å jobbe annerledes | Rom for å prøve ut nye løsninger | <ul style="list-style-type: none"> • «Kan bistå til å få tips til alternative og gode måter å gjøre ting på» |
| Større søkelys på positive resultater og mindre problemfokus | Løsningsorientering | <ul style="list-style-type: none"> • «I en hektisk hverdag er det ikke lett å få med seg alle de positive ting som skjer i tjenesten, så det er godt og motiverende å høre om de gode tingene som har skjedd» |
| Mobilisering av ansatte som tidligere var mindre aktive | Presisert forventning om bidrag fra alle ansatte | <ul style="list-style-type: none"> • «Supert, ikke den samme hele tiden» • «Bli kjent med andre» |
| Økt vilje til å ta på seg ekstra ansvar og oppgaver | Motivasjon for økt arbeidsprestasjon | <ul style="list-style-type: none"> • Vi observerte at enkelte medarbeidere viste økt initiativ til ekstra oppgaver, og nye oppgaver |

5 Diskusjon

Ved hjelp av pilotene ønsket vi å finne svar på problemstillingen *Hvordan kan bruk av systematisk positiv tilbakemelding påvirke arbeidsmiljø i endringsprosesser, med bruk av konseptet #Råbra?* Pilotene ga oss flere svar.

Videre vil vi drøfte våre hovedfunn, sett opp mot faglige perspektiver presentert i kapittel 2.

5.1 Hva kan skje i ansattgruppen når man får økt engasjement?

Våre funn viser at deling av hva som har fungert bra i arbeidshverdagen oppleves positivt for ansatte. Flere ansatte fortalte at de opplevde det som inspirerende, motiverende og interessant å høre historier om hva kollegaer har lykkes med. De så opplesingen av nominasjoner som bra for miljøet, siden det ble god stemning. Dette samsvarer med Arne Carlsen og Anders Dysviks teori om styrkebaserte endringsprosesser, der det som oppleves mest engasjerende og meningsfullt i det vi gjør er i fokus. Tilnærmingen baserer seg på at systemer har en tendens til å bevege seg i retning av det som gis oppmerksomhet, og at man ved å være mer oppmerksom på det som oppleves meningsfullt dyrker frem mer av dette.

Våre funn viser at deling av #Råbra-historiene i starten av prosjektet opplevdes utfordrende for enkelte, men at disse endret innstilling til prosjektet underveis. Om dette kommer av en endret innstilling hos den enkelte, eller som et mulig resultat av gruppetenkning, er usikkert. Konsensus i grupper kan være problematisk, og vi som ledere må være bevisste på fallgruvene ved høy grad av konsensus i gruppen. Spesielt når konsensus samsvarer med leders uttalte ønske eller målsetting for gruppen, kan maktbalansen mellom de ulike roller i avdelingen påvirke ytringsklimaet negativt. Som et resultat av dette kan enkelte ansatte vegre seg for å uttale seg mot gruppas konsensus (Kvalnes, 2022). Vi mener imidlertid at i denne settingen, der vi benytter styrkebasert tilnærming og målsetting er å få frem positive hendelser, er antakelig ikke mangelen på negative ytringer like problematisk.

Indre og prososial motivasjon er en viktig faktor for ansattes engasjement (Grant, 2021 og Martinsen, 2019). Vi så en tendens til positiv utvikling i indre og prososial motivasjon hos våre ansatte i løpet av prosjektperioden. Vi observerte at de ansatte viste et økt engasjement for aktiv identifikasjon av det vi lykkes med i arbeidshverdagen, og at de etter hvert tok et aktivt ansvar for at alle ansatte skulle få nominasjoner. De få som hadde ytret seg kritisk til prosjektet sa seg likevel fornøyde ved prosjektets slutt. Disse sa seg overrasket over egne opplevelser og reaksjoner, og fortalte at tildelingene ga dem inspirasjon i videre arbeid. Ansattes

grad av indre motivasjon er imidlertid vanskelig å måle. Våre observasjoner og tolkninger av ansattes indre motivasjon baserer seg på våre øyeblikksbilder av ansatte, og i tillegg deres uttalelser og tilbakemeldinger i prosjektperioden. Vi ser at det her har vært et rom for tolkninger, som blant annet har vært påvirket av vår dagsform. Dette er en mulig feilkilde. Når det gjelder ansattes pro-sosiale motivasjon er dette noe mer målbart enn deres indre motivasjon. Vi ser likevel at de samme feilkilder kan gjelde for våre tolkninger av ansattes pro-sosiale motivasjon i prosjektperioden.

Grants (2011) teorier om motivasjon viser til historiefortelling fra de som står nærmest bruker, og at disse historiene tillegges stor verdi. Våre funn bekrefter at deling av historier gjorde at ansatte ble minnet om at arbeidet deres er viktig for andre, og at jobben også verdsettes av brukerne og kollegiet. Flere av #Råbra-nominasjonene identifiserte også viktigheten av kontinuerlig forbedringsarbeid. De ansatte fortalte at de ble mer klar over flere ulike styrker i kollegiet, og også på hva gruppen samlet kan få til, og at mestringstroen deres økte. Vi erfarte at denne type påminnelser kan bidra til å øke ansattes motivasjon for endrings- og utviklingsarbeid, og også skape en arena for felles inspirasjon for dette. Vi så også at engasjementet for å ta på seg nye oppgaver økte hos flere ansatte gjennom prosjektperioden.

Våre funn stemmer godt overens med Arntzens (2021) påstander om viktigheten av at ansatte opplever å lykkes i arbeidet. Når man opplever å lykkes i arbeidet fører gleden til energi, som skaper arbeidsglede, entusiasme og vilje til å ville hverandre vel. Vi observerte både i arbeidshverdagene og under workshopene at gleden over å lykkes ble en kilde til begeistring og gode følelser hos flere. Det vi satte søkelys på ble forsterket, og vi observerte at gleden smittet.

5.2 Hva kan skje når de ansatte viser hverandre omsorg og opplever høykvalitetsforbindelser?

Bruk av systematisk positiv tilbakemelding i endringsprosesser, ved hjelp av #Råbra-konseptet, kan samsvare med teori om god ledelse hva angår indre og pro-sosial motivasjon hos ansatte (Kuvaas & Dysvik, 2020). Våre funn viser at bruk av #Råbra-konseptet kan gjøre at ansatte opplever indre tilfredshet, glede eller mening knyttet til oppgaver de har lykkes med, og ved å få oppmerksomhet og

anerkjennelse fra kollegiet. Det å lytte til andres nominasjoner, og også selv å bli nominert, førte samlet sett til en forsterket opplevelse av indre - og prososial motivasjon.

Et av funnene er at oppmerksomhet på det som er bra, og forventning om å skulle dele historier om det som har vært bra, førte til en aktiv identifisering av det som har fungert i arbeidshverdagen. Dette stemmer godt overens med teori om styrkebasert tilnærming presentert av Arne Carlsen og Anders Dysvik på forelesning 25.10.2022. Ansatte utvekslet flere betraktninger om hva som har fungert bra. Samhandlingen mellom kollegaer så også ut til å øke, slik at ansatte forholdt seg til flere kollegaer i arbeidshverdagen. Vi så at flere kollegaer tok initiativ til samhandling med flere enn de man vanligvis samarbeidet med, og også at flere tok ansvar for å nominere på tvers av de man vanligvis samarbeidet tettest med.

Våre funn samsvarer med teori om høykvalitetsforbindelser (Dutton et al, 2003, s. 55), siden de ansatte fortalte om en opplevelse av økt energi og engasjement i arbeidshverdagen ved deling av #Råbra-historiene. De ansatte fortalte om en opplevelse av glede ved å kjenne igjen seg selv og sine kollegaer i historiene, og av stolthet over hva kollegiet får til. Denne gleden kan ifølge Arntzen (2021) minne om kjærlighetens kraft. Våre funn viste at denne gleden kan ha kraft til å lyse opp resten av dagen hos flere av våre medarbeidere. Noe som var litt overraskende i denne sammenheng var at vi observerte en økt grad av samhandling mellom medarbeiderne, og at disse i større grad løste utfordringer selv, uten å involvere leder. Vi tenker at dette kan være et resultat av en økt opplevelse av autonomi hos medarbeiderne (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Vi erfarte underveis i utviklingsprosjektet at organisasjonskulturen ble utfordret av vårt utviklingsprosjekt. #Råbra-konseptet ble av flere ansatte oppfattet som unødvendig, siden man ikke oppfattet det som viktig å bruke tid på det organisasjonen eller ansatte har lyktes med, «Da er det vel ikke noe å snakke om. Dette har vi aldri brukt tid på». Andre var redde for at nominasjonene skulle oppfattes som kunstig og selvskryt. I tillegg var det noen få som mente det var problematisk at leder kunne nominere. Ved prosjektets slutt var ansattes samlede tilbakemelding at systematisk positiv tilbakemelding ved bruk av #Råbra-

konseptet opplevdes som autentisk, meningsfullt og motiverende. Det var heller ingen tilbakemeldinger på at det fortsatt var problematisk at leder nominerte. Våre funn bekrefter teori om at leder kan påvirke organisasjonskulturen(-e) ved å være bevisst på hva man gir oppmerksomhet (Mørk, 2022). Vi fikk tilbakemeldinger fra ansatte, og observerte at utvelgelse av månedens #Råbra skapte en mer anspent stemning i gruppa. Vi så at justering av konseptet i pilot 2, etter ansattes tilbakemelding, hadde positiv effekt. Det var viktig for oss å ta de ansattes tilbakemelding på alvor, spesielt siden vi i pilot 1 valgte å prøve ut konseptet, til tross for enkelte innsigelser fra ansatte. Våre funn samsvarer med Edmondssons (2019) teori om psykologisk trygghet, der man kan si fra om det som oppleves utfordrende uten frykt for formelle eller uformelle sanksjoner fra leder. Det kan allikevel være at de ansatte som uttrykte seg negativt velger å ikke uttale seg, siden flertallet i gruppa er positive, og det da opplevdes unyttig å si noe. På samme måte som i punkt 5.1 ser vi at konsensus i gruppen kan være problematisk med tanke på ytringsklima (Kvalnes, 2022). Det kan være en mulig fallgrube at vi i stedet har skapt en snevrere psykologisk trygghet for ansatte til å fortsatt kunne fremsette bekymringer eller motforestillinger om utviklingsprosjektet vårt.

Samtidig så vi at enkelte ansatte kom med kritiske tilbakemeldinger, men at disse ble fremsatt direkte til leder, utenom fellesmøtene. Vi ser at #Råbra-konseptet muligens ikke favner alle aspekter ved et godt arbeidsmiljø, siden det positive også kan oppleves å ta for mye plass.

En annen mulig tankefelle kan være at vi tolker våre funn som resultat av metoden #Råbra. Funnene kan i stedet være resultat av et søkelys på hva ansatte har fått til i aktuell periode. Dette samsvarer med teori vi ble presentert for på forelesning av Tonja Løve 27.04.2023 om Hawthorne-effekten, som viser at det å bli undersøkt og å oppleve at man blir sett, uansett vil føre til en forbedring hos ansatte.

5.3 Hva kan skje når vi har søkelys på målbevisst trening?

Vår problemstilling *Hvordan kan bruk av systematisk positiv tilbakemelding påvirke arbeidsmiljø i endringsprosesser, med bruk av konseptet #Råbra?* viser at det å sette søkelys på hva avdelingene har lykkes med kan åpne for utviklingsmuligheter, både for den enkelte ansatte og for gruppen som helhet. Mange ansatte fortalte om et stort engasjement, men til tross for dette førte

engasjementet ikke til nominasjoner. Da vi økte frekvensen av påminnelser og møter, samt åpnet for muligheten til å sende SMS eller lydopptak, så vi en klar økning i antall nominasjoner. Dette samsvarer med teori om prestasjonsledelse med hovedvekt på utvikling (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 181): «Utviklende prestasjonsledelse har som formål å utvikle medarbeiderens kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, og motivasjon for å øke medarbeidernes arbeidsprestasjoner. I motsetning til hvordan mye prestasjonsledelse vanligvis praktiseres, må utviklende prestasjonsledelse gjennomføres som en kontinuerlig prosess dersom det skal ha noen hensikt».

Kuvaas & Dysvik sin teori stemmer også godt med våre funn om at ansatte leverte avviksmeldinger som normalt i det daglige, men ikke husket eller rakk å levere #Råbra nominasjoner. Dette var et interessant funn for oss. Avviksregistrering krever innlogging på PC på arbeidsplassen. Vi har jobbet målrettet over flere år for å få ansatte til å melde inn avvik. Dette viser viktigheten av målbevisst trening for at #Råbra skal bli gjennomført i hverdagen.

Flere ansatte opplevde det som utelukkende positivt å bli påminnet om #Råbra. Kuvaas & Dysvik sier også at et overordnet prinsipp for prestasjonsutvikling er å basere seg på medarbeidernes styrker, og ikke svakheter. Denne tilnærmingen kan stemme godt overens med det originale #Råbra-konseptet, og forskningen det bygger på.

Flere opplevde det tidkrevende å levere nominasjoner, og at det ofte ble glemt på grunn av andre oppgaver i hverdagen. Andre forventet i starten av prosjektet at historiene skulle oppleves kunstige og oppdiktete, men erfarte i løpet av prosjektperioden det motsatte. Kvalnes (2022) forklarer hvordan effekten av småskrittsforbedringer kan utgjøre en viktig forskjell i arbeidshverdagen. Gjennom å teste ny praksis oppnår man erfaring og refleksjon, som igjen gir læring og utvikling. Ved å benytte småskrittsforbedringer i endringsarbeid kan også gjennomføring av «bestillinger om endringer» (sitat fra ansatt) oppleves som mer overkommelige.

5.4 Hva kan skje når de ansatte endrer løsningsfokus?

Da vi så på problemstillingen *Hvordan kan bruk av systematisk positiv tilbakemelding påvirke arbeidsmiljø i endringsprosesser, med bruk av konseptet #Råbra?* viste noen av våre funn at noen ansatte endret løsningsfokus i

prosjektperioden. Våre funn viser at ansatte i løpet av prosjektperioden opplevde at gruppen hadde et større søkelys på positive resultater enn tidligere. De fortalte at i arbeidsmøter var kollegaer mer opptatt av å finne løsninger enn av problemer og utfordringer. Dette er sammenfattende med Arntzens (2021) teori om at det man setter søkelys på forsterkes. Gir man det negative oppmerksomhet, vil opplevelsen av negativitet forsterkes.

Andre funn viste at ansatte ofte var «låst» i måten de utførte oppgaver på. At de ofte valgte samme fremgangsmåte fordi det var mindre tidkrevende. De opplevde at det å få innspill til alternative måter å løse oppgavene på ga de inspirasjon til å jobbe annerledes, og tørre å løse oppgavene på andre måter.

Andre sa: «Historiene kan bistå til alternative og gode måter å gjøre ting på».

Dette samsvarer med teori om modellering, som sosialpsykologen Albert Bandura (1997) har forsket på. Modellering er læring gjennom observasjon ved å se på hva andre gjør, og utfallet av det. Når ansatt observerer at en kollega man kan sammenlikne seg med har lykket med en oppgave, øker sannsynligheten for å tenke at man kan kopiere fremgangsmåten og selv mestre samme oppgave.

Flere av våre funn og observasjoner viser også at ansatte tok initiativ til å dele erfaringer og tips i arbeidshverdagen, og var tydelig mer opptatt av samhandling enn tidligere. Enkelte var også muligens inspirert av nominasjonene, da de var mer aktive til å prøve ut nye ting som vi hadde oppfordret til.

Carlsen og Dysvik sier i forelesning 25.10.2022 at «systemer har en tendens til å bevege seg i den retning man velger å gi oppmerksomhet» og «ord skaper verdener; å bygge vokabular om mestring og muligheter».

Dette kan vi gjenkjenne i våre funn ved at ansatte både viste initiativ til deling av erfaringer, samtidig som de var aktive med å prøve ut nye arbeidsmetoder.

Disse funnene kan også ses i sammenheng med Edmondsons (2019) teori om psykologisk trygghet. Ifølge henne er psykologisk trygghet at ansatte kan ta mellommenneskelig risiko ved å si fra, for eksempel ved å komme med forslag til forbedringer, spørre om hjelp eller innrømme feil. Et kollegium med stor grad av psykologisk trygghet er ikke preget av konsensus, men heller at man søker ærlighet og godt samarbeid. Utfordringer og effektivitet vil verdsettes, og man kan undre seg sammen og søke læring og kollegastøtte når uventede hendelser skjer eller noe går feil.

I våre funn så vi at noen ansatte som tidligere ble opplevd som lite villige til å prøve ut nye arbeidsmetoder, var mindre skråsikre i sine uttalelser og mer åpne for å stille spørsmål til sine kollegaer.

Ifølge Edmondson er leders reaksjoner på atferd og hendelser den viktigste faktoren og markøren for ansattes atferd, og deres opplevelse av psykologisk trygghet. Leders reaksjoner blir retningsgivende for de ansattes oppfatninger av hvordan man kan og bør oppføre seg i ulike situasjoner (Edmondson, 2019).

Våre funn kan muligens bekrefte at når vi som ledere legger til rette for et godt samarbeidsklima der ansatte har mulighet å si fra, får vi også en større grad av samhandling mellom kollegaer. Dette opplevde vi som et noe overraskende funn, spesielt fordi prosjektperioden var av såpass kort varighet. Vi hadde trodd at det ville ta lenger tid å se endringer som disse.

6 Konklusjon og veien videre

I denne oppgaven ønsket vi å finne svar på vår problemstilling: *Hvordan kan bruk av systematisk positiv tilbakemelding påvirke arbeidsmiljøet i endringsprosesser, med bruk av konseptet #Råbra?*

Vi ble i forelesning på BI tidlig introdusert for styrkebasert tilnærming og ble begge engasjert. Da vi senere hadde forelesning om konseptet #Råbra ble vi inspirert til å undersøke om dette kunne være aktuelt å bruke i arbeidet med utviklingsprosjektet. Vi gjennomførte intervjuer og så at våre avdelinger hadde sammenfallende utfordringer knyttet til arbeidsmiljø. Avdelingene var preget av stadige behov for og bestillinger om endringer, og søkelyset var mye rettet mot det vi ikke fikk til eller som ikke fungerte godt nok. Vi så at konseptet #Råbra kunne passe i vårt utviklingsprosjekt. Vi gjennomførte workshop for å involvere alle ansatte, og satte etter dette i gang med pilot 1. Vi fikk få nominasjoner, til tross for stort engasjement hos ansatte. Etter ny workshop med innspill fra ansatte justerte vi #Råbra-konseptet, slik at det skulle bli enklere for ansatte å nominere. Pilot 2 ble en suksess, med flere nominasjoner.

Våre funn viste stort engasjement hos de fleste ansatte. De syntes det var fint og inspirerende å høre andres historier, og det var mye latter og glede i møtene. Noen ansatte var skeptiske til at enkelte skulle bli glemt, eller at de samme skulle bli nominert hver gang. I løpet av prosjektperioden observerte vi derimot at de ansatte viste hverandre omsorg, og var opptatt av å sikre nominasjoner til alle. Ansatte var også tydelig mer opptatt av samhandling, og av å hjelpe hverandre i arbeidet. Vi som ledere hadde en viktig rolle i å drive prosjektet fremover. Vi så at høyt engasjement hos de ansatte ikke var nok. Hyppigere møter, stadige påminnelser og forenkling av #Råbra-konseptet var avgjørende for at ansatte leverte nominasjoner. De ansatte fortalte at de opplevde at gruppa hadde et større løsningsfokus enn tidligere og ikke var like opptatt av hva de ikke fikk til. Noen var også mer aktive til å påta seg ekstra oppgaver enn før.

Vi sammenfattet våre funn i fire temaer: Engasjement, omsorg og høykvalitetsforbindelser, målbevisst trening og løsningsfokus.

Vi utarbeidet et nytt gevinstavtrykk etter endt prosjektperiode (se vedlegg 1). Arbeidet med utviklingsprosjektet har vært en lærerik og utviklende prosess. I dette arbeidet har vi spurt oss selv: *Hvordan kan bruk av systematisk positiv tilbakemelding påvirke arbeidsmiljøet i endringsprosesser, med bruk av konseptet*

#Råbra? Vi erfarte at i en endringsprosess, kan bruk av systematisk positiv tilbakemelding påvirke arbeidsmiljøet slik at ansatte har mer søkelys på hva de får til i hverdagen. Dette har igjen blant annet ført til økt samhandling og løsningsfokus. Vi ser imidlertid at det må være en klar og tydelig prosess med overkommelige oppgaver og definerte mål for de ansatte. Spesielt viktig i våre avdelinger var det med hyppige møter for deling av historier. Siden vi begge har avdelinger med turnusdrift var ikke alle ansatte like involvert. Vi ser at vi med fordel kunne hatt et større søkelys på dette før prosjektet, for å involvere flest mulig. En av oss har en avdeling med stort mangfold og ansatte med fremmedspråklig bakgrunn. I forhold til språkforståelse ser vi at vi kunne hatt noe å hente på å tilpasse informasjonen om prosjektet noe mer, til å treffe denne gruppen.

Vi som ledere har fått mange nye og gode praktiske verktøy vi kan bruke i det videre arbeidet for å nå avdelingenes mål. Vi har lært mye ved å sette oss inn i teori og metoder vi har brukt i prosjektet og har sett dem i sammenheng med vår rolle. Vi har opplevd hvor viktig det er at vi er lydhøre og åpne for ansattes tilbakemeldinger, slik at vi kan gjøre nødvendige justeringer underveis. Vi har reflektert mye om viktigheten av leders nærvær og mulighet for påvirkning på arbeidsmiljøet i en endringsprosess.

Begge avdelinger står fremfor en utfordrende periode med nedbemanning og omorganisering. Prosjektet har bidratt til at vi har en større mestringstro og mulig bedre gjennomføringsevne til å kunne håndtere tøffe omstillinger og endringer.

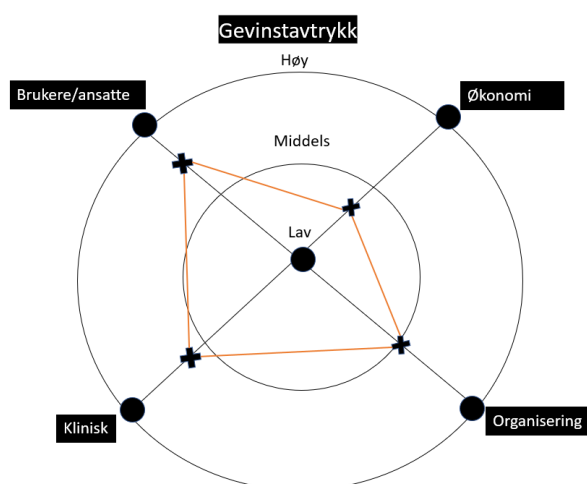
Ansatte i begge avdelinger har uttalt at de ønsker å fortsette med *#Råbra* i en eller annen form. Vi ser at *#Råbra* kan være et viktig bidrag til arbeidsglede og løsningsfokus med de utfordringer vi står ovenfor, og vi vil derfor videreføre *#Råbra* i nåværende form. I fortsettelsen av prosessen vil vi være mer bevisste på å inkludere hele ansattgruppen, for å fremheve gruppens samlede resultater. Vi ønsker å dyrke fram samarbeid og resultater gruppen får til, fremfor enkeltindivider. Vår anbefaling er derfor at man ikke nominerer en månedens eller ukens *#Råbra*. Vi anbefaler også å publisere nominasjonene digitalt i en eller annen form, for å sikre at alle ansatte kan få med seg det positive som skjer, og muligens blir inspirert av dette.

Referanser

- Arbeidsmiljøloven (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Norge: Gyldendal.
- Arntzen, E. (2021). *Ledelse og kvalitet i helsetjenesten*. Gyldendal Norsk forlag.
- Arnulf, J. (2020). *Hva er ledelse* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Bærum kommune (2020). *Handlingsprogram 2021-2024*. Hentet fra <https://www.baerum.kommune.no/styringsdokumenter/handlingsprogram-20212024/>
Lastet ned 27.12.2022
- Bærum kommune (2015) *Arbeidsgiverstrategi mot 2035*. Hentet fra <https://www.arbeidsgiverstrategi-mot-2030--endelig.pdf>
Lastet ned 27.12.2022
- Carlsen, A., & Dysvik, B. (2022, oktober 25). Foredrag: Høykvalitetsforbindelser og lederstøtte. Publisert på Itslearning som PDF. Oslo, Handelshøyskolen BI.
- Carlsen, A., Clegg, S., & Gjersvik, R. (2013). *Idea work: om profesjonell kreativitet*. Cappelen Damm akademisk.
- Dutton, J. (2003). Fostering High-Quality Connections. *Stanford Social Innovation Review*, 1(3), 54–57. <https://doi.org/10.48558/ZP5R-JM11>
- Dutton, J. (2014). How to be a positive leader: Small actions, Big impact. I J. Dutton (Red.), *Build High-Quality Connections*. Berrett-Koehler Publishers.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization*. John Wiley and Sons.
- Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helsetjenesten. (FOR-2016-10-28-1250). Lovdata. [Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten - Lovdata](#) Lastet ned 30.10.22
- Grant, A. M. (2011). How customers can rally your troops. *Harvard Business Review*, 89(6), 96-+.
- Grant, A. (2021). *Gi og ta. Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre*. Cappelen Damm.

- Idebanken (2022) *Slik lærer de av andres gode erfaringer*. Hentet fra <https://www.idebanken.org/inspirasjon/artikler/slik-laerer-de-av-andres-gode-erfaringer/> Lastet ned 30.10.2022
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Fagbokforlaget.
- Kvalnes, Ø. *Fortell om noe du har lykkes med*. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/12/fortell-om-noe-du-har-lykkes-med/> Lastet ned 03.12.2022
- Kvalnes, Ø. (2022). *Ytringsklima*. Cappelen Damm.
- Kværner, K. J. (2020). Innovasjon og endringsvillighet i Hjernemysterier. I K. J. Kværner (Red.), *Innovasjon og endringsvillighet i Hjernemysterier*.
- Lian, O. S. (2020). *Når helse blir en vare*. Medikalisering og markedsorientering i helsetjenesten (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal.
- Mørk, B. E. (2022, november 28 og 29). Foredrag: Organisasjonskulturer. Publisert på Itslearning som PDF. Oslo, Handelshøyskolen BI.
- Oppen, M., Mørk, B. E., Haus, E., & Keeping, D. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag*. En introduksjon. Cappelen Damm.
- Regjeringen (2019). *Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/95eec808f0434acf942fca449ca35386/no/pdfs/stm201920200007000dddpdfs.pdf> Lastet ned 15.01.2023
- Statistisk sentralbyrå. (2022). *Kommunefakta*. Ssb.no. <https://www.ssb.no/kommunefakta/baerum> Lastet ned 29.12.2022

Vedlegg 1: Gevinstavtrykk



Figur 2: Gevinstavtrykk etter endt prosjektperiode

Tabell 3: Oppsummering av status på gevinstavtrykk etter endt prosjektperiode

| | | |
|----------------|-------------|--|
| Bruker/ansatt | Middels/høy | Opplevelse av å bli sett og verdsatt. Økt mestringstro, løsningsfokus og engasjement. Bedre samarbeid med kollegaer. Mer omsorg for hverandre. Bedre samhandling |
| Økonomi | Lav/middels | Ingen funn på lavere korttidsfravær. På lang sikt kan det minske noe langtidsfravær |
| Klinisk | Middels/høy | Økt trivsel og helse for ansatt, vil øke kvaliteten på tjenesten |
| Organisatorisk | Middels | Bedre samhandling i organisasjonen. Økt tilhørighet og ansatte får en større teamfølelse. Enkelthistorier løftes frem mer |