



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:

Beate Henriksen, Nina Dyrberg

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Fra silo til en dør inn med hjelp av høykvalitetsforbindelser		
Navn på veileder *:	Tord Mortensen		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	12
Andre medlemmer i gruppen:	

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Fra silo til en dør inn med hjelp av
høykvalitetsforbindelser -

Eksamenskode og navn:
MAN5119 – Helseledelse

Utleveringsdato:
12.09.2022

Innleveringsdato:
26.05.2023

Stuedsted:
BI OSLO/NYDALEN

SAMMENDRAG

Prosjekteiere

Teamleder, Mestring og omsorg, Bydel Nordstrand

Nestleder, Tilrettelagte tjenester og psykisk helse, Bydel Nordstrand

Bakgrunn

Bydel Nordstrand gikk i 2017 bort fra bestiller-utfører modell og over til tillitsmodell. Helse- og omsorgstjenester (2011) som ytes etter §3-2, punkt 6, bokstav a-c, tildeles og ytes i to ulike avdelinger. Dette har blant annet gjort at man, på tross av omorganisering, har videreført utfordringene knyttet til manglende samhandling og forståelse av hverandres arbeidsoppgaver, samt tidvis motstand til samarbeid. Vi har undersøkt hvordan etablering av høykvalitetsforbindelser kan øke motivasjon for samhandling mellom de to avdelingene.

Metode

Vi har benyttet oss av intervjuer, workshops, observasjoner og individuelle evalueringssamtaler. Vi valgte en kvalitativ tilnærming for å skaffe innsikt og forståelse i dialog med deltakerne vi inviterte med i prosjektet.

Funn og analyse

Våre funn viser at avdelingene har liten kjennskap til hverandres arbeidsoppgaver. Det er få fysiske møtepunkter, det er ikke systematikk i samarbeidet og det er ikke rom for å ytre utfordringer knyttet til samarbeidet. Dette fører blant annet til motstand til et samarbeid som tidvis er preget av anklager. Funnene viser at dette fører til silotenking og lite samarbeid på tvers av avdelingene. Videre viser funnene manglende engasjement knyttet til dette området fra ledere på flere nivåer, samt manglende organisatorisk fokus på å etablere relasjoner mellom avdelingene.

Konklusjon

Å bli kjent på tvers av avdelingene og skape relasjoner vil styrke samhandlingen og ha en positiv effekt på tjenesteyting på best effektive omsorgsnivå. Det er nødvendig å etablere høykvalitetsforbindelser for å skape en dør inn og dermed

etablere en arena for samhandling. Det vil bidra til praksisendring og øke motivasjonen for samarbeid hos medarbeiderne. Dette må forankres i organisasjonen og dens ledere. På denne måten kan man få til småskrittsforbedringer og dermed gå fra silotenking til en dør inn.

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	I
INNHALDSFORTEGNELSE	III
1 INTRODUKSJON TIL PROSJEKTOPPGAVEN	1
1.1 BAKGRUNN FOR PROSJEKTET	1
1.1.1 Presentasjon av forfattere	1
1.1.2 Bydel Nordstrand.....	2
1.1.3 Bakgrunn for valg av tema	3
1.1.4 Forankring av prosjekt og identifisering av utfordringer.....	7
1.1.5 Gevinstavtrykk.....	9
1.1.6 Problemstilling og avgrensninger	10
1.1.7 Leserveiledning	10
2 FAGLIGE PERSPEKTIVER KNYTTET TIL PROBLEMSTILLINGEN	11
2.1 LEDELSE.....	11
2.2 HØYKVALITETSFORBINDELSER, YTRINGSKLIMA OG BEKREFTELSESFELLEN	12
2.2.1 Høykvalitetsforbindelser.....	12
2.2.2 Ytringsklima.....	13
2.2.3 Bekreftelsesfellen.....	14
2.3 ORGANISASJONSKULTUR.....	14
2.4 INNOVASJON, SMÅSKRITTSFORBEDRINGER OG IDEARBEID	15
2.5 MOTIVASJON	16
3 METODE	16
3.1 DATAINNSAMLING	16
3.1.1 Intervjuer.....	17
3.1.2 Workshop.....	17
3.2. DATAANALYSE.....	20
3.3 REFLEKSJON OG ETISKE BETRAKTNINGER	21
4 FUNN/DATAINNSAMLING	21
4.1 MØTE HVERANDRE FYSISK	22
4.2 ETABLERE RUTINER FOR Å ANERKJENNE UTFORDRINGER I SAMARBEIDET.....	23
4.3 FÅ KJENNSKAP TIL HVERANDRES ARBEIDSOPPGAVER FOR Å REDUSERE ET SAMARBEID PREGET AV ANKLAGER.....	25
4.4 SEKSJONSLEDERE MÅ VISE ENGASJEMENT OG LEDELSEN MÅ ETABLERE KULTUR FOR RELASJONSBYGGING	26
4.6 TENK «EN DØR INN».....	28
4.7 BRUKERS FOKUS	29

4.8 OPPSUMMERING AV FUNN	30
5 DISKUSJON.....	30
5.1 ETABLERING AV HØYKVALITETSFORBINDELSER MOTIVERER	31
5.2 DELTAKENDE OG NÆR LEDELSE I EN RELASJONELT ORIENTERT KULTUR.....	35
5.3 HØYKVALITETSFORBINDELSER, MOTIVASJON OG INNOVASJON HENGER SAMMEN	38
6 KONKLUSJON OG VEIEN VIDERE	40
LITTERATURLISTE	42
VEDLEGG 1-8	45

1 INTRODUKSJON TIL PROSJEKTOPPGAVEN

To av avdelingene i Bydel Nordstrand har over lengre tid hatt utfordringer knyttet til samarbeid og samhandling i avdelingsovergripende saker. Samarbeidet er preget av motstand, manglende innsikt og kjennskap til hverandres arbeidsoppgaver, manglende relasjoner og tidvis personrettede anklager. Ledere har over tid blitt involvert når samarbeidet er låst og det er høy grad av konflikt i enkeltsaker. I denne oppgaven skal vi se på hvordan man gjennom å etablere høykvalitetsforbindelser, kan øke motivasjonen for systematisk samarbeid.

1.1 Bakgrunn for prosjektet

Bydel Nordstrand har ca 55 000 innbyggere og tilbyr helsehjelp til flere personer med ulikt hjelpebehov. Frem til 2040 står bydelen over en stor demografisk utfordring, som resten av Norge. Dette er som kjent eldrebølgen. I tillegg har man over flere år opplevd en yngrebølge, hvor stadig flere innbyggere er i behov av flere og mer komplekse tjenester. Dette har ført til en økende utfordring knyttet til helse- og omsorgstjenestene og samhandling mellom de ulike avdelingene som yter disse tjenestene til innbyggerne i bydelen. Vi vil i denne oppgaven se på hvordan man kan redusere utfordringene knyttet til et bestemt område som krever en slik samhandling.

Vi skal videre presentere bydelen og dennes organisering, bakgrunnen for valg av tema, samt hvordan vi arbeidet oss fram til en problemstilling, men først presenteres forfatterne.

1.1.1 Presentasjon av forfattere

Forfatterne av denne oppgaven arbeider begge i Bydel Nordstrand, heretter omtalt som «vi» eller stillingstittel. Vi har ulike fagbakgrunner og jobber i ulike avdelinger. Vi opplever det som spennende å kunne se på problemstillinger på tvers og kompleksiteten i samhandling mellom avdelinger. Det er flere temaer som har vært aktuelle å jobbe videre med. Blant annet problemstillinger knyttet til bruk av kompetanse, riktig fordeling og utnyttelse av ressurser, samt brukerreise i bydelen og en dør inn. Vi har begrenset oss til å se på hvordan man kan oppnå økt motivasjon for samarbeid gjennom etablering av høykvalitetsforbindelser. Vi ser på dette i lys av ledelsesteori, teori om høykvalitetsforbindelser og ytringsklima,

samt innovasjon og motivasjonsteori. Nedenfor kommer det en kort introduksjon av forfatterne:

Den ene av oss er nestleder i Tilrettelagte tjenester og psykisk helse (heretter kalt Psykisk helse) og har hatt denne rollen i to år. Før det var vedkommende seksjonsleder i samme avdeling i seks år. Avdelingen består av åtte seksjoner. Den ene seksjonen tildeler tjenester etter helse- og omsorgstjenesteloven, samt følger opp kjøpsplasser og fører tilsyn. En seksjon gir tjenester til personer med psykiske lidelser, både døgnbemannede tjenester, polikliniske lavterskeltilbud og FACT (Flexible Assertive Community Treatment). Det er denne seksjonen som yter tjenester som er fokus for denne oppgaven. De seks andre seksjonene gir tjenester til personer med nedsatt funksjonsevne, primært personer med utviklingshemming og utviklingsforstyrrelser, samt deres familier. Det er omtrent 280 årsverk i avdelingen, fordelt på omtrent 500 medarbeidere. Litt over halvparten av medarbeiderne arbeider i deltidstillinger.

Den andre forfatteren er teamleder i en av fire seksjoner i Mestring og omsorg. Denne rollen har vedkommende hatt i ett og et halvt år. Teamleder har personalansvar for et av to team i en seksjon. Teamet følger opp omtrent 130 brukere bosatt i eget hjem. Det gis helsehjelp til brukere i alle aldre, men hovedgruppen er hjemmeboende eldre. Mestring og omsorg består av fire seksjoner, hvorav tre av seksjonene yter tjenester direkte til innbyggere. Den fjerde seksjonen mottar alle nye brukere. I den seksjonen gjør de innledende vurderinger av tjenester og kartlegger hver enkelt bruker. Mestring og omsorg har omtrent 220 årsverk og omtrent 900 brukere.

1.1.2 Bydel Nordstrand

Bydelen består av seks avdelinger. Tre avdelinger har strategisk fokus og arbeider i matrise i de tre andre avdelingene, som har ansvaret for den operative driften ut mot innbyggerne. Mestring og omsorg er en av avdelingene som tildeler og yter tjenester etter Helse- og omsorgstjenesteloven. De gir i hovedsak tjenester til somatisk syke og/ eller personer over 67 år. Psykisk helse tildeler og yter også tjenester etter Helse- og omsorgstjenesteloven. Avdelingen gir i hovedsak

tjenester til personer med medfødte eller tidlig ervervede skader i alderen 0-110 år og personer med psykiske lidelser over 18 år.

1.1.3 Bakgrunn for valg av tema

«Manglende samhandling er den viktigste grunnen til at eldre, mennesker med kroniske sykdommer, rusproblemer og psykiske lidelser lett blir tapere i dagens Helse-Norge» (Meld. St. 47 (2008-2009), s. 2). Dette er fortsatt gjeldende og blant annet tidvis synlig i samarbeidet mellom Psykisk helse og Mestring og omsorg. I økende grad møter vi innbyggere med komplekse problemstillinger. I tillegg vil helsevesenet fremover møte på utfordringer knyttet til rekruttering av helsepersonell med rett kompetanse. Dette kan utfordre samarbeidet ytterligere. Over tid har temaet «en dør inn» vært sentralt i bydelens utviklingsarbeid. Det har vært flere delprosjekter som har arbeidet med dette temaet som utgangspunkt, med mer eller mindre suksess. Det har i stor grad vært fokus på hvilken avdeling som skal yte hvilke tjenester. Dette fører til skyving av ansvar og manglende eierskap, samt at det påvirker samarbeid, samhandling og manglende fokus på innbyggeren.

Det er ved lov nedfelt et krav om samhandling mellom helsepersonell. Dette finner man blant annet i Pasient- og brukerrettighetsloven, 1999, §2-1 og i Helsepersonelloven, 1999, §32. Innbyggere med psykisk uhelse har ofte sammensatte og langvarige behov for tjenester. Dette krever at det er god samhandling mellom behandlende personell. Dette fordrer at tjenestene er godt organisert og at det er fokus på høy grad av samhandling også hos ledelsen.

I NOU 2005:3 Fra stykkevis til helt – en sammenhengende helsetjeneste, fikk et offentlig utpekt utvalg i oppdrag å blant annet finne en optimal ressursbruk hvor pasienter behandles på administrativt lavest mulig nivå nærmest hjemmet (NOU 2005:3, s. 11). Videre skulle utvalget kartlegge og vurdere hvordan oppgaveløsningen i helsetjenesten fungerer for pasientgrupper med behov for helhetlige, langvarige og koordinerte tjenester (NOU 2005:3, s. 11). Vurderingen skulle blant annet legge vekt på å finne gode eksempler på effektive samarbeidsmodeller (NOU 2005:3). I forbindelse med utredningen identifiserte utvalget flere utfordringer i den kommunale helse- og omsorgstjenesten og de

viste blant annet til opptrappingsplanen for psykisk helse. Bakgrunnen for denne opptrappingsplanen var at man så at det var store mangler i det eksisterende tilbudet innenfor psykisk helse i Norge, både kommunalt, fylkeskommunalt og statlig. Gjennom opptrappingsplanen ønsket man å styrke dette tilbudet i alle ledd (NOU 2005:3).

Utvalget påpekte også i utredningen at kapasitetsproblemer i helse- og omsorgstjenesten kan være noe som både initierer samhandling, samtidig som det kan lage problemer for samhandlingen (NOU 2005:3, s. 57). Felles forståelse for den andres partens utfordringer er en viktig forutsetning for godt samarbeid (NOU 2005:3, s. 108). For å få til samhandling, utvikling og innovasjon må man forankre kunnskap og forståelse om behovet og hva dette er, i ledelsen. Dette blir også påpekt i NOU 2005:3. Det krever en sterk ledelsesforankring med bevisstgjøring om samarbeidskultur og praktisk tilrettelegging innad i den enkelte tjeneste (NOU 2005:3, s.19).

Det går et skille på samhandling og tjenesteutøving på systemnivå og individnivå. I denne oppgaven arbeider vi på systemnivå for å finne en løsning på individnivå. Det som foregår i en organisasjon på systemnivå, vil påvirke tjenesteutøvelsen på individnivå. Ved å arbeide med kulturen i en organisasjon, kan man få til strukturelle endringer som kan påvirke kulturen. Rammebetingelsene ligger til grunn for utformingen og organiseringen av tjenestene. Det betyr samtidig at en er avhengige av godt samarbeid mellom mange tjenesteenheter og ansatte. Det er derfor særlig viktig at bydelen vektlegger god og enhetlig ledelse av disse tjenestene, og sikrer at alle arbeider mot omforente mål (NOU 2005:3, s. 82). God kvalitet i tjenestene forutsetter ofte god samhandling mellom tjenesteutøvere (NOU 2005:3, s. 15).

Oslo kommune har flere politiske føringer som operasjonaliserer statlige føringer ytterligere. Blant annet er det klare føringer for hvordan Oslo kommune og bydelene skal styres og ledes. Dette kommer blant annet fram i Byrådssak 1055/17 (2017) som omhandler føringene for tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune. Det er definert at tillit skal være et bærende prinsipp i styring og ledelse i kommunen. Dette innebærer blant annet at det skal være god

samhandling mellom ledelse og medarbeidere, det skal være en god utnyttelse av medarbeideres kompetanse og kreativitet og det skal være god samhandling og samordning på tvers (Byrådsak 1055/17 (2017), s. 1-2). Bydelen, og kommune-Norge for øvrig, står overfor komplekse utfordringer. Dette utfordrer blant annet den tradisjonelle samfunnsstrukturen og måten bydelen er organisert på. I Bydel Nordstrand har dette vist seg gjennom hvordan man organisatorisk har fordelt tjenesteutøvelsen. Det har blant annet vist seg at silotenkning og manglende samarbeid mellom de ulike avdelingene er en av de største utfordringene. For innbyggere kan dette føre til at de opplever å bli kasteballer mellom ulike tjenester og avdelinger i bydelen.

Tidligere tildelte bydelen tjenester etter bestiller-utfører modellen, også kjent som New Public Management (NPM). NPM kjennetegnes ved et markedsorientert styringsprinsipp. Det er stor tro på lederen og man så en økt profesjonalisering av lederrollen. Paradigmet kjennetegnes ved indirekte kontroll gjennom mål- og resultatstyring. Det er stor brukerfokusering som ble synliggjort gjennom økt innflytelse via økt privatisering og brukervalg (Øgård, 2014). I 2017 omorganiserte bydelen og innførte tillitsmodellen, kjent som New Public Governance (NPG). Med NPG kom også tillitsbasert ledelse og styring. Kjennetegn ved dette paradigmet var blant annet økt fokus på læring på tvers av sektorer og økt fokus på innovasjon. Det offentlige skulle ha brukers fokus og samarbeid blir ansett å være helt nødvendig for å løse de utfordringer vi står overfor (Øgård, 2014). Man kan si at bydelen gikk fra å ha brukerfokus til å skulle ha brukers fokus. Denne overgangen fra NPM til NPG har skapt/ bibeholdt enkelte utfordringer. Dette har blant annet vist seg gjennom at silotenkning og manglende samarbeid mellom de ulike avdelingene fortsatt er en av de største utfordringene. For innbyggere kan dette føre til at de opplever å bli kasteballer mellom ulike tjenester og avdelinger i en bydel.

God samhandlingspraksis fordrer at det arbeides med lederroller og ledelsespraksis, og at virksomhetene systematisk arbeider med å utvikle kompetanse som understøtter samhandling (NOU 2005:3, s. 108). God samhandling krever ledelse som har kunnskap om, kompetanse på og tilrettelegger for dette. God styring og ledelse gir handlingsrom, skaper trygghet og godt

arbeidsmiljø og dermed bidrar til å skape bedre tjenester til byens innbyggere (Byrådssak 1036/22 (2022), s. 2). Ledelsen og kunnskapen de har om god samhandling må videre operasjonaliseres. I tråd med kjennetegnene på tillitsbasert styring og ledelse er det implisitt en føring om å tenke helhet og løsninger på tvers, om å ha mer dialog og involvering og også om å finne/ prøve ut nye arbeidsformer og –metoder og bruke ansattes kreativitet (Byrådssak 1036/22 (2022), s. 2).

I de to avdelingene i Bydel Nordstrand er det tidvis motstridende mål og interesser. Dette kan være hemmere for god samhandling. Oslo kommune har i tillegg til byrådssakene, fokus på hvordan tilrettelegge for god samhandling og har blant annet gjennom kompetanseheving hos toppledelsen i kommunen, klare føringer for hva som skal til for å få til god samhandling. Den politiske og administrative ledelsen i Oslo kommune viser til artikkel fra Væksthus for ledelse (2014) i Danmark og legger derfra føringer og forventinger til toppledelse og annen ledelse i Oslo kommune. I artikkelen vises det blant annet til hva som kan være hemmere for god samhandling. Væksthus for ledelse (2014) sier dette kan begrunnes med hvilke innbyggere man gir tjenester til, fagfokus og fagkompetanse og det kan være økonomiske intensiver og føringer som bidrar til å øke utfordringene knyttet til et samarbeid. De mener at forutsetninger og fremmere på god samhandling er kjennskap til hverandres hverdag og utfordringer, respekt for hverandres utfordringer, kompetanse og prioriteringer, samt at å anerkjenne disse er sentralt. Ved å ha kjennskap til hverandre og respekt for hverandre har man et grunnlag for å bygge gjensidig tillit. Dette innebærer at man også må tørre å innrømme egne svakheter og tilkortkommenheter og se at andre har bidrag som kan forbedre egne tjenester. Dette forutsetter at man ikke bare fremhever egne seire, men også deler de feil og mangler som eksisterer i egen organisasjon (Væksthus for ledelse, 2014, s. 11-12).

Med NOU 2005:3 Fra stykkevis til helt – en sammenhengende helsetjeneste, Byrådssak 1055/17 (2017) tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune og Byrådssak 1036/22 (2022) Ny instruks for virksomhetsstyring i Oslo kommune som bakteppe, har vi valgt å se på om etablering av høykvalitetsforbindelser kan øke motivasjon for samhandling mellom avdelinger i bydelen. Alt arbeid og alle

delprosjekter som allerede er gjennomført eller er i gang, ligger også til grunn for valg av prosjektområde. Silotenkning er en utfordring i bydelen som man ønsker å dreie til at innbyggerne skal oppleve «en dør inn». Med dette prosjektet ønsker vi å være en bidragsyter til dette.

1.1.4 Forankring av prosjekt og identifisering av utfordringer

I perioden september-oktober har vi gjennomført en prosess for å kunne identifisere hva som kan være aktuelle utfordringer å jobbe videre med i prosjektoppgaven. Vi gjennomførte syv semistrukturerte intervjuer som varte i ca. 30 minutter hver. Våre informanter var ledere fra ulike nivåer fra tre ulike avdelinger i bydelen, samt bydelsdirektør. Informantene representerer en faglig og utøvende bredde og variasjon i organisasjonen. Dette bidrar til at vi finner hvilke utfordringer bydelen står i.

Samtalene ble gjennomført på ulike møterom i bydelshuset. Det var en av oss som gjennomførte intervjuene. Vi hadde på forhånd laget en intervjuguide (vedlegg 1) med ni spørsmål. Intervjuguiden ble brukt under alle intervjuene. Den som intervjuet stilte spørsmål og skrev fortløpende ned det som ble sagt. Intervjuet ble innledet med en kort forklaring av den nasjonale lederutdanningen for primærhelsetjenesten, samt kort informasjon om utviklingsprosjektet som bakgrunn for intervjuet. Det ble informert om at opplysningene som gis i intervjuet vil anonymiseres og behandles konfidensielt. Spørsmålene gikk i hovedsak ut på å nevne de største utfordringene bydelen står ovenfor etter personen egen mening, hvordan vi kan møte disse utfordringene i fremtiden og hvordan ledere kan forberede seg på disse utfordringene.

Vi gikk gjennom intervjuene og sammenstilte data fra disse i temaer i tabell 1 Systematisering av innledende data. Vi summerte også hvor mange som nevnte den samme utfordringen/ tema. Resultatet av dette ser man i kolonnen som heter «sum».

Tema	Underkategori	Sum
Organisering og ledelse	<u>Ytringsklima/ psykologisk trygghet:</u> Arbeide med å ha et ytringsklima med høy grad av psykologisk trygghet for også å kunne arbeide med de vanskelige problemstillingene på en god måte	3

	<u>Ledelse vs administrasjon:</u> For å kunne lede, kan man ikke personalansvar for for mange personer	2
	<u>En dør inn:</u> Hvordan organisere oss slik at innbyggere henvender seg et sted og ikke opplever å være kasteballer i et organisatorisk og uoversiktlig system	4
	<u>Struktur og silotenking:</u> Hvordan dreie fra silotenkning til tillitsbaserte systemer hvor innbyggers behov møtes og bestemmer hvilken og hvordan tjenesten ytes	3
	<u>Tørre å lede endringer:</u> Ta beslutninger og gjennomføre også det som ikke alle alltid er enige i	3
	<u>Hvordan lede når vanskelig:</u> Hvordan lede prosesser hvor det er stor motstand i organisasjonen	2
Innovasjon og utvikling	<u>Innovasjon og utviklingsarbeid:</u> Ha tid og anledning til å drive og følge opp innovasjons- og utviklingsarbeid	4
	<u>Velferdsteknologi:</u> Hvordan kan vi bruke velferdsteknologi på en måte som sikrer at bidrar til utvikling og innovasjon, samt bedre ressursallokering	4
Ressursforvaltning	<u>Brukerreiser:</u> Behov for å gjennomføre brukerreiser for å finne bedre flyt i tjenestene enn i dag	6
	<u>Hvordan møte morgendagens behov?</u> Helse- og omsorgstjenestene er under press og det vil bli etter hvert bli økende grad av mangler på ressurser. Hvordan skal helse- og omsorgstjenesten rigge seg på en slik måte at den også er bærekraftig i fremtiden	5
	<u>Ressursbruk og ressursfordeling:</u> Vi har i utgangspunktet mange ressurser og et stort handlingsrom med disse. Hvordan forvalte de ressursene vi har på en rettferdig og bærekraftig måte	4
	<u>Transparens:</u> Hvordan kan vi på best mulig måte dele den kunnskapen og de erfaringene vi gjør oss på en best mulig måte og hvordan kan vi sikre at vi er transparente nok i utfordrende tider? Hvem trenger hvilken informasjon til hvilken tid	1
	<u>Medarbeidere:</u> Det er stort fokus på rekruttering, men hvordan kan vi holde på de medarbeiderne vi har og sikre at de trives og opplever utvikling på arbeidsplassen og dermed blir med på den utfordrende reisen vi står ovenfor	3
	<u>Kompetanse:</u> Det er mangel på fagfolk og konkurransen er stor. Hvordan sikre at vi klarer å rekruttere den kompetansen vi trenger og er vi nødt til å se på hvilken kompetanse det er vi trenger	5

Tabell 1: Systematisering av innledende data

Analyse av intervjuene viser en gjentakende utfordring hvor Psykisk helse og Mestring og omsorg har utfordringer knyttet til tjenestelevering av legemidler til en type innbyggere i bydelen. En av informantene beskrev samarbeid rundt disse innbyggerne slik: *«Der det er overganger, så blir vi «dette er ikke mitt problem, men ditt». Vi blir steile i kommunikasjonen»*. Flere av informantene uttrykte det samme og satte dette i sammenheng med temaene en dør inn, silotenkning og brukerreiser. En av informanten beskrev det slik: *«Et problem at vi er så i siloer. Det henger igjen fra New Public Management. Det er bakteppet for at hvorfor vi ikke får til systemjobbing»*.

Videre viser analysen av de innledende dataene at noe av utfordringen bydelen har, er at det er mange tjenester og at disse fremstår som uoversiktlige og fragmenterte. Når medarbeiderne ikke har klart for seg hvor innbyggerne skal få tjenester fra er det lett å begynne å skyve på ansvaret. Dette fører til at medarbeiderne kommer i situasjoner hvor de opplever at det er utfordrende å samarbeide. En av informantene kommenterte dette ved å påpeke at vi i bydelen har arbeidet mye med tillitsbaserte systemer og relasjoner, men at dette arbeidet har foregått internt i avdelingene. Vedkommende stilte seg spørsmålene: *«Hvorfor flyter ikke kommunikasjonen? Kjenner vi hverandre godt nok på tvers av avdelinger? Har vi forståelse for de andres arbeidsoppgaver?»*

Basert på dataene fra intervjuene og de foreløpige analysene så vi at det var ett spesielt område som pekte seg ut som spesielt utfordrende per nå. Dette var knyttet til personer med psykisk uhelse og legemiddelhåndtering. Denne innsikten førte til at vi tidlig kunne utarbeide en foreløpig problemstilling og dermed spisse arbeidet i den videre innsiktsfasen. Den foreløpige problemstillingen vår ble som følger: *Hvordan sikre tjenester på beste effektive omsorgsnivå knyttet til legemiddelhåndtering til personer med psykisk uhelse?*

1.1.5 Gevinstavtrykk

For å gå videre med vår foreløpige problemstilling, så vi at det var nødvendig å vurdere om det vil komme noen gevinster ut av å arbeide videre med denne. Vi valgte da å benytte oss av metoden gevinstavtrykk (vedlegg 2). Dette er en metode som er utviklet ved Senter for fremtidig helse C3 ved Oslo Universitetssykehus i

samarbeid med The Oslo School of Architecture and Design.

Vi identifiserte gevinster basert på vår kjennskap til organisasjonen, samt den innsikten og de dataene som vi innhentet i de semistrukturerte intervjuene.

Gevinstavtrykket viste gevinster på flere områder. Det som spesielt pekte seg ut, var gevinsten for pasienten, samt den organisatoriske gevinsten, nærmere bestemt samarbeidet mellom de to avdelingene, Psykisk helse og Mestring og omsorg.

Basert på innsiktsarbeidet presentert over identifiserte vi et behov for å endre og spisse vår foreløpige problemstilling. Innsiktsarbeidet viste at utfordringene knyttet til legemiddelhåndtering hadde sin bakgrunn i utfordringer i det relasjonelle samarbeidet mellom de to ulike avdelingene.

1.1.6 Problemstilling og avgrensninger

Som beskrevet i kapittel 1.1.5 gav intervjuene og gevinstavtrykket oss innsikt i at det var behov for å endre på den foreløpige problemstillingen. Dette fordi utfordringen ligger i det relasjonelle samarbeidet mellom de to avdelingene. Vi arbeidet derfor videre med dette gjennom temaene brukerreiser, silotenkning, en dør inn, ytringsklima/psykologisk trygghet og høykvalitetsforbindelser.

Problemstillingen for denne oppgaven er dermed som følger: hvordan kan etablering av høykvalitetsforbindelser bidra til å øke motivasjon for samarbeid knyttet til best effektive omsorgsnivå i forbindelse med legemiddelhåndtering til personer med psykisk uhelse?

1.1.7 Leserveiledning

Denne prosjektoppgaven ønsker å se på om etablering høykvalitetsforbindelser kan øke motivasjonen for at man i større grad sikrer tjenester på beste effektive omsorgsnivå knyttet til legemiddelhåndtering til personer med psykisk uhelse.

Problemstilling er belyst gjennom kvalitativ metode, hvor høykvalitetsforbindelsene er forsøkt etablert gjennom to workshoper. I forkant av workshopene er det gjennomført intervjuer og i etterkant er det gjennomført samtaler med utvalgte deltakere for å evaluere effekt av workshopene.

Oppgaven er delt inn i seks kapitler. I kapittel en er bakgrunn for valg av problemstilling presentert, samt problemstilling for oppgaven. I kapittel to redegjøres det for den teoretiske forankringen til problemstillingen, spesielt knyttet til ledelse, psykologisk trygghet og høykvalitetsforbindelser. Kapittel tre beskriver valg av metode, samt hvordan data er samlet inn og bearbeidet. I kapittel fire presenteres funnene fra det foregående kapittel. I kapittel fem drøftes funnene i lys av problemstillingen, samt knyttet opp mot aktuell teori fra kapittel to. Til slutt i kapittel 6 konkluderes prosjektet og vi vil presentere våre læringspunkter fra prosjektarbeidet. Det vil også komme en anbefaling om videre arbeid her.

2 FAGLIGE PERSPEKTIVER KNYTTET TIL PROBLEMSTILLINGEN

I dette kapittelet vil vi presentere teoretiske perspektiver som er relevant for prosjektet. Vi vil presentere ledelse, med vekt på relasjonsorientert ledelse. Videre presenterer vi teori på ytringsklima og høykvalitetsforbindelser, samt bekreftelsesfellen. Deretter ser vi på teori knyttet til organisasjonskultur, før vi til slutt ser på innovasjonsteori spesielt opp mot småskrittsforbedringer og idearbeid. Kapittelet avsluttes med en kort oppsummering av alle de teoretiske perspektivene.

2.1 Ledelse

Det er flere definisjoner av ledelse og den har endret seg gjennom historien. Arnulf (2020) sier at ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt (s. 13-14). Nembhard og Edmundson (2006) skriver at leders atferd påvirker den interne dynamikken i et team, spesielt teamets kultur og velvilligheten til å lære. Ledelsesatferd kan ifølge Martinsen (2019) deles inn i tre dimensjoner; oppgaveorientering, relasjonsorientering og endringsorientert. Vi vil videre se nærmere på relasjonsorientert ledelse, da det er dette som er aktuelt for oppgaven.

2.1.1 Relasjonsorientert ledelse

Forskning viser at relasjonsorientert ledelse er en forutsetning for å bygge tillit og dermed skape et godt ytringsklima. Dette kan man blant annet få gjennom at leder har fokus på et mestringsklima. Relasjonsledelse har fokus på medarbeiderne ved

å være støttende i utviklingsprosesser, oppmuntre til samarbeid og anerkjenne den enkeltes innsats (Martinsen, 2019). Som leder er det nødvendig å kjenne sine folk og støtte de. Ledelse handler om å gjøre hverandre gode og investere i relasjoner (Spurkeland, 2016). Spurkeland (2016) fremhever 14 ulike dimensjoner en leder med relasjonskompetanse må inneha. Blant disse er evner, ferdigheter, kunnskaper og holdninger som utvikler, etablerer, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker. Bygge tillit er sentral i relasjonskompetansen og er bærebjelken i en relasjon. En må inneha evnen til å vise tillit og ha tiltro for å kunne lykkes med ledelse. Videre handler det om den enkelte medarbeiders selvtillit og mestringsevne, der medarbeidere skal ledes ut i større og større utfordringer gjennom veiledning og trening (Spurkeland, 2016). Relasjonsorientert ledelse er en forutsetning for å øke den relasjonelle kapasiteten i en organisasjon (Hornstrup & Storch, 2021).

2.2 Høykvalitetsforbindelser, ytringsklima og bekreftelsesfellen

2.2.1 Høykvalitetsforbindelser

Høykvalitetsforbindelser bidrar til å styrke forholdet mellom kolleger og forholdet mellom medarbeider og leder (Dutton, 2014). Nøkkelen til å bygge høykvalitetsforbindelser ligger i å arbeide med kommunikative ferdigheter. I det ligger det å lære å kommunisere inviterende, samt å kommunisere bekreftende. For å få til dette, må man ifølge Dutton (2014) være åpen og genuin om egen agenda, lytte aktivt til hva den andre parten formidler, samt vise tilstedeværelse gjennom å gi oppmerksomhet og vise at man lytter.

Å etablere høykvalitetsforbindelser anses som kritisk på en arbeidsplass for å få det beste ut av ansatte og organisasjonen. Gode høykvalitetsforbindelser har positiv effekt og påvirker medarbeideres psykiske og fysiske helse positivt (Dutton, 2003).

Opplever medarbeidere å ha gode høykvalitetsforbindelser med egen leder, er det større sannsynlighet for at man yter bedre, både som individ og i teamarbeid. Det vil også ha positiv effekt på forståelsen av å ha et felles mål og arbeide i samme retninger. Dette bidrar til at kvaliteten på arbeidet blir bedre (Dutton, 2014).

For å etablere gode høykvalitetsforbindelser er det fem egenskaper hos deltakerne som må være tilstede. Man må kommunisere inviterende gjennom å være genuin og lytte aktivt. Gjennom aktiv lytting demonstrerer lederen tilstedeværelse og viser gjennom bekræftende kommunikasjon at man anerkjenner den andres kompetanse og meninger (Dutton, 2003).

Ifølge Dutton (2014) er det spesielt ti fordeler en organisering kan få, ved å fokusere på å etablere gode høykvalitetsforbindelser: (1) bedre psykisk og fysisk helse, (2) forsterker den enkeltes psykiske helse, (3) bedrer kognitiv fungering, (4) øker grad av tillit til andre, (5) fremviser økt kapasitet til læring, (6) mer motstandsdyktige team, (7) økt lojalitet til og forståelse av organisasjonens mål og verdier, (8) øker kreativiteten, (9) økt grad av forpliktelser og engasjement til jobb og (10) ytterligere høykvalitetsforbindelser og øker antall relasjoner, fordi man i større grad opplever å jobbe mot felles mål og har felles respekt for hverandre.

Dutton (2014) viser til fire strategier som blir benyttet for å etablere gode høykvalitetsforbindelser. Disse strategiene er: (1) involvere og engasjere andre på en respektfull måte, (2) ved å involvere andre i oppgaveløsning, (3) ved å vise tillit til andres kompetanse og erfaring, samt (4) å leke sammen.

2.2.2 Ytringsklima

Et godt ytringsklima kjennetegnes ved fem trekk. (1) vennlig friksjon, (2) toleranse for aktive ytringsfeil, (3) psykologisk trygghet, (4) aktørklima, (5) plussknapper og vennlig friksjon (Kvalnes, 2022). Vennlig friksjon er velmente ytringer for å forsterke ideer og forslag som kommer fra de man samarbeider med. Toleranse for aktive ytringsfeil kjennetegnes ved at deltakerne i en gruppe sier ifra og at gruppen tolerer tilbakemeldinger. Det å tørre å si ifra er knyttet til psykologisk trygghet. Deltakerne i en gruppe vil i et aktørklima se på seg selv som en aktiv part. Plussknapper handler om å gjenkjenne kritiske kvalitetsøyeblikk, velge å være en aktør og gi kollegaene gode tilbakemeldinger mens andre hører det (Kvalnes, 2022).

«Ytringsklima henger tett sammen med høykvalitetsforbindelser og handler om hvordan vi gir hverandre ros og støtte, kritikk og motstand» (Kvalnes, 2022, s.7).

Det å kunne ha en stor grad av psykologisk trygghet hvor man blant annet har toleranse for aktive ytringsfeil er sentralt for en organisasjon som har et godt ytringsklima (Kvalnes 2022).

2.2.3 Bekreftelsesfellen

Kvalnes (2022) beskriver bekræftelsesfellen som at: «vi legger merke til det som bekrefter oppfatningene vi har om en sak eller en person, og overser informasjon som gir oss grunner til å skifte mening» (s. 47). Bekreftelsesfellen gjør at vi gjør oss opp en mening og denne kan det være vanskelig å endre på. Når vi har en mening om en person, eller vi har gjort oss opp en mening om hva den andre personen mener, kan det være utfordrende å være oppgaveorientert i et samarbeid. Dette bekræftes også av Edmundson og Smith (2006).

Edmundson og Smith (2006) har gjennom undersøkelser funnet at team som har et oppgaveorientert (cool topics) fokus, ofte vil ende opp i relasjonelle konflikter (hot topics). En av grunnen til dette hevder de, er at vi ofte havner i the false consensus effect (Edmundson & Smith, 2006, s. 7). Dette er også beskrevet overfor som bekræftelsesfellen (Kvalnes, 2022).

I følge Edmundson og Smith (2006) kan man bygge et teams motstandsdyktighet ved å imøtegå de relasjonelle konfliktene direkte. De nevner tre spesifikke områder man kan jobbe med dette på:

1. Håndtere egen atferd gjennom å reflektere over egen praksis og deretter endre forståelsen og perspektivet i en situasjon (reflect and reframe)
2. Håndtere samtaler gjennom å tørre å ta opp temaer som er potensielt konfliktfylte og diskutere konkurrerende perspektiver
3. Håndtere relasjoner gjennom å bygge tillit og bygge nøkkelrelasjoner

2.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er ifølge Schein artefakter, verdier og normer, samt grunnleggende antakelser man finner i en organisasjon (Hatch & Thorbjørnsen, 2001). Artefakter er observerbart ved for eksempel språk, atferd og fysiske gjenstander. Verdier sier noe om hva som er rett og galt, mens normer sier noe om de uskrevne reglene og forventningene knyttet til dem. Grunnleggende antagelser

kan for eksempel være organisasjonens relasjoner, menneskets handlinger og menneskelige relasjoner (Hatch & Thorbjørnsen, 2001).

I en organisasjonskultur kan det danne seg subkulturer (Hatch & Thorbjørnsen, 2001). En subkultur kan forstås som en kultur i kulturen. Subkulturer dannes av medlemmene i en organisasjon og det kan være to årsaker til hvorfor subkulturer dannes. Den ene grunnen kan være at man tiltrekkes de personene som man opplever å være lik seg selv, eller man har en relasjon med. Den andre grunnen til dannelse av subkulturer kan være interaksjon. Den samhandlingen fører til etablering av en subkultur (Hatch & Thorbjørnsen, 2001).

2.4 Innovasjon, småskrittsforbedringer og idearbeid

Innovasjon er nytt, nyttig og nyttiggjort (Hoholm, 2015). Innovasjon henger tett sammen med endringsvillighet og kan være radikal og inkrementell. Det kan være noe stort, banebrytende og nytt som erstatter noe vi har eller den kan være en småskrittsforbedring, en endring av noe som allerede eksisterer.

Uansett om en innovasjon er radikal eller inkrementell, så innebærer en innovasjon alltid en endring. For å få til endring, må man sikre at innovasjonsarbeidet er godt forankret. At noe er forankret, betyr at de som berøres av endringen forstår hvorfor endringen skjer (Kværner, 2020). En organisasjon med høy endringsvillighet krever at man har medarbeidere med høy grad av tillit. Endring er vanskelig og kan for mange føre til stress (Kværner, 2020). Dette kan være en hemmer i innovasjonsarbeid.

Kværner (2020) mener at moderne ledelse i et innovasjonsperspektiv handler om fire deler: god styring, orientering mot relasjonelle forhold, endring og innovasjon.

Der innovasjon ofte er knyttet til utvikling av varer, standardiserte tjenester eller høyteknologi (Carlsen, et al., 2012, s. 31), er idearbeid noe som kan skje overalt. Idearbeid er når man studerer den kreative praksisen i organisasjoner. Ideer må gjøre en forskjell i en eller annen praktisk setting for at vi skal kunne betrakte dem som gode (Carlsen et al., 2012, s. 27). Hoholm (2015) beskriver dette som

verdiverksted. I idearbeid er det flere prosesser som er viktige. To av dem er å «gjøre det fysisk» og «skapende motstand». Å gjøre det fysisk kan blant annet skje som en workshop, hvor man benytter seg av verktøy fra ulike tjenestedesignmetodikk, som for eksempel LEAN (Øgård, 2014). Skapende motstand defineres som å behandle tvil, friksjon, motsetninger og kritikk aktivt som redskap for å stille spørsmål ved vedtatte sannheter og skape bedre ideer, og ikke som støy man søker å unngå (Carlsen et al., 2012, s. 98). Dette kan skje gjennom ulike metodikk, som for eksempel aktiv lytting og stille åpne spørsmål.

2.5 Motivasjon

Det finnes ulike typer motivasjon, blant annet ytre og indre motivasjon, samt prososial motivasjon. Ytre motivasjon identifiseres ved at motivasjonen er knyttet til resultatet av jobben som utføres. Indre motivasjon er knyttet til indre belønning og det vi opplever å få ut av de oppgavene vi utfører, som for eksempel interesse for det vi gjør, at vi finner mening i det vi gjør eller finner glede over det vi gjør.

Prososial motivasjon bygger på sosial bytteteori (Kuvaas & Dysvik, 2020). Vi får motivasjon av å gjøre en innsats til fordel for noen andre, at vi opplever en organisasjonsforpliktelse, at vi opplever å ha en organisatorisk støtte eller at vi opplever å være en del av rettferdig organisasjon (Kuvaas & Dysvik, 2020). Prososial motivasjon har en positiv innvirkning på relasjonen til kollegaer og leder, jobbutførelsen og hvordan vi bidrar positivt i en organisasjon på individ- og gruppenivå (Grant, 2014).

3 METODE

3.1 Datainnsamling

I dette prosjektet benyttet vi oss av ulike kvalitative metoder, også kalt metodetriangulering (Oppen et al., 2020). Vi har benyttet oss av induktivt design hvor vi har tatt utgangspunkt fra et problem fra virkeligheten (Oppen et al., 2020). Vi har gjennomført semistrukturerte intervjuer med intervjuguide, innledende intervjuer før workshop med intervjuguide, gjennomført to workshops hvor metodikk fra LEAN har stått sentralt, vi har benyttet oss av åpen observasjon og

vi har benyttet oss av ustrukturert intervju der hensikten har vært at informanten skulle evaluere prosessen.

3.1.1 Intervjuer

Vi har gjennomført intervjuer i tre runder. Innledningsvis intervjuet vi informanter som kunne gi oss innsikt til utarbeidelse av problemstilling, se kapittel 1.1.6. Når vi hadde utarbeidet en problemstilling, gjennomførte vi et strategisk utvalg av informanter til innledende intervjuer. De ble valgt med bakgrunn i hvilken avdeling de tilhører, hvilke kvalifikasjoner de har og hvilke arbeidsoppgaver de har i avdelingen (Oppen et al., 2020).

Basert på de innledende intervjuene og det innledende gevinstavtrykket vi gjennomførte, fant vi hvilke avdelinger som var aktuelle representanter til å arbeide med problemstillingen vår.

I perioden november-desember gjennomførte vi ytterligere tre intervjuer for å se nærmere på utfordringer og for å identifisere problemstillingen ytterligere. De som ble intervjuet i denne omgangen var saksbehandlere og teamledere fra de ulike avdelingene. Utfyllende intervjuguide finnes som vedlegg 3.

I etterkant av intervjuene gikk vi igjennom dataene. Analysen fra disse identifiserte utfordringer som bør belyses nærmere. Det som gikk igjen var brukerreise og silotenkning. Det var gjennomgående fra alle informantene at kommunikasjon og rutiner manglet i samhandlingen mellom Psykiske helse og Mestring og omsorg.

3.1.2 Workshop

Vi gjennomførte to workshoper med de involverte avdelingene. Tre deltakere fra hver avdeling ble invitert, i tillegg til bydelsoverlege. Det ble invitert en seksjonsleder fra hver avdeling, i tillegg til saksbehandlere.

Workshop 1 startet med å etablere høykvalitetsforbindelser med fokus på relasjoner og relasjonsbygging. For å kunne ha høykvalitetsforbindelser er det en forutsetning at det er en viss grad av psykologisk trygghet i gruppen. Det ble gjennom en øvelse hvor deltakerne skulle presentere seg selv ved å fortelle om

fortid, familie, fritidsinteresser, fag og fremtid. Dette var for at deltakerne skulle bli kjent med hverandre på flere områder.

Videre gjennomførte vi en del hvor tema var kultur og kommunikasjon. Fokuset var på hva som kjennetegner en lyttende, spørrende og en velvillig kultur. Til hver av disse delene var det både teori og øvelser hvor deltakerne reflekterte rundt hvordan man kan skape en lyttende, spørrende og velvillig kultur. Dette ble gjennomført for at deltakerne skulle lære strategier knyttet til kommunikasjon som de skulle ha med seg videre i workshopen. Dette var øvelser vi mener er nødvendig for å skape en psykologisk trygghet hvor det er høykvalitetsforbindelser mellom deltakerne. Dette var med på å danne grunnlaget for hvordan det videre arbeidet i workshopene ville gå.

Når dette var gjennomført, var neste punkt på agendaen teori om brukerreise. Vi valgte metodikken brukerreise fordi den er hensiktsmessig å bruke når man skal utvikle, forbedre og endre en tjeneste, når man mangler en felles problemforståelse og kunnskap om innbyggernes og medarbeidernes behov, når det er krav om å tenke nytt og utfordre eksisterende rutiner, samt når organisering av tjenesten er på tvers av avdelinger og i ulike fagområder.

Når gruppene skulle identifisere delhandlingene i casen, skulle de dele dette opp og sortere det i tre ulike kategorier. De brukte ulikt farget post-it lapper for de ulike kategoriene. Den første kategorien omhandlet handlinger som bruker foretar seg uten samhandling med kommunale tjenester. Den andre kategorien er handlinger bruker foretar seg som kommunale tjenester deltar på. Den siste kategorien er handlinger kommunale tjenester foretar seg rettet mot brukers behov, men som ikke bruker selv kjenner til at foregår der og da.

Når gruppene var ferdige med arbeidet med brukerreisen skulle de hver for seg notere innsikt de hadde fått i forbindelse med arbeidet med brukerreisen på noe vi kaller innsiktskort (eksempel på innsiktskort, se vedlegg 4). Disse benyttet vi for å fange opp de umiddelbare reaksjonene etter arbeidet med brukerreisen. Innsiktskortene tok gruppene med seg videre i arbeidet når de etter lunsj skulle arbeide med verdistrømanalyser.

Etter lunsj skulle gruppene identifisere arbeidsoppgaver knyttet til tjenestene og medarbeiderne, som ikke involverer bruker/ innbygger. Vi benyttet en av

metodikkene fra Lean, verdistrømanalyse (P. Berthling-Hansen, personlig kommunikasjon, 26. april 2023). En verdistrømanalyse har seks områder hvor man på hvert område operasjonaliserer hvert steg som medarbeidere gjennomfører. I tillegg til å operasjonalisere de ulike deloppgavene i en arbeidskjede, så identifiserer man også tidsbruken i verdistrømmen.

Deltakerne arbeidet i grupper med dette også. Når de var ferdige, brukte de igjen innsiktskort og noterte ned umiddelbare tanker og refleksjoner. Workshop 1 ble avsluttet med at de delte innsikten med hverandre.

I workshop 2 var det kun halvparten av deltakerne som kom, en fra hver avdeling, samt bydelsoverlege. Den første oppgaven var at de skulle bygge noe sammen. Denne oppgaven skulle bidra til å skape felles fokus. Deretter, og basert på arbeidet og innsikten fra forrige workshop, gjennomførte gruppen en idegenering, hvor de presenterte tiltak som kan bidra til å løse utfordringene som ble identifisert i brukerreisen og verdistrømanalysen. Deretter gjennomførte de gevinstavtrykk på fire av tiltakene og prioriterte de i rekkefølge 0-3 (vedlegg 5-8). Workshopen ble avsluttet med en evaluering hvor deltakerne delte sine læringspunkter.

3.1.3 Observasjoner

I løpet av workshopene, observerte den ene forfatteren mens den andre fasiliterte. Observasjonene er med å danne grunnlaget for funn i analysedelen.

3.1.4 Ustrukturert intervju

Mellom workshop 1 og 2, fikk gruppene i oppgave å sette seg ned og reflektere rundt resultatene fra workshopen. Oppsummeringsarkene ble notert i en e-post og vi sendte ut denne til alle deltakerne med en kalenderinvitasjon med påminnelse om ukentlig refleksjon. Disse refleksjonene dannet grunnlaget for refleksjonsdialogen vi hadde med utvalgte deltakere etter workshopene, for å se om vi har fått svar på vår problemstilling.

Vi har samlet våre data i en tabell 2 Oversikt over perioder for datainnsamling.

Møtepunkt	Hvem	Hva/hvorfor	Type data	Tids-bruk
Innledende intervju	2 saksbehandlere MO	Gjennomført for å forberede til workshop, samt for å skaffe innsikt om dagens situasjon	Semistrukturert intervju	30 min
Workshop 1	Bydelsoverlege. 3 teamledere PH. 2 saksbehandlere MO	Teori og aktiviteter for å etablere høykvalitetsforbindelser Brukerreise Verdistrømsanalyse	Innsiktskort fra brukerreise og verdistrømanalyse	Hel dag
Mellomperiode	Bydelsoverlege 3 Teamledere PH 2 saksbehandlere MO	Deltakerne skal se på egen utvikling, tanker og erfaringer etter workshop 1	Egenrefleksjon	15 min, hver uke i 5 uker.
Workshop 2	Bydelsoverlege 3 teamledere PH 2 saksbehandlere MO	Teori og aktiviteter for å etablere høykvalitetsforbindelser. Gevinstavtrykk	Gevinstavtrykk	3 timer
Intervju	Bydelsoverlege Saksbehandler MO Teamleder PH	Hente erfaringsdata	Ustrukturert intervju	30 min

Tabell 2: Oversikt over perioder for datainnsamling. MO er Mestring og omsorg, PH er Psykisk helse

3.2. Dataanalyse

Vi startet analyseprosessen med å sette opp rådata (Oppen et al., 2020) fra innledende intervjuer i tabell 1. Data fra de semistrukturerte intervjuene sorterte vi i første og annen ordens kategori. Dette har vi satt opp i tabell 3 og 4 i kapittel 4 og 5. Dataene fra disse tabellene er hentet fra transkribering av intervjuene. Når vi gikk igjennom disse så vi etter felles trekk i intervjuene, med tanke på strukturer og temaer og kategoriserte dette ved hjelp av tabell 3 og 4. Vi har benyttet oss av observasjoner under workshopene. Observasjonene har bidratt til analysen av data og vært en støtte i våre drøftinger. Underveis i disse prosessene har vi drøftet oss frem til aktuelle temaer og mulige måter å jobbe for å finne svar på vår problemstilling.

3.3 Refleksjon og etiske betraktninger

Vi har i løpet av denne prosjektperioden reflektert en del over problemstillingen vår. Det er kjent at det er utfordrende samarbeid mellom de to avdelingene i enkelte saker. Vi løfter her fram to av refleksjonene. Det ene er at vi jobber i hver vår avdeling og dermed kan forvente å ha en anchoring bias (P. Berthling-Hansen, personlig kommunikasjon, 26. april 2023). Med det mener vi at vi sitter fast i en tanke om hva som er problemet og dermed hver for oss antar at vi vet hva som er løsningen på vår problemstilling.

Den andre refleksjonen er også sterkt knyttet til de etiske betraktninger vi har gjort oss. Vi har ett fåtall respondenter fra tre ulike avdelinger i bydelen. Vi benytter oss av data fremkommet i forbindelse med intervjuer og workshop med disse. Vi benytter også sitater fra dette datagrunnlaget. Dette kan ha påvirket hvordan respondentene har valgt å uttrykke seg. Vi har tatt dette opp med våre respondenter og reflektert sammen med dem, for på denne måten sikre høyere validitet i våre data.

4 FUNN/DATAINNSAMLING

I dette kapittelet skal vi vise funn fra datainnsamlingen for å belyse vår problemstilling: Hvordan kan etablering av høykvalitetsforbindelser bidra til å øke motivasjon for samarbeid knyttet til best effektive omsorgsnivå i forbindelse med legemiddelhåndtering til personer med psykisk uhelse?

Våre funn er oppsummert i tabell 3 Data i første ordens kategori.

Første ordens kategori	Definisjon	Sitat/observasjon
Møt hverandre fysisk	Møte hverandre fysisk ofte	«Alle relasjoner kan fikses»
Etablere rutiner for å anerkjenne utfordringer i samarbeidet	Tidlig involvering gjennom planlagte systematisk samarbeidsmøter	«Felles fiende skaper samhold»
Få kjennskap til hverandres arbeidsoppgaver for å redusere et samarbeid preget av anklager	Ikke kjennskap til hverandres arbeidsoppgaver. Bli kjent med hverandres arbeidsoppgaver	«Må jobbe med kultur og holdninger til hverandre»
Seksjonsledere må vise engasjement	Seksjonsleder initierer og deltar på samarbeidsmøter	Observasjon: seksjonsledere deltar ikke på workshop.

Ledelsen etablerer kultur for relasjonsbygging	Toppledelsen må ta ansvar for kultur og relasjonsbygging i og/mellom avdelingene	«Ledere på høye nivåer begynner å snakke fint om hverandre»
Tenk «en dør inn»	Tenk ressursfordeling på tvers av avdelinger og ikke kun i avdeling	«Vi tror at vi har like mange ressurser på like oppgaver i avdelingene»
Brukers fokus	Brukerperspektivet kan åpne for andre løsninger enn tjenesteutøvere har sett for seg	«Brukere opplever tjenestene som fragmentert»

Tabell 3: Data i første ordens kategori

Vi vil utdype funnene videre i dette kapittelet.

4.1 Møte hverandre fysisk

Behovet for at det må etableres rutiner og strukturerte møter for å møte hverandres fysisk, støttes gjennom funn fra workshopene, observasjoner og fra innsiktskortene. I gevinstavtrykk 1 (vedlegg 6) var tiltaket «Jevnlige, faste møter med faste personer fra Mestring og omsorg og psykisk helse». Det uttrykkes at det er ønskelig med fysiske møter der man diskuterer konkrete utfordringer og caser. Det fremkommer under observasjoner fra workshopen gjennom dialog mellom deltagerne at møteformen i dag er ustrukturert, ikke planlagt og den gjennomføres i stor grad digitalt. Det er også tilfeldig hvem som er med på disse møtene. Deltakerne uttrykker at det er behov for tydelige rammer og møtестruktur. Det ble også sagt at problemstillinger bør bli drøftet på et tidligere tidspunkt enn hva det gjøres i dag.

På slutten av hver workshop ble deltakerne utfordret til å skrive innsiktskort om hvilke utfordringer de opplevde og hva som kunne bli gjort annerledes. Innsiktskortene viste at det var behov for tydeligere rammer for samarbeid og møtepunkter, samt at det var nødvendig å samhandle tidligere og mer systematisk. Tjenesteutøvere fra de ulike avdelingene må involveres på tidligere tidspunkt.

Under workshopene gjorde vi flere observasjoner som var interessante funn og som støtter under at å møte hverandre fysisk bidrar til å etablere høykvalitetsforbindelser. Deltakerne ble utfordret til å gi en presentasjon av seg selv og her var det valgfritt å dele private opplysninger. De fleste ønsket å dele

private opplysninger, til tross for at de har lite kjennskap til hverandre. Det var stort sett mye smil, latter og øyekontakt gjennom begge workshopene og de kommuniserte bekreftende med hverandre. Det kom tydelig frem at de ville hverandre vel. Videre ble det gjort observasjoner som viste at deltakerne gjennomførte beskjeder gitt i forbindelse med gruppeoppgaver og at de fleste mestret å stå i ubehaget ved uenigheter ved å gi hverandre tilbakemeldinger når de opplevde holdninger/ utsagn som var til hinder for videre arbeidsflyt. En observasjon er at det ble uttrykt overraskelse mellom deltakerne over deres arbeidsflyt i saksbehandling under verdistrømanalysen. Under workshop 2 observerte vi at to av deltakerne hilse på hverandre for første gang fysisk. De hadde en dialog om hvor mye samarbeid de hadde hatt sammen tidligere, men at de aldri hadde truffet hverandre fysisk tidligere.

På slutten av workshop 2 ble deltakerne utfordret til å skrive ned læringspunkter fra prosjektet. Læringspunktene de hadde gjort seg var at de ikke kjenner hverandre og at de heller ikke kjenner til hverandres arbeidsoppgaver. Et annet læringspunkt som ble notert var at de opplevde det som fint å bli med hverandre på tvers av avdelingene.

Funn fra refleksjonsdialogene støtter de andre funnene. Som en av deltakerne sa: «Vi fikk en god dialog». Alle deltakerne opplevde at sammensetning av gruppedeltakerne var god og at det var personer med riktig kunnskap og ansvar som var invitert. Alle opplevde de innledende øvelsene som positive og at de bidro til å danne samhold og relasjoner. Den ene deltakeren opplevde dette som god investering av tid og tror at det vil være en god investering å ha faste fysiske møtepunkt. På spørsmål om deltakerne tror at strukturert møtevirksomhet kan være et enkelt tiltak å iverksette, bekrefter deltakeren og utdyper videre: «Ja, da blir det lettere å samarbeide rundt de vanskelige sakene gjennom felles inntaksmøter og dermed kunne «stoffte» opp der de vanskelige vurderingene skal gjøres».

4.2 Etablere rutiner for å anerkjenne utfordringer i samarbeidet

Det oppleves motstand i samarbeidet mellom Mestring og omsorg og Psykisk helse. En av deltakerne kom med følgende utsagn som støtter dette funnet: «Jeg

gruet meg til å være med i dag, fordi stemningen er så anspent». Funnene som er gjort er også forankret gjennom innsiktskortene, observasjoner og gevinstavtrykk 0 (vedlegg 5): Jobbe med kultur og holdninger mellom avdelingene.

I innsiktskortene fra workshop 1 viste deltakerne at det er ulik praksis mellom teamene innad i Mestring og omsorg. Det er som nevnt i kapitel 1.1.1 fire seksjoner i Mestring og omsorg. Det oppleves som uoversiktlig å vite hvem man skal kontakte. Videre viste innsiktskortene at det oppleves som om ingen tar ansvar for de komplekse brukerne. Ingen tar eierskap for disse innbyggerne og det oppstår skyving av ansvar.

Vi gjorde flere observasjoner som støtter analysen om at det oppleves motstand til samarbeid. Deltakerne ble under workshopene delt inn i grupper på tvers av avdelingene. Det ble observert flere ganger at den ene gruppen kom i situasjoner hvor de satte seg fast i kommunikasjonen. Det ble gjort to svært interessante observasjoner som understøtter påstanden. Den ene var en av deltakerne som hadde et bestemt toneleie og uttrykte seg til stadighet negativt. En annen deltaker ble svært preget av dette og lot seg stoppe. Ide-genereringen i gruppen stoppet opp. En annen observasjon var under arbeidet med gevinstavtrykk og tiltak. Her var det en deltaker som til stadighet sa nei til alle tiltaksidéer. Her sa en annen deltaker ifra med følgende utsagt: «det oppleves som veldig frustrerende å sitte her når du alltid sier nei». Dette stoppet prosessen av tiltaksforslagene.

Læringspunktene fra deltakerne knyttet til dette funnet var at «vi tror, i stedet for å vite, hvordan den andre avdelingen arbeider».

«Jeg er blitt nysgjerrig på hele Psykisk helse og resten av Tilrettelagte tjenester». Den samme deltakeren sa «jeg har fått en større forståelse for hva Psykisk helse står i». Det fremkom også under samtalen med en annen deltaker at vedkommende syntes det er synd at det skal være vanskelig med samarbeid, fordi man står hverandre så nært i kraft av å være i samme bydel. «At vi ikke klarer å få til et bedre samarbeid er skuffende». En av deltakerne er tydelig på at disse workshopene i dette prosjektet ikke vil påvirke det videre samarbeidet, «til det er

problemet alt for komplekst». Deltakeren sier allikevel videre «likevel er dette en start, men det er fortsatt en lang vei igjen å gå».

4.3 Få kjennskap til hverandres arbeidsoppgaver for å redusere et samarbeid preget av anklager

Vi har funnet at det eksisterende samarbeidet mellom de to avdelingene i dag preges av anklager. Dette illustreres godt med dette utsagnet fra en av deltakerne: «... å måtte sitte skolerett for alt man ikke har gjort eller fått utført». Det andre perspektivet på dette utsagnet er når en av deltakerne i refleksjonsdialogen i etterkant av workshopene sier følgende: «Kanskje det stemmer at Psykisk helse får mye kjeft fra Mestring og omsorg? Vi har jo en tendens til å stille mannsterke i sånne dialoger». Funnene er forankret gjennom innsiktskort, observasjoner gjort av oss, fra gevinstavtrykk 0 (vedlegg 5), samt fra læringspunkter fra workshopene som det er gitt muntlige tilbakemeldinger på fra deltakerne og til slutt gjennom refleksjonsdialog.

I innsiktskortene fra workshop 1 kom det fram flere punkter som understøttet påstanden om utfordringer i samarbeidet. Deltagerne sa blant annet at det er vanskelig å få oversikt over relevant informasjon og hvem som har ansvar i en sak. De synes også at det fort blir fokus på hva det er mest og minst av og hvem som «eier» innbyggeren/ saken. Enkelte mener at brukerperspektivet kan åpne for andre løsninger enn det ansatte i bydelen har sett for seg. De opplever det også som problematisk at det er ulike måter og ulike plattformer å kommunisere og dokumentere på. Det er heller ikke felles tilganger til de ulike systemene og dokumentasjon.

Under arbeidet med ide-generering av mulige tiltak under workshop 2, støtter observasjoner disse funnene. Det er spesielt disse observasjonene som pekte seg ut i forbindelse med funnet om et samarbeid preget av anklager. Det opplevdes av observatør å være en avventende stemning i rommet innledningsvis.

Bydelsoverlegen var den eneste som tok ordet i starten og tok initiativ til samtale med de andre deltakerne. Hun snakket da om noe helt trivielt og hverdagslig, som for å bryte opp stemningen. Den ene deltakeren gikk rett i forsvar når det ble foreslått tiltak som vil berøre vedkommendes avdeling. Dette viste hen gjennom å

gjentakende si nei til forslag som ble fremlagt. Dette gjentok seg og observatør opplevde at arbeidet stoppet opp. Bydelsoverlege kommenterte denne motstanden og gav tilbakemeldingen om at det opplevdes som vanskelig at alle tiltaksforslag ble avvist. Deretter foreslo hun at gruppen stoppet å arbeide med det tiltaket som berørte vedkommendes seksjon i stor grad og at de arbeidet videre med et av de andre tiltakene. Den andre deltakeren forholdt seg taus under denne episoden. Videre i workshop 2 ble det observert at når det dukket opp utfordrende og til dels vanskelige drøftinger, så begynte deltakerne å fortelle hverandre morsomme historier og avspore fra det de holdt på med. Det varierte etter disse episodene om gruppen arbeidet videre med det de holdt på med eller startet på noe nytt.

Behovet for å bli kjent med hverandres arbeidsoppgaver for å redusere et samarbeid preget av anklager kom også til uttrykk under arbeidet med gevinstavtrykk, hvor avtrykk 0 (se vedlegg 5) ble gjennomført ut i fra tiltaksformulering om å jobbe med kultur og holdninger mellom avdelingene.

Knyttet til analysen av funnene i dette kapittelet, bekrefter enkelte av læringspunktene fra deltakerne funnet om et utfordrende samarbeid preget av anklager. Samtidig viser analysen at det å arbeide sammen med problemstilling på denne måten, kan bidra til å endre klimaet for samarbeid. Deltakerne syntes det var fint å være sammen en hel dag og jobbe sammen over tid, de ser at de har mange av de samme utfordringene. I tillegg opplevde de at de innledende øvelsene gjorde at de ble tryggere på hverandre. Som en av deltakerne uttrykte det: «Når vi har vært igjennom dette, er det lettere å bli enige om premissene for tiltak».

4.4 Seksjonsledere må vise engasjement og ledelsen må etablere kultur for relasjonsbygging

Det fremkom tidlig data på at seksjonsledere har et stort engasjement rundt samarbeidet mellom Mestring og omsorg og Psykisk helse. Allikevel fremkommer det også av funnene at det er et manglende engasjement fra seksjonsledere når det gjelder å etablere motivasjon for samarbeid mellom de ulike avdelingene. Dette funnet er understøttet av våre observasjoner, samt gevinstavtrykk 0 (vedlegg 5): Jobbe med kultur og holdninger mellom

avdelingene. Innsiktskortene som deltakerne skrev viste en ulik kultur mellom Mestring og omsorg og Psykisk helse, «vi arbeider forskjellig». Videre ble det gjort kjent at det var opplevd å ha manglende forventningsavklaring og rolleavklaring innad i avdelingene.

Observasjonene som er gjort understøtter funnet og kom tydelig frem i workshopene. Den første observasjonen vi gjorde oss var at det var ingen seksjonsledere som deltok på workshop 1 og kun en av seksjonslederne som deltok på workshop 2. Dette påvirket arbeidet videre i workshop 2 da seksjonsleder som deltok ikke hadde nok kunnskaper fra workshop 1. Det var også nødvendig at fasilitator måtte gripe inn da en av deltakerne ikke klarte å forklare organisering av egen tjeneste under arbeidet med gevinstavtrykk.

Gjennom dette funnet gjorde deltakerne seg flere læringspunkter, som blant annet at lederne bestiller at avdelingene skal jobbe sammen og forventer at deltakerne deltar, men seksjonslederne deltar ofte ikke selv. Videre kom det frem at ledere ikke etterspør hva sine medarbeidere deltar på og hvilke læringspunkter de gjør seg. Det er lite informasjonsflyt mellom medarbeidere innad i egen avdeling når de får ny innsikt.

I refleksjonsdialogene kommer alle deltakerne med de samme tilbakemeldingene. Det at seksjonslederne velger å ikke delta på workshopene er et uheldig signal. De sier at seksjonsledere ikke pleier å delta på slike møter og at de opplever det som påfallende at de ikke deltar på dette, når de samtidig har påpekt at samarbeidet er så dårlig.

Manglende organisatorisk forankring viser seg gjennom et opplevd gap mellom avdelingene. Ledelsen på alle nivåer i bydelen må ta ansvar for kultur og relasjonsbygging i og mellom avdelingene. Dette funnet støttes av en av deltakerne, som sa følgende: «Ledere på høye nivåer må begynne å snakke fint om hverandre». Innsiktskortene viser at det oppleves en ulik kultur mellom Mestring og omsorg og Psykisk helse. Videre viser funnene at medarbeidere tenker ulikt om hva som er utfordrende og hvordan dette skal løftes videre.

Deltakerne oppgir at det er manglende organisatorisk forankring og at det oppleves å være et gap mellom avdelingene. Dette gir utfordringer i hverdagen. Funnene støttes av de øvrige funnene fra refleksjonsdialogen. Det er vanskelig å få medarbeidere til å utrette og endre, «hvis ledelsen skal ha de samme forutinntatte holdningene». «Dette er et problem hos ledere på flere nivåer i begge avdelingene», ifølge den ene deltakeren.

4.6 Tenk «en dør inn»

Å tenke «en dør inn» for innbyggere som er i behov av tjenester er en smal sak. Å utføre det i praksis er noe helt annet. Deltakerne i workshopen beskriver i innsiktskortene at det er vanskelig å få oversikt over relevant informasjon/ vite hvem som har ansvar i en sak. De sier også at det fort blir fokus på hva det er mest og minst av og hvem som «eier» saken. Videre synes de det er en utfordring at det er ulike måter å kommunisere og dokumentere på, samt at man ikke har felles tilganger i de ulike systemene.

I løpet av workshopene viste utfordringene knyttet til å tenke «en dør inn» seg. Fasilitator for workshop 1 veiledet den ene gruppen spesielt under verdistrømanalysen. Gruppen ble stående fast i en deloppgave og ble ikke enige om hva som var arbeidsprosessen knyttet til hvem som gjorde hva når en søknad om tjeneste ble mottatt. Diskusjonene rundt dette i den ene gruppen førte til at den ene deltakeren trakk seg tilbake og ble stillere en kortere periode. Fasilitator veiledet gruppen ved å vise til gruppeøvelsene som ble gjort innledningsvis, knyttet til lytteferdigheter og åpne spørsmål. Gruppen arbeidet videre med verdistrømanalysen, men observasjonen tyder på at samtalen ikke fløt like godt. Med bakgrunn i dette, valgte fasilitator å endre på gruppene etter lunsj. Vedkommende uttrykte at det var for å se om gruppedynamikken endret seg.

De utfordringene som beskrevet over, er en kjent problemstilling for deltakerne. Dette understøttes blant annet av en av deltakerne som i workshop 2 uttrykte: «vi tror at vi har like mange ressurser på like oppgaver i avdelingene».

Når deltakerne oppsummerte læringspunkter, kom det frem refleksjoner som støtter analysen om at det er behov for å arbeide etter prinsippet om «en dør inn», men at dette er utfordrende og vanskelig. De synes det er manglende samarbeid og

at dette går ut over brukeren. Det må etableres bedre forståelse for at melding via journalsystem ikke svares ut umiddelbart. Dette gjelder spesielt den ene avdelingen. Som den ene deltakeren sa: «hos oss sitter vi fire saksbehandlere og venter på meldinger i journalsystemet. I den andre avdelingen sjekkes innkommende meldinger innimellom alle de andre arbeidsoppgavene». Et annet moment som dukket opp som også påvirker etablering av «en dør inn», er at det på tvers av avdelingene er antagelser om saksbehandlere i de ulike avdelingene. I følge enkelte av deltakerne, påvirker dette samarbeidet negativt.

Gevinstavtrykk 2 (vedlegg 7) med tiltaket: Felles innsatsteam som vurderer sakene og rykker ut på dem felles, støtter også analysen om at det er et behov i organisasjonen for å tenke «en dør inn» knyttet til tjenester til personer med psykisk uhelse.

4.7 Brukers fokus

Analysen av innsamlet data viser at det er et manglende innbyggerperspektiv. Innsiktskortene fra workshopen er helt tydelige på manglende innbyggerinvolvering, her kalt brukere. Deltakerne informerer om at de får tilbakemelding fra brukere som sier at de opplever tjenesten som fragmentert. Enkelte av deltakerne påpeker at det å innta brukerperspektivet kan åpne for andre løsninger enn det utøvere har sett for seg. Som den ene deltakeren sa i refleksjonsdialogen: «Vi må ha kompetanse og trygghet til å tørre å hjelpe».

Begge workshopene startet med at vi presenterte deler av problemstillingen: Hvordan sikre tjenester på beste effektive omsorgsnivå knyttet til legemiddelhåndtering til personer med psykisk uhelse? Problemstillingen ble presentert for å ramme inn tema for workshopene. Observasjoner fra workshopene viser at deltakerne, til tross for denne presentasjonen, ikke opprettholdt et innbyggerperspektiv. Selv når det skulle utarbeides en brukerreise, havnet fokuset raskt på hva som skjedde hos saksbehandlerne. Når gruppene gjorde en verdistrømanalyse, stoppet arbeidet ofte opp fordi deltakerne fokuserte på delområder hvor de tidligere hadde opplevd motstand eller konflikt i samarbeidet.

Under oppsummering av læringspunkter, ble det manglende innbyggerperspektivet ikke nevnt. Også arbeidet med gevinstavtrykkene kan vise det manglende innbyggerperspektivet, ved at ingen av de fire tiltakene som ble arbeidet med, omhandlet innbyggers opplevelse av og behov for tjenesten. Gevinstavtrykk 3 (vedlegg 8) hadde det ene tiltaket som involverte innbygger. Dette tiltaket var: utvide Psykisk Helseteam (som er en del av Psykisk helse) med mange flere personer slik at de kan ha arbeidstider utover man-fre 0800-1530.

4.8 Oppsummering av funn

Oppsummeringene av våre funn viser at temaene går igjen. Disse funnene støttes også av tiltakene det ble gjort gevinstavtrykk på, vedlegg 5-8. Oppsummert viser funnene at gevinstavtrykk 0 (vedlegg 5) er det avtrykket som flest funn er knyttet til. Dette gevinstavtrykket ble gjort rundt tiltaket jobbe med kultur og holdninger mellom avdelingene. Dette tiltaket knyttes spesielt opp mot teamene høykvalitetsforbindelser, ytringsklima og organisasjonskultur.

Vi skal videre i kapittel 5 vise hvordan våre funn kan gi svar på vår problemstilling: hvordan kan etablering av høykvalitetsforbindelser bidra til å øke motivasjon for samarbeid knyttet til best effektive omsorgsnivå i forbindelse med legemiddelhåndtering til personer med psykisk uhelse?

5 DISKUSJON

Vi vil i dette kapittelet drøfte funnene fra kapittel 4 og se de i lys av de teoretiske perspektivene i kapittel 2. Drøftingen belyser vår problemstilling: hvordan kan etablering av høykvalitetsforbindelser bidra til å øke motivasjon for samarbeid knyttet til best effektive omsorgsnivå i forbindelse med legemiddelhåndtering til personer med psykisk uhelse?

Innledningsvis samler vi våre funn som er oppsummert i tabell 3 og knytter dette opp mot teori i tabell 4 Data i annen ordens kategori.

Første ordens kategori	Definisjon	Annen ordens kategori
1. Møt hverandre fysisk	Møte hverandre fysisk ofte	Høykvalitetsforbindelser

2. Etablere rutiner for å anerkjenne utfordringer i samarbeidet	Tidlig involvering gjennom planlagte systematisk samarbeidsmøter	
3. Få kjennskap til hverandres arbeidsoppgaver for å redusere et samarbeid preget av anklager	Ikke kjennskap til hverandres arbeidsoppgaver	
4. Seksjonsledere må vise engasjement	Seksjonsleder deltar på samarbeidsmøter	Relasjonsorientert ledelse og organisasjonskultur
5. Ledelsen etablerer kultur for relasjonsbygging	Toppledelsen må ta ansvar for kultur og relasjonsbygging i og mellom avdelingene	
6. Tenk «en dør inn»	Tenk ressursfordeling på tvers av avdelinger og ikke kun i avdeling	Innovasjon og organisasjonskultur
7. Brukers fokus	Brukerperspektivet kan åpne for andre løsninger enn tjenesteutøvere har sett for seg	

Tabell 4: Data i annen ordens kategori

5.1 Etablering av høykvalitetsforbindelser motiverer

Å møte hverandre fysisk har flere fordeler som kan bidra til å etablere og forsterke høykvalitetsforbindelser. Når man møtes fysisk, kan man lettere oppfatte og tolke kroppsspråk, tonefall og ansiktsuttrykk. Dette gjør kommunikasjonen mer effektiv og nøyaktig, og kan bidra til å bygge tillit og forståelse mellom mennesker.

Videre kan fysiske møter være med på å øke motivasjonen for videre samarbeid. Dette kan også kobles til indre motivasjon og etablering av sosiale relasjoner knyttet til prososial motivasjon som beskrevet i kapittel 2.5.

Å møtes fysisk hjelper til å bygge tillit mellom mennesker. Spesielt når det kommer til å forhandle, samarbeide og løse problemer sammen. Det kan være lettere å stole på noen man har møtt personlig og kjenner ansikt til ansikt, enn noen man bare har hatt kontakt med digitalt. Dette blir understøttet av Dutton (2014) som sier at mennesker som opplever høykvalitetsforbindelser har en bedre forståelse av å ha en felles problemstillinger.

Fysiske møter gir en mulighet for å knytte dypere relasjoner med mennesker. Det å dele fysiske opplevelser og oppleve ting sammen kan skape et følelsesmessig bånd som er vanskeligere å oppnå gjennom digitale kommunikasjonsmidler. Dette

støttes av Grant (2014) som knytter relasjoner med andre mennesker opp mot prososial motivasjon, gleden av å gi og opplevelsen av å bli verdsatt av andre. Økt motivasjon kan bidra til bedre samarbeid.

Når man møtes fysisk, kan man samarbeide på en mer effektiv måte, for eksempel gjennom direkte samarbeid på prosjekter, hjelpe hverandre med å løse problemer eller utvikle nye ideer sammen. En av deltakerne beskrev dette godt gjennom å uttrykke sin overraskelse over at de som gruppe klarte å gjennomføre småskrittforbedringer både i relasjonen og i oppgaven, ved å utarbeide fire gevinstavtrykk med høy kvalitet og realistiske gjennomføringsmuligheter i workshop 2. Vedkommende koblet dette sammen med både det at deltakerne møtte hverandre fysisk, samt at det i starten av begge workshopene ble brukt tid på å etablere høykvalitetsforbindelser. Dette økte motivasjonen for å jobbe videre sammen.

Oppgavene knyttet til etablering av høykvalitetsforbindelser gjorde deltakerne bedre kjent med hverandre. Dette var oppgaver hvor deltakerne ble utfordret på lytteøvelser, samt å stille hverandre åpne spørsmål, som beskrevet i kapittel 2.4. Disse oppgavene førte blant annet til økt engasjement. Vi så at økt engasjement hang tett sammen med motivasjon. Deltakerne tok mer initiativ, jobbet hardere, ble mer målorienterte og kom raskere frem til resultatet. Det å skape relasjoner er viktig, ikke bare for en leder, men også mellom medarbeiderne (Grant, 2014).

I ett av funnene våre viser vi til en konkret situasjon hvor vi observerte motstand til samarbeid. Dette er beskrevet i kapittel 4.2. Den ene deltakerens atferdsuttrykk førte til en midlertidig stans i arbeidet. Det å møte hverandre fysisk er vesentlig for å rette opp i slike relasjonelle konflikter. I dette tilfellet benyttet man seg av utforskende kommunikasjon (Grant, 2014), ved at fasilitator grep inn ved å kommunisere inviterende, lytte aktivt og demonstrere tilstedeværelse (Dutton, 2014). Dette var en avgjørende årsak for å komme videre i arbeidet. Kvalnes (2022) støtter dette og kaller dette kritiske kvalitetsøyeblikk. Hvis en av deltakerne fortsatt hadde følt at vedkommende ikke var fri til å ytre seg fritt og komme med nye ideer, kunne det ført til at vi hadde gått glipp av verdifulle forslag til og dermed påvirket motivasjon for samarbeid negativt.

I den samme situasjonen som beskrevet over, observerte vi også at enkelte av deltakerne havnet i en bekreftelsesfelle, som beskrevet i kapittel 2.2.3.

Observasjonen viste at den ene deltakeren, før fasilitator grep inn, kun forholdt seg til den informasjonen vedkommende hadde fra før, om de andre deltakernes arbeidsprosesser. Fasilitator observerte at deltakeren ikke forholdt seg til ny informasjon som ble formidlet fra de andre deltakerne, under arbeidet med verdistrømanalysen. Dette rettet seg etter at fasilitator grep inn som beskrevet tidligere. Episoden viser også hvor vanskelig det kan være å etablere eller rette opp i relasjonelle forhold, spesielt der det er utfordrende og vanskelig fra før.

«Egenskaper ved arbeidsmiljøet kan påvirke forholdet mellom motivasjon til å delta, tilegnelse av innhold og overføring til jobbsituasjonen fra trenings- og utviklingstiltak» (Kuvaas & Dysvik, 2020, s 110). Blant annet kan opplevelse av arbeidsmiljøet hindre læring og utvikling. Hvis ansatte ikke føler seg trygge nok til å uttrykke seg fritt, kan dette hindre læring i og utvikling av organisasjonen. For eksempel kan det hindre at ansatte deler sin kunnskap og erfaring med hverandre, noe som kan føre til at organisasjonen ikke lærer av feil og suksesser. Dette støttes fra funnene i kapittel 4.2, hvor en av deltakerne beskrev at vedkommende gruet seg til å delta fordi hen opplevde stemningen anspent.

Hvis den enkelte medarbeider ikke føler seg verdsatt og inkludert, kan det redusere motivasjonen for å engasjere seg i småskrittsforbedringer og innovasjon. Dette kan føre til at organisasjonen går glipp av verdifulle forslag til forbedring.

Som en av deltakerne uttrykte det: «Det oppleves noen ganger som om at man må sitte skolerett for oppgaver man ikke har gjort eller utført på den måten som er forventet». Det å oppleve å bli møtt med respekt fra kollegaer bidrar til å skape en prososial motivasjon, som igjen bidrar til å bekrefte opplevelsen av de andres tro på din kompetanse. Dette støttes også av Dutton (2003) som sier at omfanget av uhøflighet på arbeidsplasser tidvis er et alvorlig problem.

Som beskrevet i kapittel 2.2.1 sier Dutton (2003) at det er fire strategier som ledere kan og bør bruke for å etablere høykvalitetsforbindelser. Å involvere og engasjere andre på en respektfull måte er en av strategiene. Dette er uforenelig

med samarbeid preget av anklager. Under workshopene arbeidet vi med øvelser knyttet til lytting for å bidra til dette. En av de andre strategiene Dutton (2003) viser til er å vise tillit til andres kompetanse og erfaring. Det kom frem i refleksjonsdialogene at denne tilliten har økt etter workshopene og dermed bidratt til et bedre samarbeid.

Hvis organisasjonen har et dårlig ytringsklima, kan det føre til at ansatte ikke tør å stille spørsmål eller dele kunnskap. En organisasjon med dårlig ytringsklima vil heller ikke ha toleranse for aktive ytringsfeil. Når en medarbeider ikke tør å stille spørsmål eller dele ideer i fare for å bli arrestert, står man i fare for å gå glipp av gode ideer og potensielle utviklingsmuligheter (Kvalnes, 2022. Kværner, 2020). Hvis medarbeidere opplever at de ikke kan ytre seg fritt, kan det føre til frykt og usikkerhet. Dette kan ses i sammenheng med fravær av psykologisk trygghet (Kvalnes, 2022). Dette kan føre til at den enkelte ikke tør å ta opp utfordringer eller ta opp det den enkelte opplever som anklager. Man vil da komme i en situasjon hvor man ikke får til innovasjonsarbeid og ikke klarer å etablere høykvalitetsforbindelser. Det vil også kunne føre til manglende engasjement og motivasjon. Dette henger også tett sammen med nærmeste leders engasjement og organisatorisk forankring som beskrevet i kapittel 5.2.

Hvis ansatte føler at de ikke kan ytre seg fritt og åpent, kan det føre til at misnøye og frustrasjon bygger seg opp over tid. Dette kan resultere i konflikter og uenigheter. Dette finner man støtte i hos Dutton (2003) som sier at manglende anerkjennelse kan være en hemmer i etablering av høykvalitetsforbindelser. Hvis ansatte ikke føler seg fri til å ytre seg, kan det føre til at tilliten og respekten mellom kolleger og mellom organisasjoner svekkes. Dette kan redusere samarbeidet og gjøre det vanskeligere å etablere og opprettholde høykvalitetsforbindelser. Som tidligere nevnt sier Dutton (2003) at det er overraskende mange som opplever å ikke bli møtt med respekt av sine kolleger. Det er derfor viktig å arbeide med å etablere en kultur hvor skapende motstand er en av strategiene som benyttes for utvikling og forbedring. Som beskrevet i kapittel 2.4 tror vi at å jobbe sammen fysisk i et verdiverksted, kan være med på å etablere et godt ytringsklima med skapende motstand. Dette støttes av våre funn

og en av deltakerne som uttrykte at det er lettere å bli enige om premisser, når man har arbeidet sammen tidligere.

For å sikre et godt ytringsklima mellom avdelingene er det viktig å skape en kultur hvor åpenhet og ærlighet er verdsatt og oppmuntret. Dette kan man gjøre ved å etablere høykvalitetsforbindelser. Gjennom dette kan man anta at opplevelsen av et samarbeid er preget av anklager vil reduseres betraktelig, om ikke bli helt fraværende.

5.2 Deltakende og nær ledelse i en relasjonelt orientert kultur

Ideelt sett er det ifølge Dutton (2003) fem strategier ledere bør og kan benytte for å etablere høykvalitetsforbindelser. Det er som beskrevet i kapittel 2.2.1. at tilstedeværelse, være genuin, lytte aktivt og effektivt, samt å kommunisere bekræftende (Dutton, 2003).

Våre funn viser at det kun var en seksjonsleder som deltok på en av workshopene. Seksjonsleder er nærmeste leder til de andre deltakerne, foruten bydelsoverlegen. Seksjonslederne er to av informantene vi benyttet innledningsvis for å finne hvilket område vi skulle utarbeide en problemstilling til.

Utfordringen i vårt prosjekt var at ledelsen ikke var deltakende i selve workshopen, men helt klart identifiserte et problem i den første intervjuunden. Å få til endring er kontinuerlig kulturarbeid. Det er vesentlig at ledere deltar i dette. Som beskrevet i kapittel 2.1 om ledelse, vil et team alltid se mot sin leder for å se hva som er forventet og akseptert atferd. Det hjelper ikke at det kun er deler av en organisasjon som har evne og vilje til å tilpasse seg, å gjøre en endring til det beste for innbyggeren. Grant (2014) sier at ledere enkelte ganger kan skape rom for utvikling ved å trekke seg tilbake og gi mer plass til sine medarbeidere. Grant (2014) sier at dette kan bidra til å etablere høykvalitetsforbindelser i team som dermed selv utarbeider gode løsninger på problemet. Vi mener allikevel at seksjonslederens deltakelse i våre workshoper er essensielt for å etablere gode høykvalitetsforbindelser. I kulturen knyttet til manglende organisatorisk forankring og motstand til samarbeid er seksjonsledere en viktig aktør. Man kan jo undre seg over om den manglende deltakelsen og opplevelsen av manglende

engasjement fra lederne generelt skyldes at de selv har havnet i en bekreftelsesfelle. Og at de av den grunn velger å ikke delta.

Når seksjonsleder ikke deltar kan det virke mot sin hensikt. Det er avgjørende ved etablering av høykvalitetsforbindelser at ledere er relasjonsorienterte. Dette vil bidra til å fremme samarbeid, kommunikasjon, bygge tillit og man kan oppmuntre til felles målsetning. Ledere er viktige for å skape en kultur for samarbeid og fellesskap på tvers av avdelinger. De er viktige for å forbedre kommunikasjon, etablere rutiner for rutinemessige kontakt og informasjonsdeling på tvers av avdelinger. De er nøkkelaktører for å bygge tillit og respekt mellom avdelinger, samtidig som de i kraft av sin lederrolle er viktige bidragsytere ved problemløsning. De har også en avgjørende rolle for å skape en felles forståelse og interesse for bydelens mål og verdier, samt sikre opplæring for alle medarbeidere på tvers av avdelinger. Man kan spørre seg om det er gode høykvalitetsforbindelser eller om det er fraværende i deler av ledergruppen? Og av den grunn er det også lav grad av motivasjon for et samarbeid. Hvis det er tilfelle, bør det settes fokus på dette og arbeides med å endre en slik kultur.

Det å inkludere, involvere og informere ledere er en forutsetning for å få til endring. Måten ledere fra ulike deler av en organisasjon samhandler på, vil kunne være førende for hvordan medarbeidere i organisasjonen samhandler videre. Det å forankre refleksjon over praksis og bli kjent med hverandre på tvers også på ledernivå, vil være med på å skape relasjoner i en ledergruppe som man kan anta vil ha en positiv effekt i resten av organisasjonen. Et team vil alltid se mot leder for å se hva som er forventet og akseptert atferd (Nembhard & Edmundson, 2006).

Et godt ytringsklima preges blant annet av vennlig friksjon, toleranse for aktive ytringsfeil og psykologisk trygghet (Kvalnes, 2022). Psykologisk trygghet henger tett sammen med aktive ytringsfeil og kritiske kvalitetsøyeblikk som beskrevet i kapittel 2.2.2. For å sikre en god etablering av høykvalitetsforbindelser er det viktig å ha en organisasjon som er forankret i felles mål, verdier og en strukturert tilnærming. Hvis man ikke har denne forankringen kan man risikere mangel på felles forståelse. Hvis avdelingene ikke har et felles syn på hva som er viktig for å etablere og motivere til samarbeid, kan det være vanskelig å skape enighet mellom

de ulike avdelingene. Dette kan føre til relasjonell konflikt og motstand mot forbedring av høykvalitetsforbindelser, som våre funn også støtter.

Det kan være utfordrende å styre en organisasjon og etablere en organisasjonskultur. En kultur kan sette en kontekst for meningsproduksjon og fortolkning (Hatch & Thorbjørnsen, 2001). Ledere er bærere av normer og verdier i og for organisasjonen. De er kraftfulle symboler, og som tidligere nevnt, vil medarbeidere se til sin leder for å få bekreftet hva som er akseptabel adferd. Medarbeidere i en organisasjon har en kulturell bevissthet. Selv om den enkelte medarbeider er en meningsbærer, vil lederen likevel påvirke relasjonelle forhold, motivasjon og organisatoriske forankring. Organisasjoner som ikke har felles mål og forventinger om samarbeid kan skape motstridene interesser og silotenkning. Ved å ha en planlagt og strukturert tilnærming til etablering til høykvalitetsforbindelser, reduserer man sannsynligheten for ad-hoc løsninger og øker sannsynligheten for at gode høykvalitetsforbindelser og etablerte relasjoner i subkulturer er styrende for tjenesteutøving. Våre funn viser nettopp dette skjer i dag, motivasjon til samarbeid er knyttet til relasjoner og høykvalitetsforbindelser som er etablert i forbindelse med subkulturelle forhold, som for eksempel profesjon eller hyppige interaksjoner basert på andre behov, som beskrevet i kapittel 2.3.

Vi mener at lederforankring er avgjørende når man etablerer høykvalitetsforbindelser. Som beskrevet over har ledere en unik mulighet til å sette tonen og de kan fungere som rollemodeller. Ledere som er opptatt av å etablere høykvalitetsforbindelser og setter dette i sammenheng med motivasjon og småskrittforbedring, vil oppmuntre medarbeidere til å gjøre det samme og på denne måten ser på det å bygge sterke forbindelsen som en verdifull egenskap hos den enkelte medarbeider. Dette vil bidra til å skape en relasjonsorientert kultur som støtter etablering av høykvalitetsforbindelser. Dette vil også bidra til å etablere en tillitskultur, som er en politisk forventning i Oslo kommune og beskrevet i kapittel 1.1.3. Mennesker har en tendens til å tro at ens egen mening og opplevelse er gjengs og at alle andre har den samme opplevelsen (Edmundson & Smith 2006. Kvalnes 2022). Når man da oppdager at dette ikke stemmer, kan dette føre til relasjonelle konflikter. Det å arbeide med relasjoner og bli kjent med

hverandre, vil være sentralt for å skape en organisasjonskultur mellom de to avdelingene hvor det er etablert høykvalitetsforbindelser (Dutton, 2003) mellom de ulike aktørene. Dette vil bidra til å skape et ytringsklima hvor vennlig friksjon og småskrittsforbedringer (Kvalnes, 2022) er med å bidra til økt samskaping internt til det beste for innbyggerne i bydelen.

Ledere som er engasjerte og støttende vil legge til rette for den enkelte medarbeider har den nødvendige kompetansen til å etablere høykvalitetsforbindelser. Hvis en leder setter dette i sammenheng med langsiktige mål, vil man over tid kunne skape et stabilt, godt arbeidsmiljø med høy grad av psykologisk trygghet.

5.3 Høykvalitetsforbindelser, motivasjon og innovasjon henger sammen

Etablering av høykvalitetsforbindelser gjennom to workshops skal føre til praksisendring (Dutton, 2014). Dette var en inkrementell innovasjonsprosess, nærmere bestemt småskrittförbedring gjennom å ta brukerperspektivet, kombinere problemorientering og styrkebaserte tilnærminger, samt reflektere sammen, som beskrevet i kapittel 2.4. Vi gjennomførte to workshoper hvor vi gjennom ulike metodikk skulle få deltakerne til å identifisere de utfordringene som er hemmere for praksisendring.

Workshopene kan beskrives som verdiverksted, som beskrevet i kapittel 2.4. Hver workshop startet med øvelser som hadde som formål å etablere gode høykvalitetsforbindelser mellom deltakerne, som beskrevet i kapittel 3.1.2. Tilbakemelding fra deltakerne i refleksjonsdialogene viser at øvelsene var avgjørende for det videre arbeidet. Den ene deltakeren påpekte at det var utfordrende å arbeide med gevinstavtrykk når ikke alle deltakerne hadde vært med på workshopene. Observasjoner fra denne workshopen støtter dette utsagnet og viser at delvis deltagelse er en hemmer for etablering av høykvalitetsforbindelser, selve innovasjonsprosessen og dermed påvirket motivasjonen for videre samarbeid.

Når deltakerne etablerte høykvalitetsforbindelser ble det lettere å samarbeide og dermed dele kunnskaper på tvers av avdelingene. Dette førte til raskere

beslutningstaking, spesielt i arbeid med gevinstavtrykk. Observasjoner viste at deltakerne brukte lengst tid når de arbeidet med verdistrømsanalysen. Det var også i forbindelse med dette arbeidet at de fleste og vanskeligste relasjonelle konfliktområdene oppstod. En av deltakerne påpekte i denne prosessen at hen fikk ny kunnskap om den andres avdelingens ressurser og arbeidsmåter. Dette førte til at hen fikk mer innsikt og forståelse, og dermed kunne ta vurderinger og beslutninger på en bedre måte enn før, og dermed syntes det var lettere å ta innbyggerperspektivet. Det var også lettere å tenke «en dør inn» og ta avstand fra tanken om «mitt og ditt». Høykvalitetsforbindelser førte dermed til bedre kommunikasjon mellom medarbeiderne. Det bidro også til å forbedre forståelsen av innbyggernes behov og utfordringer.

Småskrittsforbedringer knyttet til relasjonelle forhold er en viktig del av enhver prosess som tar sikte på å etablere høykvalitetsforbindelser. Dette skyldes at småskrittene er med på å skape en jevn og gradvis forbedring av forbindelsen, som over tid kan bygge opp tillit og trygghet mellom deltakerne. Når man tar små skritt i retning av å forbedre en forbindelse, vil man gradvis bygge opp et positivt og gjensidig forhold, som kan bidra til å skape en følelse av trygghet og tillit mellom deltakerne. Dette understøttes av Edmundson og Smith (2006) som i kapittel 2.2.3 sier at gjennom å bygge tillit og nøkkelrelasjoner kan man etablere motstandsdyktighet mot relasjonelle konflikter.

Det er viktig å merke seg at småskrittsforbedringer ikke nødvendigvis betyr at man må gjøre store endringer eller investere mye tid eller ressurser i forbindelsen. Det handler heller om å ta små skritt hver dag for å gradvis forbedre forholdet. Over tid vil disse små endringene bygge opp tillit og gjensidighet, og bidra til å etablere en varig høykvalitetsforbindelse. Dette kan bidra til å skape en positiv subkultur som dannes med kollegaer man har mye interaksjon med, som beskrevet i kapittel 2.3.

For å fremme småskrittsforbedringer og innovasjon er det viktig å skape et ytringsklima hvor ansatte føler seg fri til å ytre seg og komme med nye ideer. Dette kan inkludere å oppfordre til åpen kommunikasjon, å gi tilbakemelding på en konstruktiv måte og å ta imot tilbakemeldinger med åpenhet og respekt. Det er

også viktig å sørge for at alle ansatte føler seg inkludert og verdsatt, og at det legges til rette for en bred deltakelse og involvering i forbedringsprosesser.

6 KONKLUSJON OG VEIEN VIDERE

Temaet for denne oppgaven er fra silo til en dør inn med hjelp av høykvalitetsforbindelser. Problemstillingen for oppgaven er: hvordan kan etablering av høykvalitetsforbindelser bidra til å øke motivasjon for samarbeid knyttet til best effektive omsorgsnivå i forbindelse med legemiddelhåndtering til personer med psykisk uhelse? Gjennom en grundig og omfattende innsiktsprosess med ulike typer intervjuer, workshops og observasjoner ønsket vi å belyse problemstillingen. Disse prosessene viste at flere av informantene opplevde samarbeidet mellom avdelingene som utfordrende. Vi har syv hovedfunn. Disse er beskrevet i kapittel 4, tabell 3. Det er manglende fysiske møtearenaer for samarbeid, man kjenner ikke til hverandres arbeidsoppgaver og det oppleves at det er en manglende lederforankring knyttet til utfordringene de to avdelingene står i med tanke på samarbeid og samhandling. Vi har gjort oss refleksjoner knyttet til våre funn. Dette har ført til ny innsikt i egen lederpraksis og har bidratt til vår utvikling som ledere.

Vi delte våre syv funn i tre områder. Disse er beskrevet i kapittel 5, tabell 4. Disse har vi drøftet i lys av de teoretiske perspektivene relasjonsorientert ledelse, høykvalitetsforbindelser og ytringsklima. Vi har også drøftet hvordan våre funn også er påvirket av og henger sammen med organisasjonskultur, innovasjon og motivasjon. Gjennom drøftingen ser vi at det er mulig å øke motivasjon for samarbeid til det beste for innbyggeren gjennom etablering av høykvalitetsforbindelser. Drøftingen viser også at noen av forutsetningene for å få dette til er å ha en organisasjonskultur og ledelse som er relasjonsorientert og som deltar i etableringen av høykvalitetsforbindelser. Først da kan man få til innovative endringer på tvers av avdelinger til det beste for innbyggeren i Bydel Nordstrand.

Vår konklusjon etter analyse av funn og drøfting er at det er tre områder det bør arbeides videre med i bydelen. Det ene er å etablere en kultur for å arbeide med relasjoner på tvers av avdelinger. Det andre er at man må sikre at ledere har

kompetanse og utøver relasjonsorientert ledelse, samt sikre at det etableres en struktur for faste møtepunkter for medarbeidere som forventes å samhandle. Det siste er at det er essensielt at ledere involverer seg, viser engasjement og innledningsvis deltar på disse møtepunktene.

Vi har i denne prosessen lært at etablering av høykvalitetsforbindelser er avgjørende for å skape motivasjon for samarbeid. Vi har også lært at det ikke er vanskelig å etablere høykvalitetsforbindelser, men at det krever involverte og engasjerte ledere. I tillegg må det arbeides strukturert, planlagt og kontinuerlig med etablering og opprettholdelse av relasjoner.

Vårt prosjekt viser at om man får disse tre områdene på plass, vil etablering av høykvalitetsforbindelser bidra til å øke motivasjonen for å samarbeide. Dette vil potensielt kunne bidra til bedre kommunikasjon, øke engasjementet og utvikle kreativiteten på arbeidsplassen. Dette kan på sikt føre til en opplevelse av en dør inn for innbyggerne og vi kan i større grad møte de behov innbyggerne har.

LITTERATURLISTE

Arnulf, J.K. (2020). *Hva er ledelse* (2.utg.). Universitetsforlaget.

Byrådssak 1036/22. (2022). *Ny instruks for virksomhetsstyring*. Hentet 7. januar 2023 fra

<https://felles.intranett.oslo.kommune.no/getfile.php/132471409/%5BFI%5D%20Felles%20intranett/09-Styring%20og%20ledelse/Ny%20instruks%20for%20virksomhetsstyring%20i%20Oslo%20kommune%20%28618591%29%281%29.pdf>

Byrådssak 1055/17. (2017). *Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune*.

Hentet 7. januar 2023 fra

<https://felles.intranett.oslo.kommune.no/getfile.php/132238432/byr%C3%A5dsavdeling%20for%20finans%20%28FIN%29/Intranett%20%28FIN%29/Tillitsbasert%20styring%20og%20ledelse%20i%20Oslo%20kommune%20-%20byr%C3%A5dsak%201055-17.pdf>

Carlsen, A., Clegg, S. & Gjersvik, R. (2012). *Idea work*. Cappelen Damm.

Dutton, J. (2003). *Fostering high-quality connections: How to deal with corrosive relationships*. Stanford Social Innovation Review, 1(3), 54–57.

Dutton, J. (2014). Build High-quality connections. I Dutton, J., & Spreitzer, G. (red.). *How to be a positive leader: Small actions, big impact*. (s. 11-21) Berrett-Koehler Publishers, Incorporated.

Edmondson, A. C., Smith, D. M. (2006). *Too Hot To Handle? How to Manage Relationship Conflict*. California management review vol. 49, no. 1. (?)

Grant, A. (2014). *Gi og Ta*, Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre. Cappelen Damm

Grant, A. M. (2014). Outsource Inspiration. I Dutton, J., & Spreitzer, G. (Red.). *How to be a positive leader: small actions, big impact*. (s 22-31). Berrett-Koehler Publishers, Incorporated.

Hatch, M. J. & Thorbjørnsen, K. M. (2001). *Organisasjonsteori; moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forlag.

Helse- og omsorgstjenesteloven (2011). *Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m* (LOV-2011-06-24-30). Lovdata.

<https://lovdata.no/lov/2011-06-24-30>

Helsepersonelloven, (1999). *Lov om helsepersonell* (LOV-1999-07-02-64).

Lovdata. <https://lovdata.no/lov/1999-07-02-64>

Hoholm, T. (2015). *Innovasjon og innovasjonsledelse i kommuner, en innføring*.

Upublisert notat, skrevet for Alna bydel i Oslo.

Hornstrup, C. & Storch, J. (2021). *Sammenhengende ledelse, tjenester og løsninger*. KF.

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. (4. utg.) Fagbokforlaget.

Kvalnes, Ø. (2022). *Ytringsklima* (2utg.). Cappelen Damm AS.

Kværner, K. (2020). Innovasjon og endringsvillighet. I Kværner, K. *Hjernemysterier; å lede seg selv og andre*. (s. 238-254). Fagbokforlaget.

Martinsen, Ø.L. (2019). Lederstil. I Martinsen, Ø. L. (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5 utg., s 142-168). Gyldendal.

Meld. St. 47 (2008-2009). *Samhandlingsreformen*. Helse- og omsorgsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/d4f0e16ad32e4bbd8d8ab5c21445a5dc/no/pdfs/stm200820090047000dddpdfs.pdf>

Nembhard, I.M., Edmondson, A.C. (2006). *Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care team*. Journal of Organizational Behavior.

NOU 2005: 3. *Fra stykkevis til helt - En sammenhengende helsetjeneste*. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2005-03/id152579/>

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

Pasient- og brukerrettigheter, (1999). *Pasient- og brukerrettighetsloven (LOV-1999-07-02-63)*- Lovdata. <https://lovdata.no/lov/1999-07-02-63>

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston, Massachusetts:

Spurkeland, J. (2016). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling* (2. utg.). Universitetsforlaget.

Veksthus for ledelse (2014). *Ledelse over grænser. Erfaringer med tværsektoriell ledelse i sundhedsvæsenet*. <https://www.lederweb.dk/media/1521/publikation-ledelseovergraenser.pdf>

Øgård, M. (2014) *Fra New Public Management til New Public Governance – nye forvalningskonsepter i kommunen?*. Baldersheim, H & Rose, L. E. (Red.), I *Det kommunale laboratorium; teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (3. utg., s. 93-109). Fagbokforlaget

VEDLEGG 1-8

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE DEL 1

1. Hva er de tre største utfordringene vår avdeling/ bydel etter din mening står overfor?
2. Hvem tenker du at disse tre områdene er spesielt utfordrende for?
3. Hva er grunnen til at du valgte disse gruppene?
4. Har du noen tanker om hvordan vi kan møte disse utfordringene?
5. Hvordan bør/ kan vi som ledere forberede oss for å møte disse utfordringene?
6. Hvordan ser kommunale helse- og omsorgstjenester ut om 10 år tror du?
7. Nevn tre ting vi har tatt med oss fra i dag
8. Nevn tre ting vi har forbedret
9. Nevn tre ting vi har sluttet med

GEVINSTAVTRYKK

- For pasienten betyr dette...
- Spasit/transportkø nå på legemiddel
 - Lette å håndtere hverdagen
 - Komfremt samhandling med tjenesten
 - Færre berørte å kontakte seg til
 - Økt mestringstria
 - Opplevelse av bedre livskvalitet
 - Stabilitet i hverdagen
 - Mindre konflikter med pårørende
 - Ikke være kassebil i systemet
 - En der inn

- For pårørende betyr dette...
- Mindre besyrmelse for forberging av helse
 - Redusert behov for oppfølging
 - Mindre konflikter med pasienten
 - Opplevelse av økt livskvalitet
- For ansatte betyr dette...
- Opplevelse av å yte bedre tjenester
 - Mindre konflikter med kollegaer
 - Bedre arbeidslyst

- For avdelingen betyr dette...
- (Gevinst/risikoeneser)
- Mindre konflikter med andre avdelinger
 - Mindre motbeld
 - Bedre samarbeid med andre avdelinger
 - Mer oversikt over innbyggere i bydelen
- For organisasjonen som helhet betyr dette...
- (Gevinst/risikoeneser)
- En der inn?
 - Mindre sløsteking
 - Effektivitet i tjenesteytingen
 - Kan yte til fler innbyggere uten flere ressurser
 - Relasjonbygging på tvers av faggrupper, tjenester og avdelinger
 - Mer robust organisasjon
 - Forlærende organisasjon som tar med effekten videre til andre overliggende saker

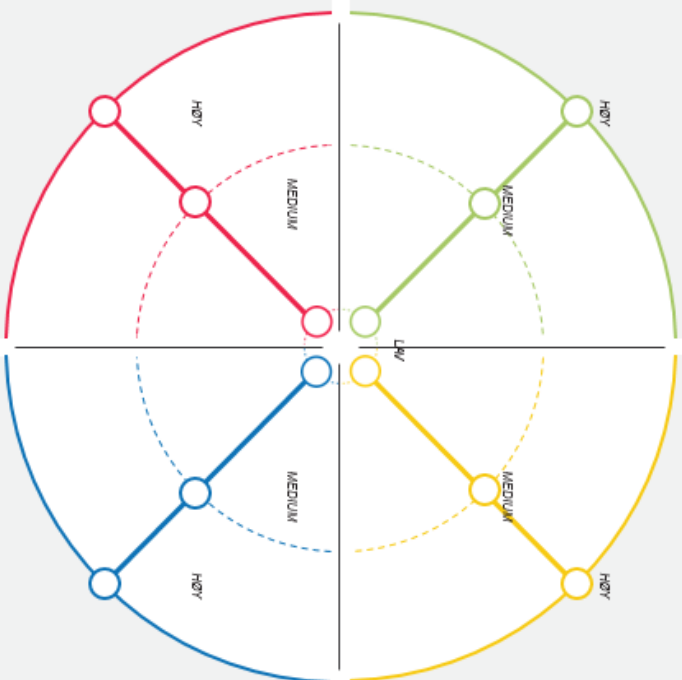
BRUKER

Howdan sikre tjenester på laveste effektive omsorgsnivå knyttet til legemiddelhandtering til personer med psykisk uhelse?

ØKONOMISK

ORGANISATORISK

KLINISK



- For helsefjantent betyr dette...
- Bedre kvalitet i tjenester
 - Sikker faglig forsvingte tjenester
 - Kompetanseheving
 - Bedre bruk av ressurser
- For samfunnet betyr dette...
- Bedre oversikt over hvilke tilbud som finnes i bydelen
 - Lettete å finne fram
 - En der inn

- Klinisk nytjenelseeffekt er...
- Kompetanseheving
 - Kompetanseoverføring
 - Effektive tjenester
- Dette fører til økt livene helse fordi...
- LEON
 - Fere-var-opsiljøet
 - Rett tjeneste til rett tid
 - 7R

INTERVJUGUIDE DEL 2

1. Hva er de største utfordringene våre avdelinger står ovenfor, etter din mening, når det gjelder nevnte problemstilling?
2. Hva tenker du er krevende/vanskelig i nevnte problemstilling?
3. Hva kan bidra til å styrke kommunikasjonen og samhandlingene på tvers, tenker du?
4. Har du noen tanker om hvordan vi kan møte disse utfordringene?
5. Hvordan tror du kulturen er på å løse problemer på tvers?
6. Hvordan bør/ kan vi som ledere forberede oss for å møte disse utfordringene?

①

Jobbe med kultar og holdninger i mellom avdelingene.

Skriv inn overskriften her ...

For pasienten betyr dette...
 Redusere synlige konflikter (bedrivning)
 Positiv opplevelse ved god kultur/holdninger
 Trygghet at man får gode tjenester
 For pårørende betyr dette...

For ansatte betyr dette...
 Løfte husstandere.
 Alt vel vilje og positivitet.
 Refleksjon kan være vakkert for enkelte...
 ↳ ønske om å fremme seg selv
 v/bedrivning.

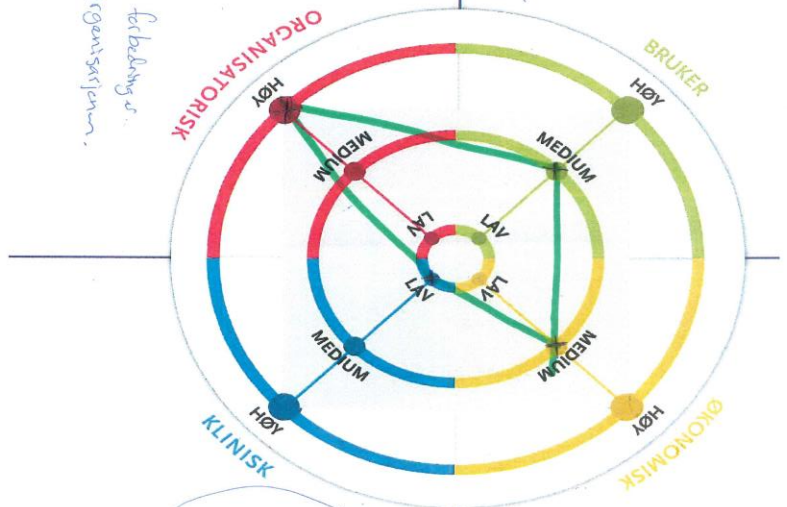
For avdelingen betyr dette...
 Bedre risikoens "intert" vedtøkt.
 Mester fellesskapet i en "felles flanke".

For organisasjonen som helhet betyr dette...
 kan gi bedre omdekkning

- mer god vilje
- Bedre samarbeids klima.
- Løstere å komme med forslag til forbedring.
- Alt psykologisk trygghet innad i organisasjonen.



ANSVAR
 Torc/Allc



For helsefagstjenesten betyr dette...
 - Effektivt tjenestet.

For samfunnet betyr dette...
 - Mindre sykefravær.

Klinisk nytte/helseeffekt er...

Dette fører til økt/lavere risiko fordi...
 Alt risiko for direkte samarbeid.
 Bedre tjenester.



For pasienten betyr dette...

- Mindre kastball
- Kortere salubeh. tid

- Bedre overlegg
- For lettere utlys. hjelp

For pårørende betyr dette...

- Mindre stress
- Mer i rekning av en
- Tingsbat

Andre følger opp

- Mindre rennubruk.

For ansatte betyr dette...

- Bedre relasjoner
- Tar opp hns saker
- Bedre forhold for den
- Andre bruker

- Bedre kommunikasjon
- Gitt tillit til
- Uvurder

For avdelingen betyr dette...

- Bedre flyt
- Bedre ordrenne
- Mindre rennubruk
- Gld kompetanse

For organisasjonen som helhet betyr dette...

- Bedre andgennu
- Mer fragede brukere
- Nærere mdel om en der inn
- Økt lønnsomhet?



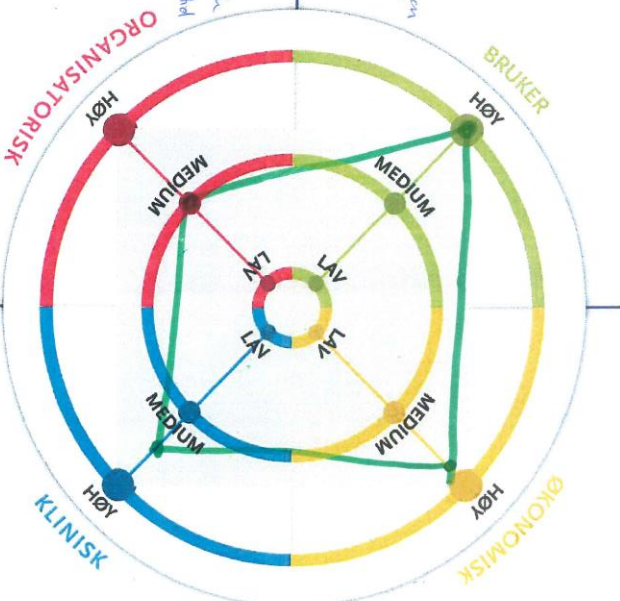
Ansvar:

ANSVAR: SOUNG OG ØIVIND

Økt beklennu form, hvun som skal delu, framtre

Skiv inn overskriften her...

Jevlige, fast mter med fast pensjon for MD og PHT. Fysisk bli mer



For helsefjenesten betyr dette...

- Riklig fonekt p utlys mve
- Uvrtet brukere brdr

- Bedre kompetanse (delere erfaringer og kunnskap)
- Vedtildeler skilt mellom psykisk og samnal helu.
- Bedre personalressurser

For samfunnet betyr dette...

- Sporer penger
- Naboer/venner/sultninger heler seg friske

Klinisk nytte/helseeffekt er...

- Riklig hjelp til utlys h d
- Rastere tilbake
- Førrer gennu tilgjenglig for å utvare
- Førrer

Dette fører til økt/lavere risiko fordi...

- Tidlige hjelp og behandling for srbare brukere

Mer der man kan diskutere kvalitets utfordringer og case.

2

For pasienten betyr dette...

- For utvilsomt hjelp/vurdering med en gang
- Redusert lidelse, mindre ventetid
- Stabilisert, færre å forhindre seg til

For pårørende betyr dette...

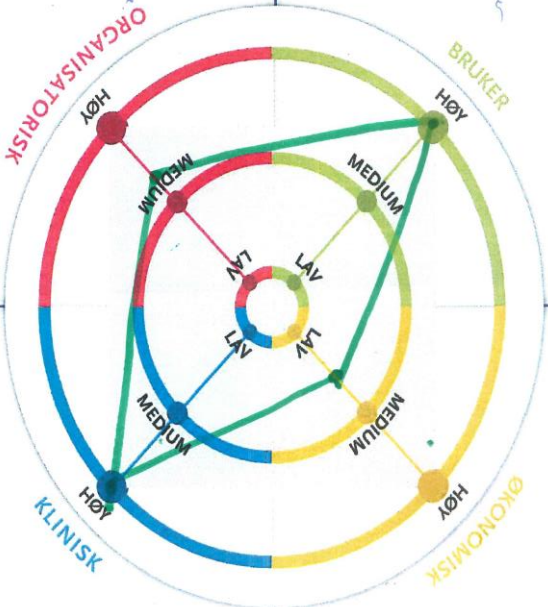
- Slipper å forhindre seg til flere tjenester/personer
 - Trygghet
 - Mindre stress, mindre å holde telt i
- For ansatte betyr dette...**
- Høyt status?
 - Turneringskvalitet
 - Spennende arbeidsform
 - Gode resultater, motiverte

For avdelingen betyr dette...

- Trenger flere ressurser inn i THT
 - Vi sette av mange ressurser i løse egen gruppe i MD
 - Evnen å få hjelp til de komplekse sakene
- For organisasjonen som helhet betyr dette...**
- Bedre og mer sammenhengende tjenester til innbyggere
 - Mindre krasjering om økonomi
 - Mindre silo-tenkning

Felles innsettstram som vurderer sakene og rykker ut på den sammen. (Inviterer MD inn i det utskrevne teamet)

Skriv inn overskriften her...



↑ ambulerende miljøarbeider-fjerne...

For helsefagene betyr dette...

- Utløser "vi" og "de"
- Arbeidsgjøre vi oss utlige personell-resurser

For samfunnet betyr dette...

- Bedre og mer sammenhengende tjenester for personer med komplekse problemsstillinger.
- Bø lenger kjønne

Klinisk nytte/helseeffekt er...

- Utløser at tjenestene stopper opp på grunn av manglende kompetanse.

Dette fører til økt/lavere risiko fordi...

- Vi trenger for vurdert med flere innfallsvillier med en gang, og trenger at vi overer ut.



Ansvar:
Seksjonssjef:
Psykiske ledelse
H/S D

3

Utkuder PTT med mange flere pasienter slik at de kan ha arbeidsklær utover man-fre 8.00-15.30

For pasienten betyr dette...
• Heltellig og sammenhengende tjenester
• Bedre tilgjengelighet
• Hjelpe med høy kompetanse
• Bedre levetid
• Raskere ventetid

For pårørende betyr dette...
• Kan slippe takel
• Uansett utbytte

For ansatte betyr dette...
• Større faglige dagarbeid
• Støtte på bare dagarbeid
• Mindre sykdom ved fravær

For avdelingen betyr dette...
• Større faglige
• Mer tryk, bedre levetid
• Mulighet til å hjelpe flere pasienter

For organisasjonen som helhet betyr dette...
• Økte kostnader
• Høyt kompetanse på psykisk helse, kommer
• Høyt organisasjon til gode

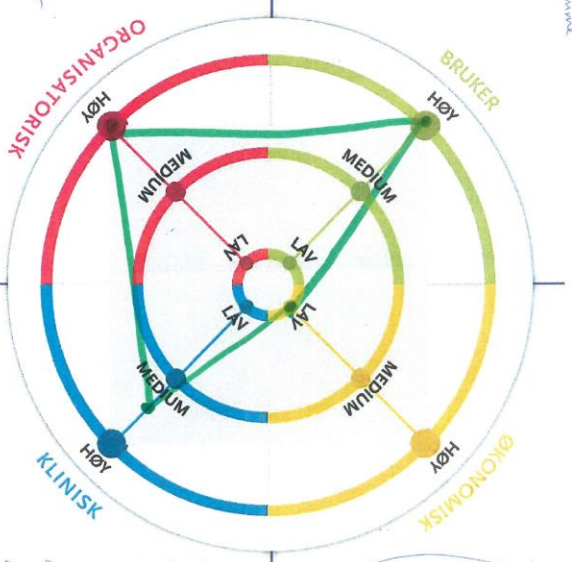
Skriv inn overskriften her...

For helsestasjonen betyr dette...
• Økt levetid

For samfunnet betyr dette...
• Tare for hjelp på lavere nivå
• Økt levetid (! kommunen), men lavere i
spes helsestasjon

Klinisk nytte/helseeffekt er...
• Mindre tryk på DPS, de kan da hjelpe
de som er enda dårligere
• Hindrer forenning og forenningssfall.

Dette fører til økt/lavere risiko fordi...
• Økt hjelp gir risiko for overbehandling
• Lavere risiko for feilige forenninger
• Lavere risiko for innleggelse



Ansvar:
Avdelingsleder
Tore

