

# **Sammen er vi dynamitt!**

**Betydningsfulle faktorer for utvikling av psykososialt  
arbeidsmiljø ved en sykehusavdeling**

**Trine Braaten**

**Diakonhjemmet Høgskole**

**Masteroppgave**

**Master i verdibasert ledelse**

**Veileder: Stephen Sirris**

Antall ord: 21 700

4. Mai 2015

## Sammendrag

Det er flere formelle krav knyttet til ledelse av sykehusavdelinger. Et av områdene det er knyttet viktige krav til, er ivaretagelse av arbeidsmiljø. Dette er et omfattende område som innebærer bruk av mange elementer innen ledelsesfaget.

Tema for denne masteroppgaven i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole er psykososialt arbeidsmiljø. Problemstillingen for studiet er:

*Hvordan samspiller ledere og medarbeidere i utviklingen av psykososialt arbeidsmiljø på en sykehusavdeling?*

Ved hjelp av denne problemstillingen har jeg satt fokus på hvilke faktorer som vektlegges for at det psykososiale arbeidsmiljøet skal oppleves godt og utviklende for ansatte ved enheten.

Det er valgt en kvalitativ tilnærming i undersøkelsen, og det er gjennomført dybde- og fokusgruppeintervjuer med medarbeidere, ledere, verneombud og tillitsvalgt. Funn i datamaterialet avdekket to sentrale områder som ble beskrevet som betydningsfulle, for at det psykososiale arbeidsmiljøet kan beskrives som godt. De to områdene er som følger:

- Samspill i personalgruppen
- Fokus på fag og kompetanseheving

Områdene dannet derfor grunnlaget for videre drøfting opp mot teori som omhandler arbeidsmiljø og HMS-arbeid. Videre har kompetanseheving blitt knyttet opp mot teori som tar utgangspunkt i forståelse av læring i organisasjoner som en pågående prosess, samt at Johnsen sin prosessorienterte ledelsesteori har blitt brukt som bakteppe i forståelsen av ledelse ved sykehusavdelinger.

## **Forord**

Deltidsstudiet i Master i verdibasert ledelse er med denne oppgaven avsluttet. Fire års studium ved siden av full jobb, har til tider vært svært krevende. Jeg er svært takknemlig for at ledelsen ved Fødeavdelingen på OUS har gitt meg mulighet til å ta lederutdanning og å fullføre deltidsstudiet. Utdanningen har gitt meg mye kunnskap og jeg opplever at jeg etter endt utdanning fremstår bedre rustet for lederhverdagen, enn jeg gjorde før jeg startet på studiet.

Endelig er jeg ferdig. Takk til alle dere som har heiet meg frem og som på forskjellig vis har gitt meg oppmuntring og støtte på veien. Dere har bidratt til at jeg endelig er i mål! Først en stor takk til Stephen Sirris, som har veiledet meg gjennom prosessen med å skrive masteroppgaven. Dine bestemte, men vennlige dytt i riktig retning, har bidratt til at oppgaven fremstår som den gjør. Din kommentar om at: ” Nå begynner det å ligne på noe, dette her!”, har endelig slått til!

Takk til alle informanter. Deres innspill har dannet grunnlaget for at oppgaven fremstår som den gjør. Takk for tiden dere avsatte til meg og tankene og meningene dere delte. Jeg har hentet mye inspirasjon fra samtalene med dere.

Takk også til Lone Bidstrup, som gjennom hele prosessen har delt dine erfaringer fra du skrev din Masteroppgaven i verdibasert ledelse våren 2014. Det har vært flott og inspirerende å ha en kollega som har vært i gjennom det samme!

Sist, men ikke minst, takk til Richard, Hedda og Jacob. Dere har vært tålmodige! Takk for alle oppmuntrende meldinger og hjelpsomme, men bestemte påminnelser om at oppgaven ikke blir ferdig av seg selv! Nå ryddes alle skolesaker bort og jeg kan tilbringe enda mer tid med dere. Det gleder jeg meg til.

Trine Braaten

## **Innhold**

1 Innledning .....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	6
1.2 Formål med oppgaven .....	7
1.3 Oppgavens oppbygging .....	9
2 Begrepsavklaring .....	10
2.1 Ledelse ved Oslo Universitetssykehus .....	10
2.2 Helse, Miljø og Sikkerhet .....	11
2.3 Arbeidsmiljø .....	13
2.3.1 Psykososialt arbeidsmiljø .....	13
2.3.2 Sosial kapital .....	15
2.3.3 Arbeidsmiljø sett i lys av arbeidsmiljøloven.....	15
2.3.4 Medarbeiderundersøkelse .....	16
2.4 Oppsummering .....	17
3 Tidligere forskning.....	18
3.1 Søkeprosedyre .....	18
3.2 Presentasjon av studier .....	18
3.3 Oppsummering .....	19
4 Teoretisk perspektiv .....	20
4.1 Proessorientert ledelse .....	21
4.2 Lærings sirkel .....	23
4.3 Lærende organisasjoner .....	24
4.4 Oppsummering .....	27
5 Forskningsmetode .....	28
5.1 Design og metodevalg .....	28
5.2 Avgrensning .....	29
5.3 Fokusgruppe og semistrukturert dybdeintervju .....	30
5.4 Valg av informanter og rekruttering .....	31

5.5 Praktisk gjennomføring .....	32
5.6 Metode i analysearbeidet .....	34
5.7 Etske overveielser .....	35
5.8 Metoderefleksjon .....	36
5.9 Oppsummering .....	37
6 Presentasjon av resultater og analyse .....	38
6.1 Arbeidsmiljø .....	38
6.1.1 Fysisk arbeidsmiljø .....	38
6.1.2 Psykososialt arbeidsmiljø .....	39
6.1.3 Utviklingen av arbeidsmiljø .....	40
6.1.4 Betydningsfulle faktorer i utvikling av psykososialt arbeidsmiljø.....	42
6.1.5 Oppsummering .....	49
6.2 Fag og kompetanseheving .....	49
6.2.1 Systematisk kompetanseheving .....	50
6.2.2 Individuell fagutvikling .....	51
6.2.3 Forbedringsarbeid .....	53
6.2.4 Utvikling av kompetanse ut fra praktiske og organisatoriske forhold .....	55
6.2.5 Oppsummering .....	56
7 Oppsummerende drøfting .....	57
7.1 Beskrivelse av godt arbeidsmiljø .....	57
7.2 Utvikling av psykososialt arbeidsmiljø .....	58
7.2.1 Samspillet betydning for utvikling av psykososialt arbeidsmiljø....	59
7.2.2 Fag og kompetansehevingens betydning for utvikling av psykososialt arbeidsmiljø .....	62
7.3 Oppsummering .....	66
8 Konklusjon.....	67
9 Litteratur .....	69
 <b>Vedlegg</b>	
Spørsmålsguide til fokusgruppe .....	71
Spørsmålsguide til semistrukturert dybdeintervju .....	72
Samtykkeerklæring fokusgruppe intervju .....	73
Samtykkeerklæring semistrukturert dybdeintervju .....	74

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Som leder for en stor Føde- og Barsel seksjon ved Oslo Universitetssykehus, er et av mine ansvarsområder å ta vare på personalets fysiske og psykiske arbeidsmiljø, såkalt HMS-arbeid. Dette er et omfattende arbeidsområde som rommer mange elementer innen ledelsesfaget. Det være seg krav til at avdelingen til enhver tid følger gjeldende sikkerhetspålegg og at arbeidsmiljøet er godt, i fysisk og psykisk forstand.

Arbeidsmiljøloven gir klare føringer i forhold til å ivareta arbeidsmiljøet, samtidig som loven gir retningslinjer for hvordan dette kan gjøres ved hjelp av involvering av medarbeidere som innehar roller og er såkalt HMS-aktører. HMS-aktørene innbefatter i denne kontekst ledere, verneombud og tillitsvalgte. Gjennom denne oppgaven ønsker jeg å belyse hvordan prosessen med å utvikle et godt arbeidsmiljø foregår.

I denne sammenheng er det derfor naturlig å trekke inn den årlige medarbeiderundersøkelsen. Dette er en undersøkelse hvor medarbeiderne kan gi uttrykk for sine synspunkt relatert til arbeidsmiljø og forhold ved arbeidsplassen. Den er derfor å regne som et lederverktøy da den gir et bilde på hvordan forholdene er på enheten og i organisasjonen. I tillegg ønsker jeg å se på hvilke faktorer som kan bidra til å utvikle arbeidsmiljø. I den forbindelse trekker jeg spesielt frem hvordan fokus på fag og kompetanseheving samt samspillet i gruppen, ser ut til å ha en stor betydning for trivselen på arbeidsstedet.

Veilederen, *Et trygt fødetilbud, Kvalitetskrav til fødselsomsorgen*, ble utgitt av Helsedirektoratet i 2010. Veilederen ble utarbeidet av en bredt sammensatt arbeidsgruppe som utførte en faglig gjennomgang av fødselsomsorgen i Norge, etter intensjonen gitt i Stortingsmelding nr. 12 (2008 - 2009), *En gledelig begivenhet, om en sammenhengende svangerskaps-, fødsels- og barselomsorg*. Arbeidsgruppen besto av et samarbeid mellom de regionale helseforetakene og Helsedirektoratet, samt at Brukere, KS, fagmedisinske foreninger og fagforeninger var representert i tillegg til Nasjonalt råd for fødselsomsorg. I

veilederen fremkommer det at fødselsomsorgen i Norge holder en høy kvalitetsmessig standard i internasjonal sammenheng, men at det er mange områder som fremdeles kan forbedres og utvikles. Kvalitetskravene som fremkommer i veilederen, er utarbeidet etter at Helsedirektoratet vurderte rapporten og de innspillene som kom inn etter høringsprosessen. Intensjonen i *Et trygt fødetilbud* er at kravene som fremkommer skal skje i form av utviklingspregede prosesser som gjennomføres over tid. Videre fremkommer det at kvalitet skal forstås som et sammensatt begrep. Begrepet inneholder krav om organisering, oppgave- og funksjonsfordeling, i tillegg til kompetansekrav, system for internkontroll og krav til informasjon og kommunikasjon.

Fødselsomsorgen er et område hvor faglige avgjørelser kan medføre store konsekvenser. Det er derfor av avgjørende betydning at det er utarbeidet gode systemer og handlingsmåter, som videre er innarbeidet i praksis. Av den grunn er det svært viktig å ha fokus på fag og utvikling av gode rutiner, prosedyrer, ferdigheter og kompetanse. Dette vil være et bidrag både til å gi trygghet og å øke trivselen i personalgruppen, samtidig som personalgruppen fremstår bedre rustet til å ivareta fødselshjelpen på en best mulig måte for pasientene våre. Dette er i henhold til kvalitetskravene rettet i *Et trygt fødetilbud*. Samtidig er det i tråd med Senge sin beskrivelse av lærende organisasjoner, når han beskriver kontinuerlig utvikling av organisasjonen, med formål om å skape en bedre fremtid (1991).” Sammen er vi dynamitt”, er tittelen på oppgaven. Tittelen henspeler nettopp på hvordan enheten eller personalgruppen fremstår. Uttrykket er hentet fra Egon Olsen, og kan sies å være et uttrykk i forhold til at gruppen samlet fremstår sterk og at handlingene som utføres i fellesskap, er slagkraftige. Gjennom denne oppgaven ønsker jeg å beskrive hvordan organisasjoner gjennom målrettet arbeid både med samspill og utvikling av kompetanse, kan fremstå som en bedre rustet organisasjon. Samtidig som personalgruppen nettopp fremstår som dynamitt, sett ut i fra betydningen samlet og slagkraftig.

## ***1.2 Formål med oppgaven***

Oppgaven fokuserer på førstelinjeledere, da det er dette ledernivået som innehar personalansvaret og som jeg mener har de beste forutsetninger for å kjenne personalgruppen. For å skaffe data til denne oppgaven har jeg valgt å intervju ulike medlemmer med forskjellige roller i en personalgruppe ved en sykehusenhet. Informantene har rolle som blant annet leder, verneombud, tillitsvalgt og medarbeidere, samt at medarbeiderne i tillegg

representerer to ulike yrkesgrupper, nemlig spebarn - og barselpleiere og jordmødre. Ved å intervjuere medarbeidere med ulike roller, ønsker jeg å belyse begrepet arbeidsmiljø ut i fra flere vinkler. Dette med tanke på å vurdere om de ulike aktørene har forskjellig oppfatning av hva begrepet rommer.

Informantenes oppfatning av psykososialt arbeidsmiljø og prosessen med å utvikle arbeidsmiljø, danner utgangspunktet for analysedelen i denne oppgaven. Videre har jeg, ved hjelp av Senge sin teori om lærende organisasjoner, satt fokus på hvordan ledere kan nyttiggjøre seg informasjonen de mottar via ulike kanaler, samt hvordan informasjonen omdannes til læring og brukes i arbeidet med å utvikle det psykososiale arbeidsmiljøet. Senge beskriver utvikling av organisasjoner som en prosess. Dette er i tråd med kvalitetskravene i *Et trygt fødetilbud* (2010), hvor utviklingen av fødselsomsorgen skal gjøres i form av en prosess, som foregår over tid.

Med bakgrunn i denne prosessforståelsen har jeg tatt utgangspunkt i Johnsen's ledelsesteori og utarbeidet følgende problemstillingen for oppgaven:

*Hvordan samspiller ledere og medarbeidere i utviklingen av psykososialt arbeidsmiljø på en sykehusavdeling?*

For å belyse problemstillingen har jeg videre utarbeidet tre forskningsspørsmål:

*1 Hvordan beskriver ledere, medarbeidere, tillitsvalgt og verneombud et godt arbeidsmiljø?*

*2 Hvordan foregår dialogen mellom ledere og medarbeidere i prosessen med å utvikle det psykososiale arbeidsmiljøet?*

*3 Hva er gode tiltak i prosessen med å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet?*

Ved hjelp av disse forskningsspørsmålene ønsker jeg å sette fokus på involvering av personalet og å få innblikk i hvilke tiltak som har effekt, i forhold til å utvikle det psykososiale arbeidsmiljøet innenfor en sykehusenhet. I tillegg ønsker jeg å synliggjøre hvordan arbeidet med psykososialt arbeidsmiljø er en svært sentral og omfattende del av en leders hverdag. Dette arbeidet baserer seg på dialogen mellom medarbeider og leder, samtidig som det foregår i en kontinuerlig prosess i samspill med personalet. Dette er i tråd med Johnsen's lederteori, som jeg redegjør for i teorikapitlet.



### ***1.3 Oppgavens oppbygging***

Masteroppgaven er presentert med en innledning hvor jeg redegjør for valg av tema, deretter blir formålet med oppgaven belyst, samt at jeg gir en presentasjon av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg gjør videre rede for begrepene ledelse ved Oslo Universitetssykehus, HMS og arbeidsmiljø. Begrepene anser jeg for å være svært sentrale samtidig, som de er med på å sette ramme i forhold til tema for oppgaven.

Teoridelen omfatter en kort presentasjon av Johnsen's prosessorienterte ledelsesteori, i tillegg til at jeg legger frem Senge sin teori om lærende organisasjoner. Begrepsavklaringen og teorikapitlet danner sammen med forskningsstatusen som presenteres, den teoretiske rammen for oppgaven.

I metodekapitlet foretar jeg en beskrivelse av de valg jeg har tatt, både i forhold til bruk av kvalitativ forskningsmetode som tilnærming i datainnsamlingen og i forhold til valget av informanter. Videre presenterer og begrunner jeg valget av Malterud sin metode for analyse av kvalitative data, som jeg har benyttet meg av i analysearbeidet. I tillegg gjør jeg rede for de refleksjoner og de hensyn jeg har tatt ved bruk av kvalitativ forskningsmetode. Jeg redegjør også for ulike etiske overveielser som er foretatt i innhenting og bruk av datamaterialet, spesielt med tanke på at deler av datainnsamlingen er foretatt innenfor egen organisasjon.

I analyse- og drøftingsdelen har jeg tatt for meg to temaområder som utpekte seg i intervjumaterialet og som belyser problemstillingen og forskningsspørsmålene utarbeidet for oppgaven. De to områdene er fagutvikling og samspill. Avslutningsvis presenterer jeg litteraturliste.

## 2 Begrepsavklaring

I dette kapitlet presenterer jeg fire begreper, nemlig:

- Ledelse ved Oslo Universitetssykehus
- HMS
- Arbeidsmiljø
- Medarbeiderundersøkelse

Dette er sentrale begrep og er dermed med på å sette ramme for oppgaven. Jeg gir en kort beskrivelse av ledelsesstrukturen ved Oslo Universitetssykehus, i tillegg til å gjøre rede for hva som ligger til grunn for HMS og hvilke føringer som legges i forhold til HMS-arbeidet. Videre belyser jeg begrepet arbeidsmiljø før jeg avslutter med teori som redegjør for positiv og negativ kritikk for bruk av medarbeiderundersøkelse. Medarbeiderundersøkelsen blir trukket frem som følge av at den er ansett for å være et virkemiddel, hvor medarbeiderne kan gi uttrykk for hvordan de bedømmer forholdene ved arbeidsplassen. Det er således et lederverktøy i arbeidet med å forbedre arbeidsforholdene i organisasjonen.

### *2.1 Ledelse på Oslo Universitetssykehus*

Oslo Universitetssykehus, heretter benevnt som OUS, har en hierarkisk ledelsesstruktur hvor administrerende direktør er leder på nivå én. Nivå to i den hierarkiske lederstrukturen består av ti klinikkledere, som alle har ansvar for hver sin klinikk innenfor sykehuset. Nivå tre er ledere som har ansvar for ulike avdelinger innenfor den enkelte klinikk. Ved Kvinne- og Barneklubben, heretter benevnt som KVB, er ledelsesnivå tre delt opp i åtte avdelinger. Tre avdelinger er direkte relatert til Kvinne, fire avdelinger er relatert til Barn, mens en avdeling har ansvar for fagområder som omfatter både Kvinne og Barn. Hver av avdelingene ledes av en avdelingsleder. Innenfor avdelingene er det videre organisert ulike seksjoner. Alle seksjonene har ansvar for ulike behandlingsgrupper og hver seksjon ledes av seksjonsleder. Seksjonsleder har ansvar for økonomi, personal, drift og fag innenfor egen seksjon. Nivå fem er enhetsleder. Dette er å regne som laveste ledernivå, hvor ansvarsområdet er drift av den enkelte enheten og med rapporteringsplikt til seksjonsleder på nivå fire. Det er ikke ensartet lederstruktur innenfor alle avdelinger, noe som kan medføre at både nivå fire og fem

kan være såkalt førstelinjeledere. Strand (2007:28) referer til sykehus som ekspertorganisasjoner. I dette legger han at det er færre nivåer av ledelse, samt at posisjonene er avhengig av yrkesmessig status og erfaring, slik lederorganiseringen ved OUS er gjennomført. Arbeidet er i stor grad samordnet i de ulike klinikkene både ut i fra medarbeidernes ekspertkunnskap, men også ut i fra de faglige normene medarbeiderne er opplært til å akseptere.

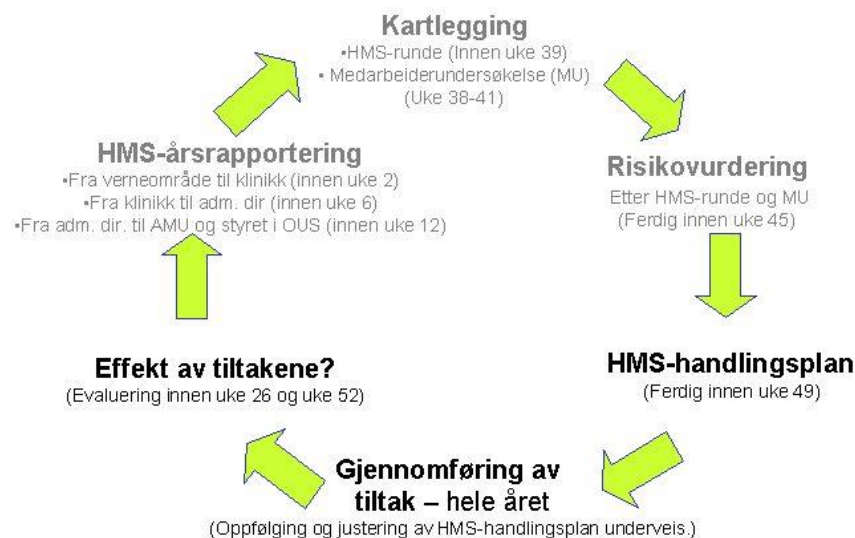
Siden OUS driver sin virksomhet på ulike steder, kan både avdelinger og seksjoner være organisert på tvers av lokalisasjonene. Dette kan illustreres ved hjelp av Kvinne- og Barneklinnkens organisering, hvor aktivitet er fordelt både på Radiumhospitalet, Rikshospitalet, Ullevål- og Aker Sykehus. Videre har de fleste av avdelingene virksomhet på flere enn en lokalisasjon, mens de fleste seksjoner driver sin virksomhet innenfor samme geografiske beliggenhet. Denne organiseringen medfører at ledergruppene kan spenne over flere lokalisasjoner, samt at ledergruppens størrelse kan variere innenfor de ulike klinikker, samt innenfor de ulike avdelinger og seksjoner.

## ***2.2 Helse, Miljø og Sikkerhet***

Alle virksomheter skal drive en kontinuerlig HMS-prosess. Prosessen skal ivareta og omhandle virksomhetens forhold til egen sikkerhet, sine ansatte, kunder og omgivelser. HMS er en vanlig fellesbetegnelse og brukes på ulike områder og temaer. **H** definerer helse og arbeidsmiljø, **M** står for miljø, mens **S** betegner sikkerhet. Under hvert av disse områdene er det videre definert flere underliggende temaer. De ulike områdene kan være vanskelig å skille, både da de kan være flettet inn i hverandre og da ulike situasjoner kan medføre konsekvenser innenfor flere tema (Koren og Lindøe 2013).

Arbeidsmiljøloven gir klare retningslinjer både for ivaretagelse av arbeidstakernes interesser, samt for å beskytte dem mot uheldige belastninger ved arbeidet, ved organiseringen av arbeidet og i forhold til ivaretagelse av det sosiale samspillet på arbeidsplassen. I følge arbeidsmiljølovens § 4 er det utarbeidet føringer for helse-, miljø- og sikkerhetsbestemmelser, såkalte HMS-regler (Einarsen og Skogstad 2011:394). Føringerne i loven gir klare og konkrete krav til standard på arbeidsmiljøet. Dette for å ivareta forholdene relatert til fysisk-, ergonomisk-, biologisk- og kjemisk arbeidsmiljø. Samtidig gir loven føringer for psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø. Koren og Lindøe hevder at samfunnet forutsetter at ingen virksomhet skal "forbruke" menneskelige ressurser (2013).

Ved OUS er HMS-reglene og retningslinjene for arbeidsmiljøarbeidet nedfelt i egne prosedyrer, slik at hele virksomheten skal arbeidet målrettet i henhold til standard som er bygget opp for å imøtekomme kravene som er utarbeidet i arbeidsmiljøloven. HMS-arbeidet ved OUS er forankret i et såkalt årshjul, som gir føringer for hvilke arbeidsmiljøtiltak som skal foregå ved sykehuset, til enhver tid. OUS sitt årshjul er presentert i figur 1, nedenfor. Ut i fra denne modellen kan det oppfattes en tydelig beskrivelse av den kontinuerlige prosessen av aktiviteter, som skal foregå til enhver tid. Slik figuren viser gir årshjulet blant annet føringer for vernerunder, hvor formålet er å kartlegge de fysiske arbeidsforholdene ved enheten. Videre gir det rettleiding for utviklingssamtaler med nærmeste leder og gjennomføring av sykehusets medarbeiderundersøkelse, som begge tar sikte på å kartlegge og sikre medarbeidernes psykososiale arbeidsforhold (OUS prosedyre Systematisk HMS-arbeid, dokument-ID 27958). Dette er i samsvar med arbeidsmiljøloven § 2 - 2 hvor arbeidsgiver pålegges ansvar for at det foregår ett systematisk arbeid i forhold til arbeidsmiljø (Lovdata).



Figur 1, OUS Prosedyre, Systematisk HMS-arbeid, dokument-ID 27958

I følge Pedersen og Skogstad fungerer ikke HMS-reglene av seg selv (2011). De hevder at for at disse reglene skal være velfungerende, kreves det aktiv involvering og et funksjonelt samspill mellom de ulike aktørene som har lovpålagte roller innenfor organisasjonen. De ulike rollene er tuftet på avtaleverk, men dette avtaleverket er ikke regulert i forhold til samspillet mellom de ulike gruppene. Dette fordrer derfor at det arbeides aktivt med samarbeid mellom de ulike aktørene og at det eksisterer en informasjonsflyt, som har som

formål å sikre mest mulig likelydende informasjon til alle involverte parter. Arbeidsgiver har styringsrett, mens de andre aktørene har plikt til å meddele når avvik oppstår, samt at de plikter å medvirke ved gjennomføringen av de tiltak som arbeidsgiver iverksetter. Ansattes medvirkning i det systematiske forbedringsarbeidet, er en av grunnpilarene i norsk arbeidsliv (Koren og Lindøe 2013:31). Pedersen og Skogstad hevder at de vanligste HMS-aktørene er arbeidsgiver, arbeidstaker, verneombud, tillitsvalgt, arbeidsmiljøutvalg og bedriftshelsetjeneste (2011:395).

I datainnsamlingen til oppgaven har jeg intervjuet personer som alle har ulike roller i HMS-arbeidet ved sykehusavdelinger. Jeg har foretatt ett fokusgruppeintervju med fem medarbeidere som representerer to yrkesgrupper ved en sykehusenhet. Videre har jeg foretatt to dybdeintervjuer med førstelinjeledere ansatt ved to ulike enheter, samt at jeg har intervjuet et klinikkverneombud og en foretakstillitsvalgt, som begge er representanter i Arbeidsmiljøutvalget ved KVB. Dataene fra disse intervjuene har gitt meg informasjon om arbeidet med psykososialt arbeidsmiljø fra aktører med ulike roller. Informantene har sammenfallende perspektiv på hva begrepet psykososialt arbeidsmiljø rommer, men uttrykker seg på ulikt vis når de skal gi innhold til begrepet. Dette vil jeg komme tilbake til og presentere nærmere i analysedelen av oppgaven.

## **2.3 Arbeidsmiljø**

Arbeidsmiljø som begrep er omfattende og kan vurderes fra ulike praktiske og faglige perspektiv. Det kan eksempelvis vurderes ut fra et medisinsk-, ergonomisk-, psykologisk- eller sosiologisk perspektiv, hvor alle innfallsvinklene kan være nyttige og formålstjenlige for det praktiske arbeidet med arbeidsmiljø. Dette kapitlet omfatter imidlertid begrepet arbeidsmiljø med vekt på psykososiale forhold, i tillegg til at jeg vurderer arbeidsmiljøet i lys av føringene gitt i arbeidsmiljøloven.

### **2.3.1 Psykososialt arbeidsmiljø**

Det er bred enighet om at psykososialt arbeidsmiljø har stor betydning i arbeidslivet. Imidlertid er det ifølge Skogstad, stor forvirring blant arbeidstakere, HMS-personell og akademikere i forhold til hva begrepet rommer (2011). Skogstad hevder at psykososialt arbeidsmiljø tidligere ble assosiert med belastninger på arbeidsarenaen, noe som er en uheldig avgrensning av begrepet. Videre hevder han at:

(...) det psykososiale arbeidsmiljøet antas i utgangspunktet å bestå av ressurser med potensielle positive effekter for både individ og organisasjon så vel som krav med potensielle negative effekter (2011:16).

Koren og Lindøe hevder at betegnelse psykososialt arbeidsmiljø kan defineres som: ”(...) alle menneskelige relasjoner og roller som er knyttet til det arbeidet man har og utfører.” (2013:124). Psykososialt arbeidsmiljø omfatter forholdet til kollegaer, både sideordnet og mellom ulike nivå og rommer dermed hvordan virksomheten ledes og hvordan tonen er kollegaer i mellom. Ut fra deres definisjon er vi hverandres arbeidsmiljø.

Psykososialt arbeidsmiljø inneholder i praksis mange forhold som har med vår arbeidssituasjon og våre arbeidsbetingelser å gjøre. Disse forholdene kan videre vurderes ut ifra de psykologiske og de sosiale faktorenes innvirkning på arbeidsarenaen. Psykologiske faktorer henspiller på individuelle egenskaper, som eksempelvis opplevelse, fortolkning og mestring av arbeidsrelaterte forhold. De sosiale faktorer omfatter ifølge Skogstad, betydningen av det mellommenneskelige og relasjonelle samspillet mellom individene, i de ulike situasjonene (2011:19). Skogstad henviser til de psykologiske jobbkravene som ble utarbeidet av Thorsrud og Emery på slutten av 1960-tallet, og som senere ble innarbeidet i arbeidsmiljøloven. Han hevder at disse kravene er å regne som allmenne psykologiske behov, samtidig som de er en forutsetning for å oppleve arbeidet som meningsfylt. De psykologiske jobbkravene er som følger:

- Behov for at arbeidet har ett innhold som gir et visst behov for variasjon i arbeidsoppgaver.
- Behov for læring.
- Behov for å treffe beslutninger.
- Behov for anseelse, i det ligger det behov for respekt og mellommenneskelig støtte.
- Behov for å se sammenheng mellom arbeid og omverdenen, i det ligger det behov for å se at arbeidsoppgavene har en betydning.
- Behov for å se at arbeidet er forenlig med en ønsket fremtid.

Psykososialt arbeidsmiljø kan videre knyttes til tre typer forhold ved arbeidsplassen, hvor det første forholdet er ut i fra kjennetegn ved omgivelser og arbeidsbetingelser, med andre ord de ytre påvirkningene. Det andre forholdet er hvordan de ytre påvirkningene blir oppfattet og bearbeidet av individene. Med dette menes det hvordan de individuelle mentale

prosessene gir seg blant annet utslag i helse, trivsel og yteevne for den enkelte medarbeider. Det tredje området dreier seg om hvordan samspeillet mellom de ytre og de individuelle kjennetegnene kommer til uttrykk. Disse uttrykkene kan på individnivå gi seg utslag i blant annet trivsel, engasjement og psykosomatiske symptomer, mens det på organisasjonsnivå kan gi seg utslag i blant annet sykefravær, organisasjonstilhørighet og effektivitet (ibid:17).

### **2.3.2 Sosial kapital**

Det kan videre være interessant å knytte psykososialt arbeidsmiljø opp mot begrepet sosial kapital. Dette begrepet er utviklet fra arbeidet av Pierre Bourdieu, James Coleman og Robert Putnam og ble introdusert som begrep på 1990-tallet (Endresen og Moe 2012). Sosial kapital rommer gjensidig tillit og forpliktelser blant enkelt individer innenfor en gruppe og er en forutsetning for at ressurser kan mobiliseres ut i fra det formål at utfordringer kan møtes og problemer løses. Med andre ord er sosial kapital den egenskap som setter medlemmene i en organisasjon i stand til å løse oppgaver og samhandle. Begrepet kan dermed sies å være relasjonelt, da det er forankret i relasjonen mellom og blant individer i en gruppe. Videre kan begrepet sees ut i fra tre dimensjoner som alle er produktivt likeverdige i forhold til hverandre, nemlig sosial kapital som sammenbindende, brobyggende og nivålenkende. Sett ut i fra en organisasjonskontekst vil de tre begrepene romme ulike sett av relasjoner, hvor nivålenkende henspiller på relasjonen mellom ledere og medarbeidere, brobyggende mellom ulike grupper av ansatte, mens sammenbindende sosial kapital er relatert til relasjoner innad i en gruppe.

### **2.3.3 Arbeidsmiljø sett i lys av arbeidsmiljøloven**

Rammene for arbeidsmiljøet og det arbeidet som skal gjøres i forhold til å ivareta arbeidsmiljøet, defineres ut i fra arbeidsmiljøloven og dens tilhørende forskrifter. Loven stiller krav til både arbeidstaker og arbeidsgiver, i tillegg til å beskytte arbeidstakerne. Kravene som rettes i loven er såkalt preseptoriske krav. Med det forstås det at kravene ikke kan fravikes og at de er gjeldene for både ansatte og arbeidsgivere. Pedersen og Einarsen beskriver den juridiske tilnærmingen til arbeidsmiljø på følgende måte:

Mens fagene psykologi, medisin og sosiologi har det til felles at de forsøker å beskrive, forklare og forutsi” livet”, er det jussens oppgave å sette rammer og begrensninger for” livet” (2011:393).

Hensikten med arbeidsmiljøloven og de føringene den gir, er dermed å skape sikre og trygge arbeidsplasser, i tillegg til et forsvarlig arbeidsmiljø for hver enkelt medarbeider. Pedersen og Einarsen hevder at tre forhold må være tilfredsstillende for at arbeidsmiljøet er forsvarlig i juridisk forstand (2011:394). Det første kravet er at det finnes et sett av regler og prosedyrer som sikrer kvaliteten på arbeidsmiljøet, slik det fremkommer i arbeidsmiljølovens helse-, miljø- og sikkerhetsregler, såkalt HMS-regler. Krav nummer to er kravet til internkontroll. Med det menes utarbeidede rutiner og systemer for å kunne arbeide forebyggende og gjenopprettende. Det tredje kravet er at det er ansatt medarbeidere som innehar ulike funksjoner og roller, såkalt HMS-aktører, som blant annet tillitsvalgte og verneombud. HMS-aktørens funksjon er å påse og å ivareta at arbeidsmiljøet til enhver tid er i forsvarlig stand. I samspill med arbeidsgiver skal aktørene sette i verk tiltak, samt gi tilbakemeldinger om noe er galt eller ikke fungerer tilfredsstillende.

#### **2.3.4 Medarbeiderundersøkelse**

Fokus på arbeidsmiljø har økt de senere årene og det har blitt mer vanlig å gjennomføre årlige medarbeiderundersøkelser, slik OUS har innført. Undersøkelsene kan gi en god indikasjon på bedriftens arbeidsmiljø, i tillegg til å gi en beskrivelse av hva medarbeiderne er fornøyd med og hva de er mindre fornøyd med. Dette er sammenfallende med funnene som Aust, Rugulies, Skakon, Scherzer og Jensen påviste etter sin undersøkelse blant kvinnelige helsearbeidere, ansatt ved et stort sykehus i Danmark (2006). De avdekket blant annet at medarbeiderundersøkelser kan ha en avgjørende rolle for å identifisere psykososiale arbeidsmiljøproblemer og dermed være utgangspunkt for en oppstart for videre utvikling av arbeidsmiljøet. Knardahl hevder at kartlegging av arbeidsmiljøet ofte kan ha preg av skippertak ved at de har som mål å redusere sykefraværet eller for at det skal synes som om man ”gjør noe for arbeidsmiljøet” (2011:284). Et systematisk oppfølgingsarbeid i form av diskusjoner er påkrevet i etterkant av kartleggingen, for at undersøkelsen skal ha effekt. Oppfølgingsmøtet skal foregå ved at leder legger frem resultatene fra undersøkelsen for diskusjon og gjennomgang, før det planlegges tiltak. For å oppnå effekt hevder Knardahl, at tiltakene må evalueres og følges opp med nye undersøkelser.

Jacob Storch m. fl. hevder at resultatene av medarbeiderundersøkelsene ikke kun skal brukes til utvikling av trivselsområder, men ha ett overordnet perspektiv, hvor målet er å arbeide med organisasjonenes utvikling og strategi (2010). De hevder at ved å ta utgangspunkt i



følgende spørsmål, vil resultatene bli av en helt annen karakter enn ved å forholde seg til kun oppfølging av endringer og svakheter:

Hvilke prosesser skal igangssettes, som vil skape de mest konstruktive samtaler, og som vil lede os i retning af vores strategisk fastsatte mål, og som vil skape øget trivsel, engagement og performance? (ibid:121)

På den annen side kan det rettes flere kritiske synspunkt for bruk av medarbeiderundersøkelser. Ørjasæter, Larsen og Stang kritiserer bruk av medarbeiderundersøkelser gjennom å hevde at de kan sies å være upålitelige, dette ut i fra en vurdering av at undersøkelsen gjennomføres anonymt (2013:344-349). I tillegg gir de uttrykk for at undersøkelsen kan kritiseres da resultatene kan gjengi ett stemningsbilde av situasjonen der og da. Med andre ord kan resultatene bære preg av ulike hendelser akkurat på undersøkelsens tidspunkt, det være seg en konflikt, rykter, en gledelig hendelse eller den kan gjengi uro som fremkommer på grunn av ulike endringsprosesser. Relatert til OUS, som har vært og fremdeles er under omstilling, kan det påvirke både lyst til å svare samt gi føringer for de svarene som blir gitt.

## ***2.4 Oppsummering***

Dette kapitlet omhandler den teoretiske begrepsavklaringen som ligger til grunn for oppgaven. Jeg har beskrevet hvordan ledelsesstrukturen ved OUS er fundamentert i et hierarki og redegjort for hvordan HMS-arbeidet ved sykehuset er utarbeidet og systematisert ved hjelp av et årshjul, med det formål å sikre at arbeidsmiljøet blir ivaretatt på best mulig måte og at det skjer i en kontinuerlig prosess. Avslutningsvis har jeg belyst positiv og negativ kritikk for bruk av medarbeiderundersøkelsen og vist at den er et virkemiddel som kan benyttes av ansatte for å uttale seg om arbeidsrelaterte forhold i organisasjonen.

### **3 Tidligere forskning**

Dette kapitlet tar for seg hvordan jeg har gått frem for å finne frem til tidligere forskning og relevant litteratur som omhandler og belyser tema for master oppgaven. Deretter viser jeg til tre ulike studier som jeg mener er aktuelle for problemstillingen utarbeidet for oppgaven.

#### ***3.1 Søkprosedyre***

For å finne litteratur til denne oppgaven er det foretatt søk i ulike databaser, som alle er tilknyttet Diakonhjemmets bibliotek. Som eksempel på databaser kan nevnes Google Scholar, Idunn og Cinahl. OUS sine internettsider har blitt brukt med det formål å henvise til prosedyrer og instruksjoner som er utarbeidet i forhold til sykehusets systematiske HMS-arbeid, samt for å gjøre rede for ledelsesstrukturen ved sykehuset. Ved gjennomgang av litteratur har jeg i tillegg forfulgt og gjort søk etter å ha lest henvisninger og referanselister fra forfattere av aktuell litteratur. Pensumlitteratur tilknyttet studiet har blitt vurdert og har i stor grad blitt tatt i bruk.

Til tross for at arbeidsmiljø er ett stort og omfattende område, har det ikke vært enkelt å finne litteratur som omhandler og belyser min problemstilling spesielt. Flere av søkeordene, har gitt relativt få svar og det er derfor slik jeg vurderer det, behov for utfyllende kunnskap om temaet.

#### ***3.2 Presentasjon av studier***

Nedenfor presenterer jeg tre studier som alle er gjennomført i Skandinavia og som tar for seg ulike aspekter ved psykososialt arbeidsmiljø.

1) Karoline Hofsllett Kopperud har skrevet en doktoravhandling (2012) med tittelen ”*Well-being at Work, on concepts, measurement, and leadership influence*”. I doktoravhandlingen tar hun for seg arbeidsglede og avklarer de mest relevante dimensjonene av hva begrepet arbeidsglede rommer. Videre sammenlikner hun de ulike dimensjonene og vurderer hvordan ledelse influerer på de ansattes arbeidsglede. Relatert til det siste området viser hennes

resultater at arbeids engasjement påvirkes blant annet av sammenhengen mellom transformasjonsledelse og arbeidsmiljø. I tillegg fremkommer det at de ansattes evaluering av ledelsen er viktig, da det er deres forståelse av ledelsen som påvirker arbeidsgleden og engasjementet (2012:7).

2) Björklund, C., Grahn, A., Jensen, I. og Bergström, G publiserte i 2007 artikkelen ” *Does survey feedback enhance the psychosocial work environment and decrease sick leave?*” etter å ha gjennomført en longitudinal retrospektiv studie ved Karolinska Institutet i Stockholm. Ett av funnene i denne undersøkelsen er at når resultatene fra medarbeiderundersøkelser gis tilbake med tydelig gjennomgang, både med og uten utarbeidelse av handlingsplaner, bidrar dette til å fremme faktorer som har med ledelsesutvikling og tilhørighet til organisasjonen. Dette i relasjon til sammenligningsgruppen, hvor det ikke ble gitt noen tilbakemelding på for eksempel ulike psykososiale faktorer. I denne artikkelen fremkommer det at det er ønskelig og behov for ytterligere studier med fokus på blant annet hvordan fremme psykososialt arbeidsmiljø, med det formål å bidra til bedret helse og redusert sykefravær blant ansatte.

3) Aust, B., Rugulies, R., Skakon, J., Scherzer, T. Og Jensen C. publiserte artikkelen ” *Psychosocial work environment of hospital workers: Validation of a comprehensive assessment scale*” i 2006 etter å ha gjennomført en studie blant kvinnelige helsearbeidere ved ett stort dansk sykehus. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at bedring av det psykososiale arbeidsmiljøet vil medføre en positiv effekt på blant annet medarbeidernes trivsel og helse. Studien viser at medarbeiderundersøkelser kan ha en avgjørende rolle for å identifisere og spesifisere psykososiale arbeidsmiljøproblemer og dermed være en oppstart for videre arbeid med utvikling av arbeidsmiljøet.

### **3.3 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg vist hvordan jeg har fått frem for å finne litteratur som gir teorigrunnlaget for denne oppgaven, samt at jeg har beskrevet utfordringer i forhold til å finne relevant litteratur som belyser problemstillingen. Gjennomgangen av de tre studiene viser at det er behov for utfyllende kunnskap om temaet, samt at temaet psykososialt arbeidsmiljø er et svært sentralt og viktige område å arbeide med. Relatert til studiene viser det at det er sammenheng mellom arbeidsglede, trivsel og engasjement og hvordan ledelsen

utøves innen organisasjonen. Dette belyses senere i analysen og drøftingen av funnene under kapittel 6, 7 og 8.

## **4 Teoretisk perspektiv**

I dette kapitlet tar jeg for meg de områdene som gir grunnlag for oppgavens teoretiske forankring. For å beskrive ledelse ved sykehusavdelinger, har jeg valgt å ta utgangspunkt i Erik Johnsen's prosessorienterte ledelsesteori. Videre tar jeg for meg lærings sirkelen som er utarbeidet av Jacobsen og Thorsvik, før jeg avslutter med en redegjørelse av Senges teori om lærende organisasjoner. Teorien som presenteres i dette kapitlet tar utgangspunkt i en prosessorientert forståelse av utvikling og vil sammen med begrepsavklaringen som tidligere er presentert, gi rammen for den analysen og drøftingen som senere vil foregå i kapittel 6,7 og 8.

### ***4.1 Prosessorientert ledelse***

Det har lenge vært stor oppslutning blant forskere om å identifisere hva som er god ledelse. Med god ledelse forstås det i denne sammenheng hvordan ledelsen kan bidra til å nå organisasjonens mål. Tidligere studier viser ofte til en rekke personlighetstrekk ved ledere som viktige og avgjørende i forhold til å utøve god ledelse. Nyere og dypere forskning viser at dette kan ha positiv effekt, men at det ikke alene er avgjørende for god ledelse og utvikling av organisasjonen. Nyere forskning har dermed flyttet fokuset fra lederes egenskaper til lederes atferd. Som resultat av dette, har det vokst frem to grener som beskriver lederatferd, nemlig lederens oppgaveorientering og relasjons orientering. Lederstilen kan defineres som balansegangen mellom de to ulike grenene. Dette medfører dermed at stilen kan variere ut i fra hvilken situasjon lederen står overfor, samt at den vil påvirkes av hvilket personlig verdisystem lederen har, sine medarbeideres verdisyn eller de ulike oppgavene som skal løses (Busch 2012:83-85).

Siden sykehus består av yrkesutøver med ulike profesjoner, hvor mange i tillegg har både stor grad av frihet i arbeidsutførelsen og utøver selvledelse, er en prosessorientert form for ledelse beskrivende for ledelse innen sykehus. Ved en prosessorientert ledelsesform, deltar alle medarbeidere i ulik grad i ledelsesutøvelsen ved at de er aktivt deltakende og har

delegert myndighet i ulike situasjoner, på alle nivå i organisasjonen (ibid). Det være seg at en person er delegert driftsansvar på en vakt eller at personalet er involvert i enhetens arbeid med psykososialt arbeidsmiljø. Busch hevder at ledelsesprosessen bare kan forstås som et samspill mellom formelle ledere og profesjonelle medarbeidere, noe som samstemmer med Erik Johnsen sin definisjon av ledelse.

Johnsen definerer ledelse som:” (...) et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom relevante personer” (ibid:88).

Med *målformulerende ledelse* forstås det utvikling av mål gjennom kontinuerlige prosesser, bestående av forhandlinger og tolkninger. Målene for organisasjonen kan deles inn i tre grupper:

- Driftsmål, hvor fokuset er den daglige driften
- Tilpasningsmål, hvor driften tilpasses endringer den utsettes for av ulike årsaker
- Utviklingsmål, som tilpasses den kontinuerlige utviklingen i organisasjonen (ibid)

Gjennom et *problemløsende samspill* hevder Johnsen at det foregår en justering og prioritering av målene, samtidig som det pågår en prosess med å finne virkemidler for å nå målene. Den målformulerende og problemløsende prosessen vil dermed foregå parallelt. Ut i fra hans forståelse er det tre måter problemene kan løses på. Det er ved hjelp av:

- Analyse/syntese, gjennom en rasjonell prosess
- Interaksjon, når flere personer er involvert i løsningsprosessen
- Å søke/lære, når det læres gjennom prøving og feiling

Både målformulerende ledelse og problemløsende samspill kan relateres til arbeidet med psykososialt arbeidsmiljø og OUS sitt årshjul som presentert i kapittel 2. HMS-arbeidet er tuftet på et velfungerende samspill mellom ulike parter, med det formål å bevare og å videreutvikle organisasjonens mål (ibid).

Det siste elementet i Johnsen sin definisjon av ledelse er *språkskapende samspill*. Med dette mener han at det bør vektlegges at de som utøver ledelse må utvikle et språk, det vil si kunnskaper, som muliggjør arbeidet med målformulering og problemløsning. Han skiller videre språket inn i tre ulike dimensjoner, nemlig:

- Beslutningsspråk
- Atferds språk

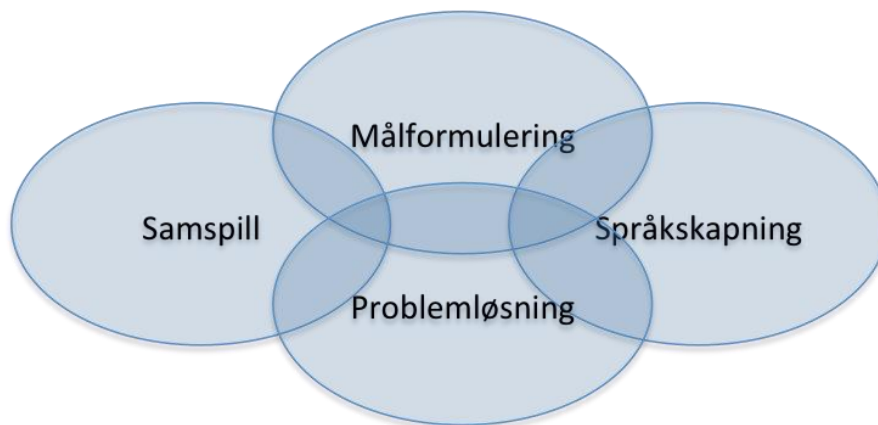
- Systemspråk

Beslutningsspråket er knyttet til de ulike profesjonene og brukes for å løse forskjellige oppgaver. Atferds språket gir uttrykk for atferden til menneskene på alle nivå i organisasjonen, mens systemspråket gir forståelse for helheten i organisasjonen (ibid).

Johnsens teori baserer seg dermed på at ledelse har en viktig kommunikativ funksjon, som kan forstås ved hjelp av dette uttrykket:

(...) hvordan ledelsen gjennom samspill formulerer målene for organisasjonen, betydningen av felles visjon og språkets betydning for at medarbeidere med ulike profesjoner skal kunne forstå hverandre (ibid:90).

Johnsens prosessorienterte ledelsesteori har som utgangspunkt at det er summen av all atferd fra mange organisasjonsmedlemmer som utøver ledelse og som dermed utgjør den samlede ledelsesprosessen i organisasjonen. I datainnsamlingen som ble foretatt, var dette et gjennomgående tema fra samtlige som ble intervjuet. Informantene hevdet at samarbeid på tvers av yrkesgrupper og mellom ulike seksjoner og avdelinger, har en stor betydning for samspillet og kvaliteten på det arbeidet som utføres. Den formelle ledelsen har ansvaret for egen lederatferd, samtidig som de også har ansvar for at alle som har forutsetninger for å delta er deltakende i ledelsesprosessene. I tillegg har de et ansvar for at ledelsesprosessen fungerer tilfredsstillende. Ut fra denne teorien er en god leder en leder som ivaretar en god ledelsesprosess innenfor sitt ansvarsområde, med andre ord en leder som bruker ledelsesprosessen ved å lede sammen med andre og ikke gjennom andre. Dette kan illustreres ved hjelp av figuren presentert under. Modellen viser ledelse som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill.



Figur 2, Ledelse som et målformulerende, problemløsende, og språkskapende samspill (Busch 2012:91)

## 4.2 Lærings sirkel

Det er en rekke faktorer som må være tilstede for at det skal foregå læring i organisasjonene. Jacobsen og Thorsvik definerer læring som: ” (...) en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen.” (2013:353). Definisjonen består av en kunnskaps- og handlingskomponent samt at læringsprosessen skjer i form av en prosess. Dette kan relateres til HMS-arbeidet, hvor tiltak iverksettes med bakgrunn i informasjon innhentet ved hjelp fra ulike kanaler. Bakgrunnsinformasjonen kan eksempelvis være medarbeiderundersøkelse eller direkte tilbakemeldinger fra personalet. Informasjonen behandles og omformes ut i fra ønske om å endre praksis og eller for å videreutvikle organisasjonen.

Denne prosessen kan illustreres ved hjelp av figur 3 som er presentert på side 24, og som Jacobsen og Thorsvik referere til som lærings sirkelen (Ibid:357). Gjennom lærings sirkelen synliggjøres det en sammenheng mellom individuell læring og organisatorisk læring. Jacobsen og Thorsvik hevder at organisasjoner lærer ved at det foregår læring på individnivå, og at denne læringen deretter videreformidles til andre individer i organisasjonen. Dette medfører at organisasjonen responderer, for så å iverksette tiltak som nedfelles i eksempelvis handlingsplaner eller prosedyrer. Lærings sirkelen sluttes når medarbeiderne vurderer tiltakene, tar dem i bruk og endrer praksis. Dermed starter det en prosess og en ny lærings sirkel etableres som respons på de nye handlemåtene. Ut fra dette kan vi forstå at læring først skjer når det knyttes oppmerksomhet til det som oppleves og at det medfører en endret praksis, både på individnivå og på organisasjonsnivå.

Læringssirkelen kan ut fra dette være en måte å forstå og å forklare OUS sitt årshjul, som nettopp er etablert for å sikre at sykehusets HMS-regler er et kontinuerlig og systematisk arbeid, med det formål å bidra til at arbeidsmiljøet er under stadig utvikling og i henhold til kravene arbeidsmiljøloven.



Figur 3, Læringssirkel (Jacobsen og Thorsvik 2013:355)

### 4.3 Lærende organisasjon

Senge beskriver lærende organisasjoner som de organisasjoner som kontinuerlig arbeider med å utvikle sine evner til å skape sin egen fremtid. Han hevder at lærende organisasjoner kan forstås som:

(...) organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap (Senge 1991:9).

Ut i fra denne forståelsen er det ikke nok at organisasjonen tilpasser seg eller bare eksisterer, men for at en organisasjon skal være lærende må det samtidig foregå en generativ læring som fremmer evnen til å skape. Senge hevder at for at organisasjoner skal kunne lykkes i fremtiden må de ha evne, både til å vekke motivasjon og til å fremme læring gjennom alle



organisasjonens ledd og nivå. Hvis det ikke foregår læring i de ulike gruppene, vil det heller ikke fremme læring i organisasjonen. Senge hevder at når grupper lærer, oppnår de ikke bare glimrende resultater, men hvert enkelt medlem i gruppen opplever raskere personlig vekst enn om de hadde stått alene. For de aller fleste er det lystbetont å lære og å delta i grupper som har oppnådd resultater (1991:10-15). OUS kan således være eksempel på en lærende organisasjon, gjennom at det tilrettelegges for forskning og utvikling av systemer og fag. Dette medfører at flere av organisasjonenes medlemmer får utløp for sin kreativitet og får bruke sine evner, som videre medfører en endret praksis i organisasjonen, hvor resultatet blir forbedret kvalitet på helsetjenestene. Dette kan også relateres til læringssirkelen, som ble presentert i forrige kapittel, hvor utviklingen kan forstås som en prosess.

Senge bygger sin teori på at lærende organisasjoner består av fem disipliner. Med disipliner forstår Senge et fagområde hvor det kreves visse kunnskaper og ferdigheter. De fem disiplinene er som følger:

- Personlig mestring
- Mentale modeller
- Felles visjon
- Gruppelæring
- Systemtenkning

### **Personlig mestring**

Personlig mestring, er den første av læredisiplinene. Mestring innebærer at man har kunnskaper og ferdigheter. For enkeltindivider innebærer dette at de er bevisst hvilke resultater som er mest viktig for dem selv og for egen læring. Med læring forstås det her evnen til å skape ønskede resultater. Kombinasjonen av nåværende virkelighet og en klar oppfatning av hva som er ønsket fremtid, er med på å skape en spenning som bidrar til utvikling og som dermed kan bestå som en kontinuerlig prosess. For en lærende organisasjon er individenes personlige mestring og læring, et viktig fundament. Dette fordi at organisasjonens evne til å lære ikke kan være større enn summen av enkelt medlemmenes evne (ibid:13).

### **Mentale modeller**

Den andre av læredisiplinene er mentale modeller. Med dette mener Senge inngrrodde antagelser, generaliseringer og eller tankebilder. Mentale modeller kan variere fra enkle oppfattelser til innviklede teorier. Uavhengig av hvilket omfang de har, vil de alltid være aktive. Det betyr at de til enhver tid vil prege både vår handlemåte og hvordan vi oppfatter verden. Praktisering av denne disiplinen starter med å granske egne bilder av verden, ved å blottstille egen tankegang for deretter å åpne seg for påvirkning fra andre. Organisasjonenes utvikling av mentale modeller innebærer dermed både å erverve nye ferdigheter og å ta i bruk institusjonell nytenkning, hvor formålet er at de nye ferdighetene blir innarbeidet i praksis. Dette vil være med på å utvikle lærende organisasjoner (ibid:14).

### **Felles visjon**

Den tredje læredisiplinen er å skape felles visjoner. Senge hevder at:

Å skape en felles visjon omfatter evnen til å avdekke de felles” bildene av fremtiden” som fremmer ekte innsatsvilje og deltagelse, snarere enn lydighet (Senge 1991:15).

Ekte visjoner bidrar til å knytte menneskene sammen mot felles mål og vil videre bidra til at mennesker ønsker å skape og å lære. Visjoner som kun dikteres, men ikke oppleves å være ekte, vil være uproduktive og vil dermed ikke skape en følelse av forpliktelse. Visjoner er ikke ideer, men de kan derimot være skapt av ideer. Visjoner er som Senge uttrykker det, snarere en kraft i menneskehjertet. For den lærende organisasjon er felles visjoner svært avgjørende, da de setter fokus og gir energi. Senge hevder at en felles visjon kan medføre at forholdet mellom menneskene i organisasjonen og organisasjonen endres. Denne endringen skyldes at fokuset endres fra” deres” til” vår” organisasjon, noe som vil kunne være med på å øke fellesskapsfølelsen og å bidra til å presse frem nye tenke- og handlingsmåter. Ved at organisasjoner oppmuntrer til personlig mestring og utvikling av personlige visjoner for sine medlemmer, bidrar de til å skape og bygge opp under organisasjonens felles visjon. For en lærende organisasjon vil ikke kjennetegnet være en lysende visjon, men det vil være viljen til å vurdere” i lys av” visjonen, som er fremtredende (ibid:211-214).

### **Gruppelæring**

Den fjerde læredisiplinen er gruppelæring. Disiplinen starter med dialog, hvor gruppemedlemmene legger sin personlige agenda til side og starter med å engasjere seg i å tenke i fellesskap. Dialog har en enklere form enn diskusjon, hvor hensikten er at tanker og

ideer skal få flyte fritt innen gruppen. I motsetning til diskusjon, hvor det skal fattes en beslutning i etterkant, vil formålet med dialog være å erverve seg ny kunnskap og at ny innsikt utvikles. Det er ifølge Senge viktig at gruppe medlemmene ser hverandre som kollegaer med felles søken etter dypere innsikt og klarhet, for at dialog skal kunne finne sted. Han hevder at det å se gruppe medlemmene som kollegaer, vil medføre en deltakende tankegang i tillegg til at det er med på å gi en trygghetsfølelse (1991:248). Gruppelæringen baseres på personlig mestring og på felles visjon, men handler i stor grad om gruppens evne til finjustering og utvikling av evnen til å skape de resultater som er ønskelig i fellesskap. På denne måten medfører det ny læring i gruppen, som igjen bidrar til læring og utvikling i organisasjonen (ibid).

### **Systemtenkning**

Den femte disiplinen er systemtenkning. Denne disiplinen integrerer de fire første disiplinene sammen til en enhet. Ved hjelp av systemtenkningen vil de fire disiplinene utvikles og fremmes parallelt. Senge hevder at vi hele tiden vil være påminnet om at helheten vil være større enn summen av de fire disiplinene enkeltvis. På dette nivået vil ledere hjelpe sine medarbeidere både til å se det overordnede bildet, men også hvordan de ulike delene i organisasjonen griper inn i hverandre (ibid:12-16, 352).

Gjennom systemtenkning vil lærende organisasjoner bygge på en tilstand hvor læredisiplinene praktiseres personlig, da alle disiplinene handler om hvordan vi tenker, hvilke ønsker vi har, hvordan vi samhandler og hvordan vi lærer sammen med andre. Det betyr dermed at lærende organisasjoner er organisasjoner hvor medlemmene hele tiden oppdager hvordan de skaper sin virkelighet. Læredisiplinene kan også sies å være ledelsesdisipliner, både da de ulike disiplinene legger føringer for forskjellige ledelsesområder, samt ut i fra forståelsen av hvordan det hele henger sammen i form av ulike systemer og systemtenkning (ibid: 363).

### **4.4 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg redegjort for teoriene jeg har lagt til grunn for oppgaven. Senge sin beskrivelse av lærende organisasjoner og Jacobsen og Thorsvik sin modell om læringssirkelen, belyser begge utviklingen av organisasjoner ved hjelp av prosesser. Sammen med Johnsen sin ledelsesteori, gir dette en beskrivelse av hvordan utviklingsarbeid foregår innen sykehus, der denne studien har sitt utgangspunkt. Teoriene kan brukes for å

belyse fagutvikling og arbeidsmiljø, så vel som å forstå andre elementer innen organisasjonsutvikling. Teorien som er beskrevet i dette kapitlet vil sammen med redegjørelsen i kapitlet om begrepsavklaring, bli trukket inn i analysen og drøftingen av de funnene som er avdekket i datamaterialet, under kapittel 6, 7 og 8. Intervjuene er analysert i henhold til Malterud sin metode for behandling av data, slik det blir redegjort for i kapittel 5.

## **5 Forskningsmetode**

I metodekapitlet gjør jeg rede for begrunnelse av kvalitativ metode og bruk av fokusgruppe og semistrukturert dybdeintervju, som best egnet for å belyse problemstillingen. Jeg vil også redegjøre for den praktiske gjennomføringen av de ulike intervjuene, i tillegg til hvilke avgrensninger og hensyn som ble tatt underveis i gjennomføringen av datainnsamlingen. Avslutningsvis vil jeg presenterer mine etiske refleksjoner for gjennomføringen av studien, samt en oppsummering av metodekapitlet.

### **5.1 Design og metodevalg**

Med utgangspunkt i følgende problemstilling” *Hvordan samspiller ledere og medarbeidere i utviklingen av psykososialt arbeidsmiljø på en sykehusavdeling?*” ønsker jeg å undersøke hvordan ledere kan involvere sine medarbeidere og hvilke tiltak som er gode verktøy for lederne i arbeidet med psykososiale arbeidsmiljø. For å belyse problemstillingen har jeg utformet følgende tre forskningsspørsmål:

*1 Hvordan beskriver ledere, medarbeidere, tillitsvalgt og verneombud et godt arbeidsmiljø?*

*2 Hvordan foregår dialogen mellom ledere og medarbeidere i prosessen med å utvikle psykososialt arbeidsmiljø?*

*3 Hva er gode tiltak i prosessen med å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet?*

Forskningsspørsmålene er utarbeidet med formål om å belyse problemstillingen, både fra et ledelse- og et medarbeider perspektiv. I tillegg ønsker jeg å redegjøre for hva de ulike aktørene legger i begrepet arbeidsmiljø, samt å avdekke hvilke tiltak som kan være med på å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet. For å samle inn data til oppgaven, sto jeg overfor valget mellom å benytte en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. Begge metoder ville, slik jeg vurderer det, være egnede metoder for innsamling av data. Ved en kvantitativ tilnærming ville jeg vært avhengig av å bruke eksempelvis spørreskjema for datainnsamlingen. Dette

ville kunne gi meg muligheten til å innhente svar fra en større populasjon og også muligheten for å gjøre sammenlikninger mellom ulike enheter eller grupper av medarbeidere. Denne metoden er ifølge Johannesen, Tufte og Christoffersen svært egnet til å kartlegge utbredelse, gjennom å gjøre en opptelling av ulike fenomener (2011:31). Samtidig vurderte jeg muligheten for at jeg ikke ville klare å innhente nok svar og at frafallsprosenten ville kunne bli så stor, at det ville gi utfordringer i forhold til bearbeiding og analyse av datamaterialet. Min personlige opplevelse og erfaring ved andre spørreundersøkelser, hvor svarprosentene har vært til dels lave, gjorde at jeg anså at det var stor mulighet for at en eventuelle spørreundersøkelse i forbindelse med denne oppgaven, også ville få lav svarprosent. Dette var et viktig og avgjørende argument for at jeg valgte kvalitativ metode i motsetning til kvantitativ metode, for innhenting av data til studien.

En av målsettingene ved en kvalitativ tilnærming er ifølge Thagaard, å få en forståelse av og gå i dybden på sosiale fenomener. Dette er i overensstemmelse med min målsetting for oppgaven, da jeg ønsker å sette lys på hvordan et godt psykososialt arbeidsmiljø utvikles. Thagaard hevder også at denne tilnærmingen er mer fleksibel, noe som muliggjør tilpasninger og endringer underveis i prosessen (2013:11-18). Dette viste seg senere å bli aktuelt, da jeg blant annet endret på valg av informanter, slik jeg redegjør for under praktisk gjennomføring. Muligheten for tilpasning underveis i prosessen står i motsetning til en kvantitativ tilnærming, hvor strukturen er mindre fleksibel og dermed gir mindre mulighet for tilpasning og justering. Nettopp nærheten til informantene og fleksibiliteten med mulighet for å gå i dybden og utforske påstandene og meningsuttrykkene som fremkommer i intervjusituasjonene, var en avgjørende faktor i valget av kvalitativ metode som best egnet for å besvare problemstillingen.

## ***5.2 Avgrensning***

Psykososialt arbeidsmiljø kan belyses ut i fra mange vinklinger, ulike teorier og med bakgrunn i utstrakt litteratur og forskning. Det var derfor nødvendig å foreta avgrensninger av fokusområde. Av hensyn til rammer for oppgaven, hva gjelder tid og omfang, valgte jeg å avgrense oppgaven til å gjelde prosessen knyttet til utvikling av godt psykososialt arbeidsmiljø. I den forbindelse har jeg valgt å trekke frem noen faktorer som de ulike informantene vektlegger som betydningsfulle og som fremkommer i samtlige intervju. Faktorer som trekkes frem og som gis stor betydning for at arbeidsmiljøet skal oppleves

godt er fokus på fag og fagutvikling og samspillet mellom medarbeidere, både innad i personalgruppen, samt mellom ulike yrkesgrupper.

### ***5.3 Fokusgruppe og semistrukturert dybdeintervju***

Etter å ha kommet frem til en kvalitativ tilnærming som best egnet for å belyse problemstillingen, bestemte jeg meg videre for å benytte meg av både fokusgruppeintervju og semistrukturerte dybdeintervju i datainnsamlingen. Medarbeiderne til stede i fokusgruppen representerer to ulike yrkesgrupper, nemlig jordmødre og spebarn- og barselpleiere. De ulike informantene har således forskjellige roller og representerer flere yrkesgrupper, men er alle aktører i felles arbeid med psykososialt arbeidsmiljø. Deres informasjon belyser problemstillingen fra ulike vinkler og har dermed bidratt til å gi en bredere forståelse av den.

Bakgrunnen for valget av informanter var ønsket om å sette fokus på involvering av medarbeidere i arbeidet med utvikling av psykososialt arbeidsmiljø. Semistrukturert intervju er ifølge Kvale og Brinkmann (2012:162) velegnet når et tema ønskes belyst fra mange ulike synspunkter og innfallsvinkler. Jeg valgte å intervju lederen i forkant av fokusgruppeintervjuet av medarbeiderne tilhørende hennes enhet. Dette var både ut i fra praktiske årsaker, men også ut i fra ett ønske om å bli kjent med lederen av enheten før jeg intervjuet personalet ved enheten hun ledet. Hensikten med dette var at jeg ønsket å ha god oversikt over hva lederen mente var viktige momenter i arbeidet med psykososialt arbeidsmiljø. Samtidig ville det gi meg kjennskap til enheten, før jeg møtte medarbeiderne i fokusgruppeintervjuet. En annen viktig årsak til at jeg anså det mer egnet å foreta intervju av lederen først, var for å kunne innhente opplysninger som jeg eventuelt kunne ta frem som eksempler i gruppeintervjuet. Dette for å støtte opp under spørsmål eller temaer hvor det eventuelt kunne bli vanskelig å få frem diskusjon eller meningsutveksling omkring. Dette viste seg senere å være hensiktsmessig, da jeg vet et par tilfeller hadde behov for å utdype og konkretisere spørsmålene, for at diskusjonen skulle komme i gang.

Som moderator eller leder for fokusgruppeintervjuet, var min rolle å presentere et emne og legge til rette for meningsutvekslinger. Mitt mål med fokusgruppeintervjuet eller diskusjonene var ikke å få gruppen til å komme til enighet eller at de skulle finne løsninger

på problemstillingen, men at deltagerne skulle utveksle synspunkter omkring temaet i en åpen og velvillig atmosfære. I følge Kvale og Brinkmann kan denne intervjuformen lettere frembringe nye spontane ekspressive og emosjonelle synspunkter, enn når man bruker individuelle datainnsamlingsmetoder (2012:162). I tillegg hevder Johannesen m. fl. at denne intervjuformen gir en unik mulighet til å avdekke hvordan de ulike deltakerne opplever likheter og ulikheter seg i mellom (2011:106). En av ulempene ved bruk av fokusgruppeintervju som datainnsamlingsmetode, var at det ga meg som moderator mindre kontroll over samtalen. I ettertid ser jeg at det var krevende å skulle følge flere deltageres meningsutvekslinger, samt at det ved enkelte anledninger var vanskelig og ikke avbryte diskusjoner. I tillegg var det utfordringer knyttet både til å forsøke å styre hvem som hadde ordet og hvilke områder jeg ønsket skulle bli bedre belyst. Til tross for at det var to av jordmødrene som uttalte seg oftere enn de andre i gruppen, er min opplevelse at alle fikk uttrykke seg og at alle ble hørt i diskusjonen. Transkriberingsarbeidet i etterkant av fokusintervjuet var også en mer tidkrevende oppgave, enn å transkribere de semistrukturerte dybdeintervjuene.

#### ***5.4 Valg av informanter og rekruttering***

Det har gjennom hele studiet og forberedelsen til masteroppgaven, vært min intensjon og ønske å foreta en undersøkelse innenfor den yrkesgruppen hvor jeg selv er leder. Jeg hadde en uformell samtale med Klinikklederen for Kvinne- og Barneklubben, OUS, i oktober 2014, hvor jeg gjorde rede for Masterstudiet og tema for masteroppgaven. I samtalen kom jeg med en forespørsel om det var mulig å gjennomføre studien innenfor KVB, dersom Personvernombudet ved sykehuset ga sin godkjenning. Etter å ha fått positivt svar på forespørselen, sendte jeg en formell henvendelse til Personvernombudet ved sykehuset. I henvendelsen ble det gjort rede for studien, i tillegg til at det ble informert om at Klinikklederen var positiv til at studien kunne gjennomføres ved en av enhetene tilknyttet KVB. Da Personvernombudet hadde gitt sin godkjenning, ble det sendt en epost til en enhetsleder tilknyttet Barneklubben, hvor jeg ba om tillatelse til å gjennomføre ett intervju med henne som leder og med deltakere fra personalgruppen i ett fokusgruppeintervju. I tillegg henvendte jeg meg til lederen tilknyttet fødeenheten ved et annet sykehus, med samme forespørsel. Dette sykehuset har etablert et samarbeid med Personvernombudet tilknyttet OUS, og får alle sine forespørsler vurdert av samme utvalg som allerede hadde gitt tillatelse til å gjennomføre studien.

Sykehusenheten innenfor eget sykehus og innenfor samme klinikk, ble forespurt ut i fra sin tilhørighet ved en annen avdeling, hvor jeg ikke har møtepunkter med verken personalet, ledelsen eller pasientgruppen. Da jeg i tillegg ønsket å gjøre en datainnsamling blant jordmødre og barnepleiere, valgte jeg å foreta den andre delen av datainnsamlingen ved en fødeenhet tilknyttet et annet sykehus. Dette da nærheten til intervjudeltakerne blant jordmødre og barnepleiere ville bli for tett innenfor eget sykehus. Et annet hensyn var at datainnsamling ved et annet sykehus, samtidig kunne bidra til å innhente andre synspunkter som kunne være nyttige innspill i det videre arbeidet med psykososialt arbeidsmiljø innenfor egen seksjon.

### ***5.5 Praktisk gjennomføring***

Kontakt med fødeenheten ble etablert og dato for intervjuene ble satt til 12. desember 2014. Det ble så foretatt et strategisk utvalg av deltakere til fokusgruppeintervju. Utvalget ble gjort i samarbeid med lederen ved enheten. Gjennom sitt kjennskap til personalet, kunne hun bidra med å sette sammen en variert gruppe som ville kunne belyse problemstillingen fra flere ulike synsvinkler. Kvale og Brinkmann hevder at antall deltakere i fokusgruppeintervju bør være på mellom seks og ti deltakere (2012:162). Fokusgruppen til dette intervjuet ble satt sammen av to spebarn- og barselpleier samt tre jordmødre, hvor en av jordmødrene i tillegg har funksjon som verneombud. Årsaken til at det kun var fem deltakere, var at det ikke var mulig å samle flere deltakere samtidig. Fødeavdelingen var i dette tidsrommet preget av akutte hendelser, og det var ikke mulig å gjennomføre fokusgruppeintervjuet med flere deltakere. I følge Kvale og Brinkmann er det også viktig at gruppen ikke blir bestående av for få deltakere, da det kan medføre at det blir vanskelig å få til diskusjoner, eller at enkelt personer kan virke dominerende i gruppen. I det gjennomførte fokusgruppeintervjuet opplevde jeg at samtlige deltakere var inkludert og aktive i samtalen og at de kom til ordet når de hadde noe de ønsket å si. Dette til tross for at det var to av deltagerne som var mer aktive enn andre. Jeg opplevde en rolig og avslappet stemning og medlemmene utfylte hverandres eksempler innenfor flere av spørsmålene og temaområdene. Dette intervjuet varte i femti minutter og den transkriberte utskriften er på femten sider. Intervjuet ble foretatt innenfor arbeidstiden, og ble gjennomført i et møterom reservert for anledningen. Lederintervjuet ble gjennomført i forkant av fokusgruppeintervjuet, på lederens kontor. Dette intervjuet varte i førtifem minutter og den transkriberte utskriften er på atten sider.



Det andre lederintervjuet ble gjennomført 18. desember 2014. Intervjuet fant sted i et møterom tilknyttet enhet hvor informanten er ansatt som enhetsleder. Det varte i femtito minutter og transkripsjonsutskriften er på atten sider. Etter samråd med lederen ble vi enige om at fokusgruppeintervjuet ved hennes enhet, skulle gjennomføres i begynnelsen av januar. Dette ut i fra at enheten var inne i en svært hektisk periode. Samtidig var det vanskelig å samle flere ansatte og å avsette tid til et fokusgruppe intervju, innenfor arbeidstiden. Vi avtalte at kontakten skulle gjenopptas i begynnelsen av januar 2015, med det formål å planlegge gjennomføringen av intervjuet medio januar. Imidlertid viste det seg fremdeles vanskelig, både å avsette tid og å samle flere medarbeidere til et fokusgruppeintervju. Dette medførte at jeg bestemte meg for å vurdere alternative løsninger, for på den måten å sikre progresjon i arbeidet med oppgaven. Etter samråd med veileder kom jeg frem til at jeg skulle foreta intervju av et verneombud og en tillitsvalgt, i stedet for det planlagte fokusgruppeintervjuet. Denne endringen medførte at jeg i tillegg fikk belyst problemstillingen fra ytterligere to aktører innen HMS-arbeidet.

Jeg tok kontakt med klinikkverneombudet ved KVB og foretakstillitsvalgt for Jordmorforeningen ved OUS, begge takket ja til å la seg intervjuet. Intervjuet med verneombudet ble gjennomført 21. januar og tillitsvalgte ble intervjuet 22. januar 2014. Jeg benyttet meg av samme spørreskjema som var utarbeidet til fokusgruppeintervjuet, i begge intervjuene. Intervjuene varte henholdsvis femtiseks og femtito minutter, og transkripsjonsutskriften er på henholdsvis femten og sytten sider. Begge intervjuene ble gjennomført innenfor arbeidstiden, på mitt kontor.

I forkant av intervjuene presenterte jeg meg selv og informerte om bakgrunnen for studien. Informasjonen som var gitt til deltakerne i forkant ble gjennomgått på nytt, og det ble presisert at de fremdeles hadde anledning til å trekke seg fra studien. I tillegg informerte jeg om at intervjuene ville bli transkribert og oppbevart på en passord beskyttet mappe på min private PC og at mappen ville bli destruert når studiet var ferdig og oppgaven sensurert. Jeg redegjorde i tillegg for at alle opplysninger ville bli behandlet konfidensielt og at anonymiteten ville bli opprettholdt gjennom hele oppgaven. Jeg informerte også om at dataene innhentet i intervjuet ikke ville bli brukt i andre sammenheng, enn for denne oppgavebesvarelsen.

Forskningsspørsmålene dannet grunnlag for intervjuguiden og var laget i henhold til hvilken rekkefølge jeg ønsket at temaene skulle tas opp. Jeg startet både fokusgruppeintervjuet og de fire semistrukturerte dybdeintervjuene med en innledende fase, hvor jeg ønsket at deltakerne skulle komme med noen tanker og meninger i forhold til hva som betegner godt arbeidsmiljø. Videre var intervjuene planlagt med tanke på at spørsmålene skulle belyse forskningsspørsmålene. Avslutningsvis hadde jeg utarbeidet noen spørsmål hvor jeg ønsket innspill på om deltakerne hadde tanker om alternative måter, som ville være virkningsfulle i forhold til å videreutvikle det psykososiale arbeidsmiljøet. Intervjuene ble avsluttet med spørsmål om det var noen områder som de mente manglet, eller som de mente kunne være relevant for problemstillingen. I tillegg spurte jeg om det var noen av temaene vi hadde diskutert, som de ønsket å utdype. Alle intervjuene ble tatt opp på båndopptager, i tillegg til min mobiltelefon. Dette med tanke på at hvis ett av opptakene skulle mislykkes, ville jeg fortsatt ha ett som var intakt. Da intervjuene var avsluttet, ble de lyttet igjennom før arbeidet med transkriberingen startet. Innholdet i intervjuet ble nedskrevet ord for ord, og med beskrivelser av blant annet pauser og bifall fra andre medlemmer.

### ***5.6 Metode i analysearbeidet***

Jeg har tatt utgangspunkt i Malterud sin metode i arbeidet med analysen av datamaterialet (2013:100). Hun hevder at analyseprosessen sikres ved systematisk bearbeidelse av datamaterialet, gjennom flere faser. Intervjuguidene som var utarbeidet for intervjuene og dannet utgangspunkt for datainnsamlingen, var forankret i den teoretiske rammen for oppgaven. Analyseprosessen foregikk samtidig som jeg hele tiden var bevisst den teoretiske konteksten for oppgaven. Dette for å sikre hensynet til dataenes reliabilitet, validitet og refleksivitet. Videre tar Malterud sin metode utgangspunkt i fire faser.

#### **Første fase**

Første fase er å skape et helhetsinntrykk etter at hele det transkriberte intervjumaterialet er gjennomgått. I denne fasen var det viktig å være bevisst egen forforståelse og teoretisk referanseramme, slik at jeg var åpen for de inntrykk som ble formidlet gjennom intervjuet. Etter gjennomgangen ble inntrykkene oppsummert og jeg avdekket flere ulike tema, som på forskjellig vis belyste problemstillingen. Blant annet avdekket materialet at fokus på fag var ett viktig element for opplevelsen av godt psykososialt arbeidsmiljø. Andre element som viste seg å være fremtredende var stolthet og eierforhold til arbeidsplassen. I

tillegg var det å se og å være oppmerksom på hverandre i personalgruppen, fremtredende faktorer for at arbeidsmiljøet skulle oppleves godt.

### **Andre fase**

Andre fase i metoden var å finne meningsbærende enheter. I denne fasen sorterte og organiserte jeg dataene som jeg anså som viktige og som jeg ønsket å arbeide videre med. Dataene var en videreføring av de temaene som jeg hadde avdekket i første fase og som var plukket ut fordi de belyste problemstillingen. I denne fasen foregår det ifølge Malterud en koding av data (ibid:100-104). Med det menes en systematisering av meningsbærende data som er hentet i teksten. Etter at denne fasen var gjennomført, hadde jeg sammenfattet fokusområdene til å omhandle fagutvikling, relasjoner og samhold.

### **Tredje fase**

Tredje fase av Malterud sin metode, er å identifisere og kode de meningsbærende enhetene (ibid:104-107). I denne fasen ble de meningsbærende enhetene hentet frem og datamaterialet redusert ytterligere. Hvert element som ble funnet i metodens andre fase, ble analysert og vurderte opp mot teori og problemstillingen. Dette resulterte i at nye særgrupper ble opprettet. Videre arbeid i denne fasen, var å lage kondensat som var gjenfortellende og sammenfattende for hver enkelt gruppe. Etter at denne fasen var gjennomført, hadde jeg strukturert datamaterialet inn i gruppene fagutvikling og samspill.

### **Fjerde fase**

I metodens fjerde fase foregår det en sammenfatning. Her arbeidet jeg frem gjenfortellinger som var lojale i forhold til informantens uttrykk og som på en ordentlig måte fremstilte de ulike særgruppene og fokusområdene, som jeg hadde valgte å fordype meg i. Fremstillingen av de ulike tekstbitene jeg hadde funnet, er gjenfortellinger av alle historiene presentert i intervjuene og er samtidig å regne som de utdragene som jeg mener er best beskrivende for å belyse temaet, innenfor sin kodegruppe. Mens dette arbeidet foregikk, hadde jeg hele tiden fokus på at tekstbitene skulle belyse problemstilling og forskningsspørsmålene, gjennom en validering av funnene i datamaterialet (ibid:107-110).

## ***5.7 Etiske overveielser***

I denne studien har jeg foretatt deler av undersøkelsen i egen organisasjon. I følge Kvale og Brinkmann er det svært viktig å være bevisst på egne meninger og den kunnskapen jeg

besitter om organisasjonen, når jeg foretar undersøkelser innen egen organisasjon (2012:92). For å fremstå med integritet og ærlighet, er det nødvendig at undersøkelsen ikke blir preget av forutinntatthet eller forforståelse. De data som fremvises i oppgaven, er derfor forsøkt fremstilt på en korrekt måte. Jeg har i tillegg gjennom hele prosessen, vært nøye med at jeg bruker mine kunnskaper om organisasjonen og mine erfaringer på en ordentlig og ryddig måte. Bevisstheten omkring disse faktorene var avgjørende for valgene som ble foretatt, både av sykehusenheter og informanter. Dette ut i fra hensynet til at det skulle være en avstand mellom meg som forsker og intervjuobjektene, i tillegg til at min rolle som leder innenfor organisasjonen, i minst mulig grad skulle påvirke informantene. Samtidig er en av fordelene ved en kvalitativ undersøkelse, nettopp nærhet mellom forsker og informant. Denne nærheten var avgjørende for at noen av spørsmålene kunne forfølges og utdypes ytterligere. Dette bidro til at nyttig informasjon ble innhentet.

Siden denne studien ikke på noe tidspunkt ville kreve pasientkontakt eller innsamling av sensitive data, var det ikke nødvendig å innhente tillatelse fra Norsk Datatilsyn, NSD. Personvernombudet ved OUS godkjente studien og klinikklederen ved KVB samtykket i at datainnsamlingen kunne foregå innen KVB. Samtlige informantene fikk informasjon om at de kunne trekke seg fra studien, samt at alle skrev under på et samtykkeskjema, i forkant av intervjuene. Det er i tillegg tatt hensyn til at all dokumentasjon vedrørende denne oppgaven er oppbevart i en passord-beskyttet mappe på min private PC. Når oppgaven er levert og ferdig sensurert, vil alt materialet bli slettet.

### ***5.8 Metoderefleksjon***

Dataene skal være reliable. Med det menes at de skal være så nøyaktige og representative for forskningsområdet som mulig. Dataene skal også være etterprøvbare og fremstå tillitsvekkende for leseren. Dette har jeg forsøkt å etterkomme etter beste evne ved å være bevisst på min forforståelse eller forutinntatthet gjennom hele prosessen. Dette utfra hensynet til at analysen ikke skal være preget eller påvirket av den informasjonen jeg besitter om organisasjonen eller har innhentet gjennom intervjuene (Thagaard 2013:194).

Dataenes validitet beskriver nøyaktigheten til dataene. Med det forstås det at dataene skal kaste lys over oppgaven og fremstå pålitelige, samtidig som de skal være etterprøvbare. Dataene har både styrker og svakheter. Styrkene ved dataene samlet inn i undersøkelsen er blant annet at de er hentet inn i egen organisasjon, samtidig som de er helt ferske. I tillegg er

de med på å gi et innsyn i hvordan ledere, verneombud, tillitsvalgte og medarbeidere vurderer prosessen med å utvikle godt psykososialt arbeidsmiljø. Svakheter kan være at det er mulighet for at dataene er preget av min forforståelse eller den informasjonen jeg har om organisasjonen. En annen svakhet kan være at mine spørsmål både kan ha vært utydelige eller de kan ha blitt oppfattet som ledende. Om dette har vært tilfelle, er det eventuelt en mulighet for at det har medført konsekvenser for analysen og den konklusjonen jeg har kommet frem til. For at jeg på best mulig måte skulle ivareta hensynet til dataenes reliabilitet og validitet, valgte jeg å benytte meg av Malterud sin metode for behandling av kvalitative data, slik jeg har redegjort for i kapittel 5.6 (Thagaard 2013:194).

### ***5.9 Oppsummering***

I dette kapitlet har jeg tatt for meg prosessen ved valg av kvalitativmetode som best egnet for å belyse problemstillingen for oppgaven. Jeg har redegjort for rekrutteringsprosessen og den praktiske gjennomføringen av datainnsamlingen. I tillegg har jeg beskrevet hvilke avgrensinger jeg har foretatt for at oppgaven skal være i henhold til de kravene som omfatter omfang, samt at den svarer på problemstillingen. For å sikre at analysen av de innsamlede data har foregått på best mulig måte, har jeg valgt å følge de fire trinnene i Malterud sin metode for analyse av kvalitative data. I tillegg har jeg redegjort for ulike avveininger som er tatt, ut fra det formål å overholde de etiske krav som er gjeldene i forhold til forskningsprosessen.

## **6 Presentasjon av resultater og analyse**

I dette kapitlet presenteres funn fra intervjumaterialet. Funnene blir presentert i lys av den teoretiske rammen som ble gjort rede for i kapittel 2, 3 og 4. Etter å ha transkribert intervjuene og behandlet dataene etter Malterud sin metode for databehandling, var det to tema som utpekte seg og som jeg har valgt å belyse nærmere. Det ene temaet er samspill og i det ligger forståelsen av hvordan godt arbeidsmiljø utvikles og hvilke faktorer som vurderes som viktige for at arbeidsmiljøet skal være i utvikling. Det andre temaet er fag og utvikling av kompetanse. Temaene presenteres i to delkapitler med en oppsummering avslutningsvis i hvert delkapittel.

I dataanalysen trekkes det frem sitater fra de ulike intervjuene. For å skille de ulike informantenes sitater fra hverandre, er det brukt koder. Kodene for deltakerne fra fokusgruppen er 1bpl, 2bpl, 3jm, 4jm og 5jm som refererer til de to barnepleierne og de tre jordmødrene. Lederne er forkortet med henholdsvis L1, for lederen ved fødeenheten og L2 for lederen ved enheten på OUS, mens verneombudet er kodet som VO og tillitsvalgte som TV.

### **6.1 Arbeidsmiljø**

Gjennom intervjuene som ble foretatt ble begrepet arbeidsmiljø og psykososialt arbeidsmiljø belyst fra flere ulike HMS-aktører, det være seg medarbeider, ledere, verneombud og tillitsvalgt. Samtlige informanter vektla betydningen av trivsel på jobb. Flere mente at dette var spesielt viktig, da vi tilbringer store deler av tiden vår på arbeidsplassen. Dette ble uttrykt på ulike måter, og kan best illustreres ved følgende sitatet:

Vi tilbringer faktisk mer tid på jobb enn hva vi gjør sammen med vår egen familie, i hvert fall vi som jobber 100 %, våken tid så tilbringer vi faktisk mer tid på jobb enn hva vi gjør hjemme (TV).

I dette delkapitlet vil jeg ta for meg hvordan de ulike HMS-aktørene belyser begrepet arbeidsmiljø, samt at jeg drøfter ulike faktorer som oppleves avgjørende i forhold til utviklingen av godt arbeidsmiljø.

### **6.1.1 Fysisk arbeidsmiljø**

Samtlige informanter ble i intervjuene bedt om å redegjøre for hva de legger i begrepet fysisk arbeidsmiljø. Ut fra svarene som ble gitt, ga alle informantene på noe vis uttrykk for at det ikke var arealer eller omgivelser som var viktig for miljøet. Derimot kan det virke som om medarbeiderne har en forventning om at det fysiske arbeidsmiljøet er ivaretatt og tilrettelagt for den virksomheten som foregår ved enheten. Under ett av intervjuene ble det fysiske arbeidsmiljøet belyst på denne måten:” Vi tar for gitt at alt er tilrettelagt for oss i forhold til kvalitet, sikkerhet og faglig, for vi har en del retningslinjer som vi må forholde oss til.” (TV). I diskusjonen rundt fysisk arbeidsmiljø i fokusgruppeintervjuet fremkom det også at de fysiske omgivelsene var av mindre betydning. Samtidig ble det påpekt at det var avgjørende at alle forhold var lagt til rette, slik at medarbeiderne kunne gjøre jobben sin. En av jordmødrene uttrykte sitt behov for at utstyret til enhver tid var i orden, ved hjelp av denne uttalelsen:” Men jeg er avhengig av at ultralyd apparatet fungerer! Ellers har jeg en ekstremt dårlig dag, da blir jeg muggen!” (Jm3).

I begrepsavklaringen foretatt i kapittel 2, ble det referert til ulike verktøy innen HMS hvor alle er tuftet på arbeidsmiljøloven. Uttalelsene fra de ansatte kan tyde på at HMS-rutinene er systematisert og etterlevs i praksis. Ut fra dette kan det forstås at tiltak iverksettes ved avdekkede behov, i tillegg til at det fysiske arbeidsmiljøet ivaretas etter føringene gitt i arbeidsmiljøloven § 2 - 2. Dette medfører dermed, slik informantene gir uttrykk for, at de ikke ser ut til å vie de fysiske arbeidsforholdene vesentlig betydning og oppmerksomhet, men at de forutsetter at disse forholdene er ivaretatt, slik at de skal kunne utføre sitt arbeid.

### **6.1.2 Psykososialt arbeidsmiljø**

Under spørsmålene relatert til psykososialt arbeidsmiljø er betydningen av og forståelsen for hva begrepet rommer, vektlagt som et svært viktig område. Dette var også mitt inntrykk under intervjuene, da alle informantene forklarte begrepet arbeidsmiljø, med områder som naturlig hører inn under beskrivelsen av psykososialt arbeidsmiljø. Noe som blant annet kan illustreres ved hjelp av dette utsagnet hentet fra intervjuet med verneombudet, hvor hun beskriver arbeidsmiljøet på denne måten:” Hvordan vi har det og hvordan vi snakker til

hverandre.” (VO). Dette kan igjen bekreftes med følgende sitat hentet fra et av lederintervjuene, hvor hun i sin beskrivelse av arbeidsmiljø uttrykte betydningen av psykososialt arbeidsmiljø på denne måten:

Så lenge du er på en barneavdelinger så er det ikke de fysiske utfordringene, altså vi er i ett nytt hus som er forholdsvis godt tilrettelagt for den jobben vi gjør sånn at vi har ikke masse løft og vanskelige boforhold. Så derfor blir det det psykososiale arbeidsmiljøet som en tenker er arbeidsmiljøet (L2).

Det er gjennomgående i alle intervjuene at samspillet mellom kollegaer, både innad i personalgruppen og mellom yrkesgrupper det foregår en samhandling med, er svært betydningsfullt. Koren og Lindøe som ble presentert i kapittel 2, hevder blant annet at vi er hverandres arbeidsmiljø, noe som sitatene fra informantene uttalelser gir uttrykk for (2013).

Trygghet er et begrep som er trukket frem som viktig i alle intervjuene. Det vektlegges at det er avgjørende at arbeidsplassen oppleves trygg, for at arbeidsmiljøet skal oppleves godt. Under utdypingen av hva det innebærer at miljøet oppleves trygt, ble det gitt uttrykk for at miljøet må være preget av åpenhet, toleranse og mulighet for stor grad av utvikling. Som verneombudet uttrykte i intervjuet da hun la innhold i begrepet psykososialt arbeidsmiljø: ”Det blir mange sårne her honnørord dette her, føler jeg.” Hennes beskrivelse og vektlegging av hva begrepet psykososialt arbeidsmiljø rommer, er dekkende for samtlige informanternes forståelse av begrepet:

Ett godt psykososialt arbeidsmiljø tenker jeg først og fremst handler om åpenhet, trygghet, toleranse på en slik måte at det er ” høyt under taket”, at man kan gjøre ”feil” uten at det medfører sanksjoner og det å kunne være, på en måte, en involvert part er veldig viktig i ett arbeidsmiljø (VO).

Det at nettopp de relasjonelle og menneskelige faktorer trekkes frem, kan ses i lys av Skogstad sin beskrivelse av de sosiale faktorene og deres betydning for det psykososiale arbeidsmiljøet, presentert i kapittel 2 (2011). Skogstad vektlegger betydningen av de sosiale faktorene for det mellommenneskelige og relasjonelle samspillet mellom medlemmene i personalgruppen. Han hevder at dette kan gi utslag i det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette bekrefter utsagnene fra informantene, nettopp gjennom at de gir uttrykk for at trygghet er avgjørende for at arbeidsmiljøet oppleves å være godt.

### **6.1.3 Utviklingen av arbeidsmiljøet**



Utviklingen av arbeidsmiljø baserer seg på mange ulike faktorer. Noen av disse faktorene ble presentert i teorikapitlet og flere av faktorene synliggjøres i intervjuene foretatt i forbindelse med oppgaven. Av den grunn vil jeg trekke frem noen av begrepene som fremkom i intervjuene og belyse dem med teorien som er beskrevet i kapittel 2 og 4. I samtlige intervju kom det frem at det er viktig å kjenne seg trygg og å føle mestring samt at det eksisterer stor grad av toleranse blant kollegaer. Andre faktorer som ble vektlagt var betydningen av et velfungerende samspill, både innad i gruppen og med andre yrkesgrupper. Dette kan sees i sammenheng med begrepet sosial kapital som ble presentert i kapittel 2. Innenfor rammene av dette begrepet vektlegges de sosiale faktorene som svært betydningsfulle i forhold til å opparbeide gjensidig tillit og forpliktelser. Dette ut fra et formål om at oppgaver skal løses på best mulig måte, innenfor den enkelte gruppen, som i denne sammenheng er personalgruppen.

I intervjuene med lederne ble betydningen av arbeidet med psykososialt arbeidsmiljø betegnet som svært viktig. Informantene viste til at mange av deres lederoppgaver omhandlet nettopp dette området. Dette kan belyses ved hjelp av følgende uttalelse:

Arbeidsmiljøet er veldig komplekst, alt henger sammen. Det er egenutvikling, det er kvalitet, høy kvalitet på hva man driver med og selvfølgelig variasjon i oppgaver, litt moro innimellom og ikke minst pasienter og brukere er kjempefornøyde (L1).

Lederne ga uttrykk for at psykososialt arbeidsmiljø er et spennende og meningsfylt område å jobbe med. Dette kom til uttrykk på følgende måte:

Det er egentlig en morsom del av jobben fordi det betyr jo egentlig å jobbe med hvordan vi vil ha det og hvordan vi kan løse de her arbeidsoppgavene vi har og hvordan vi kan samhandle og utfylle hverandre (L2).

Uttalelsene viser at arbeidet med psykososialt arbeidsmiljø er en krevende og stor del av en leders hverdag. Et av spørsmål under intervjuet var, å anslå hvor mye tid de bruker på arbeidsoppgaver relatert til psykososialt arbeidsmiljø. Begge ga uttrykk for at de vanskelig kan fastsette hvor mye av deres tid dette arbeidet krever. Dette ut i fra vurderingen om og forståelsen av, at alle oppgaver på noe vis henger sammen, noe følgende sitat bekrefter:” Det er vanskelig å si, fordi alt henger jo sammen, alt det vi driver med, du kan egentlig på en måte ikke skille det fra hverandre” (L1).

Som beskrevet i kapittel 2, gir arbeidsmiljøloven føringer i forhold til arbeidsmiljøet og det arbeidet som skal utføres for at arbeidsmiljøet skal være forsvarlig. Dette er såkalt preseptoriske krav som ikke kan fravikes. Betydningen av loven og de føringene den gir, kan dermed sies å være tatt på alvor, noe som bekreftes av uttalelsene lederne formidler under intervjuene.

Siden arbeidet med psykososialt arbeidsmiljø krever stor grad av involvering og tilstedeværelse, gir begge lederne uttrykk for at det kan være utfordrende i en ellers travel hverdag:

Jeg savner alltid på en måte å kunne ha hodet mitt der også, ikke bare ... Jeg hører noen ganger at jeg bare sier ting litt på sånn autopilot og så har jeg liksom ikke hode og hjerte helt med (L2).

Dette kan videre relateres til samspillet i personalgruppen, som jeg komme tilbake til under neste delpunkt.

#### **6.1.4 Betydningsfulle faktorer i utviklingen av psykososialt arbeidsmiljø**

Ut i fra informantenes forståelse av hva som definerer godt arbeidsmiljø, ble det synliggjort flere sammenfallende faktorer. Dette illustreres gjennom følgende utsagn hentet fra intervjuet med verneombudet, da hun ga uttrykk for hva som gjør en arbeidsdag god:

Hvis en arbeidsdag skal være god for meg så må jeg på en måte føle at jeg a) utretter noe, b) får noen utfordringer og har noe såkalt spennende å jobbe med at på en måte, at det skjer noe nytt (VO).

I dette sitatet kommer flere viktige faktorer til uttrykk. Følgende punkter ønsker jeg å trekke frem og belyse punktvis:

- Trygghet og mestringsfølelse
- Relasjoner og toleranse
- Samhandling
- Stolthet
- Verneombud - og tillitsvalgt rollen

#### **Trygghet og mestringsfølelse**

For å etablere og utvikle et miljø preget av trygghet og høy grad av mestringsfølelse, kreves det betydelig fokus og oppmerksomhet. Samtlige informanter ga uttrykk for at det er avgjørende for mestringsfølelsen, å kjenne trygghet når man er på arbeid. Dette kan best illustreres ved hjelp av følgende uttalelse hentet fra ett av intervjuene. For at hennes arbeidsdag skulle kjennes god, var det viktig:” (...) å kjenne seg trygg og kjenne at man mestrer!” (TV).

Betydningen og vektlegging av trygghet for de ansatte kom også til uttrykk fra lederne.” Her er det ikke lov til å ikke spørre!” (L2). I utsagnet synliggjøres det at åpenhet er svært avgjørende, nettopp for å vise at man kan være usikker eller for å synliggjøre behov for veiledning. Samtidig gir det en trygghet for lederen å vite at medarbeiderne er bevisste i forhold til egen mestring og kompetanse. Dette kan videre medvirke til at medarbeiderne ikke påtar seg oppgaver som de ikke har utviklet nok kunnskap om og eller opparbeidet nok erfaring til å utføre.

Opparbeidelse av trygt arbeidsmiljø krever betydelig fokus. Under intervjuene ble det hevdet at utvikling av et trygt arbeidsmiljø, avhenger av flere ulike faktorer. Eksempler på faktorer som ble nevnt, var blant annet å utvikle gode holdninger, ville hverandre vel samt å hjelpe hverandre til å bli bedre. Dette ble konkretisert i et av intervjuene:

Konkret, så er det å hjelpe hverandre veldig viktig. For eksempel jobber man ofte opp mot flere pasienter og det å være på tilbudssiden i forhold til arbeidet man utfører, å kunne bistå hverandre i arbeidet, det å kunne rådføre seg med andre. Alt dette er jo veldig avgjørende for hvordan du opplever det å være på jobb (VO).

Det at arbeidsmiljøet oppleves trygt, kan bidra til at personalet utvikler en mestringsfølelse gjennom utfordringer og eller nye oppgaver. Flere informanter illustrerte dette, blant annet ble det uttrykt følgende:” En god dag kan være når du mestrer noe godt, som du kanskje i utgangspunktet var usikker på om du egentlig ville få til.” (VO). Dette underbygges av Skogstad sin beskrivelser av de psykologiske faktorenes innvirkning på den enkelte medarbeider og hvordan de psykologiske faktorene kan gi seg utslag i opplevelse av arbeidsrelaterte forhold. I denne sammenhengen beskrevet som personalets mestringsfølelse (2011:17). Skogstad beskriver videre at det psykososiale arbeidsmiljøet kjennetegnes av hvordan de ytre kjennetegnene ved arbeidsplassen oppfattes og bearbeides. Med andre ord om arbeidsplassen inngir til trygghetsfølelse og inkludering. Opplever personalet at

arbeidsplassen har godt psykososialt arbeidsmiljø, vil det medføre trygghet for den enkelte. Dette kan videre bidra til at medarbeiderne tør å utfordre seg selv og å påta seg nye eller andre oppgaver og dermed oppnå en mestringfølelse. Dette trekkes frem fra samtlige informanter som svært betydningsfullt og er i tråd med Senge når han vektlegger at lærende organisasjoner har et miljø som nettopp legger til rette for at medarbeidere gis mulighet til å utvikle sine individuelle egenskaper, samtidig som de kollektive ambisjonene får fritt utløp og med det resultatet at organisasjonen lærer i felleskap (1991:10-15).

### **Relasjoner og toleranse**

Betydningen av gode relasjoner er løftet frem som en svært viktig faktor, både når det gjelder relasjoner innad i personalgruppen, men også mellom andre det samhandles med. Det være seg andre yrkesgrupper eller enheter som det naturlig foregår et samarbeid med i forhold til pasientbehandling. Det brukes metaforer som familie, halvsøsken og ekteskap for å beskrive relasjoner mellom kollegaer innen gruppen. I fokusgruppeintervjuet ble betydningen av relasjoner mellom medlemmene i personalgruppen, beskrevet på følgende måte:” Det er jo det andre hjemmet våres, så vi blir litt sånn halvsøsken.” (jm5). I dette intervjuet ble det gitt flere eksempler på hvordan de ga hverandre omsorg. Noen av områdene kommer til uttrykk ved hjelp av dette utsagnet sammenfattet fra flere av informantene i fokusgruppeintervjuet:” (...) vi prater og sender meldinger og formidler det som er, til de som er syke eller i barselpermisjon”.

Gjennom samtlige intervju ble det fremhevet at utvikling av gode relasjoner også innebærer å være sosial på fritiden, i tillegg til tiden som blir tilbrakt på arbeid. Det å delta på julebord, sommerfester eller andre private arrangement som personalet selv tok initiativ til, ble trukket frem som eksempler.

En av faktorene som bidrar til å utvikle gode relasjoner, er at det opparbeides og eksisterer toleranse mellom de ulike medlemmene i personalgruppen. Informantene påpekte at dette er essensielt for at arbeidsmiljøet skal kunne oppleves som godt og utviklende:

Det er mange sterke personligheter, men det er ikke noen store konflikter liksom, så kan man sette seg ned å ha matpause og prate sammen uansett. Det er snille sterke personligheter (Jm3).

Verneombudet har rollen som klinikkverneombud i KVB. I kraft av sin rolle og deltakelse i klinikkens Arbeidsmiljøutvalg, har hun kjennskap og innsyn i alle enheter, seksjoner og avdelinger som tilhører KVB. Under intervjuet med verneombudet ble betydningen av relasjoner og toleranse mellom medarbeidere belyst på følgende måten:

Der man har dette utgangspunktet at man tar hverandre på alvor, at man har forståelse for, at man har en aksept for at alle vil det beste på en måte, hvis en har det utgangspunktet og arbeidsmiljøet er preget av det, er arbeidsmiljøene gode selv om folk krangler som bare det. Så det har noe med hvilken holdning på en måte man har til hverandre (VO).

Sett i lys av HMS-reglene, som ble presentert i kapittel 2, baserer HMS-arbeidet seg på aktiv involvering av de ulike HMS-aktørene, for at arbeidsmiljøet ved en arbeidsplass skal være under utvikling. Ut fra disse reglene er en aktiv deltakelse fra medarbeiderne på arbeidsplassen avgjørende, for at arbeidsmiljøet skal oppleves godt. Dette er også en av grunnpilarene i norsk arbeidsliv, nettopp ved at aktørene er aktivt deltakende i arbeidet relatert til HMS, slik Koren og Lindøe hevder (2013:31).

På de fleste arbeidsplasser er det ansatte som har forskjellige interesser og behov og som gir uttrykk for sine synspunkt på ulike måter. På sykehus blir det ofte omtalt som ”skylleromsnakk”, når det refereres til misnøyen og negativiteten som enkelte medarbeidere har i forhold til det som skjer på arbeidsplassen. Samtlige informanter ga uttrykk for at det også bør være toleranse og aksept for de negative bidragsyterne innenfor personalgruppen. Skogstad beskriver hvordan ulike personers individuelle egenskaper påvirker og gir seg utslag i blant annet oppfattelsen av hvordan forholdene er på arbeidsplassen (2013:16).

Under intervjuet med verneombudet kom hun med følgende uttalelse:

Man vil ha ansatte som jobber aktivt for ett godt arbeidsmiljø, som jobber aktivt for å ha det trivelig på jobb og så vil man alltid ha med seg folk som har det som hobby og klage mest mulig, ikke sant. De folka får du ikke gjort så mye med! De er seige og de skal man ikke kaste bort kreftene på (VO).

Sitatet understreker en aksept for at enkelte medarbeidere kan være negative bidragsytere. Dette leder over til neste punkt som omhandler samhandling, som er en annen viktig faktor i utviklingen av psykososialt arbeidsmiljø.

## Samhandling

Gjennom samtlige intervju påpekte informantene betydningen av velfungerende samhandling i personalgruppen og med andre yrkesgrupper, for at arbeidsmiljøet skal oppleves å være bra. Dette kom til uttrykk på mange ulike måter og i mange sammenhenger som det er å se hverandre og å være oppmerksom på hverandre. Et av eksemplene som ble trukket frem fra lederne, var muligheten for å legge til rette for samhandling gjennom arbeidet med turnusplanleggingen. Dette illustreres gjennom følgende utsagn:

Det er klart at det i en turnus ligger et hav av psykososialt arbeidsmiljø. Hvis du lager turnusen godt så får du gode team på kveldsvakter og nattevakter, du får kompetanse, du får de som utfyller hverandre faglig (L2).

At samhandlingen mellom personalet på enheten og eksempelvis legene forløper bra, avhenger av at det er utviklet gode relasjoner og toleranse mellom gruppene. For jordmødrene er det tydelig å se en stolthet over egen kompetanse og selvstendighet. Under intervjuet i fokusgruppen ble samhandlingen med legene diskutert. Her ble betydningen av samhandlingen og relasjonen til legegruppen, samt stolthet over egen yrkesgruppes fagutøvelse diskutert. De uttrykt seg på følgende måte da det var snakk om å tilkalle lege ved akutt behov på nattevakt: ”De er jo avhengig av at vi gjør jobben vår! Vi ringer ikke hvis det ikke er nødvendig altså, da er det bare å få på seg buksa!” (Jm3). Gjennom denne uttalelsen viser personalet en stolthet over egen kompetanse, samtidig som de synliggjør en bevissthet over sitt ansvarsområde. Uttalelsen gir i tillegg inntrykk av at relasjonen til legegruppen baserer seg på at personalet håndterer oppgavene sine godt og i henhold til de retningslinjer som er utarbeidet. Samtidig som det kan være et uttrykk for at det hersker en forståelse mellom gruppenes ansvarsområde, samt at de er gjensidig avhengig av hverandre for at pasientene skal få adekvat behandling.

Skogstad referer til de psykologiske jobbkravene som avgjørende for at arbeidet oppleves meningsfylt og givende (2013:19). Slik det kommer til uttrykk fra de ulike informantene, og slik det illustreres gjennom sitatet hentet fra intervjuet med personalet i fokusgruppen, er det tydelig at flere av de psykologiske jobbkravene er tilstede. Det være seg blant annet behov for anseelse og respekt i tillegg til at det er viktig og få treffe beslutninger innenfor sitt fagområde.

Samspillet mellom personalet og ledere ble også trukket frem som vesentlig for at arbeidsmiljøet skal utvikles. Spesielt ble det å være oppmerksom på hverandre og at man er

tilgjengelig for hverandre, fremhevet som viktig. Dette kom til uttrykk gjennom følgende sitat:

Jeg tenker at det ikke er så stor forskjell på leder og ansatte. Jeg tenker at man gjør omtrent det samme, bare på forskjellig måte. Du skal være tilgjengelig som sykepleier når du står ved siden av en med ett dårlig barn, da skal jeg se at hun gjør det. Som leder skal du være tilgjengelig for den ansatte når den kommer (VO).

Alle informantene påpekte betydningen av at lederen var tilstede og tilgjengelig for sine medarbeidere. Samtlige ga uttrykk for at det var viktig at lederens dør var åpen, i den forstand at de ansatte kunne komme innom når det var behov. Dette synliggjøres i sitatet over. Fra ledernes side ble dette også bekreftet som svært viktig å være tilgjengelig for sine ansatte.

Jeg har jo åpen dør – stort sett – lukker jeg den så skjønner de at nå konsentrerer jeg meg litt eller så er jeg ikke der, står det opptatt da skjønner de at da må de la være å banke så hardt på for da er det noe som jeg ikke trenger å bli forstyrret fra (L2).

### **Stolthet**

Som beskrevet under punktet om samhandling, er stolthet en annen faktor som ble trukket frem i intervjuene. Stoltheten over arbeidsplassen og arbeidet som utføres fremheves som essensielt. Dette kom blant annet til uttrykk på følgende måte:” Man gleder seg til å komme på jobb og er stolt av arbeidsstedet sitt.” (L1). Flere beskrev også hvilke følelser de har i forhold til arbeidsstedet og oppgavene sine:

Jeg synes jo at vi har verdens beste arbeidsplass. Både når det gjelder mine arbeidsoppgaver og det med at jeg på noe sett får bruke hele meg, både det intellektuelle, men også få bruke det klinisk i fingrene, i magen, i hjertet og i hjernen (TV).

Sett i lys av de psykologiske jobbkravene som trekkes frem som avgjørende for at arbeidsoppgavene skal gi utfoldelse og mening, viser samtlige informanter til at det er svært viktig at jobbkravene blir ivaretatt for at arbeidet skal oppleves som meningsfylt, noe sitatet bekrefter. Sitatet synliggjør også betydningen av at arbeidsoppgavene må gi mening, nettopp gjennom at personalet får brukt mange av sine faglig og menneskelig egenskaper (2013:19).

Det oppfattes positivt for personalet, at de får bekreftelse på det arbeidet de utfører. Gjennom konstruktive tilbakemeldinger fra pasientene, får personalet bekreftet at den

behandlingen de har utført, har blitt vurdert av pasientene. I tillegg vil konstruktiv kritikk gi personalet tilbakemelding på hvilken betydning behandlingen har hatt, for pasienten som har mottatt behandling. Betydningen av å gi konstruktive tilbakemeldinger til hverandre, vektlegges også signifikant betydning. Det å få konstruktive tilbakemelding på oppgavene som har blitt utført, gir en bekreftelse for den enkelte medarbeideren. Dette ble trukket frem under punktet om Toleranse og Relasjoner og i punktet om Samhandling. Bevisstheten og betydning av å være oppmerksom på hverandre og gi ros til hverandre, ble også fremhevet i intervjuene med lederne. Det kan illustreres gjennom følgende sitat:” En kan bli overrasket over hvor mye mer effekt eller hvor mye mer vekt de legger på rosen de får av leder enn rosen de får av sine medarbeidere eller kollegaer.” (L2).

### **Verneombudets og tillitsvalgtes rolle i utviklingen av arbeidsmiljø**

Som beskrevet i kapittel 2, består en personalgruppe av mange medlemmer hvor noen i gruppen også har utpekte roller, det være seg blant annet tillitsvalgt og verneombud. Verneombud og tillitsvalgte er viktige aktører innen HMS-arbeidet, og det er knyttet forventning til at de skal stå frem, ta ansvar og representere sine kollegaer. I situasjoner hvor forholdet mellom leder og medarbeider, av ulike årsaker er problematisk, vil verneombudet eller tillitsvalgte kunne være et bindeledd mellom gruppene. Tillitsvalgte ga uttrykk for betydningen av sin rolle, gjennom følgende utsagn:” Vi skal skape god kommunikasjon og være et bindeledd.” (TV).

Det kan synes som om gradering av hvor alvorlig saken er, spiller en avgjørende rolle i forhold til hvordan den presenteres for lederen. Verneombudet ga uttrykk for dette gjennom følgende uttalelse:” Dess mer alvorlig kritikk i saka, dess mindre vil du gå selv.” (VO). Dette ble bekreftet av tillitsvalgte ved at hun ga uttrykk for at negativ kritikk ofte formidles mer direkte og gjerne i større grupper, eksempelvis på et personalmøte. Hun mente at det kan være lettere å formidle negativ kritikk når noen kan gi støtte og være bekreftende når kritikken skal fremføres. I tillegg ga hun uttrykk for at det kan virke oppmuntrende eller forløsende for andre som er tilstede. Det kan være lettere å fremføre kritikk i større grupper, sammenliknet med der det er få tilstede når kritikken fremføres.

Både tillitsvalgte og verneombudet ga uttrykk for at deres involvering er svært betydningsfull i prosesser hvor det skjer endringer eller prosjekter startes opp. Viktigheten av å kommunisere med de ulike partene i personalgruppen understrekes av begge og



bekreftes gjennom tillitsvalgtes utsagn, hvor hun sier at hun i kraft av sin rolle skal:” (...) skape en form for god kommunikasjon.” (TV). Dette er også samstemmende med hvordan HMS-aktørens rolle skal forstås, nettopp som talsperson for personalgruppen ved å være aktivt involvert (Einarsen og Skogstad 2011:395). Samtidig er begge bevisste på og opptatt av sin rolle og hvordan denne utøves, når saker skal tas opp på vegne av medlemmene i personalgruppen. Dette kom til uttrykk gjennom denne uttalelsen:” Hvem snakker jeg for? Er det en eller den store massen. Jeg kan ikke gå inn i noe som kommer til å gå utover den store massen.” (TV)

### **6.1.5 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg tatt for meg ulike faktorer som informantene har trukket frem og som de mener er viktig i forhold til utvikling av psykososialt arbeidsmiljø. Faktorene som er beskrevet er trygghet og mestringsfølelse, relasjoner og toleranse, samhandling og stolthet over eget yrke og arbeidsplassen. Disse begrepene har jeg videre knyttet opp mot teorien som ble beskrevet i kapittel 2 og 4. I tillegg har jeg vist at det kan synes som om samtlige informanter anser det fysiske arbeidsmiljøet som mindre betydningsfylt enn det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette på bakgrunn av at de fremhever faktorer som naturlig hører inn under psykososialt arbeidsmiljø, når de vurderer hva som skal til for at arbeidsmiljøet skal oppfattes som godt.

## **6.2 Fag og kompetanseheving**

Dette delkapitlet vil omhandle fag og hvilken betydning kompetanseheving har for psykososialt arbeidsmiljøet. Forståelsen av at yrkesutøvelsen og faget har en svært sentral plass og er en medvirkende faktor i å skape og utvikle en følelse av fellesskap og samhold mellom medlemmene i personalgruppen. Dette ble fremhevet i intervjuene og kan illustreres ved hjelp av dette sitatet, hentet fra et av lederintervjuene:

Du vet at det er faget som vi faktisk har felles. Vi som jobber her, noen kan bli gode venner og trives sammen på jobb, men vi er ikke vennene eller familien, så fellesskapet vårt er jo i å gjøre en god faglig jobb for pasienten som er her (L2).

Medlemmene av fokusgruppen hevdet at det å kunne reise på kurs bidrar til at det blir sosialt utenfor arbeidsplassen, samtidig som ny kunnskap blir tilført medarbeiderne i gruppen. Betydningen av samhold og relasjonene mellom medarbeiderne, ble belyst i delkapittel 6.1.4. Relatert til fagutvikling, kan betydningen av å gå på kurs illustreres ved hjelp av denne uttalelse, hentet fra et av intervjuene:” Det gjør jo at vi blir mer fornøyd med jobben

vår, at vi får litt mer faglig påfyll og blir litt mer inspirert.” (Jm3). Dette synspunktet ble bekreftet i lederintervjuene gjennom følgende sitat:” Da har du utviklingsmuligheter og så øker trivselen på jobben. Folk blir ikke lei.” (L1).

I de neste punktene vil jeg ta for meg fagutvikling ved å se på systematisk kompetanseheving og individuell fagutvikling, samt fagutvikling ut i fra behov knyttet opp til forbedringsarbeid eller som konsekvens av praktiske og strukturelle endringer.

### **6.2.1 Systematisk kompetanseheving**

De som er intervjuet i forbindelse med oppgaven uttaler seg på bakgrunn av erfaringer knyttet til ulike enheter og seksjoner, samt i forhold til to ulike sykehus. Felles for alle enheter hvor de har referansepunkter, er at det drives en systematisk kompetanseheving i personalgruppen og for personell det foregår samhandling med. Informantene illustrer dette ved å trekke frem ulike eksempler, blant annet fagdager og praktisk - og teoretisk ferdighetstrening på hjerte- og lungeredning for barn og voksne, i tillegg til trening på akutte obstetriske situasjoner. Gjennom intervjuene ble det fremhevet som avgjørende at denne type kompetanseheving blir praktisert. Dette på bakgrunn av at alle medlemmene av personalgruppen ble gitt lik informasjon og trening, for på den måten å fremme kvaliteten på pasientbehandlingen. En av lederne uttrykte det på denne måten da hun beskrev betydningen av at alle medarbeidere fikk ta del i avdelingens fagdag:” Ja, det er fint, det er rett og slett gull verdt den dagen! Så får vi ett løft, alle hører det samme samtidig og så i tillegg er det sosialt.” (L2).

Denne form for systematisk kompetanseheving blir gitt for å sikre at personalet har adekvat kompetansen og for å standardisere og kvalitetssikre pasientbehandlingen. Det fremkom i et av lederintervjuene at en stor del av tilretteleggingen for denne aktiviteten ble ivaretatt av lederne og planlagt i forbindelse med turnusarbeidet. Formålet med det var å sikre at samtlige ansatte tok del i programmet. Systematisk kompetansehevingen blir her ivaretatt etter de kvalitetskravene som er nedfelt i *Et trygt fødetilbud, kvalitetskrav til fødselsomsorgen*. Her blir det poengtert at helsetjenesten skal være forsvarlig ut i fra gjeldene krav og i henhold til gitte forutsetninger og det som er ansett som gjeldene praksis (2010:7-8). Kravene i veilederen er for øvrig utarbeidet etter helsepersonelloven, hvor blant annet § 4, gir arbeidsgiver plikt til å sørge for at de rutiner som etableres er forsvarlig i tillegg til å sikre at medarbeiderne har nødvendig kompetanse (Lovdata).

Tillitsvalgte fremhevet også at det er svært betydningsfullt at lederen er i dialog med personalgruppen og formidler at det blir arbeidet målrettet og bevisst med kompetanseheving. Dette understreket hun med følgende uttalelse:” Slik at man vet at det er et spesifikt mål man jobber mot!” (TV). Dette kan jamføres kravene i helsepersonelloven (Lovdata), i tillegg til at det kan sees i lys av Johnsen sin prosessorienterte lederteori (Busch 2012). Denne lederteorien refererer til betydningen av å utvikle ett språkskapende samspill hvor profesjonen har felles beslutningsspråk, slik at oppgaver håndteres likt og etter gjeldene standard. Dette kan forklares gjennom at et systematisk arbeid med kompetanseheving, vil medføre at samtlige profesjoner som er knyttet sammen om pasientbehandlingen utvikler samme språk og kunnskaper. Dette vil videre lede til at de utfører pasientbehandlingen på best mulig måte og i henhold til gjeldende standard. Ett målrettet arbeid med en felles visjon om en ønsket fremtid, kan også ifølge Senge medføre ekte innsatsvilje og økt deltakelse, slik det kommer til uttrykk hos informantene i sitatene gjengitt over (1991:15).

Informantene trakk også frem betydningen av å skape trygghet i personalgruppen, som et viktig moment for å fremme kompetanseheving. Dette kan synliggjøres gjennom følgende sitat hentet fra et av intervjuene, hvor betydningen av å være trygg kommer til uttrykk på følgende måte:” Det er ikke farlig å være utrygg som verneombud, men det kan være veldig farlig å være utrygg som sykepleier når du står der med ett dårlig barn!” (VO).

Personalet som er intervjuet i forbindelse med oppgaven er alle profesjonelle yrkesutøvere. Ved å være profesjonell yrkesutøver, forstås det at yrkesutøveren er ansvarlig for den pasientbehandlingen hun eller han utøver, samt at medarbeideren kan ha delegert driftsansvar på vakter. Ved å arbeide bevisst med kompetanseheving og på den måten bidra til at personalet kan utføre sitt arbeid på en ansvarlig måte, medvirker det til at medarbeiderne er deltagende i ledelsesprosessen ved avdelingen. Dette kan jamføres Johnsen sin ledelsesteori, hvor han hevder at ledelse er å lede sammen med og ikke gjennom andre og at ledelsesprosessen bare kan forstås som et samspill mellom formelle ledere og profesjonelle medarbeidere (Busch 2012:83-85).

### **6.2.2 Individuell fagutvikling**

Det arbeides systematisk med kompetanseheving ved alle enheter informantene refererer til. Arbeidet blir verdsatt fra samtlige informanter og oppleves som svært betydningsfylt for at

arbeidsmiljøet skal oppleves godt og trygt. Informantene trekker frem at det også er av betydning å få mulighet til å delta på kurs og å utvikle seg faglig på individuell basis. Senge sin modell for lærende organisasjoner ble belyst i kapittel 4.3. I dette kapitlet ble det trukket frem nettopp betydningen av at organisasjoner klarer å vekke motivasjon og fremme læring, med det formål å skape personlig utvikling samtidig som organisasjonen videreutvikles (1991:12-16).

En annen betydning som fremheves av informantene, er å lære av hverandre og å dele med hverandre de erfaringer de ulike medlemmene i personalgruppen har opparbeidet seg. Dette ble fremmet på forskjellige måter og kan belyses ved hjelp av et eksempel som omhandler betydningen av å kunne diskutere hendelser i arbeidsdagen:” Det er jo det som er så fantastisk for når vi har tid til å diskutere så kjenner jeg at faget vokser.” (TV).

Personalgruppen er sammensatt av ansatte med ulik erfaring og kompetanse. Dette gir øker ytterligere muligheten for å lære av hverandres erfaringer. Dette kom til uttrykk gjennom følgende sitat, i et av intervjuene:

I vårt fag (i betydningen arbeidsplass) har vi jo alle kategorier, de som er nyutdannet til de som har ekstrem lang erfaring, og på hver vakt så er det jo nesten sammensatt av alle kategorier (TV).

Hospitering ved andre enheter og sykehus trekkes også frem som en måte å lære av andres erfaringer og for å heve kompetansen på individuell basis. Det bidrar i tillegg til at ny kunnskap tilføres arbeidsplassen. Betydningen av å hospitere ved andre enheter belyses ved hjelp av dette utsagnet:” Jeg synes at det er kjempeviktig i forhold til egen utvikling og også for avdelingens utvikling at man ikke liksom, at man ser noe annet enn bare denne fødeavdelingen.” (L1). For øvrig er det ifølge *Et trygt fødetilbud, Kvalitetskrav til fødselsomsorgen*, et krav at jordmødre og leger ansatt og arbeider ved mindre fødeavdelinger, skal hospiter ved større avdelinger eller klinikker (2010: 38). Dette kreves for å sikre individuell mengdetrening som videre medfører kompetanseheving for gruppen samlet.

Relatert til personlig fagutvikling, kan det synes som om personalet gir lederne et ansvar i forhold til å løfte frem enkelte medarbeidere. Dette kan gjøres gjennom å heve kompetanse eller gi utpekte ressurs oppgaver til noen ansatte i personalgruppen. Dette kommer blant

annet til uttrykk gjennom følgende utsagn:” Det er jo å løfte frem de man ser potensialet i og de som man faktisk ser skulle kunne klare det, å gjøre dem gode.” (TV). I utsagnet ligger det en forståelse av at ikke alle ansatte kan få like mange tilbud eller muligheter til kurs i regi av arbeidsgiver. Dette ble det uttrykt forståelse for og de trakk frem ulike eksempler på årsaker til at kurs ikke ble likt fordelt. Blant annet ble det uttrykt forståelse for at de som hadde en planlagt vakt og som ikke fikk byttet, måtte være på jobb. Andre eksempler var ulike livssituasjoner, eller at noen kurs var forbeholdt de med utpekte roller som det var knyttet kompetansekrav til. Som det også ble trukket frem:” Rettferdighet er ikke at alle får, at alle får likt!” (TV).

Det ble vektlagt stor betydning å bli løftet frem gjennom å kunne ta del i personlig fagutvikling og å få mulighet til å påta seg en ressursoppgave. Dette bidrar til å gi større mulighet for medbestemmelse, samtidig som det gir en bekreftelse på at de har et medansvar i forhold til det området hvor ressursoppgavene er tilhørende. Dette kan illustreres ved hjelp av denne uttalelsen:” Medbestemmelse er jo også en bekreftelse på at du er god nok, at en blir sett og får brukt det man er opplært i.” (L4). Verneombudet bekreftet denne oppfatningen gjennom følgende utsagn:” Det å bli spurt om å være en del av noe er viktigere enn at du kanskje skal ha små mye meninger om alt mulig.” (VO). Sett i lys av de psykologiske jobbkravene, som ble trukket frem i delkapittel 6.1.4, er nettopp det å få tildelt ansvar og bidra til utvikling, noe av det som er avgjørende for at arbeidsoppgavene skal kjennes meningsfulle (Einarsen og Skogstad 2013:19).

### **6.2.3 Forbedringsarbeid**

I de foregående punktene har jeg henvist til *Ett trygt fødetilbud, Kvalitetskrav til fødselsomsorgen* ved flere anledninger (2010:5). Her blir det hevdet at feilvurderinger i fødselsomsorgen er uunngåelig, da fødselshjelperne stadig står overfor faglige avgjørelser som kan medføre store konsekvenser. Et av tiltakene for å imøtekomme utfordringene og for å redusere risikoen til et minimum, er blant annet å drive systematisk forbedringsarbeid. Dette kan gjøres ved å sette fokus på feil og uheldige hendelser, i tillegg til å melde og rapportere i sykehusets avvikssystem, når uønskede hendelser oppstår. Ved å analysere de innrapporterte hendelsene, samt å iverksette tiltak for å unngå gjentakelse, ageres det på en slik måte at uheldige hendelser blir gjenstand for læring, med det formål at risiko for gjentakelse reduseres. Informantene var enige i prinsippet med å omsette erfaringene fra de uheldige hendelsene, i en læringsprosess. Verneombudet uttrykte seg på følgende måte, da

forbedringsarbeid ble diskuterte.” Det handler om å bruke de erfaringen man har. Hvis man klarer å bruke og omsette de, slik at man lærer at slik skal jeg ikke gjøre neste gang.” (VO).

Andre faktorer knyttet til forbedringsarbeid som ble trukket frem var, at det å arbeide aktivt med avvik og uheldige hendelser er med på å skape trygghet i personalgruppen.

Informantene uttrykte at håndtering av uheldige hendelser i tillegg til å iverksette tiltak, medfører at medarbeiderne utvikler en tro på at det er nyttig og si ifra om områder som burde vært annerledes. Dette kommer til uttrykk gjennom følgende sitatet:

Troverdighet blant arbeidstakerne, at her gjøres det noe med de røde signalene. Da er det viktigere på noe sett å skrive avvik og delta i medarbeiderundersøkelsen. Dette er faktisk for at vi skal bli bedre, at kvaliteten opprettholdes (TV).

Svært mye av læringen som foregår i personalgruppen samt innen organisasjonen tar utgangspunkt i prosesser. Læringssirkelen som ble presentert i kapittel 4.2 belyser dette temaet. Ved å forklare forbedringsarbeidet gjennom Læringssirkelen, synliggjøres det at analysen av uheldige hendelser medfører iverksetting av tiltak. De iverksatte tiltakene bidrar videre til læring både på individ- og organisasjonsnivå. Dette på bakgrunn av at tiltakene som iverksettes etter analysen av hendelsen, vil kunne medføre endret praksis, både for den enkelte, men også for organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013:357).

Forbedringsarbeid kan videre knyttes opp mot sykehusenes medarbeiderundersøkelser. I medarbeiderundersøkelsen blir de ansatte bedt om å gi uttrykk for sine vurderinger av arbeidsplassen og arbeidsrelaterte forhold. Oppfølgingen av resultatene fra denne undersøkelsen kan også relateres til prosesser og ses i sammenheng med Læringssirkelen. Det skjer gjennom å knytte oppmerksomhet til den enkeltes opplevelse og som videre kan resultere i endring, både på individ- og organisasjonsnivå. Dette kan forklares ved at det eksisterer en forventning om at medarbeidere og ledere skal arbeide sammen når svarene fra undersøkelsen foreligger. Gjennom denne prosessen er formålet at medarbeidere og ledere skal arbeide sammen for å fremme og iverksette tiltak, på de problemområder som er avdekket og som man enes om å arbeide videre med. Intervjuene viste at samtlige informanter opplevde medarbeiderundersøkelsen som nyttig for å formidle ulike synspunkter i forhold til sin arbeidsplass. Dette kom blant annet til uttrykk gjennom følgende sitat:” Medarbeiderundersøkelsen er et redskap for å se på de ulike avdelingen, hvordan man kan arbeide videre med visse områder” (TV).

Dette er også i tråd med Senge sin forståelse av gruppelæring. Gruppelæring er den fjerde av fem disipliner, som må være tilstede for at organisasjoner skal fremstå som en lærende organisasjoner (Senge 1991:248). Nettopp dialogen som oppstår i prosessen med å bearbeide resultatene etter medarbeiderundersøkelsen, er med på å skape et fellesskap knyttet til utvikling av tiltak innenfor de områdene som gruppen enes om og som de i fellesskap ønsker å forbedre eller videreutvikle.

#### **6.2.4 Utvikling av kompetanse ut fra praktiske og organisatoriske forhold**

I intervjuene ble det å jobbe målrettet med kompetanseheving, trukket frem som svært viktig. Lederne som ble intervjuet mente at planleggingen for å imøtekomme fremtidige behov, både for å sikre personlig utvikling for enkelt medarbeidere og systematisk kompetanseheving for grupper, var svært viktig for utvikling av det psykososiale arbeidsmiljøet. Kartlegging av kompetanse og tilførsel av ny kunnskap innen enhetene kommer også som krav fra overordnet ledelse, samtidig som det er nedfelt i sykehusenes prosedyrer og retningslinjer.” Vi hadde en forespørsel fra ledelsen om hva vi har behov for av kompetanse i løpet av fem år” (L1). Her tydeliggjøres forventninger til planlegging av fremtidige behov for kompetanseheving, rettet mot enhetslederen ved fødeavdelingen.

Det kan være flere årsaker til at det kreves ny eller endret kompetanse i en personalgruppe. Det være seg eksempelvis at enkelte avslutter sitt arbeidsforhold, det ansettes nye medarbeidere eller årsaken kan være at en medarbeider har påtatt seg en ny rolle. Endringene kan medføre behov for videreutdanning eller en heving av den opparbeidede kompetansen i forhold til endret rolle eller funksjon. Det kan også være at enheter står overfor utfordringer ved at det eksempelvis ansettes flere nye medarbeidere på samme tid. Dette kan bidra til mangel på personell med adekvat kompetanse og erfaring, som igjen kan medføre at det kan kreves praktiske og eller organisatoriske tilpasninger. Verneombudet, som i kraft av sin rolle som Klinikkverneombud har innsyn i alle enheter innen KVB, ga følgende eksempel fra en enhet som belyser driftsproblemer. Driftsproblemer var forårsaket av endringer i personalgruppen og medførte utfordringer knyttet til å imøtekomme kravet om rett kompetanse:

I en periode var det lav kompetanse og personale følte seg veldig utrygge, da snakket man om organisering av drifta på hvem du setter på stuen, fordeling av personalet

eller kompetansen til personalet. Det blir opp mot fag, men fag og psykososialt arbeidsmiljø henger mye i hverandre (VO).

Gjennom *Et trygt fødetilbud, Kvalitetskrav til fødselsomsorgen* synliggjøres det at et av områdene det er knyttet kvalitetskrav til, nettopp er et bevisst arbeid med organisering, oppgave- og funksjonsfordeling. I tillegg er et annet av kvalitetskravene rettet mot at det foregår arbeid for å imøtekomme fremtidig behov for kompetanse (2010:4).

Det at oppgave- og funksjonsfordelingen blir ivaretatt, er vesentlig for at driften av avdelingen skal være forsvarlig og at arbeidsdagen skal oppleves trygg og god for medarbeiderne. Det ble belyst av informantene og kan illustreres ved hjelp av følgende uttalelse som ble fremmet i fokusgruppeintervjuet, under diskusjonen omkring hva som gjør arbeidsdagen god:” En god start med morgenvisitten, god fordeling av arbeidsoppgaver, at vi får oversikt og at alle møter hverandre med ett hei.” (Bpl1).

### **6.2.5 Oppsummering**

I dette delkapitlet har jeg belyst faktorer som er knyttet opp mot fag og utvikling av kompetanse. Kompetansehevingen skjer både individuelt og relatert til systematiske tiltak for grupper, i tillegg til at kompetanseheving gjøres gjennom forbedringsarbeid og prosesser iverksatt etter uheldige hendelser. Teorien om Senge sin beskrivelse av lærende organisasjoner og Jacobsen og Thorsvik sin modell som forklarer læring i organisasjoner, er trukket inn for å synliggjøre hvordan disse prosessene foregår.

I det kommende kapitlet, 7 Oppsummerende drøfting, vil jeg vurdere funnene i datamaterialet som er diskutert og gjort rede for i dette kapitlet, i lys av problemstillingen og forskningsspørsmålene som er utarbeidet for oppgaven.



## 7 Oppsummerende drøfting

I dette kapitlet tar jeg for meg temaområdene samspill samt fag og kompetanseheving, som ble presenterte i kapittel 6. Temaene vil bli drøftet i forhold til problemstillingen:

*Hvordan samspiller ledere og medarbeider i utviklingen av psykososialt arbeidsmiljø på en sykehusavdeling?*

Kapitlet er delt i underkapitler. Tema for underkapitlene tar utgangspunkt i beskrivelse av et godt arbeidsmiljø, i tillegg til betydningen av samspill samt fag og kompetanseheving. I diskusjonen under delkapitlene er formålet å besvare forskningsspørsmålene, som er utarbeidet for å belyse problemstillingen. De tre forskningsspørsmålene er fordelt slik at spørsmål en besvares i kapittel 7.1, mens spørsmål to og tre besvares i kapittel 7.2.

Kapitlet avsluttes med en oppsummering som danner utgangspunktet for konklusjonen som presenteres i kapittel 8 og som videre er avslutning på oppgaven.

### 7.1 Beskrivelse av godt arbeidsmiljø

Forskningsspørsmål en danner utgangspunkt for dette delkapitlet:

- *Hvordan beskriver ledere, medarbeidere, tillitsvalgt og verneombud et godt arbeidsmiljø?*

Betydningen av godt arbeidsmiljø, er svært viktig og sentralt for samtlige informanter. Dette ble diskutert i intervjuene, og kom til uttrykk på flere ulike måter, slik jeg redegjorde for i kapittel 6. Informantene har felles forståelse av betydningen knyttet til det fysiske kontra det psykososiale arbeidsmiljøet. Ut fra analysen av de innsamlede data, kan det virke som vurderingen av psykososialt arbeidsmiljø vektlegges en betydelig rolle, mens de fysiske forholdene ikke anses å være like avgjørende for at arbeidsmiljøet skal kjennes godt. Betydningen av et godt arbeidsmiljø, kan illustreres og oppsummeres gjennom følgende sitat:” Hvordan vi har det og hvordan vi snakker til hverandre.” (VO).

Til tross for at informantene hevdet at arealer og omgivelser ikke har vesentlig betydning, ga de uttrykk for at utstyret må være på plass for at arbeidsoppgavene skal kunne utføres og arbeidsdagen skal oppleves å være god. Dette ble synliggjort i kapittel 6.1.1.

Som beskrevet i kapittel 2 har sykehusene nedfelt prosedyrer og retningslinjer i forhold til systematiske HMS-arbeid. Når informantene toner ned betydningen av det fysiske arbeidsmiljøet i forhold til det psykososiale, kan det tolkes dit at HMS-arbeidet er satt i system og er velfungerende i forhold til de krav som er førende for området. Det medfører videre at krav til utstyr og arealer er i varetatt og i en slik forfatning at medarbeiderne er fornøyd. På den annen side kan det tolkes slik at årsaken til at det ikke vektlegges betydning, kan være at bygningsmassen er forholdsvis ny og at forholdene er lagt til rette for den driften som foregår innenfor enhetene, slik det fremkom i intervjuet med (L2). En annen årsak kan være at det er aksept for at de økonomiske ressursene ved sykehusene er knappe. Dette bidrar videre til en forståelse for at det ikke er rom for vesentlige fornyelser eller modernisering av lokalene, noe som videre resulterer i en forståelse og aksept for at forholdene er, slik de er. Dette med unntak av at det er forventning knyttet til at det utstyret som kreves for å ivareta pasientbehandlingen, er intakt. Dette ble synliggjort i et av intervjuene, da det var snakk om at ultralydapparatet måtte være i stand for at arbeidsoppgavene skulle bli ivaretatt og pasientene få den behandling de har krav på.

## ***7.2 Utvikling av psykososialt arbeidsmiljø***

Hva blir betraktet som gode tiltak for å utvikle det psykososiale arbeidsmiljøet? I datamaterialet fremkom det to områder som samtlige informanter trakk frem som betydningsfulle, nemlig:

- Samspillet i personalgruppen
- Fokus på fag og kompetanseheving

Områdene ble belyst med litteratur i kapittel 6. Nedenfor vil jeg diskutere de ulike funnene under to delkapittel, nemlig ut i fra samspillet betydning for utvikling av psykososialt arbeidsmiljø, samt betydningen av fag og kompetanseheving for utvikling av psykososialt arbeidsmiljø. Gjennom diskusjonen i delkapitlene vil forskningsspørsmål to og tre, som er utarbeidet for å belyse problemstillingen, danne bakteppe og bli besvart.

Forskningsspørsmålene er som følger:

- *Hvordan foregår dialogen mellom ledere og medarbeidere i prosessen med å utvikle psykososialt arbeidsmiljø?*
- *Hva er gode tiltak i prosessen med å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet?*

### **7.2.1 Samspillet betydning for utvikling av psykososialt arbeidsmiljø**

Et av funnene i datamaterialet var betydningen av og den felles forståelsen for, at hvis det psykososiale arbeidsmiljøet skal kjennes godt og utviklende, må samspillet være tilfredsstillende i personalgruppen. At samspillet i gruppen skal oppleves godt, er avhengig av at ulike faktorer er tilstede og velfungerende. De faktorene som samtlige informanter vektla betydning ble presentert i kapittel 6.1.4 og belyst med teorien som er redegjort for i kapittel 2,3 og 4. Begrepene som ble trukket frem var:

- Trygghet og mestringsfølelse
- Relasjoner og toleranse
- Samhandling
- Stolthet

Faktorene kan på mange måter oppsummeres og illustreres gjennom sitatet som også ble presentert i analysen: ”Hvordan vi har det og hvordan vi snakker til hverandre.” (VO). Dette sitatet understreker samtidige informantenes forståelse og beskrivelse av et godt arbeidsmiljø, slik det ble fremstilt i kapittel 7.1. Dette er i tillegg i tråd med Koren og Lindøe, som hevder at psykososialt arbeidsmiljø er betegnende for alle de roller og relasjoner som er knyttet til oppgavene som personalet har og utfører i fellesskap (2013:124). Videre ønsker jeg å diskutere og drøfte de ulike faktorene som fremkom i analysen, med det formål å vise at vi er hverandres arbeidsmiljø, slik Koren og Lindøe hevder.

### **Samarbeid**

I Johnsen sin ledelsesteori kan man se at samspill står sentralt og sammenbindende mellom språkskapende-, målformulerende- og problemløsende samspill. Relatert til denne teorien har det vokst frem en økt forståelse for ledelsens kommunikative funksjon. Teorien vektlegger betydningen av at ledelsen gjennom samspill og dialog, formulerer felles mål og visjon, samtidig som det legges vekt på betydningen av felles språk. Dette er av betydning for at personalet skal forstå hverandre, uavhengig av forskjellig kompetanse og ulike roller

(Busch 2012:90). Dette kan ses i motsetning til at det lages mål og utarbeides handlingsplaner for hver enkelt yrkesgruppe, som er involvert i pasientbehandlingen. Betydningen av felles språk kan relateres til både felles bruk og felles forståelse av prosedyrer, samt at det eksempelvis brukes felles fagterminologi. Dette vil blant annet medføre at personalet diskuterer pasientbehandlingen ut i fra samme forståelse og med samme referansebakgrunn. Videre vil dette i tillegg bidra til at det legges bedre til rette for at samspillet mellom yrkesgruppene og medarbeiderne blir ivaretatt. Dette i motsetning til om det opereres med ulikt språk, hvor det i større grad kan være mulighet for misforståelser eller ulik forståelse av prosedyrer. Dette vil kunne resultere både i konflikt og for feil utøvelse i pasientbehandlingen.

I tråd med Johnsen sin ledelsesteori, var et av funnene i datamaterialet nettopp betydningen av samspill innad i personalgruppen og mellom dem det var naturlig å samhandle med. De relasjonelle faktorene som trekkes frem av medarbeiderne, er av betydning for at miljøet skal oppleves trygt og utviklende. Samtidig hører faktorene naturlig sammen i det som oppfattes som samspillet mellom medarbeiderne. Når medarbeiderne hevder at et godt miljø er avhengig av at man møter hverandre med åpenhet og fordeler arbeidsoppgaver rettferdig, kan det være et uttrykk for at behovet for gode relasjoner og samhandling i gruppen er ivaretatt. Dette ved at de har utviklet en felles forståelse eller slik Johnsen uttrykker det, felles språk (Busch 2012:90). Det at personalet har en felles forståelse resulterer dermed i at oppgaver fordeles, både ut i fra medarbeidernes kompetanse, samt ut i fra at oppgavene arbeidsmessig krever omtrent det samme. Samtidig kan det gi uttrykk for et annet aspekt, nemlig at forståelsen eller oppfattelsen av enkelte medarbeidere, medfører at arbeidsoppgaver ikke fordeles rettferdig. Dette kan bero på ulike årsaker, blant annet at de oppgavene som skal fordeles, ikke kan deles likt på bakgrunn av den sammensatte kompetansen til medarbeiderne på den aktuelle vekten. En annen årsak kan være at enkeltmedarbeidere vegrer seg for å påta seg oppgaver av ulike årsaker.

Dette kan knyttes opp mot relasjonene mellom medarbeiderne i personalgruppen. Informantene ga uttrykk for at det var stor toleranse innad i gruppen. Stor toleranse kan blant annet medføre at konflikter blir holdt på et nivå hvor det er mulig å skille sak og person. Et eksempel på dette var at personalet opplevde at det var helt greit å spise lunsj sammen, til tross for at det kunne ha vært diskusjoner eller misstemning tidligere på vekten. Ved at vi er hverandres arbeidsmiljø, kreves det også at det tas høyde for at tonen mellom kollegaer vil

være skiftende og kan variere ut fra de enkelte medarbeidernes sinnsstemning, samtidig som det kan være varierende fra vakt til vakt. Dette ble tydeliggjort i uttalelsen, hvor det ble referert til, ” snille, sterke personligheter” (jm3).

### **Trygghet**

Trygghet er et annet aspekt som ble trukket frem av informantene. Trygghet er på mange måter grunnlag for mestring, gjennom at personalet befinner seg i et miljø hvor de opplever seg i varetatt og hvor de tør å utfordre seg selv eller påta seg oppgaver. Dette er viktig, både i forhold til at det er toleranse for at medarbeidere gir uttrykk for at de er komfortable med å påta seg nye og krevende oppgaver, samtidig som de kan gi uttrykk for egne behov eller begrensninger når oppgaver blir fordelt. Et annet aspekt ved trygghet er at personalet opplever det de beskriver som ” stor takhøyde”. ” Stor takhøyde” gir eksempelvis rom for å være åpen om sin egen utrygghet eller være åpen for å lære av feil. Dette er i tråd med Koren og Lindøe, når de hevder at språklig- og sosialt fellesskap er avgjørende for at det skal være dialog om forhold ved arbeidsplassen og det miljøet som er eksisterende på arbeidsplassen (2013:127). Det å vite at alle som arbeider sammen vil hverandre vel, gir mulighet for vekst og trivsel. I miljø hvor uheldige hendelser eller feil medfører en form for sanksjon, slik det ble påpekt av informantene, vil det kunne medvirke til at personalet føler seg utrygge. Dette vil kunne gi utslag i at enkelte medarbeidere vegrer å påta seg nye oppgaver. Sett i lys av Senge sin teori om lærende organisasjoner, er dette også en medvirkende årsak til at organisasjoner kan lykkes (1991:10-15). Det å skape en atmosfære som fremmer læring og utvikling, vil bidra til glimrende resultater for gruppen, samtidig som det gir en raskere personlig vekst for hver enkelt medarbeider.

### **Stolthet**

Stolthet over arbeidsplassen er en annen faktor som ble trukket frem fra samtlige informanter. Det at informantene trekker frem stolthet som viktig faktor for at arbeidsmiljøet skal kjennes godt, kan oppfattes som om de fleste andre faktorer som er av betydning, allerede er ivaretatt. De psykologiske jobbkravene, som ble presentert i kapittel 2.3.1, henspiller på en rekke allmenne psykologiske behov som avgjørende, for at arbeidet skal oppleves meningsfylt. Ved at informantene har sitt arbeidsområde innen fødselsomsorgen, kan det lett trekkes en slutning om at oppgavene som utøves på arbeid, gir stor personlig tilfredsstillelse. Dette kan underbygges gjennom at yrkene jordmor, spebarn- og barnepleier

samt sykepleier, er regnet som nyttige og verdifulle. I tillegg til å være yrker som de fleste mennesker har et forhold til og som videre kan sees i sammenheng med behovene i samfunnet for øvrig (Einarsen og Skogstad 2011:19).

Stoltheten kan også komme til uttrykk ved at medarbeiderne opplever at de er deltakende i ledelsesprosessen. I følge Johnsen er ledelse av organisasjoner summen av all atferd fra mange organisasjonsmedlemmer (Busch 2012:90). Ved at informantene gir uttrykk for at medbestemmelse er viktig og faktisk oppleves som en bekreftelse på at "(...) du er god nok!" (jm4), kan dette oppfattes slik at de tar ansvar og er aktive og dermed involvert i ledelsen av enheten. Kopperud viser i sin doktoravhandling en sammenheng mellom ledelse og hvordan arbeidsglede kommer til uttrykk (2012). Hun viser at det er en sammenheng mellom engasjement, arbeidsmiljø og transformasjonsledelse. Arbeidsglede som Kopperud henviser til, kan være et uttrykk for stoltheten informantene gir uttrykk for, når de snakker om sitt fag og arbeidssted.

### **7.2.2 Fag og kompetansehevingens betydning for utvikling av psykososialt arbeidsmiljø**

Den andre faktoren som var fremtredende i datamaterialet, var hvilken betydningen fokus på fag og kompetanseheving har for at arbeidsmiljøet skal oppleves å være godt. Dette ble presentert i kapittel 6.2, samtidig som det ble sett i lys av litteraturen som ble fremlagt i kapittel 2, 3 og 4. Punktene som ble redegjort for, var som følger:

- Systematisk kompetanseheving
- Individuell fagutvikling
- Forbedringsarbeid
- Utvikling av kompetanse ut i fra praktiske og organisatoriske forhold

Som nevnt i kapittel 1, gir *Et trygt fødetilbud, kvalitetskrav til fødselsomsorgen*, konkrete krav til både hva som forventes og hva som kreves, for at fødselsomsorgen i Norge skal ivareta pasientene på best mulig måte. I dette delkapitlet vil jeg ta for meg hvordan kravene kan imøtekommes. I tillegg vil jeg ta for meg hvordan kravene og forventningene både innvirker på medarbeidernes oppfattelse av et godt arbeidsmiljø og påvirker utviklingen av arbeidsmiljøet.

### **Systematisk kompetanseheving**

Kompetanseheving, ble av informantene beskrevet som en forutsetning for å kjenne seg trygg i arbeidssituasjonen. Samtidig ble det nevnt som viktig for at de skulle være forberedt når eller hvis, akutte tilstander oppstår. Systematiske kompetansehevingen blir fremmet nettopp med formål om å gi lik informasjon og praktisk trening til alle, samt for å sikre at personalet hver for seg fremstår bedre kvalifisert. Samtidig vil gruppen samlet sett fremstå bedre rustet for å imøtekomme de utfordringene som kan oppstå, relatert til akutte hendelser. Det å være bevisst på at alle kollegaer har drevet ferdighetstrening på de samme akutte situasjonene, er med på å gi en trygghet i at handlinger relatert til situasjonene medarbeideren står overfor, er lettere å håndtere. Dette i motsetning til å stå overfor situasjoner sammen med kollegaer, som ikke har drevet den samme systematiske ferdighetstrening.

Som det fremkommer i *Et trygt fødetilbud, Kvalitetskrav til fødselsomsorgen* (2010), kan fødselshjelpere stå overfor vanskelige dilemma. Samtidig kan de valgene som blir truffet, medføre store konsekvenser. Systematisk ferdighetstrening er et av tiltakene ledelsen kan iverksette, for at den behandlingen som utøves for pasientene og de valgene som treffes av medarbeiderne, gjøres på bakgrunn av best mulig grunnlag. Dette er i tråd med Johnsen sin ledelsesteori, når han hevder at ledelse gjøres gjennom andre og i et samarbeid mellom ledere og profesjonelle medarbeidere (Busch 2012:90). Dette kan ses i motsetning til at pasientbehandlingen utøves fra medarbeidere som ikke har drevet systematisk ferdighetstrening og eller hvor behandlingen ikke utføres i henhold til felles og innarbeidede prosedyrer. Vurdert i lys av Johnsens teori, vil ikke personalet ha felles språk. Dermed kan det oppstå situasjoner hvor de involverte medarbeiderne kan ha ulik forståelse av situasjonen. Dette kan videre bidra til at pasientbehandlingen utføres forskjellig i ulike situasjoner, samt at den ikke utføres i henhold til innarbeidet standard. I tillegg kan det oppleves uttrykt for medarbeiderne, både da gruppen ikke har ensartete innarbeidede rutiner eller at de kan være usikre på om kollegaene har opparbeidet den samme eller nødvendig kompetanse. Vurdert ut ifra leders synspunkt, kan det også sies at betydningen av at personalet har opparbeidet god kompetanse og erfaring, medfører en trygghet for at driften av enheten utføres i henhold til intensjoner og forskrifter, som er utarbeidet og førende.

### **Forbedringsarbeid**

Så kan det være at det oppstår situasjoner hvor resultatet av handlingene som utføres, medfører uheldige konsekvenser. Gjennom teorien om læringssirkelen ble det synliggjort

hvordan erfaringer som gjøres av enkelt medarbeidere, kan bidra til endring og tilførsel av ny kunnskap, både på individ- og organisasjonsnivå. For å kunne tilegne seg kunnskap, kreves det at arbeidsplassen har et arbeidsmiljø som er preget av åpenhet og toleranse. Åpenhet og toleranse knyttet til at det både kan gjøres feilvurderinger, samt at oppgaver kunne vært utført annerledes. I datamaterialet fremkom det tydelig at behovet for ”stor takhøyde” er avgjørende, for at arbeidsplassen skal kjennes trygg. Trygghet i denne sammenheng, vil være en avgjørende og medvirkende faktor til at medarbeiderne går i dialog med sin leder og sine medarbeidere, med det formål å melde ifra ved uheldige situasjoner. Tryggheten er samtidig en forutsetning for at medarbeiderne er åpne og mottakelige for å lære av de feil som er gjort. Dette står i motsetning til om arbeidsmiljøet er preget av redsel for sanksjoner, eller redsel for å bli utsatt for berettiget eller uberettiget kritikk fra leder eller kollegaer. Dette kan videre føre til at medarbeiderne unnlater å være åpne om hendelser som burde vært håndtert annerledes, ikke har vært håndtert i henhold til standard, eller hvor det har tilkommet uheldige konsekvenser som resultat av utførte eller ikke utførte handlinger. Dette kan resultere både i at behovet for kompetanseheving og behovet for å endre på innarbeidede ferdigheter, ikke avdekkes. Dette øker risiko for gjentakende feil.

Hvordan feilene synliggjøres, kan eksempelvis være gjennom de elektroniske avvikssystemene eller gjennom muntlig overlevering til ledere eller kollegaer. Dette er å regne som organisasjonenes internkontroll. Internkontroll er et av systemene som er krevet for at arbeidsmiljøet skal være ivaretatt, i juridisk forstand (Einarsen og Skogstad 2011:394). Formålet med internkontroll er at behandlingen av uønskede hendelser settes i system. Dette gjennom at uheldige hendelser blir rapportert, analysert og videre behandlet med det formål å iverksette forbedrende tiltak, nettopp for å unngå at tilsvarende hendelser inntreffer ved senere anledninger.

Senge beskriver lærende organisasjoner som organisasjoner som stadig videreutvikler sine evner. Formålet er å skape en bedre fremtid ved at nye tenkemåter blir oppmuntret, kollektive ambisjoner får utløp og å skape et miljø hvor mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap (Senge 1991:9). I det er betydningen av godt psykososialt arbeidsmiljøet en forutsetning for at organisasjoner skal fremstå som lærende, slik jeg redegjør for i oppgaven. Teorien bygger på tilstedeværelse av fire disipliner. Disiplinene satt i system tilføres den femte disiplinen og kan med det sies å være en lærende organisasjon. Ved at enhetene har



satt fagutvikling i system, bidrar det til at medarbeiderne utvikler sine personlige ferdigheter. Det medfører samtidig at hele gruppen fremstår bedre rustet, slik jeg har beskrevet tidligere. Et annet moment er hvordan det systematiske arbeidet er med på å legge grunnlaget for det som Senge refererer til som, mentale modeller (1991:14). Relatert til denne sammenhengen, kan det hevdes at kompetanseheving ved hjelp av systematisk ferdighetstrening, er utvikling av felles institusjonell tenkemåte. Dette refererer videre til disiplinen mentale modeller. Det kan også oppfattes som felles språk, ut i fra Johnsens ledelsesteori (Busch 2012:88).

Kompetanseheving kan samtidig ses i sammenheng med *Et trygt fødetilbud, Kvalitetskrav til fødselsomsorgen*, hvor kompetansehevingen og utviklingen av fødselsomsorgen er ment i varetatt i form av en prosess, som foregår over tid (2010).

Dette leder over til en annen av Senge sine disipliner, nemlig å skape en felles visjon (1991:15). Gjennom felles visjon, skapes felles bilder av fremtiden. Ut i fra Senge sin teori vil felles visjon være med på å skape innsatsvilje og deltakelse, med det formål at gruppen fremstår sterkere. Samtlige informanter fremhevet betydningen av at det ble arbeidet målrettet med kompetanseheving og at lederne var bevisste i formidling av organisasjonens mål. Betydningen ble vurdert ut ifra at: ” Da vet vi hva vi skal jobbe mot ” (TV).

Motsetningen vil være at medarbeiderne ikke fremstår som en samlet gruppe. De vil fremstå som en gruppe individualister, som i ulik grad har dyrket frem sine individuelle idealer, eller deltatt i felles kompetanseheving. Dette kan ha både styrker og svakheter, både ved at enkelt medarbeidere kan være engasjerte og ha opparbeidet seg nyttig kompetanse, mens andre ikke har utviklet nødvendig kompetanse. Resultatene kan bli både at arbeidsmiljøet oppfattes å være uttrykt, samt at personalet ikke utfører pasientbehandlingen etter samme standard.

### **Individuell fagutvikling**

I tillegg til den systematiske kompetansehevingen ble det fremhevet som betydningsfullt å gå på kurs, med det formål å utvikle individuell kompetanse. At enhetene driver utstrakt virksomhet i forhold til systematisk kompetanseheving, kan gå på bekostning av individuelle kurs. Som tidligere nevnt kan de økonomiske ressursene være knappe, noe som kan påvirke mulighetene for de ansatte til å gå på kurs, betalt av arbeidsgiver. Dette kan medføre at medarbeidere ikke får delta på de kurs de ønsker, men at leder prioriterer hvem som får delta, både ut i fra behov som foreligger i enheten eller ut i fra behov knyttet opp mot ulike ressursoppgaver. Informantene ga uttrykk for at dette var riktig og forståelig, samtidig som

de ga uttrykk for at det var svært ønskelig å få være av de som fikk delta eller var utpekt til en ressursrolle.

### **7.3 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg drøftet faktorer og tiltak som informantene har trukket frem som avgjørende for et velfungerende samspill i personalgruppen, samt hvilken betydning fag og kompetanseheving har for det psykososiale arbeidsmiljøet.

Under delkapittel 7.2.1 viste jeg hvordan de ulike faktorene som informantene trakk frem som betydningsfulle, er sammenflettet og gjensidig avhengig av hverandre. Delkapittel 7.2.2 omhandler hvordan kompetanseheving foregår i en kontinuerlig prosess, med formål om at personalgruppen skal fremstå bedre rustet i møtet med pasientene. Dette ut fra ønsket om at pasientbehandlingen skal imøtekomme de kravene som rettes i *Et trygt fødetilbud, Kvalitetskrav til fødselsomsorgen* og er i henhold til innarbeidet standard. I tillegg har jeg vist at arbeidsmiljøet må oppleves å være trygt for at medarbeiderne skal føle seg ivaretatt og for at det skal være grunnlag for læring og videre utvikling. Gjennom kapitlet har jeg vist at utvikling av arbeidsmiljø er avhengig av dialog mellom involverte parter. Dialogen baserer seg på både bruk av elektroniske verktøy, samt på en velfungerende dialog mellom partene. På denne måten blir Koren og Lindø sin beskrivelse av at vi er hverandres arbeidsmiljø, bekreftet (2013).

Resultatene fra dette og det foregående kapitlet danner utgangspunkt for konklusjonen som presenteres i kapittel 8 og som danner avslutning på denne oppgaven.

## 8 Konklusjon

Med utgangspunktet i problemstillingen *Hvordan samspiller ledere og medarbeidere i utviklingen av psykososialt arbeidsmiljø på en sykehusavdeling?* har jeg i masteroppgaven belyst faktorer som ligger til grunn for utvikling av psykososialt arbeidsmiljø, samt gitt en oversikt over hvordan prosessen for utvikling av arbeidsmiljø foregår.

Etter å ha foretatt dybdeintervju med to ledere, et verneombud og en tillitsvalgt, samt gjennomført ett fokusgruppeintervju med fem medarbeidere, peker datamaterialet ut to temaområder. Det ene området er hvordan samspillet mellom medlemmene i personalgruppen oppleves som betydningsfylt, i forhold til utvikling av psykososialt arbeidsmiljø. Faktorene som ble fremhevet for at samspillet i personalgruppen skal fremstå som velfungerende, var følgende:

- Trygghet og mestringsfølelse
- Relasjoner og toleranse
- Samhandling
- Stolthet

Det andre området som ble trukket frem, var betydning av fag og kompetanseheving for å utvikle og ivareta psykososialt arbeidsmiljø. Dette omfatter følgende områder:

- Systematisk kompetanseheving
- Individuelle fagutvikling
- Forbedringsarbeid
- Utvikling av kompetanse ut fra praktiske og organisatoriske forhold

Gjennom analysen og drøftingen av data opp mot teori presentert i kapittel 2, 3 og 4, fremkommer betydningen av velfungerende dialog mellom involverte parter som avgjørende for at arbeidsmiljøet skal oppleves trygt og inkluderende. Dialogen er basert på direkte kommunikasjon, samt bruk av ulike verktøy som eksempelvis elektronisk avvikssystem og medarbeiderundersøkelse. Ved hjelp av læringssirkelen utarbeidet av Jacobsen og Thorsvik,

synliggjør jeg hvordan tilbakemeldinger og erfaringer nyttiggjøres og anvendes, både på individuell basis, samt i forhold til læring i hele personalgruppen, samtidig som læringen foregår i en kontinuerlig prosess (2013).

Gjennom Senge sin teori om lærende organisasjoner, bekreftes det at for at organisasjonen skal fremstå som lærende, må arbeidsmiljøet være godt og velfungerende (1991). Et miljø preget av åpenhet og toleranse bidrar til å fremme kreativiteten og engasjementet hos den enkelte. Samtidig legges grunnlaget for vekst og utvikling i gruppen, som videre bidrar til at organisasjonen fremstår bedre rustet i møtet med pasientene.

Videre har jeg ved hjelp av Johnsen sin lederteori, vist at ledelse av sykehusenheter gjøres best gjennom en prosessorientert ledelsesform (Busch 2012). Ved prosessorientert ledelse deltar alle medarbeidere på alle nivå i organisasjonen, i ulik grad i ledelsesutøvelse, gjennom delegert myndighet. Gjennom å drive systematisk kompetanseheving, bidrar ledelsen til å imøtekomme kvalitetskravene i *Et trygt fødetilbud, Kvalitetskrav til fødselsomsorgen* (2010). Samtidig viser resultatene av denne studien, at et bevisst arbeid med systematisk kompetanseheving i tillegg er avgjørende i forhold til følgende faktorer:

- Engasjement, kreativitet og trivsel
- Trygghet, både i utførelse av arbeidsoppgaver og i det eksisterende arbeidsmiljøet
- Utdanne profesjonelle medarbeidere
- Sikre pasientene optimal fødselshjelp
- Organisasjonen fremstår som en lærende organisasjon

På den måten bygges det opp under teorien om at ledelse gjøres gjennom andre og i et samarbeid mellom ledere og profesjonelle medarbeidere. Studien viser at gjennom et bevisst arbeid med samspill og kompetanseheving, vil sykehusavdelingen fremstå som en sterk og dynamisk organisasjon som fremmer vekst og utvikling. Dette medfører videre at medarbeiderne fremstår som profesjonelle yrkesutøvere og bekrefter oppgavens tittel ved å fremstå som:” Sammen er vi dynamitt!”

## 9 Litteratur

Arbeidsmiljøloven, *Lov av 1. juni 2006*, Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v.

Aust, B. m.fl. (2007). Psychosocial work environment of hospital workers: Validation of a comprehensive assessment scale. *International Journal of Nursing Studies*, 44 :814-825  
Sammendrag hentet fra PubMed.

Björklund, C. m.fl. (2007). Does survey feedback enhance the psychosocial work environment and decrease sick leave? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (1): 76-93 Lastet ned fra Høgskolen i Sør-Trøndelag.

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*.  
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Einarsen, S. og Skogstad, A. (red) (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*.  
Bergen: Fagbokforlaget.

Endresen, A og Moe, S (2012): Arbeidsmiljøet blant NAV-ansatte sett i et sosial kapitalperspektiv. *Søkelys på arbeidslivet*, 29, (1-2):3-20.

Helsepersonelloven, *Lov av 2. juli 1999 nr 64 om helsepersonell m.v.*

Jacobsen, D., I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg  
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannesen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*.  
Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kopperud, K., H. (2012). *Well-Being at Work – on concepts, measurement and leadership influence*.  
Oslo: Nordberg Trykk.

Koren, P., C. og Lindøe, P., H. (2013). *METODER FOR BEDRE ARBEIDSMILJØ, Involvering og gode prosesser*. 2.utg  
Oslo: Gyldendal norske Forlag AS.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*.  
Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Malterud, K. (2013). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning, en innføring*. 3. utg  
Oslo: Universitetsforlaget AS.

OUS prosedyre, Systematisk HMS-arbeid, dokument-ID 27958.

Senge, P., M. (1991). *DEN FEMTE DISIPLIN, Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Hjemmets bokforlag AS.

Storch, m.fl. (2010). *RESULTATORIENTEREDE MEARBEJDERUNDERSØGELSER – Fra gennemsnitlighed til unikhed og processerne der gør en forskel*. København: Livonia Print Sia.

St.meld. nr 12 (2008-2009). *En gledelig begivenhet. Om en sammenhengende svangerskaps-, fødsels- og barselomsorg*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Helsedirektoratet 12/2010 IS-1877. *Et trygt fødetilbud, Kvalitetskrav til fødselsomsorgen*.

Ørjasæter, E., Larsen B., Stang. T. (2013). *Bedre ledelse, Kommunikasjon, styring, arbeidsrett*. Oslo: Cappelen Damm AS.

## **Spørsmålsguide til fokusgruppeintervju**

Kan dere kort fortelle meg hva dere heter og hvilken rolle dere har her i avdelingen?

Dette for at jeg skal kunne kjenne dere igjen og skille svarene fra hverandre når jeg transkriberer i etterkant av intervjuet.

- Hva legger dere i begrepet arbeidsmiljø?
- Hvordan vil dere beskrive ett godt psykososialt arbeidsmiljø?  
Nøkkelord: Tillit til leder, medvirkning, samarbeid, sosialt miljø, rettferdighet, ta avgjørelser, ha medbestemmelse
- På hvilke måter kan personalet påvirke sitt psykososiale arbeidsmiljø?
- Kan dere gi noen eksempler på hva som skal til for å gjøre arbeidsdagen god?
- Kan dere gi noen eksempler på kommunikasjonsformer som brukes for å utveksle informasjon om arbeidsmiljø?
- Har dere en opplevelse av at den informasjonen som formidles nyttiggjøres i arbeidet med psykososialt arbeidsmiljø?
- Hvilke virkemidler kan ledere ta i bruk for å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet?
- Kan dere beskrive noen positive erfaringer i forhold til arbeidet med psykososialt arbeidsmiljø?
- Når det ansettes nye medarbeidere, hvordan innlemmes de i personalgruppen?
- Hvordan vil dere beskrive arbeidsmiljøet her i denne avdelingen? Kan dere gi noen eksempler på hvorfor dere beskriver det slik dere gjør?

### **Hvilke erfaringer har enhetens medarbeidere med at Medarbeiderundersøkelsen inngår i enhetens HMS arbeid?**

- Hva kan ledere forvente i forhold til deltagelse fra sine medarbeidere?
- På hvilken måte kan ledere kommunisere sine forventninger om deltagelse?
- Hvilke erfaringer har dere i forhold til at MU inngår i enhetens HMS arbeid?
- Hvilken opplevelse har dere av at tilbakemeldingene blir hensyntatt?
- Hva tenker dere er nyttig ved MU?

- Hvilken erfaring har der i forhold til effekt av tilbakemelding om psykososialt arbeidsmiljø, er det mer virkningsfullt å svare på MU enn å formidle tilbakemelding via andre kanaler?

## **Spørsmålsguide til semistrukturert dybdeintervju**

- Hva legger du i begrepet arbeidsmiljø?
- Hvordan vil du beskrive ett godt psykososialt arbeidsmiljø?
- Hvilke tanker har du i forhold til arbeidet med psykososialt arbeidsmiljø?
- Kan du angi omtrent hvor mye tid du bruker på oppgaver relatert til psykososialt arbeidsmiljø? (Sykefraværsoppfølging, utviklingssamtaler, konflikter osv)
- Hvordan tenker du at arbeidet med psykososialt arbeidsmiljø bør foregå?
- Kan du beskrive noen positive eksempler fra dette arbeidet?
- Kan du gi noen eksempler på hvordan du inkluderer dine medarbeider i oppgaver relatert til psykososialt arbeidsmiljø?
- Hvordan implementerer du arbeidet med psykososialt arbeidsmiljø i din lederpraksis?
- Hvordan håndterer du de ulike krav og forventninger som rettes til deg fra dine medarbeider i forhold til oppgaver vedrørende psykososialt arbeidsmiljø?
- Kan du gi noen eksempler på dette og hvilke muligheter du har til å prioritere?
- Kan du beskrive hvordan nye medarbeidere blir innlemmet i personalgruppen?
- Hvilke erfaringer har du som leder med bruk av MU som lederverktøy i arbeidet med psykososialt arbeidsmiljø?
- Hvilke kanaler har du som ledere for å kartlegge og innhente informasjon om psykososialt arbeidsmiljø?
- Kan du gi noen eksempler på hvordan du har innhentet nyttig informasjon om psykososialt arbeidsmiljø?



## Samtykkeerklæring fokusgruppeintervju

Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta i fokusgruppe intervju.

---

Dato, signert av prosjektdeltager

---

Dato, signert av student og intervjuer

## Samtykkeerklæring intervju

Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta på intervju.

---

Dato, signert av prosjektdeltager

---

Dato, signert av student og intervjuer