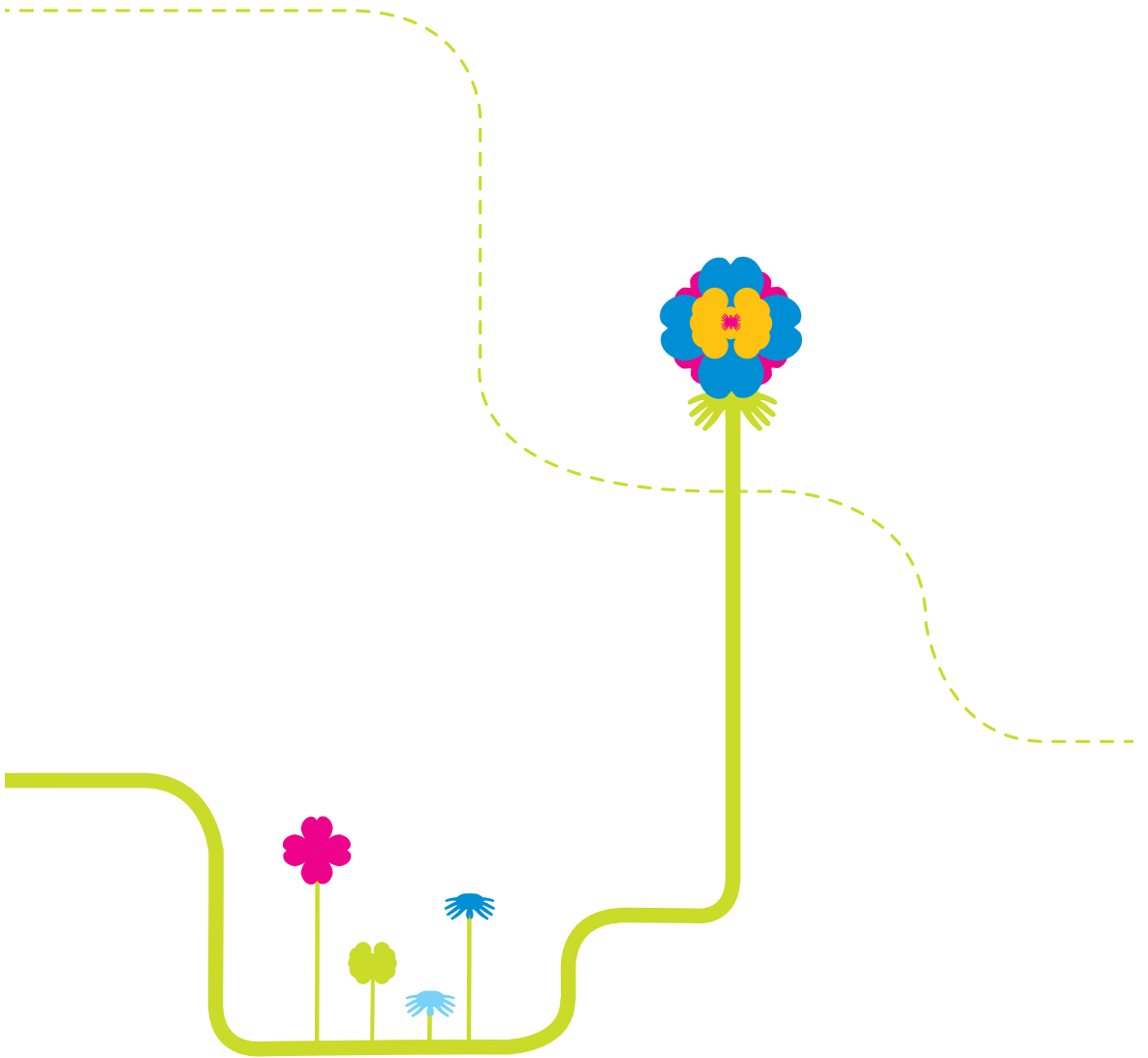


hjerter hode hender

Et refleksjonsverktøy for mestring i
pleie og omsorgstjenesten





2. utgave

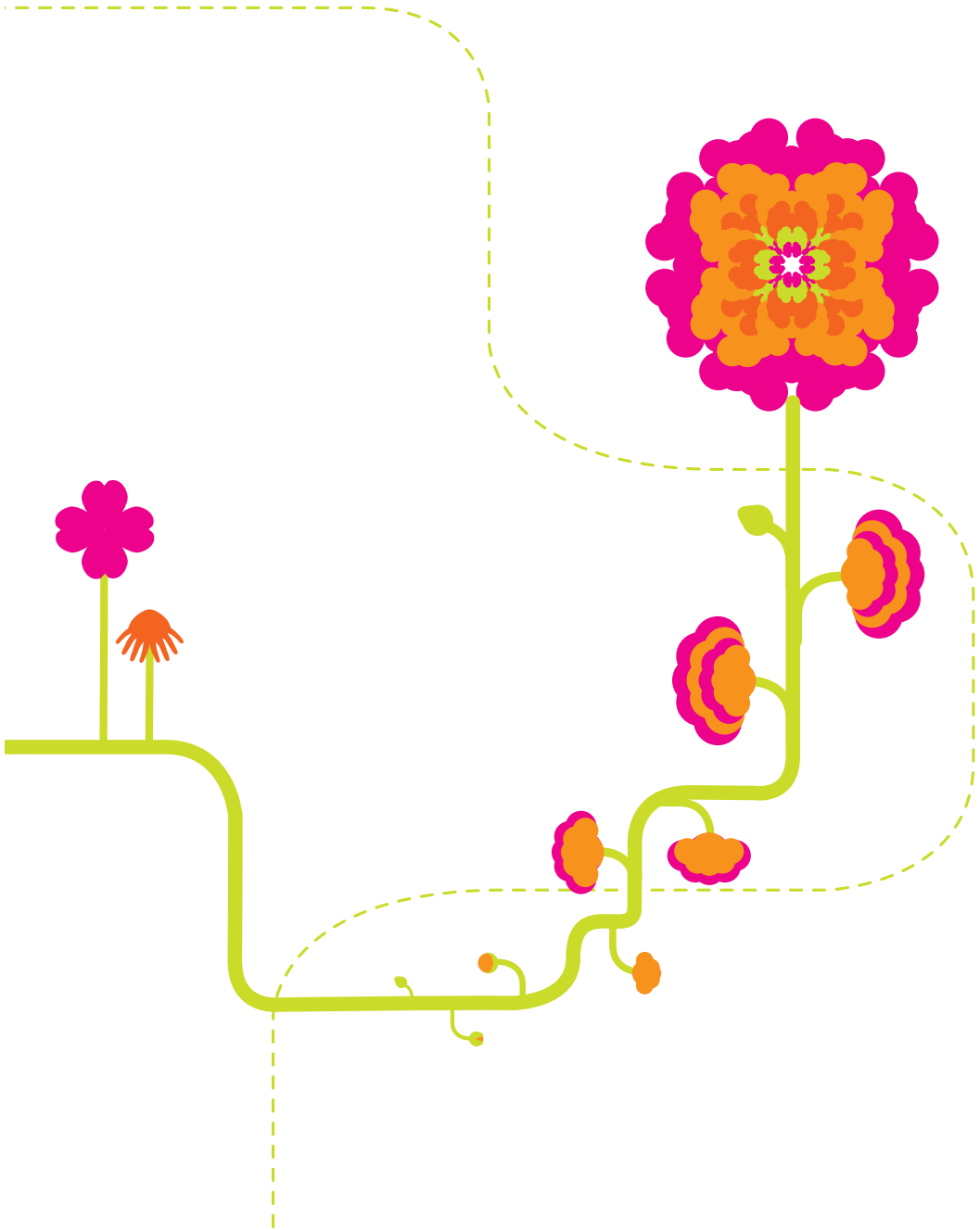


hjerter hode hender

Et refleksjonsverktøy for mestring i
pleie og omsorgstjenesten

Nina Amble, Arbeidsforskningsinstituttet AS
Elisabeth Gjerberg, Arbeidsforskningsinstituttet AS





Forord

På oppdrag fra Helsedirektoratet har vi i perioden 2005/2009 i flere omganger arbeidet med et forsknings- og utviklingsprosjekt blant ansatte i pleie- og omsorgstjenesten. Som i annen type tjenesteyting er de aller fleste beboer- eller bruker-relasjoner greie eller endog morsomme å arbeide med. Bare et mindretall oppleves som krevende. Likevel er det de få krevende relasjonene, med et negativt utfall som kan bli en belastning. Fokuset for vårt prosjekt har vært hvordan man kan håndtere disse relasjonene på en bedre måte. Basert på tidligere prosjekt i førstelinjetjenesten og i nært samarbeid med noen grupper ansatte i pleie- og omsorgssektoren har vi utviklet et ”refleksjonsverktøy” som vi ønsker å dele med flere. Vår erfaring er at dette kan bidra til økt bevisstgjøring og bedre mestring av egen praksis.

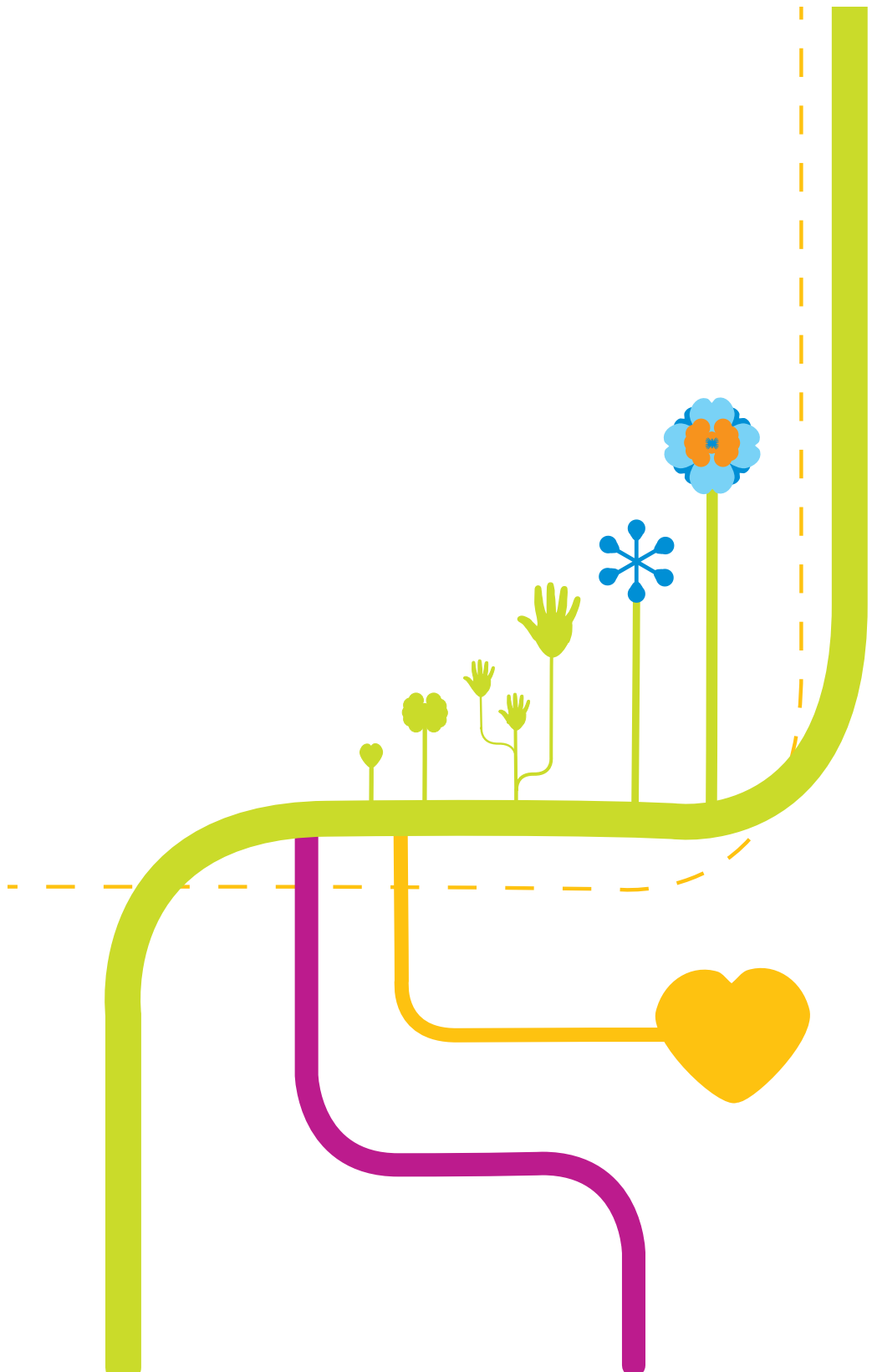
Vi takker ansatte ved Lille Tøyen sykehjem, Oslo kommune, Dypedalsåsen sykehjem, Hvaler kommune og Hjemmebasert tjeneste, sone 1, Hamar kommune som har deltatt i prosjektet, og som på en vesentlig måte har bidratt til utviklingen av refleksjonsverktøyet. En takk også til ansatte i Stovner bydels hjemmetjeneste og Stovnerhjemmet som bidro i en tidligere utprøvningsfase.

Denne reviderte utgaven av ”Hjerte – hode – hender” er en konsekvens av at vi har prøvet ut verktøyet i noen fylker i Norge, nemlig Nord-Trøndelag, Rogaland og Østfold. I disse fylkene har Fylkesmannen hjulpet oss å finne fram til institusjoner og fasilitatorer som har deltatt i denne utprøvingen. Fasilitatorene har deltatt på nettverkssamlinger og ledet refleksjon på egen arbeidsplass, vært vår ”forlengede arm” ute i institusjonene. Derfor tusen takk til fasilitatorene fra institusjoner i Sandnes, Sola, Verdal, Mosvik, Råde og Rygge som har deltatt og gitt viktig erfaring tilbake til oss. Både fasilitatorene og deres refleksjonsgruppedeltakere har bidratt i en skriftlig evaluering av prosjektet. Den viser at de fleste opplever at refleksjonsgruppene har vært faglig lærerike og bidratt til bedre mestring.

I løpet av 5 år, i 9 kommuner, i 19 forskjellige institusjoner, er det utviklet og samlet erfaring i 30 refleksjonsgrupper, 54 fasilitatorer og rundt 150 deltakere: Etter hvert en robust rutine som vi håper flere vil bruke i arbeidet med å skape attraktive, lærende organisasjoner.

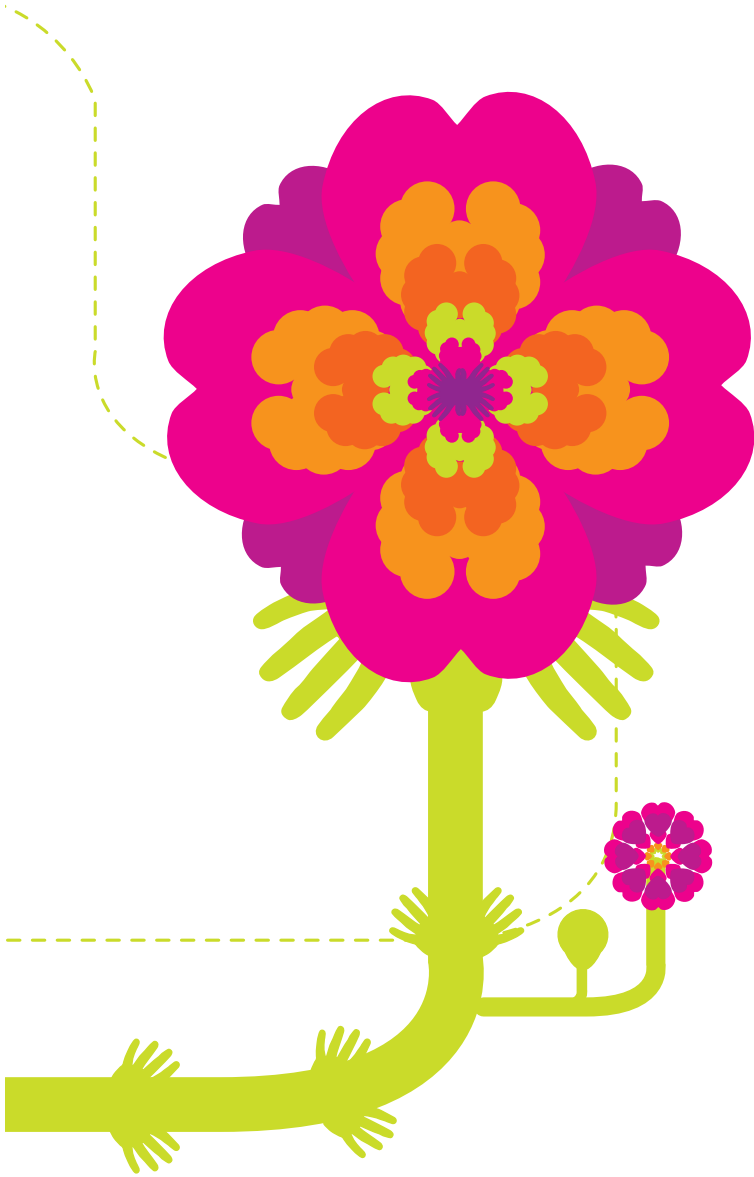
Takk til Helsedirektoratet som initierte prosjektet og gjorde det økonomisk mulig å gjennomføre.

Nina Amble og Elisabeth Gjerberg, Arbeidsforskningsinstituttet AS



Innholdsfortegnelse

innholdsfortegnelse	7
leserveiledning	9
hvilke situasjoner egner seg for refleksjon?	13
refleksjon for mestring	19
å starte en refleksjonsgruppe	23
hvordan foregår refleksjonsmøtene?	27
situasjonsloggen	31
råd til gruppas fasilitator	43
vedlegg	53



1. Leserveiledning

Dette er en håndbok som skal hjelpe dem som ønsker det i gang med refleksjon knyttet til egne arbeidsoppgaver. Tanken er at refleksjon og samtale med gode kolleger skal øke graden av mestring. Vi har kalt boka ”Hjerte – hode – hender”, nettopp fordi at det hjertet føler, kan hodet bearbeide og bruke, slik at hendene kan gjennomføre bedre tjenester. Hjerte - hode - hender handler om å bli bevisst, bruke og styrke sammenhengen mellom de tre elementene i moderne omsorg og tjenesteyting.

Refleksjonsrutinen baserer seg på sløyfer, det vil si sekvenser som veksler mellom refleksjon og utprøving i praksis. Vår erfaring er at god praksis kan læres og videreutvikles, og at refleksjonsgrupper kan bidra i denne læreprosessen ved å sikre overgangen fra individuell mestring til at hele arbeidsmiljøet får ta del i denne kunnskapsutviklingen. Håndboka er en oppskrift på hvordan dette kan planlegges, gjennomføres og følges opp. På lengre sikt er hensikten å skape en robust kultur for mestring og et godt arbeidsmiljø preget av faglig utvikling, trivsel og arbeidsglede i virksomhetene. Det vet vi styrker nærværet.

Refleksjonsverktøyet retter seg i prinsippet mot alle grupper ansatte i moderne tjenesteyting. Vi har prøvd ut verktøyet i pleie- og omsorgssektoren, og der har vi erfart at det er blitt ekstra godt mottatt blant ansatte som ikke har så mange formelle eller

faglige arenaer for å ta opp vanskelige arbeidssituasjoner. Vår erfaring er at refleksjon bidrar til profesjonalisering og fagliggjøring av taus kunnskap, og at man gjennom denne måten å organisere kunnskapsutviklingen på skaper en lærende organisasjon.

Vår erfaring er at pleie- og omsorgstjenesten er handlingsrettet og aktivitetsintensiv, hvor det å sette seg ned, reflektere og skrive om det en tenker, kan oppleves som uvant og vanskelig. Tilbakemeldingen fra dem som har prøvd ut verktøyet er at det å "tvinge seg selv" til å skrive ned erfaring er viktig i forhold til å holde tanken fast, tenke sakte og derigjennom bevisstgjøre hva som skjedde i situasjonen, selv om det i begynnelsen krever noe konsentrasjon og ekstra tid.

All informasjon som kommer opp i forbindelse med refleksjonsgruppene er taushetsbelagt.

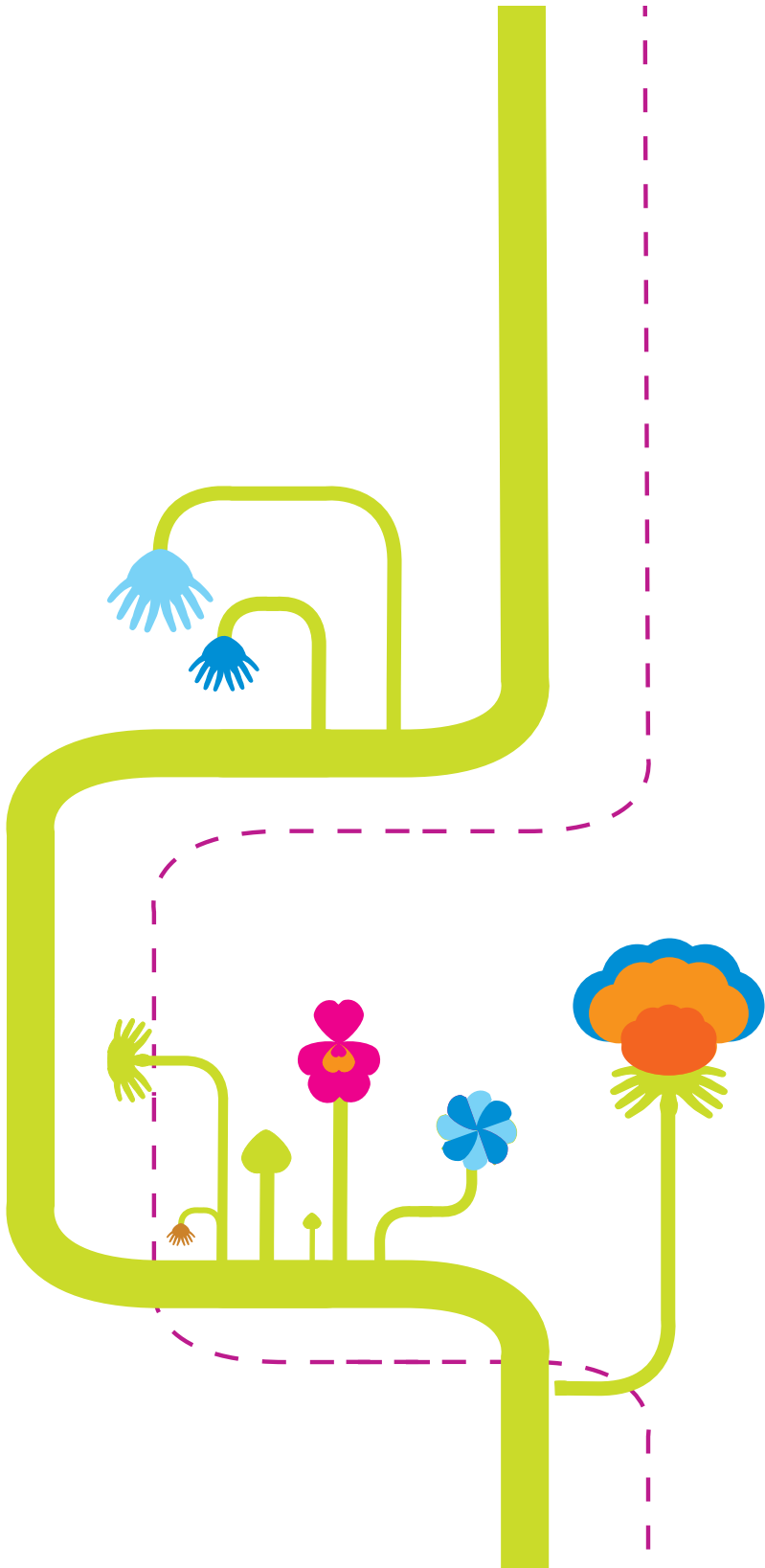
Håndboka er utviklet i nært samarbeid med flere grupper medarbeidere i førstelinetjenesten i sykehjem og den hjemmebaserte tjenesten. Prosjektene og erfaringene håndboka bygger på, er imidlertid også hentet fra andre deler av tjenesteytende sektor, både offentlig og privat, i tidsrommet 2000-2009.

Studietips:

- Boka er din personlige arbeidsbok
- Sett deg et sted hvor du har ro og fred
- Les ett kapittel om gangen
- Skriv gjerne notater mens du leser
- Det er viktig å utfordre seg selv til å skrive for å få i gang refleksjon

Denne boka er din til odde og eie og er laget som en støtte til din faglige utvikling. Her kan du helt fritt skrive ned hva du tenker og føler.

**Refleksjon for mestring –
mestring for motivasjon,
mening og arbeidsglede!**



2. Hvilke situasjoner egner seg for refleksjon?

Mye av arbeidet i pleie- og omsorgssektoren har et relasjonelt preg, og foregår i direkte kontakt med brukere/beboere og pårørende. Relasjonelt arbeid kan være en kilde til arbeidsglede, men også til emosjonell belastning. Relasjonelt arbeid representerer daglig en rekke utfordringer det ikke finnes oppskrift for hvordan skal løses. I relasjonelt eller emosjonelt arbeid forventes at personalet i kontakt med pasienter og pårørende forholder seg på en måte som gir brukerne en positiv følelse. I denne type arbeid ligger forventningene både på et organisatorisk og individuelt plan; som integrerte faglige og yrkesetiske verdier hos helsearbeideren. Emosjonelt arbeid kan være kilde til arbeidsglede, men også opplevelse av følelsesmessig slitasje, som kan utløse kynisme og utbrenthet. Vi vet at arbeid i førstelinjen, det vil si der man har direkte kontakt med en mottaker av tjenesten, er det mest krevende. God mestring av denne type utfordringer forutsetter læring i og av praksis der refleksjon over eget arbeid er viktig.

I emosjonelt arbeid er mestring, profesjonalitet og arbeidsglede nøkkelford i det vi omtaler som et bæredyktig arbeidsmiljø. Refleksjonsverktøyet er tenkt som et virkemiddel for å skape et slikt miljø, for hver enkelt ansatt og for fellesskapet. Når refleksjon er spesielt viktig i emosjonelt arbeid er det fordi det er lett å ta faglig kritikk, personlig. Vi vet at nettopp det å kunne dele erfaring, gjør at en oppdager hvordan det som oppfattes som noe individuelt, er felles for flere. Dette tar brodden

av en personlig belastning. Uten refleksjon, bevisstgjøring av grenser og mulighet til bedre løsning av oppgaver, kan mange inntrykk og følelser forbli ubearbeidede, med fare for å bli liggende ”å gjære”.

De aller fleste oppgavene i moderne tjenesteyting er rutinepregede, og man behersker dem uten at de verken tar eller gir energi. Disse mer eller mindre rutinepregede oppgavene kan imidlertid bli ganske irriterende og krevende, for eksempel når kolleger ikke har gjort det de skulle. Det er likevel de *krevende emosjonelle situasjonene* som er utgangspunktet for bruk av refleksjonsverktøyet. Bevisstgjøring og trening kan være nødvendig for å kunne skille de to typene arbeidsoppgaver. Derfor er det viktig at refleksjonsgruppene sorterer og bruker tiden på situasjoner som bærer i seg kimen til mestring og arbeidsglede. Dette er først og fremst fasilitatorenes oppgave og ansvar.

Situasjoner der den ansatte opplever å komme til kort i forholdet til en bruker/beboer, pårørende eller kollega, som gir en følelse av mislykkethet og ubehag, er de som passer best for en refleksjonsgruppe.

Problemer som i liten grad egner seg for denne type refleksjonsbearbeiding, er saker som har med ressurstilgang å gjøre, for eksempel en opplevelse av at det er for få ansatte i forhold til arbeidsoppgavene. Selv om dette forårsaker situasjoner som er belastende for de ansatte, kan de ikke løses i refleksjonsgruppa. Denne type saker hører hjemme i andre fora.

Konklusjon:

Fokuset for refleksjonsverktøyet er arbeidsoppgaver i førstelinjen i pleie- og omsorgstjenesten. Refleksjonsverktøyet retter seg mot et mindretall av arbeidsoppgavene, kjennetegnet ved sin emosjonelt krevende karakter.

I samtaler med ansatte har vi blinket ut fire slike arketypiske situasjoner som det erfaringsmessig er viktig å mestre:

- Brukere/beboere med krevende atferd
- Krevende samspill med pårørende
- Ledelse av skift med minimumsbemanning
- Pleiefaglig vanskelig stell, eksempelvis terminal pleie, stomi, liggesår med mer.

Eksempler på velegnede situasjoner som har vært drøftet i refleksjonsgrupper:

Episode 1

Episoden knytter seg til en ung og pen hjelpepleier som for noe tid tilbake var blitt primærkontakt for en fysisk kraftig, velutdannet, men dement og til dels pleietrengende mann i 60-årene. Hun fortalte om en episode der hun opplevde å bli utsatt for seksuell tilnærming som hun opplevde særdeles ubehagelig. Midt under et stell hadde han spurt om han kunne få suge henne på brystene. Hun ble overrasket og sjokkert, for slik hadde han ikke snakket før. Hun følte seg vippet av pinnen og begynte å fnise. Selv følte hun at hun reagerte helt feil, hun var blitt gående å tenke på hva hun skulle ha gjort, og hadde begynt å grue seg til mer tilnærming. Var det mulig å sette grenser, og hvordan kunne hun i så fall gjøre det?

Episode 2

En erfaren sykepleier hadde hatt kveldsvakt på en annen avdeling på sykehjemmet enn der hun vanligvis jobbet. Hun skulle delta i stellet av en dement bruker der det trengtes to til å løfte brukeren over fra senga til en stol. Hun kjente ikke brukeren fra tidligere. I det de skulle legge et "seil" under brukeren, kjenner hun plutselig kraftige knyttneveslag i magen, først to og så to til. Hun opplever at den andre pleieren registrerer dette, men ikke kommer til unnsetning. Den andre utsettes også for slag. De forlater rommet sammen. Den pleieren som er fast på avdelingen og kjenner brukeren fra tidligere, mener at dette ikke er mer enn de må finne seg i, og ikke noe å snakke mer om. "Vår" sykepleier er sjokkert. Hva kunne hun gjort annerledes? Hvilke grenser kan settes, og hvorfor er ikke dette et tema?

Episode 3

Denne episoden knytter seg til en godt voksen hjelpepleier med lang fartstid på sykehjemmet. Over noe tid hadde det utviklet seg et mer anstrengt forhold til en pårørende som daglig er på sykehjemmet. Den pårørende er selv sykepleier. Stadig henvender hun seg til hjelpepleieren som er mannens primærkontakt. Hun har ofte et eller annet klagemål; at brukeren blir liggende for lenge om morgenen, at han får medisiner på galt tidspunkt, at det er for lite kontakt med lege, at påkledningen på en eller annen måte er feil etc. Det som er hjelpepleierens utfordringer er ikke alle klagemålene i seg selv, men at den pårørende stadig forstyrrer henne med dette mens hun utfører annet arbeid. For eksempel

at hun kommer inn på andre brukeres rom og framsier sine klager. Vår hjelpepleier opplever at den pårørende på denne måten ikke viser respekt for henne og det arbeidet hun utfører. Hun føler seg i økende grad hjelpeløs i møtet med den pårørende, og gruer seg til å møte henne på avdelingen. Hvordan kan hun på en bedre måte komme henne i møte og hvilke grenser er det mulig å sette?

Episode 4

Hun var nyutdannet sykepleier i Norge, men hadde lang erfaring fra arbeid i pleie- og omsorgssektoren både i Norge og landet hun kom fra. Nå var hun ansatt som sykepleier på en av sykehjemmets tre avdelinger. Vanligvis var de flere sykepleiere på vakt. I helgen, derimot, var hun alene med ansvaret for alle tre avdelingene på sykehjemmet. Disse helgevaktene var noe hun etter hvert grudde seg til, med ansvar for å lede og utføre mange oppgaver med få ansatte til disposisjon. Som en del av den formelle oppgavefordelingen på helgevaktene, var det ledende hjelpepleier som skulle dele ut kveldsmedisinene. Likevel var det litt forskjellig hvordan de praktiserte dette. Noen hjelpepleiere delte ut medisinene, mens andre var vant til at ansvarlig sykepleier likevel gjorde det, hvis ikke det var noe spesielt. På den aktuelle vekten vurderte hun situasjonen som så stresset at hun ba ledende hjelpepleier om å dele ut medisiner. Ledende hjelpepleier, som hun ved flere anledninger synes var vanskelig å lede, hadde nektet å dele ut medisiner; det måtte hun gjøre selv. Hvis hun ikke var fornøyd med denne oppgavefordeling fikk hun heller rapportere det, var hjelpepleierens svar. Den nyansatte sykepleieren oppfattet dette som manglende respekt og hun klarte ikke å svare. Hva skulle hun ha svart? Hvordan skulle hun nå gå fram, sette seg i respekt og komme ut av denne situasjonen?

Disse fire eksemplene er situasjoner vi tror alle kan kjenne seg igjen i og som derfor er godt egnet til felles refleksjon. Som en del av jobben er man nødt til å håndtere og bearbeide følelsesmessige reaksjoner på ting som oppstår i arbeidet. Vi vet at mestring gir arbeidsglede, og at det motsatte tærer på energien og humøret.

Erfaringene viser at mange av episodene som blir gjenstand for refleksjon berører etiske problemstillinger, som grensesetting, bruk av tvang og vold, og at verktøyet *Hjerte Hode Hender*, kan brukes mer direkte i diskusjon av slike problemstillinger.

Kjennetegn ved situasjoner som egner seg for refleksjon:

- De tar mer energi enn de gir
- Du blir gående å tenke på situasjonen lenger enn vanlig
- Du gruer deg til liknende situasjoner
- Din egen forventning til mestring reduseres
- Men det som i utgangspunktet var negativt, kan snus til noe positivt



3. Refleksjon for mestring – mestring for arbeidsglede

Refleksjonssløyfa – refleksjon for mestring

Mestring er et begrep som tar utgangspunkt i ordet ”mester”. Fra håndverks-tradisjonene vet vi at en mester alltid har vært en svenn i lære hos en annen mester før han eller hun selv ble en mester. En som ble mester var forpliktet til å lære opp en ny svenn. Det er denne tradisjonen vi bygger på når vi gjør mesterbegrepet om til et handlingsord, og snakker om å mestre arbeidsoppgaver. En mester har viktige erfaringer som kan komme andre til gode.

Når det åpnes for å snakke om følelser forbundet med arbeid, oppdager mange at de har sterkere følelser enn de selv var klar over. Dette skal ikke hindre noen fra å delta. Følelsene må anerkjennes og kommenteres, men ikke dveles ved. Refleksjons-verktøyet og økt grad av mestring krever et løsningsorientert perspektiv med fokus på atferdsendring.

Det å mestre noe første gang er en opplevelse som setter varige spor. Å lære gjennom mestring er en effektiv måte å endre atferd på, og er ofte forbundet med en umiskjennelig gledesopplevelse. Mestring er knyttet til personlige, og ofte kroppslige, opplevelser. Det å høre om andres erfaringer er ikke alltid tilstrekkelig for selv å kunne mestre noe, men kan være nyttig. Det kan gi inspirasjon, nye innfallsvinkler og ideer til hva man kan forsøke i en liknende situasjon, og slik bedre yrkesutøvelsen.

I arbeidet i refleksjonsgrupper deler man personlig erfaring med andre. Man diskuterer og reflekterer over hvordan situasjonen kunne ha vært mestret bedre, noe som siden prøves ut for å bidra til endret atferd i liknende situasjoner i framtida. Bidragene fra deltakerne, i form av råd og ideer til hvordan problemet kunne ha vært løst, men også nye opplysninger, som nyanserer vil i sin tur gi innspill til ny atferd. Dette kalles en ”refleksjonssløyfe”.

Deretter kan man ta fatt på ”aksjonssløyfa”; utprøving, feiling og læring i praksis.

Berit var i gang med å fylle ut situasjonsloggen. En beboer ga henne nesten alltid en følelse av å være dårlig egnet som pleier. Nå handlet det om et morgenstell og mating under frokosten. Hva skjedde egentlig? Hun noterer så detaljert som mulig: Hvordan stellet begynte, stemningen som først var god og øyeblikket da hun skjønnte at det gikk i gal retning. Plutselig hadde det smelt fra beboeren at hun var udugelig og ikke egnet til å være pleier. Hun ble lei seg. Mens hun sitter og skriver kommer hun på at ikke alt i forholdet til brukeren er negativt. Dusjingen, den hadde hun fått til. Det hadde også vært vanskelig i begynnelsen, men nå ønsket beboeren å bli dusjet av henne. Hun hadde snudd en krevende situasjon før, nå måtte hun finne ut hvordan hun kunne gjøre det igjen.

Denne episoden illustrerer en generell erfaring; man tenker gjennom noe som medfører økt bevissthet om egen praksis. Arbeidet i refleksjonsgrupper innebærer altså ikke bare at de med mindre erfaring får ideer av mer erfarne pleiere. Uavhengig av fartstid i yrket opplever alle deltakere, også fasilitatorene, at de har noe å lære som vil øke graden av mestring.

Konklusjon:

Refleksjonsverktøyet kombinerer individuell og kollektiv refleksjon med utprøving og feiling i praksis. Læreprosessen bygger på et nødvendig samspill mellom det vi kaller en refleksjonssløyfe og en aksjonssløyfe.

Aksjonssløyfa – mestring for arbeidsglede

Refleksjonsverktøyet for mestring bygger på forskning som viser at sekvenser som veksler mellom refleksjon og handling, dvs. at man også prøver ut ting i praksis, kan øke graden av mestring. Det at man klarer en krevende arbeidsoppgave og mestrer den, gir energi og arbeidsglede. Derimot tar oppgaver eller situasjoner som man ikke takler så godt, uforholdsmessig mye oppmerksomhet og krefter. Manglende mestring kan på lengre sikt gi negative fysiske og psykiske utslag. Et godt arbeidsmiljø legger til rette for at medarbeiderne lærer mestring av hverandre. Vår erfaring er at læring mellom kolleger og utprøving i praksis oppleves som økt faglighet og profesjonalisering i jobben.

Mette tok opp en episode i refleksjonsgruppa knyttet til frokostserveringen. En av beboerne, en godt fungerende gammel dame, griset ved bordet. Spesielt ille var det at hun tok ut tennene og rensset gebisset med fingrene mens de andre spiste. Hun talte ikke irettesettelse, ble sint og ødela stemningen. Derfor vinglet personalet mellom å overse og si fra til henne. Fordi det var lite plass, satt hun ved bordet tett på de andre, men de hadde begynt å lage porsjonsskåler til hver bruker med smør og pålegg for å unngå at hun tok i andres mat. Etter refleksjonsmøtet hadde Mette bestemt seg for å prøve å være helt konsekvent. Hun skulle servere frokost flere dager i strekk og ville påtale at tenner ikke skal renses ved bordet. Mette ville se hva som skjedde. Hun erfarte at damen ble sint, men at det gikk over. I neste omgang tok hun den nye praksisen opp på postmøtet med kolleger som også serverte mat. De ble enige om en felles og helt konsekvent praksis; å si fra hver gang. Etter hvert forstod de at årsaken til at hun tok ut tennene var at de ikke passet. Det skulle de gjøre noe med. En liten episode som ikke er stor nok til å nå den skriftlige tiltaksplanen, men viktig for å forstå den dårlige stemningen som oppstod.

I perioden mellom møtene prøver man ut ny atferd i praksis. Utprøving krever litt planlegging, og at man har tenkt gjennom alle arbeidsoppgavene eller sekvensene i episoden. Et proaktivt¹ fokus betyr at man ligger litt i forkant av hendelsen og får litt tid til å forberede seg. Det motsatte er å være reaktiv, det vil si at man blir overrumplet av situasjonen, og derfor ikke nødvendigvis har en gjennomtenkt løsning. Mental trening og forberedelse er derfor en viktig del av verktøyet som skal øke den enkeltes grad av mestring.

Konklusjon:

Refleksjonsverktøyet for mestring skal sette i gang en læringsprosess hvor den enkelte deltaker gjennom refleksjon blir oppmuntret til å prøve ut ny og forbedret problemløsning i praksis – aksjonssløyfa.



4. Å starte en refleksjonsgruppe

Virksomhetsledere skal beslutte hvorvidt det er hensiktsmessig med refleksjonsgrupper i virksomheten. Hun eller han velger ut 1-2 ledere for hver gruppe, heretter betegnet som gruppas fasilitatorer. Deretter overlates organiseringen av gruppearbeidet til dem. Det er imidlertid viktig at ledelsen følger opp arbeidet.

Erfaringene viser at ledelsen har en nøkkelrolle å spille. Ikke bare ved å bestemme og i gangsette refleksjonsgrupper, men ved hele tiden å etterspørre resultater fra gruppens arbeid. Eller på andre måter synliggjøre fasilitatorene og deltakernes arbeid i refleksjonsgruppa slik at det skapes legitimitet i organisasjonen for denne arbeidsformen.

Informasjon

God informasjon om refleksjonsgruppene, både til deltakerne og deres kolleger, viser seg å være et suksesskriterium for gjennomføringen, og bidrar til å skape en positiv holdning til arbeidet. Det bør gis informasjon både før gruppa starter og underveis.

Det er lett å få dårlig samvittighet hvis man går på et møte og etterlater kolleger midt i en travel stellerunde eller middagsserverting. Det er derfor viktig at alle på avdelingen blir informert, for eksempel på post/avdelingsmøtet samme dag. Det er også viktig at medarbeiderne vet at dette vil bli et tilbud til flere etter hvert, og at rollene kan være byttet neste halvår.

Informasjonen skal inneholde:	Forslag til stikkord det må informeres om:
1. Hensikten med møtene	1. Øke graden av mestring, gjennom sløyfer av refleksjon – aksjon, dvs. handling.
2. Deltakere	2. 6-8 deltakere, minst én fra hver avdeling/team.
3. Ledelsens og fasilitatorens rolle	3. To erfarne pleiere som organiserer møtene og har kontakt med ledelsen.
4. Datoer og antall møter	4. Ukedag, tidspunkt, møtelengde og -sted.
5. Planer for neste halvår	5. Rotasjon av deltakerne

Konklusjon:

Før møterekka starter bør alle involverte, også de som berøres av at kolleger deltar, få informasjon om opplegget.

Møtenes organisering

Vi anbefaler at det organiseres refleksjonsmøter for et halvt år av gangen. Det betyr en møterekke på 10-12 møter for hele høsten eller våren. Tidsrammen for møtene bør ikke overskride to timer, og 6-8 deltakere er optimalt.

Møteplanen skal angi tid og sted, og bør bekjentgjøres for deltakerne så tidlig som mulig. Deltakernes kolleger bør informeres om møteplanen slik at de er orientert om hva som skjer og hvorfor kollegene er borte.

Vi har god erfaring med å legge møtene til en fast ukedag omkring slutten av dagvakt og begynnelsen av ettermiddagsvakt. Det bør være et mål at møtene organiseres innenfor arbeidstiden til deltakerne. Dette er erfaringsmessig vanskelig å få til fordi turnusarbeid innebærer at ikke alle er på jobb samtidig. Noen steder har

man valgt å betale gruppas deltakere for å komme før eller bli igjen etter vakt. Hver gruppe må finne ut hva som passer best, og avtale regler for kompensasjon. Vi kan ikke forvente at medarbeidere kan og vil møte opp gratis på sin fritid for å delta i møtene.

Konklusjon:

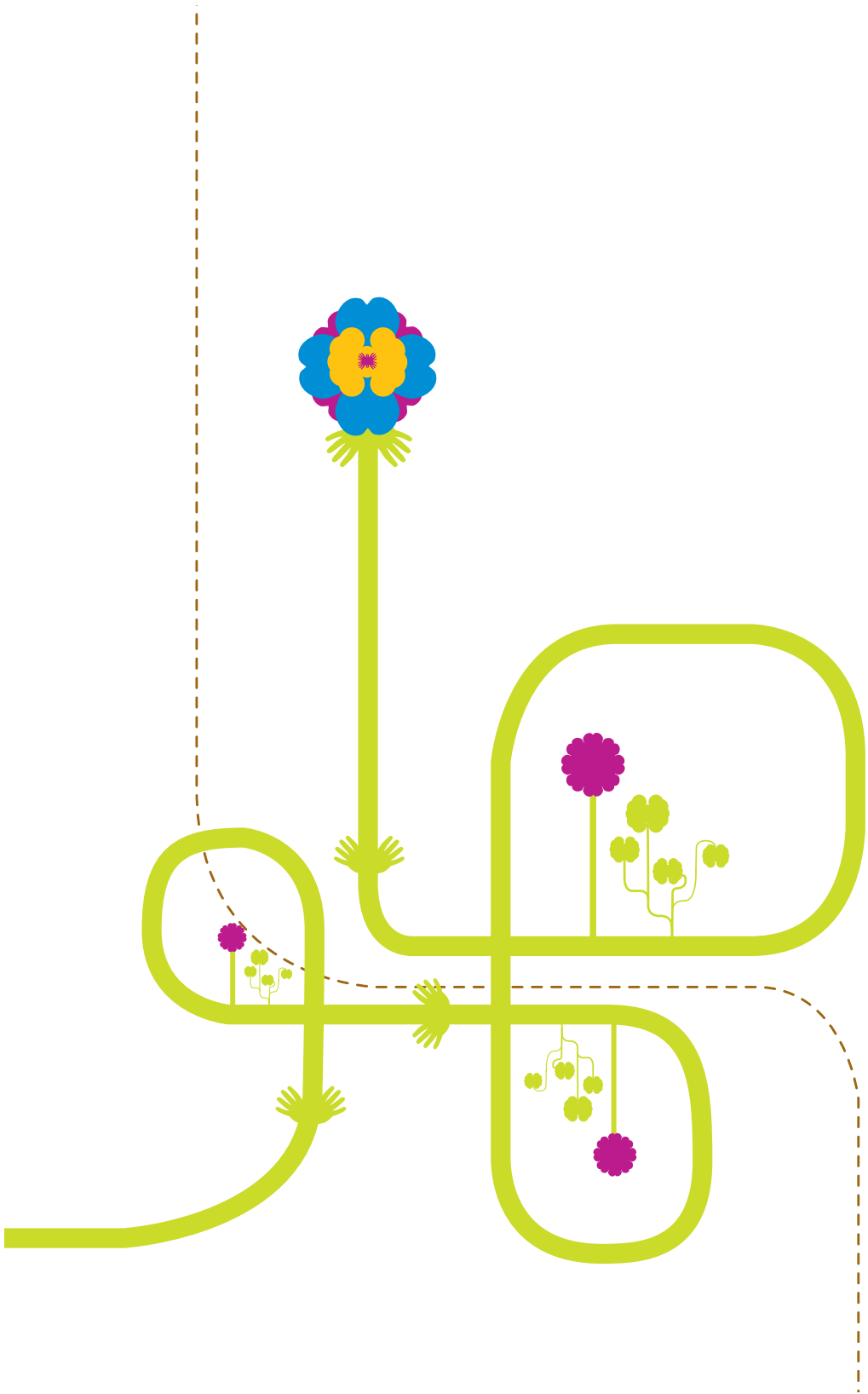
Grappa har i løpet av et halvt år 10-12 møter med opptil to timers varighet. Det er lurt å ha dem på et fast tidspunkt, en bestemt ukedag, og helst på samme sted. Vår erfaring er at det er viktig å finne to timer på dagen med lav intensitet i arbeidet, og som passer best mulig for dem som ikke er på vakt. Etter hvert som gruppene utvikler refleksjonsarbeidet viser det seg at 1,5 time er en passende lengde for gode møter.

Fasilitator

Refleksjonsverktøyet for mestring er beregnet for 6-8 deltakere, hvorav minst to er erfarne pleiere som fungerer som fasilitatorer for grappa. De to er ansvarlige for organiseringen av møtene og sørger for at det enkelte refleksjonsmøtet følger en ønsket prosess og når sitt mål. De to deler ledelsen av møtene mellom seg, og dette bør være tydelig avtalt før hvert møte. Fasilitatorene er også, gjennom sin lange erfaring, garantister for at grappa kjenner til en god praksis. Med dette mener vi at veiledning, råd og gode eksempler på hvordan det er mulig å endre atferd, vil bidra til å øke forventningen til egen mestring, noe som i seg selv øker sannsynligheten for å mestre i praksis.

Konklusjon:

To personer som sammen deler ansvaret for organisering og tilrettelegging, sikring av kontinuiteten samt å bidra med sin egen erfaring. Fasilitatorene bør være seniorer.



5. Hvordan foregår refleksjonsmøtene?

Det følgende er en scene fra et refleksjonsmøte:

De er syv deltakere i møterommet i øverste etasje av sykehjemmet. Oppmøtet er som forventet, alle er der. Klokka er to, middagen er over. Stemningen er god. Møtet er en pustepause i en travel hverdag. Deltakerne varierer i alder, to er ganske unge, noen er midt i livet, mens de to som leder møtet og fasiliterer, er eldst. Alle er kvinner, to er sykepleiere, en er ufaglært, mens de fire andre er hjelpepleiere eller omsorgsarbeidere med fagbrev. Det er fjorten dager siden sist de var sammen. Nesten ingen av dem har sett hverandre i mellomtiden. De jobber turnus, i forskjellige stillingsbrøker, og på forskjellige avdelinger. Det er bare unntaksvis at de jobber sammen, likevel kjenner de hverandres brukere fra ekstravakter og arbeid i helgene.

I dag er det Randi som leder møtet. Sist gang avtalte de at Berit og Maha skulle presentere en arbeidssituasjon hver. Begge har forberedt seg, og har med seg hver sin sirlig utfylte "situasjonslogg"². Situasjonsloggen er et lite skjema som kartlegger episoden de skal framlegge. Episoden Berit skal presentere, dreier seg om seksuell tilnærming fra en primærbruker, mens Maha, som er sykepleier, ønsker å ta opp en situasjon hvor hun som leder av kveldsskiftet opplevde at en annen pleier nektet å gjøre noe hun ba henne om.

Hver får noe under en time til "sin" episode. Først presenteres den, så åpnes det opp for utveksling av inntrykk, tanker og refleksjon. I den avsluttende sekvensen diskuterer gruppa alternative løsninger. I perioden fram til neste møte skal ny atferd prøves i praksis.

² Se nærmere beskrivelse i kap 6

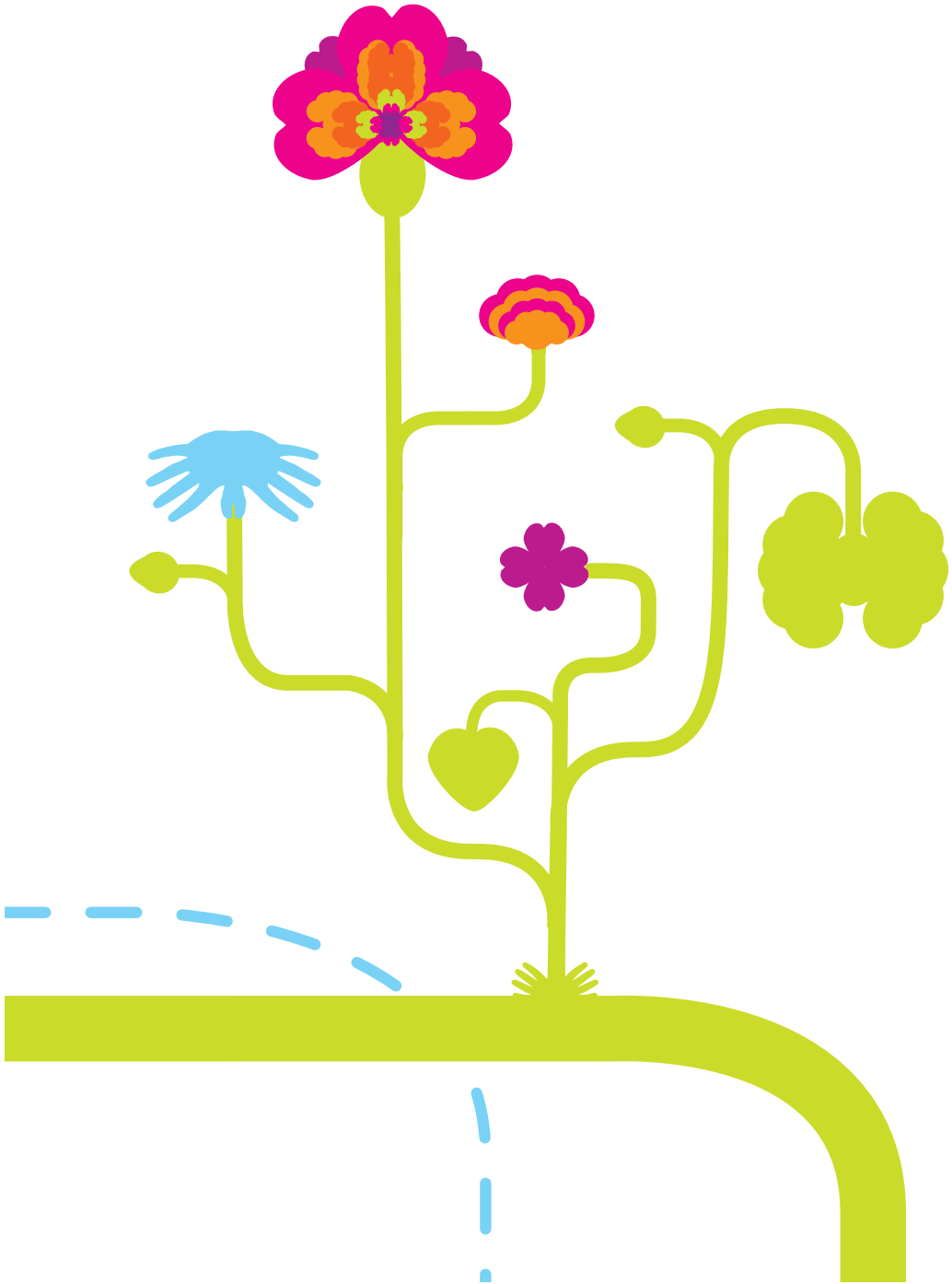
Begge episodene er gode eksempler på situasjoner som egner seg for bearbeidelse i gruppa.

Det enkelte refleksjonsmøte har tre komponenter:

1. Man gjør opp status etter forrige møte, for eksempel hva som har skjedd med episodene man tok opp forrige gang.
2. To nye situasjoner presenteres, og deltakerne reflekterer over disse i fellesskap. Hver episode får ca. tre kvarter. Fasilitator må styre prosessen og passe tiden.
3. Man velger ut to episoder eller situasjoner til neste møte. Dette kan diskuteres i gruppa og avtales på slutten av hvert møte. De spesifikke episodene som blir valgt, skal beskrives i en situasjonslogg av den som framlegger situasjonen. Loggen brukes som utgangspunkt for presentasjon og refleksjon i gruppa. Møtet avsluttes med avtaler om når neste møte er, og hvem som er ansvarlig for å presentere episoder.

Gangen i et refleksjonsmøte m/tidsangivelse:	
15 min	Status og diskusjon av episodene fra det forrige møtet. Skal noe tas opp igjen i full bredde, eller er episoden ferdig behandlet og utprøvd i praksis med ønsket resultat? Hvis dette er tilfelle, kan fasilitator overta situasjonsloggen som dokumentasjon.
15 min	Presentasjon av ny episode
25 min	Refleksjon, ordet er fritt
5 min = til sammen 1 time	Oppsummering og avrunding
15 min	Presentasjon av ny episode
25 min	Refleksjon, ordet er fritt
5 min	Oppsummering og avrunding
15 min = til sammen 2 timer	Avslutning, avtaler neste møte, hvem som presenterer hvilke situasjoner og når

Når man oppsummerer og avrunder arbeidet med en episode, skal den som har framlagt problemet, ha fått innspill og perspektiver som gjør vedkommende i stand til selv å velge en mestringsorientert atferdsstrategi neste gang en liknende situasjon oppstår.



6. Situasjonsloggen

Forskning viser at refleksjon kan utløses ved skriftlighet, og at man tenker klarere når man skriver om ting man har opplevd. Den skriftlige situasjonsloggen er derfor en viktig del av dette opplegget og er en form for tankeskriving.

Evalueringen viste at de fleste mente at loggen også bidro til at en husket detaljer og at den gjør det enklere å presentere egen episode i refleksjonsgruppa.

Spørsmålene og strukturen i loggen er basert på det vi har lært av folk i førstelinjearbeid: Om hvordan en arbeidsepisode som starter greit, plutselig står og vipper mellom et godt og dårlig utfall. De som mestrer slike situasjoner godt, forutser ofte hva som kan komme til å skje, og er derfor forberedt. Denne oppmerksomheten og det proaktive fokuset er lagt til grunn for oppbyggingen av situasjonsloggen.

Når idrettsfolk driver mental trening, bygger de opp mentale bilder av hvordan de skal håndtere framtidige utfordringer, såkalte positive handlingsguider. Målet er at denne situasjonsloggen skal ha samme funksjon for pleierne.

I tillegg er loggen ment å være en støtte når man skal presentere en egen episode for kollegene. Skjemaet inneholder også et felt der man kan skrive ned forslag til endret atferd som en mental forberedelse til neste gang denne eller liknende situasjoner oppstår. Erfaring viser at folk synes det er vanskelig å fylle ut denne delen av skjemaet, men samtidig mener de at den er avgjørende for god refleksjon.

Situasjonsloggene kan også betraktes som en form for dokumentasjon, som samlet vil kunne gi viktig informasjon tilbake til virksomheten.

Konklusjon:

Situasjonsloggen er et hjelpemiddel som skal sette i gang refleksjon, men er naturligvis ikke et fasitsvar. Den krever noe innsats, men gir valuta tilbake i form av bevisstgjøring og innsikt i hva som skjer i løpet av en arbeidsepisode. Loggen bidrar ikke bare til økt bevissthet, men også til å skape mening i hva som egentlig skjedde, dvs. en etterprøving av handlingsforløpet og gjennom dette synliggjøres hva som kan gjøres annerledes en annen gang.

Utfylling av situasjonslogg:

- Velg en situasjon som er viktig for deg og som egner seg for refleksjon
- Loggen skal bevisstgjøre egne tanker
- Bruk egne ord
- Skriv ned det første du kommer på, under hvert punkt
- Se hvor tankene bringer deg, følg tankestrømmen, er det lite plass - skriv på en notatside i boka
- Det finnes ingen fasitsvar på hvordan loggen skal fylles ut, skriv det som passer for deg
- Fyll ut situasjonsloggen i god tid før du skal presentere situasjonen din på refleksjonsmøtet.

Situasjonslogg 1

Navn deltaker:

Situasjonstype: Pas/pårørende/org./sykepleiefaglig
(sett ring rundt passende situasjonstype)

Situasjonsnummer:

Tid/sted:

1.a) Hensikt med arbeidsoppgaven/hva slags situasjon var det?

1.b) Hva skulle gjøres?

2.a) Hvem deltok:

2.b) Egen rolle:

3.a) Hva skjedde skritt for skritt, aktiviteter i situasjonen,?

3.b) Stemning innledningsvis - stemningsutvikling – når snudde stemningen?

Situasjonslogg 1 (forts.)

4.) Kjennetegn ved situasjonen, var det noe spesielt som utløste den, noe du husker i etterkant?

5.) Det er viktig å kvitte seg med vanskelige episoder. Har du en spesiell teknikk for å bli ferdig med episoden?

6.) Forslag til forbedring
(skal fylles ut etter refleksjonsmøtet):

Situasjonslogg 2

Navn deltaker:

Situasjonstype: Pas/pårørende/org./sykepleiefaglig
(sett ring rundt passende situasjonstype)

Situasjonsnummer:

Tid/sted:

1.a) Hensikt med arbeidsoppgaven/hva slags situasjon var det?

1.b) Hva skulle gjøres?

2.a) Hvem deltok:

2.b) Egen rolle:

3.a) Hva skjedde skritt for skritt, aktiviteter i situasjonen?

3.b) Stemning innledningsvis – stemningsutvikling:

Situasjonslogg 2 (forts.)

4.) Kjennetegn ved situasjonen, var det noe spesielt som utløste den, noe du husker i etterkant?

5.) Det er viktig å kvitte seg med vanskelige episoder. Har du en spesiell teknikk for å bli ferdig med episoden?

6.) Forslag til forbedring
(skal fylles ut etter refleksjonsmøtet):

Situasjonslogg 3

Navn deltaker:

Situasjonstype: Pas/pårørende/org./sykepleiefaglig
(sett ring rundt passende situasjonstype)

Situasjonsnummer:

Tid/sted:

1.a) Hensikt med arbeidsoppgaven/hva slags situasjon var det?

1.b) Hva skulle gjøres?

2.a) Hvem deltok:

2.b) Egen rolle:

3.a) Hva skjedde skritt for skritt, aktiviteter i situasjonen?

3.b) Stemning innledningsvis – stemningsutvikling:

Situasjonslogg 3 (forts.)

4.) Kjennetegn ved situasjonen, var det noe spesielt som utløste den, noe du husker i etterkant?

5.) Det er viktig å kvitte seg med vanskelige episoder. Har du en spesiell teknikk for å bli ferdig med episoden?

6.) Forslag til forbedring
(skal fylles ut etter refleksjonsmøtet):

Situasjonslogg 4

Navn deltaker:

Situasjonstype: Pas/pårørende/org./sykepleiefaglig
(sett ring rundt passende situasjonstype)

Situasjonsnummer:

Tid/sted:

1.a) Hensikt med arbeidsoppgaven/hva slags situasjon var det?

1.b) Hva skulle gjøres?

2.a) Hvem deltok:

2.b) Egen rolle:

3.a) Hva skjedde skritt for skritt, aktiviteter i situasjonen?

3.b) Stemning innledningsvis – stemningsutvikling:

Situasjonslogg 4 (forts.)

4.) Kjennetegn ved situasjonen, var det noe spesielt som utløste den, noe du husker i etterkant?

5.) Det er viktig å kvitte seg med vanskelige episoder. Har du en spesiell teknikk for å bli ferdig med episoden?

6.) Forslag til forbedring
(skal fylles ut etter refleksjonsmøtet):



7. Råd til gruppas fasilitatorer

Kjære Fasilitator!

Du skal nå lede en gruppe medarbeidere gjennom en prosess over omlag et halvt års tid. Basert på vår erfaring vil vi gi deg noen råd. Vi tror dette kan bidra til å bedre prosessen og redusere potensielle ”feilskjær”, slik at dere sammen kan nå målsettingen for gruppearbeidet.

Vi har lagt opp til to fasilitatorer som skal samarbeide om å velge ut situasjoner og sørge for at prosessen når sitt mål. Det at dere er to, sikrer også kontinuiteten, slik at det alltid er en som kan lede gruppa. For at begge skal få trening, bør dere veksle på å lede gruppene. Det er flere måter å gjøre dette på. Vi har erfart at noen fasilitatorpar har likeverdige roller, men bytter på å ha hovedansvar fra gang til gang, andre har utviklet en ”hånd i hanske” modell der de på et likeverdig nivå naturlig utfyller hverandre. Og noen har etablert en rollefordeling, der en har hatt hovedansvar, og den andre er noe mer tilbakelent, men kan ta over ansvaret når den ene ikke kan delta.

Evalueringen viste at de fleste opplevde rollen som fasilitator både som faglig lærerik, den ga en personlig mestringsopplevelse, samtidig som den kunne oppleves som personlig krevende.

Hensikten med denne typen gruppearbeid er å bidra til at ansatte i pleie- og omsorgstjenesten, gjennom refleksjon over sin yrkesutøvelse, skal kunne mestre utfordringer og problemer de møter i arbeidet med brukere/beboere og pårørende. Vår tanke er at god praksis kan læres og videreutvikles, og at refleksjonsgrupper kan bidra til å sikre overgangen fra individuell mestring til kollektiv praksis. Det betyr at gode erfaringer og mestring hos den enkelte formidles og blir til felles forståelse og kompetanse i personalgruppen.

Refleksjonsgruppene bør være tverrfaglige med en blanding av hjelpepleiere, omsorgsarbeidere, sykepleiere og ufaglærte. Å dele erfaringer på tvers av faggruppe bidrar til gjensidig læring og respekt, og kan være et positivt tilskudd til arbeidsmiljøet.

Din rolle som fasilitator er viktig både for gjennomføringen av det enkelte møtet og for at gruppemøtene i sum blir en prosess som du og dine medarbeidere opplever bidrar til bedre mestring i praksis. Sentrale suksesskriterier er både knyttet til organiseringen av og strukturen på møtene, og selve prosessen. Først noen råd om organisering og struktur.

Organisering av en møterekke

Tidsplan

Start med å legge en tidsplan for til sammen 10-12 møter over en periode på ca seks måneder, dvs. ca. et møte hver 14. dag. Det er viktig at gruppas deltakere i størst mulig grad kan påvirke valg av tidspunkter, når dere på det første møtet planlegger møtene videre. Dette bidrar til større grad av forpliktende deltakelse. Potensielt fravær fordi turnus ikke passer med møtetidspunktet, bør forhindres ved på forhånd å gjøre avtaler med ledelsen om kompensasjon når gruppedeltakere møter i fritiden, for eksempel som avspasering eller overtidsbetaling. Det vil imidlertid ofte være noen det ikke passer for, for eksempel på grunn av ferie eller sykdom.

Hvert gruppemøte har en varighet på ca to timer og bør fortrinnsvis holdes i det samme lokalet fra gang til gang. Dermed unngår dere forvirring om hvor dere skal være, med påfølgende tap av tid for gruppearbeidet. Det er viktig å starte presis.

Organisering av hvert møte – hvem skal legge fram?

Organiseringen av gruppearbeidet innebærer også et ansvar for at det til hvert møte er ett til to forberedte innlegg. Det vil si at en eller to av gruppedeltakerne har forberedt en episode de ønsker å diskutere. Ditt ansvar som fasilitator innebærer at det ved avslutningen av hvert møte besluttes hvem som har ansvar for å legge fram noe neste gang. Hvis det ikke er mulig å fastsette dette på møtet, er det fasilitators oppgave i den mellomliggende periode å finne fram til personer som kan legge fram en episode på førstkommende møte. Den eller de som skal legge fram en episode, forbereder seg ved å loggføre en arbeidsepisode som skal være utgangspunkt for refleksjon i gruppa (se loggens fem første punkter). I en hektisk hverdag er det imidlertid lett å glemme at man har ansvar

for å legge fram noe. Vi har erfart at det kan være lurt å gi en liten påminnelse en til to dager før neste møte. Som fasilitator har du ansvar for påse at alle deltakerne tar ansvar for å legge fram noe etter tur.

I pleie- og omsorgstjenesten skjer det ikke sjelden at det plutselig oppstår en situasjon som oppleves som vanskelig. Det bør derfor være mulig å ta opp mer eller mindre akutte problemer dersom noen har behov for det. På grunn av dette bør man informere om muligheten for forskyvning når opplegget presenteres.

Mange synes det er vanskelig å vite hvilke episoder som passer for refleksjon. Din oppgave som fasilitator er å rettlede, velge ut og passe på at hver sak får tilstrekkelig tid på møtet. Det er lurt å minne om tidsrammen for hver framleggelse i begynnelsen av hvert møte.

Kjøreregler for hvert møte

Fasilitator har ansvar for å presentere et sett ”kjøreregler” for arbeidet første gang gruppa samles, samt å påse at de blir overholdt på hvert møte, dvs. ha et våkent øye for at de blir fulgt, og med mild hånd påtale eventuelle overtramp.

- Bruk av situasjonsloggen. Noen uttrykker motstand mot å skriftliggjøre sine erfaringer og føler at det de presenterer ikke er ”bra nok”. Dette er mest uttalt til å begynne med. Det er derfor viktig å understreke at det ikke finnes en riktig eller feil måte å beskrive en situasjon på. Presisér at enhver må ta utgangspunkt i sine erfaringer og bruke egne ord. Oppmuntre til å skriftliggjøre det muntlige, dvs. at de skriver om situasjonen på samme måte som de ville ha fortalt den. Det er viktig å understreke at de ikke skal prøve å være ”flinke”. Situasjonsloggen er et utgangspunkt for det videre arbeidet i gruppa og skal først og fremst sette i gang refleksjon.
- Etter den innledende presentasjonen slipper de andre til. Det er ikke tillatt å kritisere eller komme med negative kommentarer. Det er viktig å fortelle om egne erfaringer, hvordan man selv forstår situasjonen og eventuelt om man har endret atferd i liknende situasjoner. Ofte har kolleger bakgrunnsinformasjon fra pårørende og liknende, som kan nyansere forståelsen av situasjonen. Husk begrensninger knyttet til taushetsplikten - pasienters og pårørendes navn skal ikke brukes.
- Alle grupped medlemmene har en gjensidig taushetsplikt når det gjelder det som

framkommer i gruppa. Det betyr selvfølgelig ikke at de ikke kan fortelle sine kollegaer om hva som tas opp i gruppa i mer generelle vendinger.

3 faser i presentasjon av situasjonsloggene

Hver presentasjon av en episode må omfatte følgende tre faser:

- Presentasjon av situasjonen
- Kollektiv refleksjon
- Den som har presentert, avrunder refleksjonen med kort å summere opp eventuelle forslag til løsninger

Introduksjonen starter med at den som framlegger en episode forklarer bakgrunnen for å ta opp nettopp denne saken. Vedkommende må få fortelle om sin opplevelse, så langt eller kort den enkelte selv ønsker, innenfor tidsrammen. Selv om den som presenterer ikke følger loggen i sin framlegging, er det fint om du som fasilitator prøver å ha strukturen fra loggen i hodet og stiller oppklarende spørsmål underveis. Dette skal bidra til å fokusere på hva som har skjedd, hvordan hun eller han har handlet, og hva som gjorde at situasjonen ble vanskelig. Still gjerne spørsmål som bidrar til å utdype forståelsen av situasjonen, ”åpnende” spørsmål som for eksempel: ”Kan du si noe mer om hva som egentlig skjedde?” Uttrykk som hva, hvordan, på hvilken måte etc. hjelper til å kaste bedre lys over en situasjon enn å bruke spørsmål som enkelt kan besvares med ja eller nei. Dette ”lukker” ofte en fortelling.

Neste fase omfatter gruppas kollektive refleksjon. Invitér til innspill fra de andre deltakerne. Pass på underveis at alle kommer til orde med sine erfaringer, sin forståelse og forslag til løsninger. Som fasilitator bør du ha en noe ”tilbakelent” rolle. Tillat tause faser og unngå å komme med forslag for raskt, selv om de andre nøler. Ansatte i denne sektoren har sjelden anledning til ”å tenke langsomt”, dvs. sette seg ned og bruke tid på å belyse en situasjon. Særlig til å begynne med kan derfor mange være litt utrenet med denne formen, men erfaringene viser at gruppene etter hvert lærer seg å bruke tida på denne måten.

Den siste fasen handler om å runde av og lukke refleksjonen. Sjekke ut at problemer, den som har presentert en episode har fått tilstrekkelig med råd til å kunne lage en plan for endret atferd. Det blir opp til den enkelte hva som fylles ut i punkt 6. Men husk at den som legger fram noe, også skal rapportere tilbake til gruppa på neste møte, det vil si bruke ca. fem minutter innledningsvis til en kort rapport om

hvordan hun/han har mestret en tilsvarende situasjon som den han/hun sist tok opp. Har han/hun klart å ta i bruk forslagene, hvordan har det gått? Er atferden blitt endret?

Fallgruver

Vi har erfart at det er viktig å unngå tre fallgruver i denne type refleksjonsarbeid:

”Viddevandring”

Dette betyr at det ofte kan være en utfordring å holde folk på sporet, dvs. holde tråden i diskusjonen og ikke ”gli ut på viddene”. Dette kan ha flere årsaker, men ofte ser vi at det kan være et slags forsvar mot å gå inn i en situasjon som er litt vrien og som en ikke ser noen løsning på. I slike situasjoner er det lett å bli revet med, dvs. bli med på ”vandringen”. Vi har sett at dette oftest skjer i startperioden av refleksjonsarbeidet, når man er litt utrenet med å gå inn i en situasjon, å bruke tid. Når dere er to fasilitatorer, er imidlertid mulighetene større for at dere kan hjelpe hverandre med å holde tråden.

”Kos med misnøye”

Situasjoner som egner seg i dette opplegget, kan også invitere til lite konstruktive diskusjoner. Vi har erfart at både ”kos med misnøye” og utvikling av mer eller mindre kyniske holdninger, kan være en fare. Dersom man ikke klarer å arbeide seg ut av oppgitthet og resignasjon, kan det utvikle seg en slags ”sutrekultur” som lever sitt eget liv.

Et annet problem er at egen utilstrekkelighet lett kan gå overføres til en kynisk holdning til brukerne/beboerne, for eksempel at de eller deres pårørende er vanskelige, trollete, ondskapsfulle etc.

For å demme opp for dette er det viktig å bidra til forståelse av brukernes/beboernes atferd, samtidig som man vektlegger et løsningsorientert fokus: Er det mulig å håndtere situasjonen på en annen måte, hvilke muligheter finnes? Hvilke forutsetninger må være tilstede for at det skal kunne la seg gjøre? Både brukere/beboere og ansatte skal bevare sin verdighet. Det er først og fremst fasilitators ansvar å holde et løsningsorientert fokus, og ved spørsmål og kommentarer bidra til å sette de andre på riktig spor.

”Terapigrøfta”

Som fasilitator er det også ditt ansvar å passe på at refleksjonsmøtene ikke går over i terapilignende sesjoner. Hovedfokuset må hele tiden være rettet mot oppgaven som skal utføres og hvordan den kan løses på best mulig måte, og ikke på egne følelser og reaksjoner. Dette handler også om ansvarliggjøring; det er gruppas ansvar å komme fram til en bedre praksis, såkalt løsningsfokusering, i motsetning til situasjoner hvor man har som mål å utdype følelser .

Hvilke saker skal videreformidles til ledelsen?

Som nevnt mener vi at det først og fremst er saker med et relasjonelt aspekt som egner seg for arbeid og forslag til løsning i refleksjonsgruppa. Det kan likevel tenkes at det dukker opp problemer på møtene som ikke hører hjemme der, og som må bringes videre til ledelsen for behandling. Sjekk ut at alle er enige når en problemstilling løftes ut av gruppa og presenteres for ledelsen. Dette er fasilitators ansvar.

Lykke til!

Kjøreregler for refleksjonsgruppa:

- Det er gjensidig taushetsplikt i gruppa
- Bruk egne ord, også når du skriver
- Tenk over at alle bør få snakke omtrent like mye
- Det finnes ingen riktige eller gale måter å beskrive en situasjon på. Det er den enkeltes opplevelse av den, som teller
- Del dine tanker og erfaringer, det øker forståelsen av situasjonen
- Si i fra når du synes noe er bra eller lurt

Unngå fallgruvene:

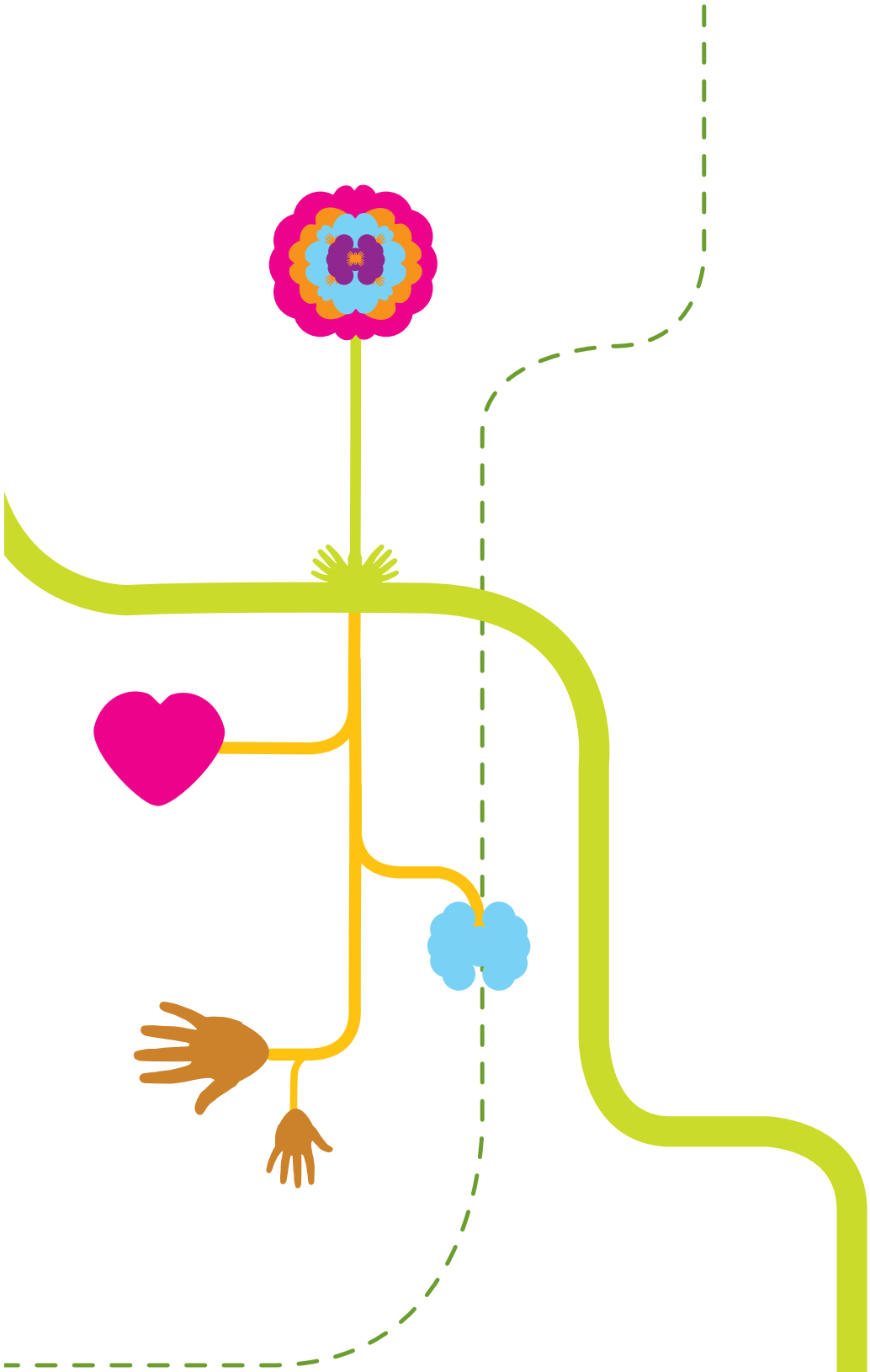
- Kos med misnøye gjør at energien forsvinner og gruppa demotiveres
- Fokuser på muligheter
- Fokuser på atferd framfor å grave i følelser
- Fokuser på å endre egen atferd
- Pass på tiden og at dere holder dere til saken
- Ta ansvar for å holde gruppa på sporet

3 faser i presentasjonen av en situasjon:

- Presentasjon av situasjon
- Kollektiv refleksjon
- Den som har presentert, avrunder refleksjonen

Framgangsmåte:		
Aktivitet	Mål	Ansvarlig
1. Valg av deltakere	6-8 inklusive to fasilitatorer	Virksomhetsleder
2. Organisering av møterekke	10-12 møter à 2 timer i løpet av 6 mnd.	Virksomhetsleder sammen med fasilitator
3. Informasjon til alle	Mål, hvem, når, hvor ofte og rotasjon	Virksomhetsleder
4. Fasilitatormøte	<ul style="list-style-type: none">• Orientering til fasilitatorer.• Diskusjon og valg av situasjoner for refleksjon	Virksomhetsleder/ forskere
5. Forberedelse av første møte	<ul style="list-style-type: none">• Informasjon om kjøre-regler• Avtale med en/to som skal presentere på første møtet	Fasilitator

Framgangsmåte (forts.)		
Aktivitet	Mål	Ansvarlig
6. Første møte	Orientering om: <ol style="list-style-type: none"> 1. hensikt 2. kjøreregler 3. møterekke 4. arbeidsoppgaver mellom møter 5. føring av situasjonslogg 6. rekkefølge: hvem legger fram hva og når 7. framlegging 8. avtaler om neste gang 	Fasilitator
7. Siste møte	Evaluering <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvilke erfaringer har dere fått? 2. Hva har vært bra? 3. Hva har vært vanskelig? 4. Hva kan forbedres? 	Fasilitator
8. Tilbakerapportering	Oppsummering, diskusjon av erfaringer. Valg av nye medlemmer og fasilitatorer.	Virksomhetsleder og fasilitatorene
Ny runde		



Vedlegg

Vedlegg 1:

Mestringsstrategiene fra studier i førstelinjen i flytransport m/oversetting til pleie- og omsorgstjenesten

Mestringsstrategiene ble oppdaget og utviklet i en studie av frontlinjepersonalets arbeid på den nye Oslo Lufthavn Gardermoen i tidsrommet 2000-2003 (Amble et. al. 2003)

Hver frontlinjearbeider³ møter hundrevis av reisende i løpet av en dag. Hver passasjer skal ha individuell behandling. I dag reiser alle slags folk, samtidig som tiden "på reise" skal være minst mulig. Forholdet mellom hva si gis og fås i det enkelte møtet med en passasjer varierer. Selv om tjenestene standardiseres vil de variere fordi menneskene i førstelinjen er forskjellig og passasjerer reagerer forskjellig. Det ligger så å si i serviceproduktets natur at de individuelle og kollektive ressurser den enkelte frontlinjearbeider kan trekke veksler på, er blitt en kritisk suksessfaktor, fordi selve tjenesten er tilnærmet den samme uavhengig av hvilket selskap du reiser med.

Mange av de eldre frontlinjearbeiderne forteller om hvordan oppfatningen av passasjerene har endret seg de siste 20-30 årene; fra å betrakte passasjerer som fraktegods, til i dag, hvor passasjerer i løpet av 30 minutter skal ha mat, valg mellom mange forskjellige drikkevarer og personlig service; passasjerer er en gjest! Frontlinjearbeiderne selv opplever dagens kunder som mer krevende enn tidligere, i den forstand at møtene stort sett skjer i jevnbyrdige relasjoner, hvor kunden vet hva man kan forvente av deg som tjenesteyter. Men selv om kunden får det vedkommende forventet, er det når det ytes noe uventet og ekstra at kunden får en god opplevelse. "Det lille ekstra" er et eksempel på "myk vare" i form av følelsesmessige engasjement i arbeidet. Samtidig utvides konseptene, hvor det siste er frontlinjearbeidere som oppfordres til å by på seg selv og bruke humor, skape moro! Jobben blir en scene.

Frontlinjearbeiderne rapporterer selv at de aller fleste kunderelasjonene er likeverdige og greie. Det er kanskje én av hundre relasjoner, som oppleves som

³ Innsjekkingspersonale, personale på gaten, kabinpersonale

problematisk. Hvis den negative følelsen fra den vanskelige kunderelasjonen fester seg i bevisstheten, skygger den for alle de gode og greie opplevelsene en arbeidsdag innebærer. Derfor er det viktig å takle de vanskelige episodene på en god måte. Det gir arbeidsglede og opplevelse av mestring, forteller de. Dette er eksempler på at jevnlig opplevelse av mestring bygger seg opp og blir en form for buffer mot negative opplevelser.

Det er stor variasjon i måten den enkelte velger å takle arbeidsoppgavene på. De ansatte har forskjellig erfaring og dermed også praksis i forhold til hvordan de løser relativt like arbeidsoppgaver. Valg av arbeidsstrategi får størst utslag ved avvik, det vil si når samspillet med en passasjer ikke går som vanlig eller blir problematisk. Det kan være at en eller flere oppgaver krever ekstra innsats, i form av ekstra følelsesmessig engasjement, og ofte også ekstra tid.

Et avvik kan skyldes mange ting, for eksempel en irritert enkeltkunde som rett og slett er i dårlig humør, at frontlinjepersonalet selv har en dårlig dag eller at flyplassen har generelle problemer, for eksempel med datautstyr eller forsinkelser. Det kan dreie seg om enkeltepisoder før ting går tilbake til normalt, men frontlinjepersonalet forteller også om hvordan en enkelt episode kan utløse en kjede av negative hendelser.

I vårt materiale har vi registrert tre forskjellige strategier for hvordan den enkelte frontlinjearbeider nærmer seg, takler og bearbeider en avvikende situasjon. De tre strategiene har tre tilsvarende arketyper, vi har kalt dem; *"entusiasten"*, *"surfer'n"* og *"dirigenten"*.

Kjennetegn ved de tre mestringsstrategiene			
	Entusiasten	Dirigenten	Surfer'n
Innstilling/grunnholdning	Varm ureflektert/ åpen/entusiastisk	Varm reflektert/ positiv/analytisk	Desillusjonert/kald reflektert, kos med misnøye (KMM)
Perspektiv på avvik	Reaktiv	Proaktiv	Instrumentell, "ikke mitt bord"
Trygghets- forankring	Rutiner & regler	Eget repertoar	Videresending, "ikke mitt bord"
Motivasjon. "Den gode dagen"	Arbeidskolleger "Når alt går greit"	Mestring "Lande turbulens"	Lønn/reiser "Godene og stemningen"
Arbeidsmetode i de vanskelige møtene	Brobygger/ strekker seg	Betinget brobygger, forhandler	Videresender/ avviser
"Den verste kunden"	VIP/gullkort kunde	Unge karriere- kvinner	Alenemor med småbarn
Emosjonelt arbeid	Grenseløs/ flink/ytrestyrt	Grenser ok/positivt indre styrt	Grenser ikke ok/ Uberørt

Erfaringene fra flyprosjektet ble "oversatt" til pleie og omsorgstjenesten gjennom tre fokusgrupper mer personal fra sykehjem og hjemmebasert tjeneste.

Vi gjorde fem viktige erfaringer:

- 1) Flybransjen representerer et *servicemøte*, av kort varighet og med nye mennesker hele tiden. Pleie og omsorg representerer en *servicerelasjon*, det vil si gjentatte møter med samme person, og møter av lengre varighet hvor en bygger en relasjon. Det antas at relasjonen er en mer krevende emosjonell oppgave enn servicemøtet.
- 2) Tempo og rytme i pleie og omsorg er langsommere enn i fly. Hvis en dag i frontlinjen i fly var karakterisert av 100 relasjoner av to minutter pluss noen

som krever det lille ekstra. Pleie og omsorg heller karakterisert av 10 relasjoner på flere minutter opp til titalls, hvorav kanskje *en* den dagen blir krevende og utfordrende.

- 3) Pleie og omsorg har et større innslag av formell faglighet, mens fly er mer ufaglært arbeid. Det ble beskrevet mye glede og stolthet knyttet til denne fagligheten, men også mye press, når tiden tvinger folk til å gjøre ikke godt nok faglig arbeid.
- 4) Våre fokusgruppedeltakere kjente godt igjen strategiene, grensene, men eksplisitt mer uttalt var grensen for omsorg, som nærmest var tabu i fly (finnes det grenser for service?). Kan en først være glad når alle eksempelvis alle beboere er glade, eller finnes det grense for omsorg og hvor går den? Profesjonalitet knyttet til å kunne si at nok er nok, og så takle klumpen i magen, dvs. løse opp i følelsene.
- 5) Avvik eller spesielt krevende situasjoner i pleie og omsorgstjenesten, de episodene som ikke lar seg rutinisere ble etter hvert knyttet til fire situasjoner. Krevende bruker/beboer, krevende pårørende, sykepleiefaglig utfordring og ledelse av skift med lav bemanning. Det er disse episodene som er utgangspunktet for refleksjonsverktøyet.

Vedlegg 2:

Teoretisk referanseramme

I arbeidslivet finnes det mange forskningsbaserte veiledningsmetoder (se Tveiten 2008, Boge et. al 2005). Refleksjonsverktøyet for mestring er bygget på disse metodene. Vi kombinerer teorier fra pedagogikk, sosialpsykologi, arbeidssosiologi og aksjonsforskning. Tre ting særmerker vårt verktøy:

- 1) At refleksjonen er konsentrert om noen få karakteristiske arbeidssituasjoner, de doble episodene, arbeidsoppgaver vi har erfaring for at det er spesielt viktig å mestre.
- 2) At disse konkrete arbeidssituasjonene loggføres på en måte som igangsetter egen refleksjon som utgangspunkt for felles refleksjon.
- 3) En stram struktur for sløyfene som knytter sammen egen refleksjon, grupperefleksjon og utprøving av ny praksis. Hensikten er å styrke den enkeltes mestringsforventning til seg selv ved å mane fram flere mestringsopplevelser.

Refleksjonsverktøyet er en rutine som knytter sammen sløyfer av refleksjon og aksjon. Her har vi fått inspirasjon av vår tidligere skriveveileder Judi Marshall (2001) og miljøet i Bath (Jf. Heron & Reason, 2001). Førstepersons refleksjon og annenpersons refleksjon binder sammen (sløyfa) selv-refleksjon på individnivå og kollektiv refleksjon på gruppenivå. Poenget er at denne kombinasjonen av refleksjon på begge nivå må til for å skape robust refleksjon, med kraft til å endre atferd (ibid). I tillegg bruker verktøyet vårt en skriftlig situasjonslogg. Ideen til denne er hentet fra teori og erfaring med bruk av logger på faglitterært forfatterstudium ved Høgskolen i Vestfold. Pleie- og omsorgstjenesten er en handlingsorientert arbeidskultur. Poenget med den skriftlige situasjonsloggen har vært å skape ro og ettertanke og dermed ”tvinge” i gang refleksjon om de krevende situasjonene, i en arbeidsdag preget av det mange omtaler som handlingstvang. Særlig ønsker vi at den enkelte retter oppmerksomhet mot egen forventning til oppgavegjennomføring (Bandura 1997). Høy forventning øker graden av mestring. Vi har erfart at krevende arbeidsoppgaver har et lite gyllent øyeblikk hvor de står og vipper. Et øyeblikket det er mulig å ta tak i, hvor en følelse treffer magen, og en skjønner at nå må ekstra fokus og innsats aktiveres, skal dette gå bra. I det øyeblikket er det viktig å ha positive og alternative handlingsguider. Handlingsguidene gjør det mulig å gjennomføre arbeidsoppgaven på en ny måte, som oppleves som mestring. Det er disse handlingsguidene eller kognitive skjema, vi vil skape gjennom refleksjon. Når det så går bra, gir det seg en kroppslig opplevelse av glede, kick, YES! og ”fett på nervan” som er godt å ha til en dårlig dag. (Amble og Gjerberg, 2003).

Loggen er et fristed for tanker. Den er brukt med hell, selv om det også har vært vanskelig. Loggen er omtalt i Olga Dysthe et al. (2000), *Skrive for å lære*, og i boka *Tekst i tale og skrift* av Norunn Askeland et. al. (1996). Sammenhengen mellom språk, tanke, dialog og læring er nærmere beskrevet i Svare (2006).

Vår rutine bygger på mester-svenn tradisjonen (Tveiten 2002, Boge et. al 2005). Men våre erfarne yrkesutøvere, ”dirigentene”, er ikke bare modell for svennen, men kilde til forskjellig erfaring og leder av grupperefleksjonen. Vi bruker begrepet fasilitator om mesterrollen. Vi legger opp til et fasilitatorpar for vi ønsker at de skal være to, slik Tveiten (2002:85) også begrunner valget av to. Begrepet fasilitator vektlegger språkatferd hvor fasilitator gjennom språk ”ligger under” og tilrette-legger for deltakernes egen refleksjon, mens veilederen mer går foran hånd i hånd med veisøkeren (ibid). I vår rutine skal ikke atferd kopieres fra en mester til svenn, men ideer og muligheter kan komme fra mesteren som inspirasjon til å endre eget atferdsmønster. Det betyr at egen kognitiv trening står i fokus.

I tillegg har vi i organiseringen og utprøving av rutinen for refleksjon og aksjon, lagt til grunn erfaringer fra utviklingsorganisering i mer tradisjonelt industriarbeid (Engelstad & Pålshaugen 1986, Pålshaugen 1988, Eikeland 1989, Engelstad 1995, Amble 2000). Også her er det å skape en sammenhengende struktur som ivaretar utviklingsarbeidet, essensielt. Derfor mener vi det er viktig at fasilitator har god kontakt med linjen. Denne sammenhengen er en forutsetning for å skape en lærende organisasjon, hvor kunnskapsdeling er sentralt. Dersom man ikke får til denne sammenhengen, er faren at det oppstår oaser av kunnskap i deler av organisasjonen, og som ikke kommer alle til del.

Mestring er et sentralt begrep i flere fagmiljøer. For dem som arbeider med utstøting og inklusjon i arbeidslivet, brukes mestring av arbeid og livssituasjon om opplevelsen av å ha krefter til å møte utfordringer og dermed en følelse av å ha kontroll over eget liv (Vifladt og Hopen 2004). Mestring er ikke en fysisk ferdighet, men en opplevelse av ro og balanse i følelsesapparatet, en ”grunnstemning” som gjør deg forberedt til å møte utfordringer, ifølge denne tradisjonen (ibid).

Av stressforskere knyttes mestring til responser som reduserer stress eller fjerner det helt. Disse responsene kan være problemorienterte eller emosjonsorienterte, hvor en rekke forskjellige faktorer kan bidra til å redusere stressnivået (Lazarus og Folkman 1984, Folkman et al. 1986, Knardahl 1998, Dallner et al. 2000, Lazarus 2006).

Mestringsbegrepet er sentralt i mye av vår egen forskning på Arbeidsforskningsinstituttet (Grimsmo, Sørensen og Løkken 1992, Grimsmos 1996, Sørensen 2001, 2002).

Amble og Gjerberg (2003) arbeider innenfor det Grimsmo og Sørensen gav navnet ”*Det moderne tjenerskap: Varm på bena kald i hjertet*” (1992), hvor Albert Banduras (1997, 2000) teorier om mestringsforventning (”self-efficacy”) og ”mastery” også er viktige bidrag.

Vi bruker derfor ordet mestring om *en måte* å lære og gjennomføre arbeidsoppgaver på. Hvis en sammenstiller de tre perspektivene fra inklusjon-utstøting/stress/AFI-tradisjonen, ser en at de to første handler om å håndtere krav slik at noe negativt reduseres eller bringes i balanse. Mens vi bruker begrepet mer i tråd med Bandura, med forbehold om at oppgaveløsning også har noe nytt ved seg som gir varig endring og positiv energi (Amble et al. 2003).

Vi støtter oss til en prosessmodell når det gjelder utvikling av følelser gjennom arbeid, i tråd med Gross (1998 a,b,c). Hvor din grunnstemning og dagsform er utgangspunktet for møtet med bruker. Det som betyr noe for utfallet av en situasjon, er egen forventning og strategi for mestring i den gitte relasjonen. Refleksjonsverktøyet bidrar til å øve opp den positive sirkelen indikert med grønn linje i modellen under. Det er imidlertid viktig å være bevisst om tilpasning og muligheter når noen har en dårlig dag eller er ute av form. I slike situasjoner er det vanskelig å oppnå god relasjonell kontakt, og dermed vil mestringsopplevelsen påvirkes. Refleksjon som arbeidspraksis skal derfor kunne være en arbeidsform som i det minste gir sosial støtte (Karasek og Theorell 1990). På sitt beste styrker refleksjon arbeidsglede og nærvær.

Kan to timer hver fjortende dag gjøre en forskjell? Kan jevnlige totimers refleksjonsmøter, knyttet til arbeidsoppgaver øke graden av mestring og opplevelse av arbeidsglede? Vår erfaring i dette prosjektet er at ”god praksis” kan læres og videreutvikles, at refleksjonsgrupper kan bidra til å sikre overgangen fra individuell mestring til kollektiv praksis. Som en annen grunnstein i forskningstradisjonen vi bygger på ligger nettopp dette at det er mulig å for alle å lære dette. Det ligger et stort potensial i å bruke refleksjon som en del av arbeidspraksis, og emosjonelt arbeid er intet unntak.

Litteraturhenvisninger:

- Amble, Nina (2000), "Bedriftsutviklingens dilemma - hvordan ligge i forkant med ettertanken". I Paalshaugen Ø. & T. U. Qvale (Eds.), *Forskning og Bedriftsutvikling - nye samarbeidsforsøk*, 9, 29-62. Oslo: AFI Skriftserie.
- Amble Nina, Enehaug Heidi, Forseth Ulla, Gjerberg Elisabeth, Grimsmo Asbjørn, Hauge Thorild Iversen, og Fredrik Winther (2003), *Arbeidsmiljø og mestrings hos frontlinjearbeidere i flytransporttjenesten*. AFI rapport 6.
- Amble Nina og Elisabeth Gjerberg (2003), *Emosjonelt arbeid og mestringspraksis*. Sosiologisk tidskrift. Vol. 3.
- Amble Nina og Elisabeth Gjerberg (2009), "Refleksjon som praksis i arbeid med mennesker – om utvikling av nye organisasjonsformer ved bruk av interaktiv forskning." *Tidsskriftet Arbeidsliv* årgang 11:2.
- Amble Nina og Elisabeth Gjerberg (2009), *Train the trainer – a key to success with reflection groups? How we developed the facilitators' role and practice*. Paper EGOS 2009, Barcelona.
- Askeland Norunn, Ottnes Hildegunn, Dagrund Skjelbred og Bente Aamotsbakken (2003), *Tekst i tale og skrift*. Universitetsforlaget, 2. utg.
- Bandura Albert (1997), *Self-Efficacy. The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bandura, Albert (2000), Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness. E. A. Locke (ed.) *Handbook of principles of organization behaviour*. Oxford, UK: Blackwell.
- Boge Margunn et. al (2005), *Læring gjennom veiledning: Meningskaping i grupper*. Fagbokforlaget
- Dallner Margareta, Flo Anna-Liisa, Gamberale Francesco, Hottinen Vesa, Knardahl Stein, Lindstrøm Kari, Skogstad Anders og Elsa Ørhede (2000), *Validation of the General Nordic Questionnaire (QPS Nordic) for Psychological and Social Factors at Work*. Nord:12
- Dysthe Olga, Hertzberg Fredric og T. Løkensgard Hoel (2000), *Skrive for å lære. Skrivning i høyere utdanning*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Eikeland Olav (1989), *Bedriftsutvikling i bilbransjen 1984-1989 - en oversikt*. Rapport HABUT, Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Engelstad Per H. (1995), "Fra dialogkonferanser til utviklingsorganisasjon". *Forskning og handling. Søkelys paa aksjonsforskning*. Oslo: AFI Skriftserie 1.
- Folkman Susan, Lazarus Richard S., Dunkel-Schetter Christine, DeLongis Berit, and Rand J. Gruen (1986), *Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes*, Journal of Personality and Social Psychology, 1986, Vol. 50, No. 5, 992-100.
- Forseth Ulla (2000), *Emosjonelt arbeid og emosjonell slitasje i frontlinjeyrkene*. Trondheim, SINTEF Teknologiledelse IFIM.
- Gjerberg Elisabeth & Nina Amble (2009), "Pleie- og omsorgstjenesten som lærende organisasjon." *Sykepleie forskning* 1/2009.
- Gross James J.(1998a), "Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression and Physiology." *Journal of personality and social psychology*. Vol. 74/1: 224-237.
- Gross James J.(1998b), "The Emerging Field of Emotion Regulation: An integrative Review." *Review of general psychology*. Vol 2/3:271-299.
- Gross James J.(1998c), "Sharpening the focus: Emotion regulation, arousal, and social competence." *Psychological Inquiry*. Vol. 9/4: 287- 290.

- Grimsmo Asbjørn, Sørensen Bjørg Aa. og Løkken O. (1992) *Det moderne tjenerskap: Varm på bena kald i hjertet? Noen sider ved arbeidsmiljøet i tjenesteyting*. Rap.12 Arbeidsforskningsinstituttet.
- Grimsmo Asbjørn (1996), *Norsk arbeidsmiljø i en endringstid*. AFI-rapport 4/96. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Gustavsen Bjørn (2001), "Theory & practice: the mediating discourse". In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research* (pp. 17-27). London: SAGE.
- Heron John and Peter Reason (2001) "The practice of Co-operative Inquiry: Research 'with' rather than 'on' People". In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research* (pp. 179-188). London: SAGE.
- Nafstad Hilde Eileen (red.) (2004), *Det omsorgsfulle mennesket*, Gyldendal Akademisk.
- Karasek Robert og Töres Theorell (1990) *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books
- Knardahl Stein (1998), *Kropp og sjel. Psykologi og helse*. Universitetsforlaget : Oslo.
- Larsen Randy J. (2000), "Toward a Science of mood regulation." *Psychological Inquiry*. Vol.11/3:129-141.
- Lazarus Richard S. (2006), *Emotions and Interpersonal Relationships: Toward a Person-Centered Conceptualization of Emotions and Coping*. Journal of Personality 74:1, Blackwell Publishing, Inc.
- Lazarus Richard S. and Susan Folkman (1984), *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Marshall Judi (2001), "Self-reflective Inquiry Practices". In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research* (pp. 433-439). London: SAGE.
- Pålshaugen, Øyvind (1988). "Ein norwegisches Aktionsforschungsprogramm zur partizipativen Demokratie". In: Frieck, W. (Hrsg.) *Sozialwissenschaften und industrielle Demokratie*. Bonn: Verlag neue Gesellschaft.
- Svare Helge (2006), *Den gode samtalen Kunsten å skape dialog*. Oslo: Pax forlag
- Sørensen Bjørg Aa. og Asbjørn Grimsmo (2001). *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Tiden Norsk Forlag AS.
- Sørensen Bjørg Aa. (2002), "Det grådige arbeidslivet". I: Atle Roness og S. B. Matthiesen (red) *Utbrent krevende jobber – gode liv?* Oslo: Fagbokforlaget.
- Tveiten Sidsel (2008), *Veiledning: Mer enn ord....*, Fagbokforlaget
- Vifladt Egon H. og Liv Hope (2004), *Helsepedagogikk- Samhandling om læring og mestring*. Nasjonalt kompetansesenter for læring og mestring ved kronisk sykdom.
- Wharton Amy S. (1993), The affective Consequences of service Work. Managing emotions on the job. *Work and Occupations*. Vol. 20 no.2: 205-232. Sage Publications Inc.



www.bokstavenK.no