

# Refleksjon, handling og mestring.

Et forsknings- og utviklingsprosjekt,  
2005-2011

av

Elisabeth Gjerberg og Nina Amble

AFI-notat 2/2011



# ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

© Arbeidsforskningsinstituttet 2011

© Work Research Institute

© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-284-4

ISSN 0801-7816

Arbeidsforskningsinstituttet AS  
Pb. 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Work Research Institute  
P.O.Box 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00  
Telefax: +47 22 56 89 18  
E-post: [afi@afi-wri.no](mailto:afi@afi-wri.no)  
Webadresse: [www.afi.no](http://www.afi.no)

# ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

*Temaområde:*  
Organisasjonsutvikling og Innovasjon

*Notat nr.:*  
2/2011

*Tittel:*  
Refleksjon, handling og mestring.  
Et forsknings- og utviklingsprosjekt 2005-2011

*Dato:*  
Februar 2011

*Forfatter:*  
Elisabeth Gjerberg og Nina Amble

*Antall sider:*  
20

## *Resymé:*

Prosjektet "Refleksjon, handling og mestring – et forsknings- og utviklingsprosjekt" startet opp i 2005, og avsluttes nå med et erfaringsseminar i februar 2011. Prosjektet har i hele perioden vært finansiert fra Helsedirektoratet. Tanken bak prosjektet var gjennom et feltbasert forsknings- og utviklingsprosjekt å bidra til økt kunnskap og bedre mestring av det daglige pleie- og omsorgs-arbeidet.

Prosjektet har hatt et interaktivt design, og utviklet seg over flere faser. I tett samarbeid med ansatte i sykehjem og hjemmebaserte tjenester i ni kommuner har vi utviklet håndboka "Hjerte, hode, hender – et refleksjonsverktøy for mestring i pleie- og omsorgstjenesten", samt drevet opplæring av fasilitatorer til selv å lede refleksjonsgrupper i egen arbeidsorganisasjon. Håndboka er trykket i til sammen 19 000 eksemplarer.

Arbeidet i denne sektoren foregår i tett samarbeid med brukerne og er preget av daglige utfordringer det er av stor betydning å mestre på en god måte. Dette er viktig for brukerne og det er viktig for de ansatte. Evalueringen av prosjektet viser at det å delta i gruppene gir opplevelse av økt mestring, i tillegg til at det er positivt for arbeidsmiljøet. Erfaringene fra prosjektet bekrefter at systematisk refleksjon oppleves meningsfullt for de ansatte – og at det bør være en integrert del av virksomheten. Dette forutsetter imidlertid forankring på flere ledelsesnivåer og vilje til å sette av tid og ressurser i en travel hverdag.

## *Emneord:*

- Emosjonelt arbeid
- Mestring
- Refleksjon
- pleie- og omsorgstjenesten

## Forord

Prosjektet "Refleksjon, handling og mestring", er et forsknings- og utviklingsprosjekt med fokus på mestring av det daglige pleie- og omsorgsarbeidet i kommunene. Prosjektet har omfattet flere faser i perioden 2005 til 2010, og avsluttes med et seminar i februar 2011.

Prosjektet ble initiert av Helsedirektoratet (tidligere Sosial- og helsedirektoratet), og har hele tiden vært finansiert herfra. Vi takker Helsedirektoratet for muligheten til å arbeide med dette spennende og lærerike prosjektet, spesielt seniorrådgiver Elisabeth Olafsen som var initiativtaker til prosjektet, godt støttet av tidligere avdelingsdirektør Harald E. Hauge. I tillegg vil vi takke seniorrådgivere Øyvind Alseth og Anne Solsvik som i de senere faser av prosjektet har vært interesserte og positive støttespillere i Helsedirektoratet.

Vi vil også benytte anledningen til å takke engasjerte ansatte ved Lille Tøyen sykehjem i Oslo, sykehjem og hjemmebaserte tjeneste i Bydel Stovner, Oslo, Presterudsenteret i Hamar kommune og Dypdalsåsen eldresenter i Hvaler kommune som alle bidro til utviklingen av prosjektet og til håndboka "Hjerte, hode, hender, - et refleksjonsverktøy for mestring i pleie- og omsorgssektoren", som nå er trykket i til sammen 19 000 eksemplarer. Takk til dere alle!

Samtidig vil vi takke alle fasilitatorene fra Sandnes og Sola, Mosvik og Verdal, Råde og Rygge som har deltatt i opplæring, prøvet ut i praksis og kommet tilbake på møter med oss og fortalt om sine erfaringer. Erfaringer om hvordan "lettere-gjøring" – eller fasilitering – av refleksjon best kan gjøres, men også viktig kunnskap om hvordan refleksjon som en del av praksis i arbeid med mennesker, kan institusjonaliseres gjennom god organisering og bruk av støttespillere og nettverk, slik at arbeidsformen får bærekraft og blir varig.

Vi har gjennom dette prosjektet erfart at systematisk refleksjon er et viktig bidrag til økt mestring av utfordringer i pleie- og omsorgsarbeidet, og derved også et sentralt element i arbeidet for bedre kvalitet på tjenestene, samtidig som det er positivt for arbeidsmiljøet. Vi håper derfor at de kommunene og virksomhetene som har startet med refleksjonsarbeid vil fortsette med dette, – og at flere kommer til etter hvert.

Arbeidsforskningsinstituttet, februar 2011

Elisabeth Gjerberg og Nina Amble

# Innhold

## Forord

1. Innledning.....	1
2. Bakgrunn .....	2
2.1. Arbeidsmiljø og mestring hos frontlinjepersonalet i flytransporttjenesten.....	2
2.2. Filosofien bak prosjektet .....	3
3. Design og metodisk tilnærming.....	7
4. Erfaringer.....	10
4.1 Håndboka.....	10
4.2 Erfaringer fra fasilitatoropplæringen.....	10
4.3 Status 2010 .....	12
Institusjoner som var med i oppstarten av prosjektet:.....	12
Virksomheter der vi har drevet opplæring av fasilitatorer: .....	13
4.4 Oppsummering av erfaringer .....	15
5. Formidling og publisering.....	17
Litteratur.....	18

## 1. Innledning

Den kommunale pleie- og omsorgssektoren utgjør en stor og viktig sektor i norsk arbeidsliv. I 2009 ble det utført 123 482 årsverk innenfor denne sektoren (Statistisk sentralbyrå 2010), men pga. omfattende bruk av deltid er langt flere personer ansatt i tjenesten. I 2008 ble det for eksempel utført ca. 116 000 årsverk i brukerrettet pleie- og omsorgstjeneste, fordelt på ca. 162 000 personer (Helsedirektoratet 2010). Flertallet av de som arbeider i direkte kontakt med brukerne har helse- og sosialfaglig utdanning av ulik karakter, men en relativt høy andel av de ansatte er uten formell utdanning (ibid). For eksempel var 28 % av alle ansatte uten noen form for faglært utdanning i 2008, og bare 30 % hadde høgskoleutdanning (Statistisk sentralbyrå 2009). Det har imidlertid vært en svak vekst i andel med formell helsefaglig utdanning de senere år.

God omsorg oppstår i samspillet mellom ansatte og brukere, og kvaliteten på tjenesten er først og fremst avhengig av personalets kunnskaper, ferdigheter og holdninger, men også strukturelle og organisatoriske forhold er av betydning. Det har i flere år vært en uttalt målsetting å øke andelen med helse- og sosialfaglig utdanning for å gi brukerne best mulig pleie og omsorg (Sosial- og helsedirektoratet 2004, Helsedirektoratet 2008). Utfordringene er dels knyttet til det å sikre og videreutvikle den fagkompetansen som allerede finnes blant de ansatte, dels å styrke rekrutteringen og redusere avgangen av kompetent personell. Helsemyndighetene har de senere år satt i verk ulike tiltak for å sikre kvaliteten på pleie- og omsorgstjenesten. Med bakgrunn i "Rekrutteringsplanen for bedre kvalitet" (ibid) henvendte Helsedirektoratet<sup>1</sup> seg til Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) i 2004, med spørsmål om å sette i gang et forsknings- og utviklingsprosjekt som kunne bidra til kunnskapsutvikling og økt mestring av det daglige pleie- og omsorgsarbeidet. Vi startet opp i januar 2005 og avslutter prosjektet ved utgangen av 2010, med en konferanse i februar 2011 der erfaringene fra prosjektet oppsummeres. Prosjektet har vært finansiert av Helsedirektoratet.

Utviklingen av prosjektet har omfattet flere faser og metodiske tilnærminger. Dette notatet er en oppsummering av prosjektets ulike faser og resultater, som for øvrig er beskrevet i flere publikasjoner og artikler (Amble og Gjerberg 2007, 2009, Gjerberg og Amble 2009, 2011, Amble 2010, 2011) og presentert på en rekke nasjonale og internasjonale konferanser (NEON 2008, EGOS 2009, 2010)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Tidligere Sosial- og helsedirektoratet

<sup>2</sup> NEON; Nettverk for organisasjonsforskning i Norge, Tromsø 2009. EGOS; European Group for Organizational studies, Barcelona 2009, Lisboa 2010.

## 2. Bakgrunn

I 2004 ble det i samarbeid med Sosial- og helsedirektoratet søkt og bevilget midler til et forsknings- og utviklingsprosjekt i den kommunale pleie- og omsorgssektoren. Prosjektet kan sees som en videreføring og -utvikling av tidligere prosjekter typisk for AFI, og da særlig et forsknings- og utviklingsprosjekt i flytransportbransjen med fokus på frontlinjearbeideres arbeidsmiljø og mestring. Vi gir innledningsvis et kort sammendrag av erfaringene fra dette "flyprosjektet", før vi beskriver filosofien bak det aktuelle prosjektet i pleie- og omsorgstjenesten.

### 2.1. Arbeidsmiljø og mestring hos frontlinjepersonalet i flytransporttjenesten

Det såkalte "flyprosjektet" ble gjennomført mellom 1999 og 2002 blant frontlinjearbeidere knyttet til Oslo Lufthavn.<sup>3</sup> Et sentralt mål for undersøkelsen var å utforske hvilke mestringsstrategier de ansatte gjorde bruk av i møte med vanskelige situasjoner, og hvilken betydning disse hadde for den enkeltes trivsel og arbeidsglede. Basert på en bred metodisk tilnærming og et omfattende datamateriale, fant vi at de ansatte i hovedsak møtte utfordringer i arbeidet med tre ulike mestringsstrategier. Disse fikk betegnelsene "entusiast-", "surfer-" og "dirigentstrategi". Blant disse pekte dirigentstrategien seg ut som særlig lovende. Den var bl.a. kjennetegnet av en proaktiv tilnærming, evne til prioritering og optimalisering av ressursbruk. Gjennom en større spørreundersøkelse ble det bekreftet at høy grad av autonomi, sosial støtte og hyppig bruk av dirigentstrategien økte de ansattes trivsel og engasjement i jobben og reduserte sjansen for slitasje og utbrenthet (Amble et al 2003).

Grunnen til at vi så på en metodeoverføring mellom de to sektorene som lovende og interessant, er at de to sektorene, til tross for viktige forskjeller, også har vesentlige felles-trekk. Begge sektorene er preget av travle arbeidsdager med økende krav til effektivitet. Det jobbes ofte skift/turnus og det rulleres i skiftene. Arbeidet er i stor grad relasjonelt, eller det har en vesentlig relasjonell komponent, ved at den ansatte stadig må forholde seg til andre mennesker i form av kollegaer og/eller tjenestebrukere, og at kvaliteten på disse relasjonene er av stor betydning for arbeidet: Reduseres kvaliteten på relasjonene, reduseres automatisk

---

<sup>3</sup> Prosjektet ble utført av Arbeidsforskningsinstituttet i samarbeid med SINTEF som utførende forskningsenhet. Resultatene fra prosjektet er beskrevet i: Amble, Enehaug, Forseth, Gjerberg, Grimsmo, Hauge og Winther: Arbeidsmiljø og mestring hos frontlinjearbeidere i flytransporttjenesten. Afi-rapport 6/2003. Det er også levert Kortrapport. Målgruppen for prosjektet var først og fremst frontlinjeansatte som var i ansikt-til-ansikt-kontakt med kundene, i hovedsak de som jobbet i kabin, innsjekk og gate, ansatt i Braathens, ServiceAir, SAS og Widerøe. Prosjektet var basert på et bredt utvalg av metoder; observasjon, intervjuer, fokusgrupper og en survey. Prosjektet ble gjennomført kort tid etter åpningen av flyplassen, som var preget av turbulens og en rekke uforutsette utfordringer. Med utgangspunkt i erfaringene fra den turbulente åpningen ønsket flybransjen å se nærmere på hvorvidt organisering av arbeidsmiljøet, de interne opplæringsystemene og rekrutteringsstrategiene knyttet til bemanningen av den nye flyplassen var gode nok, eventuelt hvordan de kunne forbedres.

også kvaliteten på arbeidsytelsen som helhet. I dette relasjonelle arbeidet inngår også en viktig emosjonell komponent: I begge sektorene er mye av arbeidet som ytes, såkalt *emosjonelt arbeid* (Forseth 2001, Wharton 1993). Emosjonelt arbeid er arbeid der det forventes at den ansatte møter tjenestebrukere i en bestemt emosjonell modus. Det krever altså en særlig form for selvinnsikt og selvledelse hos den ansatte, noe som over tid kan være forbundet med en særlig form for slitasje.

Endelig finner vi at de ansatte i begge sektorene hyppig utsettes for situasjoner som har en særegen *dobbelthet* ved seg: Uten forvarsel kan den ansatte befinne seg i en situasjon som står og "vipper" mellom fiasko eller suksess, og der den ansatte kanskje har mindre enn brøkdelen av et sekund til å respondere, og forhåpentligvis redde situasjonen slik at utfallet blir vellykket for de involverte. I pleie- og omsorgstjenesten kan det dreie seg om en bruker eller pårørende som oppleves som krevende, sykepleiefaglig krevende pleie, for eksempel stell av terminale pasienter, og ledelse av skift med lav bemanning. Selv om disse "doble" episodene ikke er svært mange, de utgjør kanskje bare en av ti, påvirker utfallet trivselen hos de ansatte i høy grad. Derfor fortjener de også i særlig grad å bli gjenstand for refleksjon. Dersom man gjennom refleksjon og øvelse lærer å mestre slike episoder bedre, kan det gi stor uttelling i form av bedre trivsel, nærvær og mestringsopplevelse.

## 2.2. Filosofien bak prosjektet

Arbeidet i pleie- og omsorgssektoren innebærer således daglige utfordringer det ikke finnes oppskrift eller standardiserte svar på hvordan skal løses. Dette krever ikke bare en faglig plattform, men handler også om å kunne reflektere over egen praksis.

*Refleksjon* betyr å tenke gjennom, tenke over og stille spørsmål til egen forståelse og handlinger, noe som bidrar til økt bevissthet rundt egen praksis. Refleksjon er således et nøkkelement i all fagutvikling. Det vil si at det ikke er erfaring i seg selv som skaper ny kunnskap, men det er først når vi reflekterer over våre erfaringer at læring finner sted. Når vi tenker gjennom en situasjon vi har vært i, utfordres vi til å sette ord på erfaringer og egen kunnskap, både den som er uttalt og den tause kunnskapen. Problemer oppstår innenfor en bestemt sammenheng og må løses innenfor denne. Vi mener derfor at det er viktig å gjøre refleksjonen så konkret og praksisnær som mulig. Ved å reflektere over de utfordringene en møter i daglig praksis, blir en mer bevisst sin egen forståelse, holdninger og handlinger, noe som kan bidra til læring, nye løsninger og en bedre praksis.

Refleksjon kan foregå både på individuelt og kollektivt nivå, dvs. både ved at hver enkelt reflekterer over en situasjon eller utfordring for seg selv, og at en sammen med kolleger reflekterer over ulike problemstillinger/utfordringer, for eksempel i en refleksjonsgruppe. Her vil andres forståelse og erfaring bringes inn i diskusjonen rundt en aktuell utfordring, noe som kan åpne for nye perspektiver.

En snakker ofte om to typer refleksjon, «reflection on action» og «reflection in action» (Schön 1983, Amble 2011). «Reflection on action» skjer i ettertid, enten individuelt eller



sammen med andre, der man gjennom et tilbakeblikk på situasjonen analyserer hva som skjedde og hvorfor. I refleksjonen skapes nye mentale handlingsguider, dvs. forslag til forståelse eller løsninger av de utfordringer en står oppe i. Neste gang man er i en tilsvarende situasjon utløses «reflection in action»; det skjer en slags «indre dialog» med situasjonen som gjør at man kan klare å hente fram den nye atferden man har planlagt å bruke. Det er samspillet mellom disse to måtene å reflektere på som stimuleres i refleksjonsgruppene, og som skaper en læringsarena for håndtering av utfordringer i pleie- og omsorgssektoren. Det skjer en læring betinget av re-forståelse, som ikke er fullstendig med mindre det også skjer en handling, dvs. at den enkelte prøver ut sin nye forståelse og forslag til handlingsmønstre.

Også andre, til dels overlappende begreper brukes om refleksjonspraksis. Judy Marshall (2001) snakker for eksempel om "førstepersons" og "annenpersons refleksjon", der førstnevnte er en betegnelse for refleksjon på egenhånd, mens "annenpersons refleksjon" nettopp beskriver refleksjon sammen med andre.

Tilsvarende mange forskningsbaserte veiledningsmetoder (Tveiten 2002, Boge et. al 2005), er vårt refleksjonsverktøy for mestring, beskrevet i håndboka "Hjerte, hode, hender" (Amble & Gjerberg 2007, 2009), et eksempel på slik kunnskapsutvikling. Vi har her kombinert teorier fra pedagogikk, sosialpsykologi, arbeidssosiologi og aksjonsforskning. Tre ting særmerker vårt verktøy. For det første at refleksjonen er konsentrert om noen få karakteristiske arbeidssituasjoner - de doble episodene -, arbeidsoppgaver vi har erfaring for at det er spesielt viktig å mestre. For det andre at disse konkrete arbeidssituasjonene "loggføres" på en måte som igangsetter egen refleksjon som utgangspunkt for felles refleksjon. For det tredje den stramme strukturen 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 sløyfer av refleksjon og aksjon (Marshall 2001). Førstepersons refleksjon og annenpersons refleksjon binder sammen (sløyfen) selvrefleksjon 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 skriftelig situasjonslogg, dvs. en struktur for å beskrive en situasjon det reflekteres over. Pleie og omsorgstjenesten er en handlingsorientert arbeidskultur. Grepene med den skriftlige situasjonsloggen har vært å skape ro og ettertanke og dermed "tvinge" i gang egen refleksjon rundt de krevende arbeidssituasjonene 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); at høy forventning øker graden av mestring og det finnes et øyeblikk av bevissthet, når en følelse treffer magen, et øyeblikk det går an å ta tak i, gi ekstra fokus og innsats, og gjennom det redde situasjonen og styre den til mestring (Amble og Gjerberg, 2003). Loggen er et fristed for tanker, som vi har brukt med hell, selv om det også

har vært krevende. Loggen er omtalt i Olga Dysthe et al. (2000), *Skrive for å lære*, og i boken *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 er en utvikling av mester - svenn tradisjonen (Tveiten 2002, Boge et. al 2005). Fordi våre erfarne yrkesutøvere, "dirigentene", er ikke bare modell, men også kilde til forskjellig erfaring og leder av grupperefleksjonen. Vi bruker begrepet fasilitator om lederrollen og fasilitatorpar - for vi ønsker at de skal være to -, slik Tveiten (2002:85) også begrunner valget av to. Begrepet fasilitator vektlegger språkatferd hvor fasilitator er en tilrettelegger for god diskusjon, ved eksempelvis å stille gode spørsmål – eller lettegjør – 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, men også motsatt; svenn kan inspirere mester. Her står egen kognitiv trening i fokus. I tillegg har vi i organiseringen og utprøving av rutinen for refleksjon og aksjon, hatt i bakhodet det vi vet og har lært om utviklingsorganisering i mer tradisjonelt industriarbeid, som også er preget av skift og tidspress (Engelstad & Pålshaugen 1986, Pålshaugen 1988, Eikeland 1989, Engelstad 1995, Amble 2000). 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/beslutningstakerne i organisasjonen. Denne sammenhengen vurderer vi som en forutsetning for å skape en lærende organisasjon og ikke bare oaser av kunnskap (Gjerberg og Amble 2010, 2011).

*Mestring* brukes i dag av flere fagmiljøer innen arbeidslivsforskningen. For de som arbeider med utstøting og inklusjon i arbeidslivet, brukes mestring av arbeid og livssituasjon som en opplevelse av å ha krefter til å møte utfordringer og følelse av å ha kontroll over eget liv (Vifladt og Hope 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 (ibid). Av stressforskere knyttes mestring til responser som reduserer stress eller fjerner det helt. Disse responsene, som på engelsk kalles copingstrategier, 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, Eriksen et al. 2006, Lazarus 2006). Mestringsbegrepet er sentralt i mye av vår egen forskning på Arbeidsforskningsinstituttet. Denne forskningstradisjonen knytter vi til Bjørg Aase Sørensen og Asbjørn Grimsmos arbeider innen for det de kaller " *Det moderne tjenerskap* (Grimsmo & Sørensen 1992, Sørensen & Grimsmo 2001, Sørensen 2002), hvor Albert Banduras teorier om mestringsforventning ("self-efficacy") og "mastery" er sentralt (jf. også Amble et al. 2003 og Amble og Gjerberg 2003). 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 (coping) 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): motivasjon. Her er det

glidende overganger, men det går an å assosiere dette til Herzbergs motivasjonsteori om hygiene faktorer versus motivasjonsfaktorer, hvor mestring er et resultat som skaper motivasjon, mens coping er en hygiene faktor som fjerner negativt press (Herzberg et al., 1959).

Vi støtter oss derfor til en prosessmodell i tråd med Gross (1998 a,b,c) når vi studerer mestring i emosjonelt arbeid, der din grunnstemning og dagsform er utgangspunktet for møtet med brukerne. Sammen med egen mestringsforventning og strategi som anlegges i det relasjonelle arbeidet i møtet med en bruker, vil utfallet kunne gi mestring, bli nøytralt eller dårlig. Refleksjonsverktøyet ønsker å øve opp den positive sirkelen. Samtidig kan ikke alle brukermøter resultere i mestring. Derfor vil bevissthet om tilpasning og muligheter når noen har en dårlig dag eller er ute av form også være viktig (Karasek og Theorell, 1990). Refleksjon som arbeidspraksis skal derfor kunne være en arbeidsform som gir sosial støtte og på sitt beste styrker arbeids glede og nærvær både gjennom individuelle og kollektive effekter (Amble og Gjerberg 2009b, Amble 2010).

### 3. Design og metodisk tilnærming

Prosjektet har i hovedsak hatt et interaktivt design. Det har utviklet seg over fire faser, og omfatter ulike metodiske tilnærminger:

#### *Fase 1 - pilotfase*

I pilotfasen etablerte vi tre fokusgrupper, der hensikten var å "oversette" erfaringene fra service i privat sektor til situasjoner, ord og uttrykk som var typiske for pleie- og omsorgssektoren. Ledelsen ved to sykehjem og en hjemmebasert tjeneste ble forespurt om å delta, og det ble etablert en fokusgruppe med 6-8 deltakere, hjelpepleiere og sykepleiere, ved hver av virksomhetene. Hver av fokusgruppene møttes én gang. Gruppene ble ledet av oss (Nina Amble og Elisabeth Gjerberg). Deltakerne fikk før møtet tilsendt en kort oppsummering av de viktigste erfaringene fra "Flyprosjektet", og en beskrivelse av vår hensikt med møtet. De ble bedt om å tenke gjennom arbeidssituasjoner og episoder de ofte opplevde som krevende i eget arbeid, og å legge dette fram i fokusgruppen. Her ble erfaringene presentert og diskutert. Deretter diskuterte gruppen hvordan en kunne jobbe videre med sikte på økt mestring av utfordringer. Erfaringene fra møtene munnet ut i et forslag til arbeidsstruktur som vi ville prøve ut i fase 2. Dette omfattet blant annet et forslag til en struktur for fremlegg i refleksjonsgruppen, dvs. at hver enkelt fremlegg som skulle diskuteres i gruppen, fulgte et bestemt mønster eller struktur (utkast til det som senere ble kalt "logg").

#### *Fase 2- utvikling og utprøving av en modell for refleksjon*

Denne fasen omfattet etablering av grupper av ansatte i tre organisatoriske enheter innen pleie- og omsorgstjenesten. Ett av sykehjemmene fra pilotfasen ble med videre i denne prosessen. Vi rekrutterte i tillegg ett sykehjem og en hjemmebasert tjeneste i to andre kommuner på Østlandet<sup>4</sup>. Hensikten var i samarbeid med deltakerne å utvikle og prøve ut en modell for refleksjon i praksis, dvs. en interaktiv tilnærming der demokratisk dialog er et sentralt virkemiddel (Gustavsen 2001). Hver gruppe besto av 5-7 deltakere med ulik fagbakgrunn: sykepleiere, hjelpepleiere, omsorgsarbeidere og ufaglærte, som var forespurt av sine respektive ledere om å delta. I tillegg ba vi ledelsen ved de tre virksomhetene å finne 1-2 personer som kunne fungere som ledere, fasilitatorer for gruppen. Disse skulle være erfarne medarbeidere, men ikke nødvendigvis sykepleiere. Gruppene skulle møtes to timer hver fjortende dag gjennom et halvt år (10-12 møter). Det ble avtalt en arbeidsform for hvert møte der to deltakere skulle presentere en situasjon for gruppen som de hadde opplevd som krevende. En slik arbeidsform forutsatte en viss forberedelse, både på den måten at det i hovedsak ble avtalt fra gang til gang hvem som skulle ha ansvar for å presentere en situasjon på neste gruppemøte, og at vedkommende hadde forberedt å legge fram en situasjon. Presentasjonen skulle i hovedsak følge en struktur, der bestemte punkter skulle beskrives (logg). Dette er basert på en form for "tankekriving" (Dysthe et al 2000), der

---

<sup>4</sup> Forslag til aktuelle virksomheter kom fra Helsedirektoratet og KS.

det skjer en bevisstgjøring gjennom å formulere hva som har skjedd i en konkret episode, med mulighet for å oppdage nye perspektiver og muligheter.

I tråd med en interaktiv forskningstradisjon (30) deltok vi som "med-fasilitatorer" på de to første møtene i hver av refleksjonsgruppene. Dvs. at vi medvirket i refleksjonen rundt episodene, og diskuterte med fasilitatorene hvordan gruppens oppgaver best kunne løses. Vi møtte også gruppene midtveis i perioden, men hadde da en mer observerende rolle. Fasilitatorene hadde hele perioden mulighet til å kontakte oss for å drøfte problemer som oppsto i gruppen. Vi deltok også på gruppenes siste møte, der erfaringene med denne arbeidsformen ble evaluert. Det ble foretatt skriftlig referat fra de samlingene vi deltok i, og avslutningssamlingen ble tatt opp på bånd. I tillegg mottok vi kopi av alle "loggene", situasjonsbeskrivelsene som hadde vært utgangspunkt for refleksjon i de ulike gruppene.

Bearbeidingen av materialet fra denne fasen resulterte i Håndboka "Hjerte, hode, hender" (Amble & Gjerberg 2007, 2009), som beskrives nærmere i kapittel 4.

### *Fase 3 - Fasilitatoropplæring*

Basert på erfaringene fra fase 2, der vi erfarte at fasilitatorene ønsket opplæring og støtte i en oppstartsfase, og henvendelser fra flere kommuner som ønsket opplæring/veiledning i å iverksette lokale refleksjonsgrupper, utviklet vi et opplegg for opplæring av fasilitatorer som ønsket å drive refleksjonsgrupper i egen virksomhet. Hensikten var å få til en spredning av refleksjonsmodellen, i tråd med en modell for kunnskapsutvikling som betegnes som "train-the-trainer" (Connell et al 2002, Orfaly et al 2005). Målsettingen er å lære opp engasjerte fagmedarbeidere som kan lede lokal kompetanseutvikling på utvalgte områder, det vil si at de gis opplæring og instruksjon som gjør dem i stand til å lære opp andre. I vårt tilfelle er fokus ledelse av refleksjonsgrupper, der en gjennom økt forståelse for refleksjon i yrkesutøvelsen og øvelse i grupper, tar sikte på å utvikle kompetanse i å fasilitere refleksjon gjennom en strukturert dialog rundt egen yrkesutøvelse. Dette ga oss samtidig mulighet til å prøve ut og evaluere refleksjonsverktøyet på bredere basis.

Opplæringen omfattet tre samlinger: en oppstartssamling før deltakerne startet egne grupper, en midtveissamling etter at de selv hadde fått noe erfaring med å lede egne refleksjonsgrupper og en avsluttende samling i slutfasen av en periode med drift av refleksjonsgruppe. Oppstartssamlingen omfattet både en innføring i temaet refleksjon og betydningen av refleksjonsarbeid, og praktisk trening på å fasilitere en refleksjonsgruppe. Midtveis- og avslutningssamlingene omfattet først og fremst utveksling av erfaringer, der noen utfordringer ved det å være fasilitator ble tematisert og diskutert.

I løpet av tre felles samlinger i 2008 gjennomførte vi opplæring av fasilitatorer i 3 fylker og 6 kommuner: i Nord-Trøndelag med kommunene Verdal og Mosvik (i alt 6 virksomheter), i Rogaland, med Sandnes og Sola kommuner (5 virksomheter), og Østfold, med Rygge og Råde (2 virksomheter). 38 personer deltok i opplæringsprogrammet, og til sammen ble det startet 20 refleksjonsgrupper i 13 virksomheter.

### *Opplæring av andre kommuner:*

Utover den systematiske opplæringen av fasilitatorer i de ovennevnte kommunene, har vi også arrangert fire samlinger med opplæring over en dag, på invitasjon fra "3-2-1 prosjektet", et treparts-samarbeid mellom Arbeidstilsynet, NAV og partene i arbeidslivet. Her har en rekke kommuner og enkeltinstitusjoner deltatt, og vi vet at flere av disse har startet med refleksjonsarbeid i etterkant, etter modell av "Hjerte, hode, hender". I tillegg har vi hatt en opplæringsdag med ansatte i pleie- og omsorgstjenesten i Birkenes kommune og i Lierne og Røyrvik kommuner.

### *Fase 4 - Evaluering og etterundersøkelse*

I etterkant foretok vi en evaluering av fase tre i prosjektet. Evalueringen omfatter flere elementer og grupper av respondenter. For det første spurte vi fasilitatorene om deres erfaring med opplæringen og med det å drive refleksjonsgrupper. I tillegg spurte vi de som deltok i fasilitatorenes refleksjonsgrupper i ulike virksomheter om deres erfaringer.

Evalueringen av fasilitatorenes erfaringer er dels basert på erfaringer samlet inn på midtveis- og avslutningssamlingen, der vi både drøftet erfaringene i et åpent forum og ba dem besvare noen åpne spørsmål. I tillegg fikk fasilitatorene tilsendt et spørreskjema etter at de hadde avsluttet sin første periode med å lede en refleksjonsgruppe. 28 spørsmål med både lukkede og åpne svaralternativer. 31 av 38 deltakere svarte, dvs. en svarprosent på 82 %.

De som deltok i disse refleksjonsgruppene (og som vi aldri har møtt) fikk også tilsendt et enkelt spørreskjema med 13 spørsmål i etterkant av ca et halvt års erfaring i refleksjonsgruppen. Spørreskjemaet ble utdelt via fasilitatorene og skulle returneres anonymt til oss. 50 % (50) besvarte undersøkelsen.

Resultater fra evalueringen er tidligere beskrevet i rapport til Helsedirektoratet (mai 2009), og i en artikkel som nå er akseptert for publisering i Sykepleien Forskning (Gjerberg & Amble 2011). Se for øvrig kapittel 4.2.

Som en avsluttende del av denne siste fasen, har vi i løpet av siste halvår 2010 invitert oss til alle og foretatt besøk i de fleste kommuner og virksomheter vi tidligere har arbeidet sammen med. I tillegg har vi besøkt to av de tre virksomhetene som deltok i pilotfasen. Vi har også gjort telefonforespørsler i to kommuner. Til sammen har vi vært i kontakt med åtte av de ni kommunene. Vi ønsket for det første å se om de fortsatt, et par år etter oppstart, var i gang med refleksjonsarbeid, og for det andre om det var mulig å få mer kunnskap om mulige suksessfaktorer og barrierer m.h.t. kontinuitet i denne type lærings- og kompetanseutvikling. Vi har også invitert det vi kaller super-fasilitatorer, medarbeidere som skal drive refleksjonsgrupper videre, til en inspirasjon og avslutningssamling i februar 2011.

## 4. Erfaringer

I dette kapitlet beskriver vi noen av erfaringer fra prosjektet og hvordan de konkret har manifestert seg.

### 4.1 Håndboka

Som nevnt under kapittel 3 resulterte fase to av prosjektet i en håndbok "Hjerte, hode hender. Et refleksjonsverktøy for mestring i pleie- og omsorgstjenesten". Håndboka beskriver en struktur, en rutine for refleksjon og overføring av kompetanse mellom arbeidskolleger. Hensikten med refleksjonsverktøyet er å bidra til at deltakerne mestrer utfordringer i pleie- og omsorgsarbeidet på en bedre måte, og tanken var at håndboka skulle være en støtte, en veileder for de som ønsket å iverksette refleksjonsgrupper på egen arbeidsplass.

Boka beskriver hvordan en kan etablere refleksjonsgrupper, hvordan refleksjonsmøtene foregår, hvilke situasjoner som egner seg til drøfting og gir også råd til de som skal være fasilitator. Den inneholder også flere situasjonslogger, der deltakerne kan skrive inn de episodene de ønsker å ta opp i refleksjonsgruppa. Det er en håndbok som også skal fungere som en personlig arbeidsbok.

Den ble første gang utgitt høsten 2007 (Amble & Gjerberg 2007), publisert av Helsedirektoratet i 9000 eksemplarer. Høsten 2009 ble den trykket i et nytt opplag på 1000 eksemplarer. Siden boka ble "utsolgt" vinteren 2009, benyttet vi erfaringene fra evalueringen til å revidere boka for et nytt opplag, som så ble trykket i ny utgave i 2. halvår 2009 (Amble & Gjerberg 2009). Det siste opplaget var på 9000 eksemplarer, og boka er til sammen trykket opp i 19 000 eksemplarer.

### 4.2 Erfaringer fra fasilitatoropplæringen

I forkant av fasilitatoropplæringen etablerte vi kontakt med Fylkesmannens kontor i tre fylker (Nord-Trøndelag, Rogaland og Østfold). Kontakten var helt sentral i arbeidet med å finne fram til interesserte kommuner, virksomheter og personer som ønsket å starte refleksjonsgrupper. I tillegg la de til rette for å etablere kontakt i en innledende fase og har også på andre måter gitt praktisk støtte i hele perioden.

Evalueringen ble gjennomført på vinteren 2009, etter at fasilitatoropplæringen var gjennomført i tre fylker og seks kommuner med til sammen 38 deltakere. Hensikten med evalueringen var dels å få tilbakemelding på hvordan opplæringsprogrammet ble opplevd blant de som deltok, dels ønsket vi mer kunnskap om hvordan det hadde vært å lede refleksjonsgruppen, dvs. fasilitatorrollen. I tillegg ønsket vi å få både fasilitatorenes og gruppedeltakernes vurdering av hvor "nyttig" refleksjonsgruppen hadde vært for deltakerne. Her gir vi et kort sammendrag av resultatene fra evalueringen. Disse er beskrevet mer detaljert i artikkelen "Train the trainer – en mulig modell for etablering og spredning av

refleksjonsgrupper i pleie- og omsorgssektoren”, som publiseres i Sykepleien Forskning i 2011.

### *Fasilitatoropplæringen:*

Flertallet av respondentene mente at oppstartssamlingen ga lyst og mot til å starte egen refleksjonsgruppe, og selv om et stort flertall svarte at det ble brukt ”passe mye tid” både på oppstartssamlingen og de andre samlingene, ga ca. halvparten i et åpent spørsmål uttrykk for at de ønsket videre oppfølging på en eller annen måte, for eksempel med oppfølging ved start av nye grupper, eller videre veiledning, for eksempel i tilknytning til spesielt utfordrende problemstillinger.

### *Hvordan opplevde de sin egen rolle som fasilitator?*

De aller fleste (90 %) av fasilitatorene hadde drevet refleksjonsgruppen sammen med en annen, der de hadde byttet på å ha hovedansvaret for prosessen i gruppa. Lederoppgaven ble først og fremst opplevd som faglig lærerikt, det hadde gitt dem en mestringsopplevelse, men hadde også vært personlig krevende.

Både på midtveis- og avslutningssamlingen og i åpne spørsmål i spørreundersøkelsen ble de spurt om hvilke utfordringer de hadde møtt i rollen som fasilitator, hva de hadde mestret bra eller mindre bra. Så godt som alle respondentene besvarte disse spørsmålene. De aller fleste opplevde at de hadde klart å få alle deltakerne til å delta i diskusjonen, mange beskrev en utviklingspross m.h.t. det å være fasilitator, og at de ble tryggere i rollen etter hvert.

Utfordringene var knyttet til noen hovedområder:

- For det første det selv å bli revet med, dvs. å gå inn diskusjonen og glemme at man også skal lede, og
- for det andre hadde det vært en utfordring å klare å holde folk på sporet, holde tråden i diskusjonen og ikke ”gli ut på viddene”.

Noen nevnte også utfordringene med å organisere opp denne type gruppe i virksomheten, og andre var opptatt av spesielle tematiske utfordringer, for eksempel pasienter med psykiske problemer som skapte vanskelige relasjoner mellom ansatt og bruker.

### *Refleksjonsarbeidets innhold og nytteverdi*

Med bakgrunn i tidligere faser av prosjektet, hadde vi erfart at det var noen hovedtyper saker som egnet seg for arbeid i refleksjonsgruppene, og fasilitatorenes svar fra evalueringen er i stor grad i tråd med dette; det er spesielt saker som betegnes som ”krevende pasientrelasjoner” som tas opp i refleksjonsgruppene. Og nesten halvparten svarte at sakene i stor grad også berørte etiske dilemmaer.



Vi var også opptatt av hvordan fasilitatorene opplevde "nytteverdien" av denne type grupper på arbeidsplassen; hva ville det gi den enkelte medarbeider og kunne man ane andre ringvirkninger i arbeidsmiljøet? Etter fasilitatorenes vurdering har gruppedeltakerne blitt bedre på å gi hverandre støtte når problemer oppstår i det daglige arbeidet på avdelingen, og mange svarer også at refleksjonsgruppa har bidratt til større forståelse for andres arbeidssituasjon. De som deltar i gruppene er ofte ansatt ved forskjellige enheter, og kjenner hverandre overraskende dårlig – selv om de ved ekstravakter, sykdom etc. ofte går "på tvers" av institusjonen eller virksomheten.

Også de som hadde deltatt i refleksjonsgruppene ble stilt spørsmål om sine erfaringer. Svarene bekrefter på mange måter fasilitatorenes vurdering m.h.t. hvilken nytte gruppedeltakerne har hatt av å delta i refleksjonsgruppen; mange har blitt mer kjent med hvordan andre jobber og det er noe lettere å be om hjelp. I tillegg synes et flertall at det har vært faglig lærerikt, og halvparten var helt enig i at det hadde bidratt til bedre mestring av situasjoner de hadde tatt opp til drøfting.

#### *Planer videre?*

Ca halvparten av fasilitatorene svarte at de skulle fortsette eller allerede hadde startet opp ny refleksjonsgruppe. En firedel svarte at andre skal fortsette med slik gruppevirksomhet, og ca en femdel svarte at dette foreløpig ikke er avklart.

De aller fleste (85 %) svarte at ledelsen ved virksomheten har vært positiv innstilt til gruppearbeidet.

### 4.3 Status 2010

Vi har i løpet av det siste halvåret i 2010 møtt de fleste av de aktørene og kommunene vi har jobbet med. Det omfatter både aktører som var med i en tidlig fase, i utviklingen av refleksjonsmodellen "Hjerte, hode, hender", og kommuner/virksomheter der vi lærte opp fasilitatorer til å drive egne refleksjonsgrupper lokalt. Det er stor spredning i erfaringene, fra fortsatt og utvidet drift av refleksjonsgrupper til ingen drift. Vi gir her et sammendrag av status og de erfaringer med drift av refleksjonsgrupper som er formidlet til oss.

#### *Institusjoner som var med i oppstarten av prosjektet:*

*Lille Tøyen sykehjem.* Lille Tøyen sykehjem, Oslo kommune, var med i utviklingsfasen av prosjektet. Erfaringene fra refleksjonsarbeidet her ga viktige innspill til utviklingen av håndboka. Sykehjemmet har drevet refleksjonsgrupper/annen form for refleksjonsarbeid mer eller mindre siden de startet i 2006. De har nå flere grupper med 6-8 deltakere som møtes 8 ganger i året, ca halvannen time hver gang. Det er et tilbud til alle, ligger under avdelingssykepleierens ansvarsområde og er integrert i driften. Det er en "ressursperson" som leder gruppene, enten alene eller sammen med en co-fasilitator. De jobber nå etter en noe annen modell enn de startet ut med: Tema for refleksjon er ikke lenger egenerfarte episoder, men fiktive situasjoner, utarbeidet av utviklings- og kompetanseenheten i Oslo

kommune. Fasilitatorene har fått en halv dags opplæring fra Oslo kommune, og ellers har de blitt fulgt opp med halvannen til to timers veiledning over flere ganger. Dette innebærer også å trene på å lede denne type grupper.

*Presterudsenteret, hjemmebasert tjeneste.* Også Presterudsenteret i Hamar kommune startet opp i 2006 og var med i utviklingsfasen av refleksjonsmodellen. Her har de drevet refleksjonsgrupper i 3 perioder. Dvs. refleksjonsgruppene ble avsluttet i løpet av 2008. Det har vært tatt initiativ til nye grupper for ca ett år siden, men det var ikke stor nok interesse, og det opplevdes tungt å rekruttere, fordi fasilitator ble sittende i for stor grad med ansvaret alene. Imidlertid har en annen institusjon i kommunen selv startet egen refleksjonsgruppe basert refleksjonsarbeidet på "Hjerte, hode, hender".

Både lokalt på Presterudsenteret og ellers i kommunens pleie- og omsorgssektor er det nå konkrete planer om å starte opp refleksjonsarbeidet i 2011. Denne gang på litt bredere basis med flere fasilitatorer og grupper. Vi hadde en opplæringsdag med 20 fasilitatorer i desember 2010.

#### *Dypdalsåsen eldresenter, Hvaler kommune*

Etter oppstartsfasen i 2006 ble det drevet refleksjonsgrupper i to perioder. Vi er i kontakt med eldresenteret gjort kjent med at en av ildsjelene som drev en av refleksjonsgruppene har sluttet og begynt ved Høgskolen i Østfold. Eldresenteret har i denne perioden også hatt lederskifte, og vi kjenner ikke til om og eventuelt hvordan refleksjonsarbeidet drives i dag.

#### *Virksomheter der vi har drevet opplæring av fasilitatorer:*

Fra Nord-Trøndelag deltok to kommuner, Mosvik og Verdal, fra Rogaland deltok Sandnes og Sola og fra Østfold deltok to institusjoner i hhv. Råde og Rygge kommune.

#### *Mosvik*

Her ble det startet to refleksjonsgrupper våren 2008, en i sykehjemmet og en i en bolig for ungdom. Begge gruppene gjennomførte en periode på ca seks måneder. I boligen utviklet refleksjonsmetoden seg til en daglig rutine i form av debrief i overgangen mellom skiftene, mens i sykehjemmet er vi ikke kjent med den videre utviklingen etter evalueringen.

#### *Verdal kommune*

Her ble det startet 7 grupper våren 2008, noen i hjemmebaserte tjenester, noen i sykehjem og i bofellesskap. I juni 2010 drives fortsatt 7 grupper ute i enhetene, noen av disse drives etter vår modell, andre jobber med fokus på etiske dilemmaer. De sistnevnte har fått opplæring (i regi av KS' prosjekt: Etisk kompetanseheving i kommunehelsetjenesten). I tillegg drives det refleksjonsgrupper for ledere.

I Verdal ser kommunen betydningen av at det drives kontinuerlig refleksjonsarbeid, og de har valgt å prioritere dette arbeidet ved at de har bevilget penger til en prosjektleder tilknyttet Undervisningssykehjemmet i Verdal. Dette er en stilling som også omfatter det å

være utviklingskoordinator i pleie- og omsorgstjenesten i kommune, og innehas av en person med pedagogisk utdanning.

De som jobber med etikk-refleksjon har laget et lite nettverk der de treffes ca hver 3. uke. De drøfter erfaringer og trener på metode ved å legge fram egne case. Dette gir energi, og bidrar til å holde egne refleksjonsgrupper i gang. Det tas nå initiativ til å lage flere nettverk, også for de som jobber med "Hjerte, hode, hender"-modellen.

#### *Sandnes kommune*

Det ble startet tre grupper i Sandnes kommune, fordelt på to institusjoner og hjemmetjenesten, men ingen er i gang høsten 2010. Refleksjonsgruppene har gått over to perioder, og siste gruppe ble avsluttet for ca tre kvart år siden. Alle gruppene har vært tverrfaglige, med faste deltakere på tvers av avdelinger.

Spesielt i forhold til å starte opp gruppe for andre gang synes det litt tungt å rekruttere. Selv om det har vært støtte i ledelsen for tiltaket, har det vært helt overlatt til fasilitatorene å rekruttere og informere. Det savnes mer konkret støtte fra ledelsen, for eksempel ved noe mer aktiv involvering. De ser også behovet for et nettverk, som gir mulighet for kompetanseutvikling, inspirasjon og støtte.

#### *Sola kommune*

Det ble startet i alt fire grupper i sykehjem og hjemmebaserte tjenester. To år etter start er det ingen refleksjonsgrupper i aktivitet, men kontaktperson i kommunen melder om gode erfaringer med denne type gruppevirksomhet. Det har ikke lyktes oss å få tak i mer konkrete erfaringer.

#### *Ryggeheimen, Rygge kommune*

Ryggeheimen startet en gruppe i oktober 2008. Gruppen ble ledet en fasilitator og en co-fasilitator, hvorav førstnevnte var sykepleier, den andre var utdannet hjelpepleier. Begge deltok på oppstartsamlingen, men bare delvis i oppfølgingen.

#### *Råde bo- og behandlingssenter, Råde kommune.*

Det ble startet tre grupper ved Råde bo- og behandlingssenter, men en av gruppene avsluttet relativt raskt. De to andre gruppen drev i underkant av ett år (oktober 2008-mai 2009). Våre opplysninger er i hovedsak basert på opplysninger fra leder for en av gruppene, og som samtidig har hatt ansvar for opplæring og fagutvikling ved sykehjemmet.

Begge gruppene hadde både en fasilitator og en co-fasilitator. Deltakerne var ansatt på samme enhet. Lederne var sykepleiere, mens co-fasilitatorene var hjelpepleiere. Begge gruppene var faste, tverrfaglig grupper der møtene hadde en varighet ca en - halvannen time. En av gruppene hadde godt oppmøte med lite frafall, her stilte folk selv om de hadde fri. Den andre gruppa hadde mer varierende frammøte, der travelheten ofte ble en "unnskyldning" for ikke å møte.

I hovedsak jobbet gruppene med egenerfarte case, men de gangene det var vanskelig å få noen til å legge fram, hadde fasilitator "reservecase", en problemstilling hun kjente igjen fra andre møter i avdelingen, og dette ble utgangspunkt for en erfaringsbasert diskusjon. Det gis uttrykk for at det er nok av utfordringer å ta tak i, uten at dette bør handle om de mest alvorlige episodene.

I oktober 2010 har en av fasilitatorene nå ønske og planer om å starte på nytt, og vil gjerne være med å lære opp andre fasilitatorer, eventuelt bidra inn i et nettverk.

#### 4.4 Oppsummering av erfaringer

Inntrykkene fra den skriftlige evalueringen bekreftes i disse oppsummerende samtalene med fasilitatorer og ledere ute i kommunene halvannet år senere: Det har vært faglig spennende og utviklende å være fasilitator, det har skjedd en gradvis utvikling av trygghet og egen mestring i rollen, samtidig har de opplevd det som positivt både for den enkelte deltaker og for arbeidsmiljøet.

De fleste gruppene har vært "faste", på den måten at det er de samme personene som deltar hele perioden, og de fasilitatorene vi møtte har alle drevet mer enn én gruppe. Fasilitatorene har dels bakgrunn som hjelpepleier, dels som sykepleier eller vernepleier. I alle gruppene som har jobbet med "Hjerte, hode, hender" har de valgt å være to fasilitatorer i hver gruppe, i de øvrige har det vært en.

Flere steder har de klart å trekke andre med i ledelsen av gruppene, personer som initialt ikke deltok på vår opplæring av fasilitatorer, men som startet som deltaker i refleksjonsgruppen.

Travelhet i avdelingen er alltid en utfordring for å gjennomføre denne type grupper, men det er lokale variasjoner i hvordan dette håndteres. Med få unntak har de fleste virksomhetene opplevd utfordringer m.h.t. å skape kontinuitet, dvs. videreføring av gruppene utover 2-3 perioder. Vår erfaring er at en av de viktigste forutsetningene både for å etablere, men ikke minst opprettholde drift av refleksjonsgrupper er en forankring i ledelsen både lokalt, men også sentralt. Dvs. at ledelsen både på avdelings- og institusjonsnivå må være interessert i og støtte opp om refleksjonsarbeidet. Dette synes å kreve mer enn verbal støtte, for eksempel ved å bidra med informasjon, legge til rette rent praktisk ved å finne arenaer, kanskje bidra eller gi støtte i rekruttering til gruppene, samt oppfølging underveis i prosessen.

Vi ser at fasilitatorer lett kan føle seg ensomme, dersom de bare er en eller to på en institusjon. De trenger å drøfte utfordringer med andre, og få påfyll. I Verdal har de for eksempel dannet nettverk med flere fasilitatorer, noe som synes å virke motiverende for fortsatt arbeid på dette feltet. I denne kommunen ser vi også at refleksjonsarbeidet er forankret i kommunens øverste ledelse, og dette engasjementet manifesterer seg også rent praktisk ved at det settes av midler til en prosjektleder.

Vi har kalt det *å organisere refleksjon som en del av praksis*; en arbeidsform (Amble og Gjerberg 2010). Det betyr at en som en del av det daglige og løpende arbeidet, også setter av tid til og organiserer refleksjon. Dette kan gjøres på flere måter, hvorav vår metode inngår som én. Skal imidlertid denne arbeidsformen lykkes og være bærekraftig både for den enkelte ansatte og for virksomhetene; må den enkelte medarbeider føle at personlige ressurser hele tiden utvikles, samtidig som virksomheten på et kollektivt nivå må oppleve å bli tilført ny viten (Amble 2010). Vår erfaring viser at når kommunene og virksomhetene lykkes i dette, slik som i Verdal, Lille Tøyen og Hamar, har de i tillegg til fasilitatorene og god forankring til ledelsen i den enkelte virksomhet, også støttet opp med kollektive sentrale kommunale ressurser. Det kan skje i form av en fagperson/koordinator som bidrar med å organisere nettverk og utvikling av selve metoden, men også i form av å samle og institusjonalisere ny praksiser, rutiner, prosesser og strukturer som utvikles i denne arbeidsformen. – Og at det særlig er på dette siste inter-institusjonelle nivået at vi ser utfordringen videre i den kommunale helsetjenesten.

## 5. Formidling og publisering

Dette prosjektet har resultert i flere ulike "produkter":

1. En håndbok for refleksjonsarbeid: "Hjerte, hode, hender. Et refleksjonsverktøy for mestring i pleie- og omsorgssektoren". (Amble & Gjerberg 2007, 2009. Oslo: Helsedirektoratet)
2. Opplæringsprogram for fasilitatorer
3. Presentasjon av prosjektet på nasjonale og internasjonale konferanser.
  - a. Netteverk for organisasjonsforskning i Norge, NEON: "Refleksjon som arbeidspraksis". Tromsø november 2008.
  - b. European Group for Organizational Studies, EGOS: "Train the trainer – a key to success with reflection groups? How we developed the facilitators' role and practice". Barcelona June 2009.
  - c. European Group for Organizational Studies, EGOS: "Reflection in action". Lisboa Juni 2010.
4. Kronikk Dagsavisen 23.09.2009: "Kompetanse og verdighet".
5. Fem vitenskapelige artikler:
  - I. Amble N., Gjerberg E. "Refleksjon som praksis – om utvikling av nye organisasjonsformer ved bruk av interaktiv forskning". *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2009, 11. årg. nr 2:73-87.
  - II. Gjerberg E., Amble N. "Pleie- og omsorgssektoren som lærende organisasjon". *Sykepleien Forskning* 2009, nr 1.
  - III. Amble N. "Når smilet er arbeid – om rytme og bærekraft i arbeid med mennesker. *Tidsskrift for Arbejdsliv; Tema: Følelser i arbejde* 2010, 12. årg. nr 3: 40-56.
  - IV. Gjerberg E., Amble N. "Train-the-trainer – en mulig vei til økt mestring og bedre kompetanse i pleie og omsorgssektoren?" Akseptert for publisering i *Sykepleien Forskning* – kommer i 2011.
  - V. Amble, N.: "Reflection in action". November 2010; akseptert for publisering (revise & submit) i *Action Research Journal*, SAGE.

## Litteratur

- Amble N. (2000). Bedriftsutviklingens dilemma - hvordan ligge i forkant med ettertanken. I: Pålshaugen Ø. & T. U. Qvale (red.), *Forskning og Bedriftsutvikling - nye samarbeidsforsøk*, 9, 29-62. Oslo: AFI Skriftserie.
- Amble N., Enhaug H., Forseth U., Gjerberg E., Grimsmo A., Hauge T. I., Winther F. (2003). *Arbeidsmiljø og mestring hos frontlinjearbeidere i flytransporttjenesten*. Hovedrapport: AFI notat.
- Amble N., Gjerberg E. (2003). Emosjonelt arbeid og mestringspraksis. *Sosiologisk Tidsskrift*; 11(3):248-72.
- Amble N., Gjerberg E. (2007a, 2009a). Hjerte – hode – hender. Et refleksjonsverktøy for mestring i pleie- og omsorgstjenesten. *Arbeidshåndbok*, Helsedirektoratet.
- Amble N., Gjerberg E. (2009). Refleksjon som praksis i arbeid med mennesker – om utvikling av nye organisasjonsformer ved bruk av interaktiv forskning. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2009, 11. årg. nr. 2:73-87.
- Amble N. (2010). Når smilet er arbeid – om rytme og bærekraft i arbeid med mennesker. *Tidsskrift for Arbejdsliv*; Tema: Følelser i arbejde, 12. årg. nr. 3: 40-56.
- Amble N. (2011). Reflection in action. November 2010; akseptert for publisering (revise & submit) i *Action Research Journal*, SAGE.
- Askeland N., Otnes H., Skjelbred D., Aamotsbakken B. (1996). *Tekst i tale og skrift*. Oslo: Universitetsforlaget; 2. utg.
- Bandura A. (1997). *Self-efficacy. The Exercise of Control*. New York: Springer Publishing Company.
- Boge M., Markhus G., Moe R. (2005). *Læring gjennom veiledning. Meningsskaping i grupper*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Connell C.M., Holmes S.B., Voelkl J.E., Bakalar H.R., (2002). Providing Dementia Outreach Education to Rural Communities: Lessons Learned From a Train-the-Trainer Program. *Journal of Applied Gerontology*;21(3):29.
- Dysthe O., Hertzberg F., Hoel T.L., (2000). *Skrive for å lære. Skrivning i høyere utdanning*. Oslo: Abstract forlag; 2000.
- Eikeland Olav (1989): *Bedriftsutvikling i bilbransjen 1984–1989 en oversikt*. Rapport HABUT, Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Engelstad P. H., Pålshaugen Ø. (1986). *Utviklingsstrategier i bilbransjen – sett fra et forskersynspunkt*. Oslo: AFI-dok. 34.
- Engelstad P. H. (1996). The Development Organisation as Communicative Instrumentation: Experiences from the Karlstad Program. In S. Toulmin & B. Gustavsen (Eds.): *Beyond Theory. Changing organisations through participation*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.

- Folkman S., Lazarus R.S., Dunkel-Schetter C., DeLongis A., Gruen R.J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*;50(5):992-1003.
- Forseth U. (2001). *Boundless Work - Emotional Labour and Exhaustion in Interactive Service Work and Occupation*. Dr.polit.-avhandling i sosiologi, Trondheim: NTNU.
- Grimsmo A., Sørensen B.A., Løkken O. (1992). *Det moderne tjenerskap: Varm på bena, kald i hjertet? Noen sider ved arbeidsmiljøet i tjenesteyting*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet; nr 12.
- Gross J. J. (1998a). Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression and Physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1, 224-237.
- Gross J. J. (1998b). The Emerging Field of Emotion Regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 3, 271-299.
- Gross J. J. (1998c). Sharpening the focus: Emotion regulation, arousal, and social competence. *Psychological Inquiry*, 9, 4, 287- 290.
- Gustavsen B. (2001). Theory & practice: the mediating discourse. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.): *Handbook of Action Research* (pp. 17–27), London: SAGE.
- Helsedirektoratet (2004). *Rekrutteringsplan for helse og sosialpersonell 2003-2006. Rekruttering for bedre kvalitet. Rapport nr 4*.
- Helsedirektoratet (2010). *Årsrapport 2008. Omsorgsplan 2015*.
- Karasek R., Theorell T. (1990). *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books Inc., Publishers.
- Knardahl S. (1998). *Kropp og sjel. Psykologi og helse*. Oslo: Universitetsforlaget; 1998.
- Lazarus R.S., Folkman S.(1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. (2006). Emotions and Interpersonal Relationships: Toward a Person-Centered Conceptualization of Emotions and Coping. *Journal of Personality*; 74: 9–46.
- Orfaly R.A., Frances J.C., Campbell P., Whittemore B., Joly B., Koh H.(2005). Train-the-trainer as an educational model in public health preparedness. *Journal of Public Health Management & Practice*;11(6): 123.
- Pålshaugen Ø. (1988). Ein norwegisches Aktionsforschungsprogramm zur partizipativen Demokratie. In: Fricke, W. (Hrsg.) *Sozialwissenschaften und industrielle Demokratie*. Bonn: Verlag neue Gesellschaft.
- Statistisk sentralbyrå (2009). <http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/>
- Statistisk sentralbyrå (2010). <http://www.ssb.no/pleie/tab-2010-07-08-09.html>
- Svare H. (2006). *Den gode samtalen. Kunsten å skape dialog*. Oslo: Pax forlag.

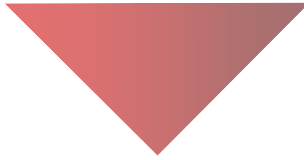


Sørensen B.A., Grimsmo A. (2001). Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet. Tiden Norsk ForlagAS.

Sørensen B.A. (2002). Det grådige arbeidslivet. I: Roness A, Mathiesen SB, (red.). Utbrent: Krevende jobber - gode liv? Bergen: Fagbokforlaget; 2002. p. 116-43.

Tveiten S. (2002). Veiledning mer enn ord. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Vifladd E.H., Hope L. (2004). Helsepedagogikk. Samhandling om læring og mestring. Nasjonalt kompetansesenter for læring og mestring ved kronisk sykdom.



# Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside eller direkte fra instituttet.

Abonnement på nyheter kan bestilles via hjemmesiden [www.afi.no](http://www.afi.no)

Pt 6954 St. Olavs plass

Telefon: 23 36 92 00

NO-0130 OSLO

Fax: 22 56 89 18

Besøksadresse:

E-post: [afi@afi-wri.no](mailto:afi@afi-wri.no)

Stensberggt. 25

[www.afi.no](http://www.afi.no)

