

TEMA:

Myndiggjorte medarbeidere innenfor trange økonomiske rammer

**PROBLEMSTILLING:**

**Hva kjennetegner en myndiggjort medarbeider, og hvordan påvirker trangere økonomiske rammer medarbeiderens opplevelse av å kunne opprettholde disse kjennetegn innen slike rammer?**

Mette Sætra

Masteroppgave i ledelse  
Institutt for arbeidsliv og innovasjon  
Universitetet i Agder

Desember 2009

## Forord

Det siste halve året har vært spennende og lærerikt. Å skrive en masteroppgave er en krevende prosess. Først av alt vil jeg takke ledelse og medarbeidere på Fevikun Undervisningssykehjem for velvilje og stor imøtekommenhet. Takk for viktige bidrag til dette arbeidet. Takk også til mine medstudenter Lene, Janne og Vibeke for gode diskusjoner høsten 2008 og våren 2009, da mye av datamateriale ble innhentet i fellesskap på Fevikun.

Å skrive masteroppgaven alene har vært en ensom prosess. Her vil jeg få takke mine veiledere Ivar Amundsen og Atle Svendal for konstruktive tilbakemeldinger og oppmuntrende ord. Veiledningen har vært viktig for å løfte blikket og se på det skrevne ord med nye perspektiver og andre innfallsvinkler.

Jeg vil også takke familien min for god støtte. Takk til Ragnhild, Ingrid Johanna og Anne Lene for å ha tro på meg. Stor takk også til Gunnar som har støttet meg underveis i prosessen og som aldri har sluttet å fokusere positivt på arbeidet.

Mette Sætra

## Sammendrag

Hensikten med oppgaven er å bidra til større innsikt i begrepet myndiggjøring og hvordan den myndiggjorte medarbeider på sykehjem opplever det å være myndiggjort, spesielt når de økonomiske rammene blir trangere. Bakgrunnen for dette er at myndiggjorte medarbeidere på Fevikun Undervisningssykehjem, som er mine informanter, opplever at Fevikun det siste året har gjennomgått store økonomiske endringer i form av økonomiske nedskjæringer. Omdreiningspunktet i oppgaven er den myndiggjorte medarbeider og hennes opplevelse av å kjennetegnes som myndiggjort når rammene rundt endres.

På denne bakgrunn blir følgende problemstillinger belyst i oppgaven:

*Hva kjennetegner en myndiggjort medarbeider, og hvordan påvirker trangere økonomiske rammer medarbeiderens opplevelse av å kunne opprettholde disse kjennetegn innen slike rammer?*

Oppgaven har et kvalitativt design med en fenomenologisk tilnærming. Metoder for innsamling av data har vært gruppeintervju med alle team i virksomheten, dialogkafé med et utvalgt team og individuelle dybdeintervju med en myndiggjort medarbeider fra hvert team. Det har vært viktig å få fram den myndiggjorte medarbeiders opplevelse i forhold til den aktuelle problemstilling. I analysen av datamateriale har jeg hatt en fortolkende tilnærming, basert på en hermeneutisk sirkel i den hensikt å oppnå økt forståelse. Innsamling av data har pågått i tre faser: Høsten 2008, våren 2009 og høsten 2009.

Jeg har fokusert på to begreper som er relevante innenfor myndiggjøringsbegrepet; empowerment og medvirkning. Kjennetegnene på disse begrepene blir belyst i forhold til den myndiggjorte medarbeiders opplevelse av myndiggjøring. Den myndiggjorte medarbeiders opplevelse blir også belyst i forhold til krav / kontroll – modellen, i den hensikt å finne ut hvor den myndiggjorte medarbeider kan befinne seg i spennet mellom krav og kontroll.

Oppgaven viser at økonomiske nedskjæringer kan virke hemmende for å kunne opprettholde det å være kjennetegnet som myndiggjort medarbeider i virksomheten. Mindre muligheter for kompetanseutvikling fremheves som det viktigste punktet. På grunn av at økt ansvar ikke alltid følges opp parallelt med økt myndighet og kompetanse, opplever den myndiggjorte

medarbeider seg selv som mindre selvstendig og mindre beslutningsdyktig i mange situasjoner. I tillegg opplever hun et spenn mellom de krav som blir stilt om å være effektiv, samtidig med kravet om å gjøre en kvalitativ god jobb, basert på riktig kompetanse.

Videre viser oppgaven at den myndiggjorte medarbeider opplever muligheter som myndiggjort. Til tross for trangere økonomiske rammer viser den myndiggjorte medarbeider vilje til å stå på. Drivkraften er tanken på å ha pasienten i fokus og viktigheten av å gjøre en innsats for at hverdagen til pasienten kan oppleves verdig og god.

Oppgaven kan ha en overføringsverdi til andre sykehjem og undervisningssykehjem, fordi mange av disse virksomhetene opplever økonomiske nedskjæringer som Fevikun. Ved å få økt innsikt i myndiggjøring og den myndiggjorte medarbeiders opplevelse av dette kan oppgaven bidra til at andre kan se nytten ved myndiggjøring.

## Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	7
1.1	Mål.....	8
1.2	Bakgrunn for valg av problemstilling.....	9
1.3	Problemstilling.....	10
1.4	Avgrensninger.....	11
1.5	Begrepsavklaringer.....	11
1.6	Oppbygging av oppgaven.....	12
<b>2</b>	<b>Teori</b> .....	13
2.1	Myndiggjøring.....	14
2.1.1	Tre tilnæringer i myndiggjøringsprosessen.....	16
2.1.2	Kjennetegn på empowerment.....	19
2.1.3	Kjennetegn på medvirkning.....	22
2.2	Den myndiggjorte medarbeider i krav / kontroll – modellen.....	26
2.2.1	Kontrolldimensjonen.....	26
2.2.1.1	Kompetanse.....	28
2.2.1.2	Beslutningsmyndighet.....	30
2.2.2	Kravdimensjonen.....	31
2.2.2.1	Jobbkrav.....	31
2.3	Økonomiske rammebetingelser.....	35
2.3.1	Økonomiske nedskjæringer.....	36
2.4	Kvalitet og effektivitet.....	38
2.5	Teamorganisering og fleksibilitet.....	45
<b>3</b>	<b>Metoder og metodiske vurderinger</b> .....	48
3.1	Teoretisk tolkningsramme.....	48
3.2	Empirisk tolkningsramme.....	50
3.3	Design.....	50
3.4	Utvalg.....	52
3.5	Datainnsamlingsmetoder og prosess.....	53
3.5.1	Intervju som metode.....	54
3.5.1.1	Gruppeintervju.....	56
3.5.1.2	Dybdeintervju.....	57
3.5.2	Dialogkafé som metode.....	64
3.6	Dialektisk tilnærming.....	66
3.7	Etiske overveielser.....	66
<b>4</b>	<b>Presentasjon av funn og drøfting</b> .....	69
4.1	Kompetanse og kompetanseutvikling.....	71
4.1.1	Hovedfunn 1.....	71
4.1.1.1	Delfunn: Manglende kompetanse i å være myndiggjort medarbeider.....	71
4.1.1.2	Delfunn: Manglende bevisstgjøring i innføring og gjennomføring av myndiggjøringsbegrepet.....	72
4.1.1.3	Delfunn: Nedprioritering av kompetanseutvikling.....	75
4.1.1.4	Delfunn: Manglende faglig kompetanse til nye arbeidsoppgaver.....	76
4.1.1.5	Delfunn: Vilje til å se løsninger for kompetanseutvikling i møte med nye arbeidsoppgaver.....	79

4.2	Beslutningsmyndighet.....	80
4.2.1	Hovedfunn 2 .....	81
4.2.1.1	Delfunn: Manglende selvstendighet hos den myndiggjorte medarbeider.....	81
4.2.1.2	Delfunn: Usikker beslutningsmyndighet hos den myndiggjorte medarbeider.....	83
4.2.1.3	Delfunn: Den myndiggjorte medarbeider ser muligheter til å være selvstendig og til å kunne ta beslutninger.....	86
4.3	Krav / jobbkraV.....	87
4.3.1	Hovedfunn 3.....	88
4.3.1.1	Delfunn: Den myndiggjorte medarbeider har mindre tid til hver beboer.....	88
4.3.1.2	Delfunn: Økt tidspress fører til at det er fortere å gjøre feil.....	90
4.3.1.3	Delfunn: Daglige arbeidsoppgaver utføres effektivt, samtidig som kvaliteten skal ivaretas.....	91
4.3.1.4	Delfunn: Den myndiggjorte medarbeider mener at beboernes behov alltid skal komme først.....	93
4.4	Hva kjennetegner den myndiggjorte medarbeider.....	95
4.4.1	Hovedfunn 4.....	96
4.4.1.1	Delfunn: Økonomiske nedskjæringer kan oppleves som en hemmende faktor for virkeliggjøring av kjennetegn på den myndiggjorte medarbeider.....	96
4.4.1.2	Delfunn: Den myndiggjorte medarbeider opplever et spenn mellom krav og kontroll.....	102
4.4.1.3	Delfunn: Den myndiggjorte medarbeider opplever muligheter som myndiggjort.....	105
<b>5</b>	<b>Avslutning.....</b>	<b>108</b>
<b>6</b>	<b>Konklusjoner.....</b>	<b>112</b>
6.1	Hovedkonklusjon I.....	112
6.2	Hovedkonklusjon II.....	113
6.3	Noen perspektiver til slutt.....	113

## Referanseliste

Vedlegg: Intervjuguide gruppeintervju  
Intervjuguide dybdeintervju

## 1 Innledning

Tema for denne masteroppgaven er ”Myndiggjorte medarbeidere innenfor trange økonomiske rammer”. Feviktun Undervisningssykehjem danner den praktiske rammen rundt oppgaven, da data er innsamlet her høsten 2008, våren 2009 og høsten 2009. Bakgrunnen for oppgavens tema er at Feviktun er inne i en periode med økonomiske endringer i form av økonomiske nedskjæringer. Noe av utfordringen er hvordan dette kan forenes med virksomhetens mål om myndiggjorte medarbeidere.

Feviktun innførte begrepet myndiggjorte medarbeidere i virksomheten i 2005. Sentrale områder i myndiggjøringen som Feviktun bygger på, er kombinasjonen av økt ansvar, økt innflytelse og økt kunnskap. Tidligere undersøkelse, gjort av Nordlansforskning (NF), på oppdrag fra Kommunenes Sentralforbund (KS), i forhold til myndiggjorte medarbeidere, viser at integrering av disse nøkkelordene gir berikelse og økt engasjement. Intensjonen bak myndiggjøringen er å utnytte den menneskelige ressurs bedre, på bakgrunn av at den myndiggjorte medarbeider har større muligheter til å ha innflytelse på egen arbeidshverdag (Sollund, Trygstad & Johansen, 2004). Hvordan den myndiggjorte medarbeider på Feviktun opplever disse sentrale områdene innenfor myndiggjøring blir gjort rede for i oppgaven.

Oppgaven viser at myndiggjøringsbegrepet kan forstås på flere måter. På bakgrunn av at myndiggjøring har sitt utspring i det engelske empowerment blir det gjort rede for kjennetegn innenfor empowerment. Videre blir kjennetegn på medvirkning gjort rede for, fordi medvirkning fremheves som sentralt innenfor myndiggjøring og er mer brukt i norsk sammenheng (Sollund et al., 2004). Disse begrepene er relevante for å få en større forståelse for og dypere innblikk i myndiggjøringsbegrepet. Det springende punkt er hvordan den myndiggjorte medarbeider på Feviktun opplever å kunne opprettholde og være preget av disse kjennetegnene når de økonomiske rammene i virksomheten endres.

Å oppleve å mestre arbeidsoppgaver er grunnleggende for å lykkes med myndiggjøring (Sollund et al., 2004). Mestring er også sentralt i krav / kontroll – modellen, som er en viktig teoretisk forankring i denne oppgaven. Modellen ble utviklet av Robert Karasek i 1979. Den setter fokus på sentrale elementer innen krav og kontroll, som er viktige i forhold til at medarbeideren skal oppleve mestring i arbeidslivet. Det er avgjørende for medarbeiderens helse og trivsel at jobbkravene står i samsvar med det medarbeideren føler hun har kontroll til

å utføre (Hvid, 2009). Krav / kontroll - modellen blir lagt til grunn for å klargjøre i hvilken grad den myndiggjorte medarbeider på Feviktun opplever at det er samsvar mellom krav og kontroll og det som skal kjennetegne henne som myndiggjort.

Ved innføring av myndiggjøring i 2005, ble Feviktun organisert i team der de myndiggjorte medarbeiderne samarbeider tett. Feviktuns verdier er: *”Trygghet, respekt, kunnskap og trivsel” (Feviktun Undervisningssykehjem)*.. Disse er grunnleggende for å nå Feviktuns hovedmål: *”Vi vil være et ressurscenter for innovativ eldreomsorg hvor høy kompetanse, kvalitet og kultur, skaper trygghet og livsglede” (Feviktun Undervisningssykehjem)*..

Opgaven tar for seg hvordan kvaliteten som skisseres i verdigrunnlaget til Feviktun, baseres på kompetente beslutninger hos medarbeideren. Teorien viser at myndiggjøring bidrar til økt jobbtilfredshet og motivasjon hos medarbeidere når de opplever seg kompetente til å ha myndighet på et fagområde og kan ta beslutninger i samarbeid med kollegaer (Assmann, 2008). På bakgrunn av dette fokuserer oppgaven på noen forutsetninger som må være tilstede for å lykkes med dette.

## 1.1 Mål

Det primære mål med oppgaven er å få fram kjennetegn på den myndiggjorte medarbeider og hvordan hun opplever å kunne opprettholde kjennetegnene når virksomheten får trangere økonomiske rammer. Studien har bestått av følgende faser:

- Gruppeintervju med myndiggjorte medarbeidere på alle team med fokus på opplevelsen av å være myndiggjort (høsten 2008)
- Dialogkafé på et team med fokus på samarbeid (våren 2009)
- Dybdeintervju med en medarbeider fra hvert team med fokus på opplevelsen av å være myndiggjort innenfor trangere økonomiske rammer (høsten 2009)

Som masterstudent i ledelse med sykepleiefaglig bakgrunn er det også et sekundært mål for meg at oppgaven kan være et bidrag til å belyse sider ved myndiggjøring som kan ha overføringsverdi til lignende virksomheter. Målet er å bekrefte at det er viktig å være med å systematisere og videreutvikle kunnskap som kan være til nytte for videre vekst og utvikling av myndiggjorte medarbeidere i eldreomsorgen.



## 1.2 Bakgrunn for valg av problemstilling

På grunn av de økonomiske nedskjæringene på Fevikun det siste året er medarbeidere blitt omplassert til andre virksomheter i kommunen. Medarbeidere er også blitt omplassert til Fevikun fra andre virksomheter. Det er gjennomført kutt på 3,5 årsverk. Antall beboere på Fevikun er det samme. Disse opplysningene har jeg fått opplyst i en e – post fra enhetsleder på Fevikun, Anna Særnmo. På bakgrunn av data som kommer fram i undersøkelsene, kan det sies at medarbeidere ved Fevikun er opptatt av at kvaliteten på ytelsene til beboerne kan bli skadelidende når rammebetingelsene blir trangere. De er opptatt av å ha et aktivt faglig miljø, der kompetanseutvikling, faglig og personlig utvikling står sentralt. Fevikuns visjon ”I trygge hender”, baserer seg på at medarbeidere har riktig kompetanse, er engasjerte og har utviklingsmuligheter (Styringskortet ved Fevikun bo – og omsorgssenter, 2008). Dette er i tråd med idéheftet som Copson (2005), har utarbeidet som et hjelpemiddel for å komme i gang med myndiggjøring av medarbeidere. Idéheftet er utarbeidet på bakgrunn av Nordlansforskningsrapporten som er nevnt over (Sollund, et a., 2004). Dette er utgangspunktet for Fevikuns tilnærming til myndiggjøringsbegrepet: ”Myndiggjøring er et virkemiddel for å skape medarbeiderutvikling og dermed bedre tjenester” (Copson, 2005, s. 9).

Fevikun har også en visjon om stadig videreutvikling som ressurscenter for forskning, kompetanse- og fagutvikling. Myndiggjøring ansees som et middel for å leve i tråd med visjonen (Virksomhetsplan, 2008). Dette understrekes av følgende:

*Vårt mål er å være et ressurscenter for forskning, kompetanse – og fagutvikling innen den kommunale helse – og omsorgstjenesten (Virksomhetsplan, 2008).*

Balanse mellom ansvar og myndighet er viktig for å skape utvikling hos den myndiggjorte medarbeider. Parallelt med dette er støtte og tilrettelegging fra ledelsens side grunnleggende for å lykkes (Copson, 2005).

Videre vektlegges det:

*Myndiggjorte medarbeidere er ansvarlige og selvstendige medarbeidere som har fått og grepet retten til å ta beslutninger på områder der de er kompetente. Det dreier seg om innflytelse på og kontroll over egen arbeidssituasjon (Copson, 2005, s.11).*

På bakgrunn av oppgavens data, kan det vise seg at den myndiggjorte medarbeider opplever det til tider vanskelig å være i tråd med Feviktuns visjoner som vist over. Det oppleves at de økonomiske rammebetingelsene er en hemmende faktor i forhold til kompetanseutvikling, som blir uttalt er grunnleggende for at hun skal kunne være myndiggjort. Oppgaven diskuterer hvordan dette virker inn på selvstendigheten og beslutningsmyndigheten til den myndiggjorte medarbeider, som er sentrale faktorer i forhold til visjonen ”I trygge hender”. Samtidig viser data at den myndiggjorte medarbeider mobiliserer både vilje og krefter for å se mulighetene i tunge tider.

### **1.3 Problemstilling**

Med utgangspunkt i oppgavens tema og bakgrunn formulerer jeg følgende problemstilling:

*Hva kjennetegner en myndiggjort medarbeider, og hvordan påvirker trangere økonomiske rammer medarbeiderens opplevelse av å kunne opprettholde disse kjennetegn innen slike rammer?*

For at en endring som myndiggjøring skal lykkes må den forankres hos medarbeideren i virksomheten. Medarbeideren må ha et eierforhold til endringen og endringens innhold. I tillegg er det sentralt at alle har samme virkelighetsforståelse, som innebærer at de har samme oppfatning om retningen, hensikten og målet. Dette krever medvirkning og innflytelse (Sollund et al., 2004). Noe av målet med myndiggjorte medarbeidere i team er at ansvar og beslutningsmyndighet delegeres utover i virksomheten til det enkelte team og til den enkelte medarbeider. Basert på kompetanse kan den myndiggjorte medarbeider da ta selvstendige beslutninger uten å gå via sin nærmeste leder (Assmann, 2008). Et ønske med denne oppgaven er å sette søkelyset på hvilke oppfatninger den myndiggjorte medarbeider på Feviktun har i forhold til innføring og gjennomføring av myndiggjøringsprosessen.

Endringer i de økonomiske rammebetingelser ligger utenfor virksomhetens beslutningsområde. Likevel får det konsekvenser for ledelse, team og den enkelte medarbeider. Medarbeidere innen omsorgsfeltet har først og fremst en moralsk forpliktelse overfor pasienten, samtidig som presset på tjenestene stadig blir større. Både pasienter og myndigheter har krav om kvalitet, samtidig som medarbeideren opplever budsjettnedskjæringer med innebygd krav til effektivitet. Undersøkelser viser også at medarbeiderens syn på kvalitet, kunnskap og kompetanse innebærer at for å yte god kvalitet

er kunnskap og kompetanse en nødvendighet (Jakobsen, 1999). Et ønske med denne oppgaven er å sette søkelyset på hvilke opplevelse den myndiggjorte medarbeider på Feviktun har når hun skal arbeide som myndiggjort innenfor endrede økonomiske rammer.

På bakgrunn av teori og innsamlet data ønsker jeg å belyse muligheter og begrensninger som den myndiggjorte medarbeider på Feviktun opplever at trangere økonomiske rammer fører med seg.

#### **1.4 Avgrensning av oppgaven**

Mitt fokus i forhold til problemstillingen vil være å knytte den myndiggjorte medarbeiders opplevelse av å være myndiggjort opp mot de økonomiske nedskjæringene som preger virksomheten. Jeg velger å utelate ledelsens opplevelse, fordi det primære fokus er den myndiggjorte medarbeider som arbeider nærmest beboeren.

Prosjektet som ble gjennomført høsten 2008 om ”Den myndiggjorte medarbeider”, inneholder også data fra ledelsen og data basert på observasjoner. Disse vil ikke bli berørt i denne oppgaven, men jeg vektlegger data fra den myndiggjorte medarbeider, fordi det er hennes opplevelse som danner utgangspunkt for analyse og tolkning i denne oppgaven.

#### **1.5 Begrepsavklaring**

Feviktun fikk status som Undervisningssykehjem i 2006. Det innebærer blant annet at man etablerer miljø som stimulerer til fagutvikling og forskning, samt utvikler gode læringsmiljøer. Undervisningssykehjemmene skal være gode rollemodeller for andre sykehjem og skal spre sin kunnskap og faglige ferdigheter. Undervisningssykehjemmene får bevilgninger over statsbudsjettet og er underlagt helse – og sosialdirektoratet (Stortingsmelding nr. 25, 2005 – 2006).

Den myndiggjorte medarbeider benevnes konsekvent med ”hun” i oppgaven, for å bevare anonymiteten til oppgavens informanter. Den myndiggjorte medarbeider blir benevnt som medarbeider og informant der det synes naturlig i oppgaven. Jeg skriver også om den myndiggjorte medarbeider i flertall, som de myndiggjorte medarbeiderne der dette synes naturlig. Beboeren på Feviktun benevnes også som pasient på bakgrunn av informantenes utsagn og teori. Her benyttes også flertall flere steder i teksten.

## **1.6 Oppbygging av oppgaven**

Oppgaven videre er bygd opp med en teoridel der jeg presenterer noe teori som jeg mener er relevant for å klargjøre min tilnærming til tema i oppgaven. Teorien er viktig for å få fram ulike perspektiver, i den hensikt å få et mest mulig helhetlig syn på tema. Dette danner grunnlag for analysen og tolkningen av data. Metodekapittelet beskriver metodene som er brukt og noen kritiske bemerkninger til disse. Drøftingsdelen består av presentasjon av mine funn samt analyse og tolkning av disse belyst med teori. Til slutt oppsummerer jeg, på bakgrunn av teori og empiri, hva jeg har kommet fram til i forhold til oppgavens problemstilling. Endelig vil jeg gjøre rede for hvilke muligheter jeg trekker ut av undersøkelsene og forankrer dette i data og / eller med et teoretisk tilfang.

## 2 Teori

I dette kapitlet presenterer jeg først myndiggjøringsbegrepet, basert på Nordlansforskningrapport nr 11 / 2004, (Sollund et al., 2004), som er et resultat av forskning på innføring av myndiggjøring i pleie- og omsorgssektoren i noen kommuner. Jeg beskriver kort tre tilnæringskategorier for myndiggjøring, som kommer fram i rapporten. Dette har relevans fordi rapporten baseres på virksomheter som kan sammenlignes med Feviktun undervisningssykehjem, som danner grunnlag for det innsamlede datamateriale i denne masteroppgaven. Som nevnt innledningsvis innførte Feviktun myndiggjøringsprosessen og begrepet myndiggjorte medarbeidere i virksomheten i 2005. NF - rapporten kan derfor være relevant for bearbeiding og senere analyse av innsamlet data.

Myndiggjøring er nært beslektet med det engelske empowerment. Empowerment danner utgangspunkt for det norske begrepet myndiggjøring. Myndiggjøring i NF - rapporten handler om medarbeiderens økte muligheter for ansvar, innflytelse og kunnskap (Sollund, et al., 2004). For å få en mest mulig tydelig tilnærming til oppgavens problemstilling er det nødvendig å foreta en klargjøring av kjennetegnene på begrepene empowerment og medvirkning. Disse begrepene brukes innenfor myndiggjøringsprosesser, men har ulik forankring i forhold til norsk tradisjonell forståelse av myndiggjøring. Det blir brukt forskjellige kilder som synes relevante i forhold til å belyse begrepene, men Amundsen og Kongsvik (2008) er spesielt sentrale innenfor empowerment og Nylehn (1999) spesielt innenfor medvirkning.

I første omgang blir kjennetegnene på empowerment presentert. Derneft følger jeg opp med kjennetegn på medvirkning. Implisitt i dette beskrives også kjennetegn på virksomheter som myndiggjør sine medarbeidere. Til sist i dette avsnittet blir elementene av det ovenfor nevnte belyst sammen med den sentrale modellen i oppgaven, krav / kontroll – modellen. Modellen er relevant for denne oppgavens problemstilling fordi den innehar variablene kompetanse / kompetanseutvikling, beslutningsmyndighet, samt krav / jobbkrav, som beveger seg innenfor samme område med det som kjennetegner begrepene innenfor myndiggjøring (Hvid, 2009).

Under punkt 2.3 beskrives økonomiske rammebetingelser, med vekt på økonomiske nedskjæringer. Feviktun opplever i disse dager at de økonomiske rammebetingelse endres. Av den grunn har det relevans at noe fokus i denne delen av oppgaven rettes mot økonomiske

rammebetingelser. Rammebetingelsene er med på å legge føringer for hvilke muligheter den myndiggjorte medarbeider opplever å ha for å kjennetegnes som en myndiggjort medarbeider i det daglige arbeid. Implisitt i dette ligger også at rammebetingelsene er med på å skape forutsetningene den myndiggjorte medarbeider har til å ha kvalitet på arbeidsoppgavene, samtidig som effektivitetskravet og den etiske standard blir ivaretatt (Sollund et al., 2004). Av den grunn går jeg i oppgaven videre inn på begrepene kvalitet og effektivitet og belyser hvilke muligheter den myndiggjorte medarbeider har til å opprettholde den etiske standard i forhold til faglige kvalitetsvurderinger når de økonomiske rammebetingelsene blir trangere. I de trange økonomiske rammene befinner den myndiggjorte medarbeider seg i spenningsfeltet mellom å tilfredsstillе ubegrensede behov som skal dokumenteres kvalitetsmessig, samt etisk bevissthet og krav om effektiv tidsbruk. For at den myndiggjorte medarbeideren skal oppleve mening med myndiggjøringen i en slik situasjon er det grunnleggende at hun har fått muligheten til å uttale seg og være involvert. Samtidig er det klart at bestemmelsene i forhold til de økonomiske rammebetingelsene, ligger utenfor den myndiggjorte medarbeiders beslutningsmyndighet. Dette kan fremkalle frustrasjon, men det kan også fremkalle drivkraft til å stå på for å unngå at beboerne blir skadelidende. Av den grunn blir det flere steder pekt på mulige konsekvenser for myndiggjøring når rammene endres. (Sollund, 2004)

Feviktun undervisningssykehjem, er organisert i team. Dette er de organisatoriske rammene for informantene i oppgaven. Derfor mener jeg det har betydning at jeg presenterer team som organiseringsform, samt fleksibilitetsbegrepet som det nye arbeidslivet synes å forvente av sine arbeidstakere (Assmann, 2008).

## **2.1 Myndiggjøring**

Begrepet myndiggjøring kan tilnærmes på flere måter. Tilnærmingen i denne oppgaven bærer preg av NF - rapportens fremstilling av myndiggjøringsprosessen. Sollund et al. (2004), og siden Copson (2005), legger grunnlaget for Feviktuns innføring av myndiggjøring. Samtidig vil det etter hvert i oppgaven komme fram andre forståelser av myndiggjøring og en videre betydning og forståelse av begrepet.

I følge NF - rapporten er intensjonen med myndiggjøring blant annet at medarbeideren har ansvar og myndighet til å ta avgjørelser i tråd med sin kompetanse. Dette innebærer at hun er aktiv i utformingen av sin egen arbeidsdag. Medarbeideren har reell medvirkning innenfor sitt

ansvarsområde og opplever mening i myndiggjøringen. Da er hun en myndiggjort medarbeider. For at den myndiggjorte medarbeider skal oppleve mening må det være balanse mellom ansvar og myndighet. Når den myndiggjorte medarbeider opplever å ha kontroll på sin egen utvikling, ansvaret hun har og opplever å ha reell innflytelse, beveger den myndiggjorte medarbeider seg i flytsonen. Det betyr at en positiv utvikling har størst muligheter. Det viser seg også at myndiggjøring fører til økt jobbtilfredshet og motivasjon hos medarbeideren. Dette kan ha sammenheng med at medarbeideren i større grad får vise sitt potensial når hun er myndiggjort, ved at hun i større grad blir lyttet til når avgjørelser skal tas. Hennes kompetanse har betydning i situasjonen, da kommer også lysten til å prestere der og da, men også til at videre utvikling og læring kan skje (Assmann, 2008). For at en myndiggjøringsprosess skal lykkes, er man avhengig av at noen driver den framover, gjerne kalt ildsjeler. Det som kjennetegner en ildsjel er at man brenner for det man holder på med. Noen steder blir det da forventet at man tar mer ansvar og at man gjerne stikker innom jobben utenom arbeidstid for å få alle arbeidsoppgaver unnagjort (Sollund et al., 2004). Myndiggjøring handler altså om at medarbeideren har fått retten og muligheten til å ta beslutninger, men innenfor sitt kompetanseområde. Medarbeideren må gripe mulighetene denne retten gir, til å kunne ta beslutninger, for at hun skal være myndiggjort og dermed leve opp til innholdet i myndiggjøringen (Copson, 2005).

Grunntanken, og det ideelle i myndiggjøring, er at entusiasme og gode ideer fra medarbeidere skal ha god grobunn. Det innebærer blant annet en oppfølging i forhold til kompetanseutvikling og læring. Medarbeideren har på denne måten større sjanse til å få et eierforhold til sin egen utvikling, spesielt hvis den er tuftet på ens egne ideer og entusiasme (Assmann, 2008). Når en virksomhet blir rammet av trangere økonomiske rammebetingelser, utfordrer det medarbeideren til å tenke nytt og kreativt. I utgangspunktet er dette i tråd med myndiggjøring. Utfordringen her kan være at de økonomiske rammebetingelsene legger begrensninger på entusiasmen, som i neste omgang kan føre til at den myndiggjorte medarbeider blir utladet (Sollund et al., 2004).

På bakgrunn av forskning viser NF – rapporten det som kjennetegner den myndiggjorte medarbeider:

***Den myndiggjorte:***

- *Får nok informasjon til å gjøre en god jobb*

- *Opplever kommunikasjonen mellom nærmeste leder og ansatte som god*
- *Vet hvilke krav som stilles til en i jobben*
- *Opplever at brukernes ønsker blir kommunisert og gjort noe med*
- *Har klar formening om hva en ”god nok” tjeneste er*

*(Sollund et al., 2004, s. 8).*

NF - rapporten deler tilnærmingen til myndiggjøringsprosessen inn i tre kategorier. Denne inndelingen er gjort på bakgrunn av forskjellige kommuners innføring av myndiggjorte medarbeidere og hvilke tanker som lå bak selve myndiggjøringsprosessen.

Jeg vil i det følgende gå kort inn på de tre kategoriene, for å danne en mer helhetlig forståelse for at det finnes flere måter å implementere myndiggjøring i virksomheter. Det er viktig å være oppmerksom på at et endringsarbeid som innføring av myndiggjøring kan bli gjennomført på forskjellige måter. Grad av vellykket myndiggjøringsprosess, kan måles i medarbeiderens opplevelse av at myndiggjøring gjør en forskjell i form av utviklingsmuligheter og motivasjon i hennes arbeidshverdag (Sollund et al., 2004).

### **2.1.1 Tre tilnærminger i myndiggjøringsprosessen**

En relasjonell tilnærming til myndiggjøringsprosessen kjennetegnes av at man tar utgangspunkt i de relasjonelle prosessene i virksomheten. Tilnærmingen forankres hos medarbeideren. I det ligger at medarbeideren har en forståelse av det å være myndiggjort, og hun ser meningen med denne prosessen. Tilnærmingen vektlegger at den myndiggjorte medarbeider ser sitt eget utviklingspotensial som myndiggjort. Virksomheten legger til rette for at medarbeideren får veiledning, hun får delta i refleksjonsgrupper, hun har muligheter for kompetanseutvikling og hun opplever muligheter for å kommunisere i ulike fora. Å ha systemer der dialogen har gode forutsetninger, gir medarbeideren mer muligheter til å fremme sine synspunkter. Ingen sitter på fasitsvar, men selv i en relasjonell tilnærming, må man forholde seg til økonomiske rammer og hva de gir av tilgjengelige ressurser. Det innebærer at medarbeideren må sette grenser i forhold til beboeren, som igjen kan føre til samvittighetsplager, fordi hun kan oppleve at muligheten for å ha kvalitet på sine ytelser, begrenses på grunn av trange rammer. Samtidig viser det seg at den relasjonelle formen gir en instrumentell effekt i form av at medarbeideren tar mer ansvar, kvaliteten blir bedre og effektiviteten øker. I den relasjonelle formen for myndiggjøring er det en grunnleggende forutsetning at medarbeideren blir hørt og er trygg nok til å komme med forslag til løsninger, hun er tross alt nærmest beboeren. Det viser seg at medarbeideren som blir tatt på alvor og



som blir anerkjent som et helt individ, yter mer i forhold til at myndiggjøringsprosessen skal bli vellykket. Tre viktige ord innenfor den relasjonelle myndiggjøringsprosessen er involvering, engasjement og interesse. Dette er ord som kan falle på steingrunn hvis de ikke blir forankret hos medarbeiderne i virksomheten. Å satse på en organisering av team med myndiggjorte medarbeidere, der dialogen er verktøy, er gunstig i forhold til å løse ulike former for utfordringer i virksomheten. Myndiggjorte medarbeidere i team har gode muligheter for samarbeid. Det viser seg at motivasjonen hos medarbeideren øker når hun opplever at kompetansen hun innehar, kommer til nytte i praktiske situasjoner. Hun har dermed myndighet på et fagområde og på denne bakgrunn har hun kompetanse til å ta beslutninger sammen med andre i teamet. Denne måten å innføre myndiggjøring på, er preget av ”bottom – up” – tenkning, der medarbeiderne kommer med viktige innspill og ideer (Sollund et al., 2004).

Det som kan synes å kjennetegne en virksomhet som har en instrumentell tilnærming til myndiggjøring er at det er fokus på nytteverdien. Myndiggjøringen er et middel for å nå målet om effektivisering og bedring av kvaliteten på tjenestene. Det blir dermed et strategisk verktøy for å forbedre tjenestene hvor økt ansvar og delegering av oppgaver er sentralt. Selv om medarbeideren får økt ansvar, er det ingen automatikk i at hun får økt innflytelse og myndighet. Effektivisering er det overordnede målet. Får å nå dette målet, bygges hierarkier ned, oppgaver delegeres i stor skala, nye oppgaver blir fordelt og virksomheten preges av nedskjæringer. Det viser seg også at for store nedbygginger av ledeshierarkier gir mindre tydelig ledelse innenfor teamene. Dette fører til at ingen har et bestemt ansvar for ledelse og dermed går ansvarsfølelsen i oppløsning. Ansvar og myndighet må utvikles parallelt over tid, hvis man skal lykkes med forankring hos dem det gjelder. Denne formen for myndiggjøring er også ofte bestemt av ledelsen og får dermed et ”top-down” perspektiv, som kan føre til at medarbeideren ikke har et eierforhold til prosessen (Sollund et al., 2004).

Det viser seg at medarbeideren som blir myndiggjort basert på en instrumentell tilnærming, opplever at dette i stor grad innebærer økt arbeidsbelastning. Ved at hun ikke er involvert fra starten av, kan hun oppleve at dette er et ledd i innsparing og at medarbeiderne er lite synlige. Hun opplever at hennes behov ikke blir etterspurt og utfordringene hun har i det daglige virke vies lite oppmerksomhet (Sollund et al., 2004).

Å gjennomføre myndiggjøring i en virksomhet som et konsept eller pakke, kan være vanskelig. Første bud for at en endring i en organisasjon skal lykkes er at det forankres hos medarbeiderne, altså de det gjelder. En konseptorientert myndiggjøringsprosess kan være et godt utgangspunkt, men det viser seg at selv om ledelsen har gode intensjoner i forhold til myndiggjøring, så mangler det en del på det innholdsmessige i denne tilnærmingen.

Myndiggjøringen kommer ikke av seg selv. Noen i virksomheten må ha ansvar for å drive den framover. En konseptorientert myndiggjøring kjennetegnes ved en ”totalpakkeløsning”. Det innebærer ofte at den er toppstyrt, det vil si at ledelsen har tro på at myndiggjøring er en god måte å gjennomføre en endring i virksomheten på. Med den innfallsvinkelen kan medarbeideren lett føle seg litt overkjørt, og dermed mangler hun engasjement for en slik endring. Når myndiggjøring er et konsept, kan det også bli oppfattet som et opplegg som alle ansatte må gjennom fordi ledelsen ønsker det. Her er det grunnleggende viktig at forankringen til medarbeideren må være tilstede for at dette skal lykkes. Behovet for et slikt konsept er ofte definert fra ledelsen (Sollund et al., 2004).

En konseptorientert tilnærming kan ha elementer i seg av både relasjonell og instrumentell myndiggjøring. Det vises i enkelte virksomheter at dette kan lykkes. Det utfordrende i denne type myndiggjøring er at ingen er helt klar over innholdet i det å gjennomføre en myndiggjøringsprosess. Rammene er til stede, men innholdet er usikkert. Det kan lett skape frustrasjon hos medarbeideren. Tanken bak en konseptorientert tilnærming er at medarbeideren selv skal skape innholdet. Det er hun som vet hvor skoen trykker, men alle er avhengige av at noen bidrar til innholdet. Noen mener at ved denne formen for myndiggjøring er det mest vesentlige å få i gang tankeprosesser hos den enkelte medarbeider. Dette skal i neste omgang føre til en bevisstgjøring bl.a. i forhold til hva den enkelte er god på og hvordan man kan få det beste ut av hverandre. Noe av intensjonen er at medarbeideren skal få et mer bevisst eierforhold til arbeidet sitt (Sollund et al., 2004).

De tre kategoriene for innføring av myndiggjøring som her er beskrevet, er et resultat av forskning som Nordlandsforskning har gjort på oppdrag fra Kommunenes Sentralforbund i forhold til å se på noen kommuners arbeid for å fremme myndiggjorte medarbeidere i pleie- og omsorgssektoren. Disse tre formene viser en tolkning av hvordan forskjellig tilnærming til myndiggjøringsprosessen ble innført i noen kommuner. De danner dermed ikke noe fasitsvar i forhold til å forstå myndiggjøring, men de belyser hvordan myndiggjøring kan bli implementert i virksomheter. Jeg har valgt å vise denne inndelingen, på bakgrunn av at

innhentet datamateriale kan vise at de myndiggjorte medarbeiderne på Fevikun opplever en del usikkerhet i forhold til det å være myndiggjorte og intensjonen med myndiggjøring. Av den grunn kan det også synes hensiktsmessig å klargjøre noen kjennetegn på begreper som blir brukt innenfor myndiggjøring. I de følgende avsnitt vil jeg derfor belyse begrepene empowerment og medvirkning spesielt. Essensen er å finne fram til de mest relevante kjennetegnene på empowerment og medvirkning i forhold til oppgavens tema og problemstilling.

### **2.1.2 Kjennetegn på empowerment**

Myndiggjøringsbegrepet har sitt utspring i det engelske empowerment, som direkte oversatt betyr bemyndigelse (Svenkerud, 2005). Mange mener at dette ikke er dekkende for å få fram kjernen i begrepet empowerment. Derfor blir ord som ”styrking” og ”brukermedvirkning” vektlagt, samt at selve ordet empowerment er blitt vanlig å bruke i det norske språket. Noe kritikk av norske oversettelser som ”styrking” og ”brukermedvirkning” er at de kan kamuflere maktperspektivet i empowerment. Å være bemyndiget innebærer at man kan få gjennomslag for sine interesser eller en gruppes interesser. Å gi en entydig definisjon av begrepet empowerment, kan være vanskelig og har ingen hensikt, fordi empowerment kan ha ulik betydning innenfor ulike kontekster. Tradisjonelt har empowerment stått sterkt i USA, der utgangspunktet var at svake grupper skulle få mer makt, spesielt på 1960 – og 70 – tallet. Empowerment var en nødvendighet i frigjøringskampen mange undertrykte grupper måtte kjempe, spesielt gjaldt dette de svartes kamp for likeverdig behandling og kvinners kamp for likestilling. I mange sammenhenger blir empowerment brukt i forhold til pasienter som skal øve seg opp til å ha mer kontroll og makt over sin egen situasjon, her blir det norske brukermedvirkning benyttet. Empowerment kom som en motvekt til paternalismen som var en viktig tankemodell på 60 – og 70 – tallet innen helsevesenet. Utover 1980 – tallet ble begrepet definert på flere måter og bruksområde ble større. Deriblant ble det brukt mer i organisatoriske sammenhenger. Jeg går ikke nærmere inn på den historiske utviklingen av empowerment, men dette illustrerer at empowerment kan være vanskelig å definere, fordi det brukes på forskjellig vis og på mange måter blir det flertydig. Dette kommer fram i en mastergradsoppgave fra Universitetet i Sørvest-Norge (Jonassen, 2007). Av den grunn synes det nødvendig å gjøre en begrepsavklaring, med tanke på hvilke områder innenfor empowerment som er i fokus i denne oppgaven.

Generelt kan empowerment kjennetegnes som en samling av teorier og praksiser som muliggjør at medarbeidere har reelle påvirkningsmuligheter. Målet er mer maktutjevning mellom ledelse og medarbeidere. Det springende punkt kan være om virksomheten både strukturelt og kulturelt er egnet for empowerment. Det viser seg at virksomheter med dialogbasert informasjonsutveksling, god kommunikasjon mellom alle ansatte, samt beslutningstagning nær beboeren, har gode omgivelser for empowerment (Potterfield, 1992).

På bakgrunn av oppgavens tema, mener jeg at Amundsen og Kongsvik (2008) sin beskrivelse av en tilnærming til empowerment kan være relevant. De tar utgangspunkt i Bowen og Lawlers tenkning om at medarbeidere må bli oppmuntret til å se fordelene og mulighetene ved utstrakt bruk av empowerment (siteret i Amundsen og Kongsvik, 2008, s. 150). Det pekes på noen forhold på organisasjonsnivå som kan synes nødvendige for å skape empowerment:

- 1 *Informasjon om organisasjonens resultater*
- 2 *Individuelle belønninger basert på disse resultatene*
- 3 *Kunnskap som gjør arbeidstakere i stand til å bidra til organisasjonens resultater*
- 4 *Makt til å ta avgjørelser som påvirker organisasjonens retning og resultat*  
(Amundsen og Kongsvik, 2008, s. 150).

Disse fire punktene står i motsetning til den tradisjonelle hierarkiske oppbygging mange organisasjoner har hatt. Ved å tenke på denne måten blir empowerment en prosess, men også et produkt av en prosess. Man har muligheter og man kan utvikle evner. Bakgrunnen for at virksomheter ønsker å bruke empowerment, slik det er skissert over, kan være forskjellig. Kritiske røster hevder at det som tilsynelatende ser ut som involvering av de ansatte kan skjule en effektivitetstanke, der drivkraften er best mulig resultat (Amundsen og Kongsvik, 2008). Individuelle belønningssystem som et forhold i empowerment er litt ukjent i norsk tradisjon. Eventuelle belønninger skjer mer kollektivt, der en gruppe eller team får belønning for et oppnådd resultat. Belønningen består ofte i form av å få anerkjennelse og respekt, både fra ledelse, men også fra kolleger (Assmann, 2008). Man kan være enig eller uenig i å innføre empowerment i organisasjoner, for det diskuteres om dette er en form for å utnytte arbeidskraften enda mer, eller om empowerment gir de ansatte muligheter til å frigjøre sitt potensial (Amundsen og Kongsvik, 2008).

Vi ser også at noen av de ovenfor nevnte punktene er sammenfallende med det Sollund et al. (2004), beskriver som kjennetegn på den myndiggjorte medarbeider. Den største forskjellen er

punktene om belønning og maktperspektivet som ikke er nevnt i rapportens punkter om det som kjennetegner en myndiggjort medarbeider. Dette kan ha sammenheng med at empowerment har tyngre tradisjon fra USA, der dette er mer fremtredende. Rapporten fra NF er basert på norske kommuner, men det kommer tydelig fram i rapporten at den myndiggjorte medarbeider skal være selvstendig, ha tillit og kompetanse til å ta avgjørelser i gitte situasjoner (Sollund et al., 2004). Implisitt her ligger det et maktperspektiv. Jacobsen og Thorsvik (2007), beskriver ”empower” som det ”å gi makt til noen”, men bruker også bemyndiggjøring som oversettelse på empowerment. De fremhever betydningen av makten som forskyves nedover i organisasjonen, og som dermed bidrar til at alle beslutninger ikke skal sentraliseres via ledelse før de blir tatt. Mer makt til den enkelte medarbeider gir større handlefrihet, som forløser initiativ og kreativitet. Det viser seg også at medarbeideren på denne måten får et større eierforhold til virksomheten som helhet og dermed blir mer lojal i forhold til virksomhetens organisasjonsmessige mål. Som flere andre poengterer også de viktigheten av å inneha kompetanse i forhold til arbeidsoppgavene. I en tid med økende krav til kompetanse, fører det til at medarbeidere også får makt i større grad (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

En leder må være villig til å gi fra seg en del av både makt og ansvar hvis empowerment skal få god grobunn. Å delegere arbeidsoppgaver kan være vanskelig. En viktig lederoppgave innenfor empowermentttenkning er blant annet å utfordre medarbeideren på en positiv måte, til å tenke gjennom saker, at medarbeideren får eierskap til arbeidsoppgavene, samt at leder ikke automatisk gir svar på alt, men heller er litt tilbakeholden (Berg, 2006). Dette innebærer å gi fra seg makt og at andre får mer makt. Makt i seg selv er et begrep som kan romme mye. I forhold til denne oppgaves problemstilling og som et element innen empowerment, som vist ovenfor, blir makt i denne sammenheng forstått som medarbeiderens mulighet til å utvise konstruktiv makt i forhold til å ta beslutninger for å påvirke virksomhetens resultater. For å kunne utøve denne makten må medarbeideren ha kunnskaper for å treffe rette beslutninger. Utfordringen mange medarbeidere kan oppleve er hvordan makten skal forvaltes. Hvis en form for belønning er maktens drivkraft, kan dette prege medarbeideren i negativ retning i form av at samarbeid og felleskapstenkning blir undergravd. I norsk tradisjon står den kollektive innflytelsesordningen sterkt og den individuelle makten blir rangert som lavt i beslutningshierarkiet. At kunnskap gir mer makt innebærer også en viss fare, for man skal forvalte sine kunnskaper med ydmykhet og klokskap. Dette gir et stort ansvar for den enkelte medarbeider i møte med den enkelte beboer (Stang, 2003). I en virksomhet som Fevikun, er

det viktig med faglige kunnskaper rettet mot beboerne, men i slike typer virksomheter må medarbeideren også ha kunnskaper om menneskesyn og etikk. Relasjonen mellom makt, menneskesyn og etikk er sentralt i empowerment. Som nevnt over begrenser jeg i denne oppgaven maktbegrepet innenfor empowerment til å gjelde medarbeiderens evne og muligheter til å ta beslutninger som kan påvirke virksomhetens retning og resultater. Ved å bruke makten til gode formål, som kommer flere til nytte framfor å hevde sin egen interesse, viser medarbeideren et menneskesyn basert på likeverd og respekt, samt en etisk bevissthet i forhold til å styrke fellesskapet i virksomheten (Jonassen, 2007).

Noen kritiske røster hevder at empowerment er et middel som blir brukt for at virksomheten skal nå sine instrumentelle mål, som blant annet innebærer at de økonomiske rammene skal holde. Som pekt på ovenfor innbærer empowerment noen forhold som må gjennomsyre virksomheten for at empowerment er styringsverktøyet. Kritikerne hevder blant annet at maktstrukturen er som før, og at medarbeideren blir en brikke i et større spill om ressurser og rykte utad. På den måten blir empowerment et uklart begrep. I den forbindelse hevdes det at medvirkning er et mer ærlig begrep, som fremhever at medvirkning er et motivasjonsmiddel for medarbeideren (Amundsen og Kongsvik, 2008).

### **2.1.3 Kjennetegn på medvirkning**

Sollund et al. (2004) fremhever at medvirkning innenfor myndiggjøring i norsk kontekst sannsynligvis vil bære preg av rettighetsperspektiv. Det innebærer at de ansatte har rett til å bli hørt og de har rett til å ha innflytelse. Dette bygger de på tidligere forskning som viser at i norsk tradisjon står den kollektive innflytelsesordningen sterkt, i motsetning til empowerment i amerikansk tradisjon som fremhever det individuelle i større grad (Sollund et al., 2004). Samtidig blir det hevdet at også i norsk tradisjon beveger man seg litt bort fra den ensidige kollektive tanken, og man er blitt mer oppmerksom på å involvere den enkelte ansatte med tanke på hvordan den enkelte kan bidra i virksomheten. For å få en mer likeverdig maktbalanse mellom partene i en virksomhet, har man ofte brukt et sosialt perspektiv i forhold til å fremme medvirkning. Ønsket er mer demokrati der man fremmer herredømmefri kommunikasjon og motvirker umyndiggjøring (Stang, 2003). Samtidig kan bred deltakelse fra medarbeidere i forhold til at beslutninger skal tas, føre til konflikter. Grunnen til dette kan være at medarbeideren opplever trygghet i forhold til å diskutere saker, og hun opplever

deltakelse som positivt og engasjerende. Graden av medvirkning sier noe om hvor demokratisk en virksomhet er (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

I forhold til oppgavens tema og problemstilling synes Nyhlen (1999) sin fremstilling av tre dimensjoner som utgjør kjennetegn på medvirkning, som relevante:

<u>Dimensjon</u>	<u>Innhold</u>
<i>Autonomi</i>	: <i>Selvstendig handling og fravær av styring</i>
<i>Medbestemmelse</i>	: <i>Deltakelse i beslutninger, fremme egne interesser</i>
<i>Deltakelse</i>	: <i>Aktiv utfoldelse og bekreftelse av identitet og likeverd</i> (Nylehn, 1999, s. 272).

NF - rapporten fremhever at selvstendighet preger den myndiggjorte medarbeider. Likeledes er tillit sentralt, samt det å kunne ta avgjørelser (Sollund et al., 2004). Dette sammenfaller med noen av punktene til Nylehn. Han fremhever også at optimal medvirkning basert på de ovenfor nevnte punktene ikke er realiserbare. Det grunnleggende er hvilket perspektiv en virksomhet har på medvirkning, og dette gir føringer i forhold til hvor reell medvirkningen er. Personlig engasjement og ansvar kjennetegnes i medvirkning, men det kan også diskuteres opp mot hvilket perspektiv man har på medvirkning (Nyhlen, 1999). Medvirkning som rettighet, som også Sollund et al., (2004), fremhever, er integrert i norsk arbeidsliv. Medarbeidere har rett til å bli hørt og sett. Medvirkning som et gode i seg selv, kan være et perspektiv som gjør at medarbeidere tar ting som en selvfølge, og dermed inntar en mer passiv holdning. Dette kan mer fremtredende i virksomheten som helhet. I direkte medvirkning i team, har medarbeideren et nærmere forhold til beslutningen og blir dermed mer aktiv. Å bruke medvirkning som et middel for å oppnå andre goder, for eksempel belønningssystemer i en kollektiv form er ikke ukjent. Her har medarbeiderne påvirkningsmuligheter. Her snakker vi mer om medvirkning som holdning, som innebærer at medarbeideren blant annet preges av åpenhet, nysgjerrighet, positivitet og det å tro på muligheter for forandring (Nyhlen, 1999).

Å være et autonomt menneske står sterkt i Norge. Vi ønsker på de fleste områder å utføre selvstendige handlinger. Å være selvstendig blir tolket positivt, men i sammenheng med medvirkning mener Nylehn (1999) at det også er fravær av noe negativt, nemlig å bli styrt av andre. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på at virksomheter trenger noen som styrer, og det trenger ikke være motsetninger mellom ledelse og ansatte som tar selvstendige avgjørelser. Når medarbeideren får større medvirkning, som innebærer økt selvstendighet,

innebærer dette også at lederrollen endres i takt med økt medvirkning fra medarbeideren. Dette bør skje parallelt og disse rollene må være komplementære. Kunnskapen de forskjellige aktørene har i de forskjellige rollene, kan være viktige bidrag i å utvikle virksomheten (Nyhlen, 1999). Utviklingen forankres hos dem det gjelder og de kan få en erkjennelse av at deres kunnskap er viktig i virksomheten. En slik epistemologisk tilnærming der kunnskapen innad i virksomheten blir erkjent og vektlagt, er grunnleggende for videre utvikling av virksomheten med tanke på myndiggjøring. Når hver enkelt medarbeider blir hørt kan det gi nyttige bidrag inn i fellesskapet. Da sikrer virksomheten at den bygger sin utforming på et mest mulig bredt grunnlag og den preges av demokrati. I tillegg involveres medarbeideren på en konstruktiv måte, der de representerer seg selv i fellesskapet. Den påfølgende kollektive refleksjonen over grunnleggende organisasjonsmessige utfordringer kan dermed bli svært gunstig. Forutsetningen her er at ledelse og medarbeidere er i dialog og ønsker refleksjon (Levin og Klev, 2002).

Medbestemmelse, som Nylehn (1999) nevner, er viktig for mange medarbeidere. Det innebærer at de kan være med på å ta beslutninger som har noe med deres arbeidssituasjon å gjøre. På den måten får de hevde sine interesser, og stemmen deres er hørt i prosessen. NF – rapporten bekrefter at det som scorer høyest på forståelsen av å være myndiggjort er at medarbeideren har fått være med på diskusjonen i forhold til utviklingsarbeid i virksomheten. Innflytelsen og deltakelsen til medarbeideren må være reell hvis den kan kalles myndiggjøring. Det viser seg at mange medarbeidere ikke blir oppmuntret til å si sin mening på arbeidsstedet. Da bygges det ikke opp om tre stikkord som er viktige i myndiggjøring: tillit, trygghet og trivsel. En umyndiggjort medarbeider tør ikke å fremme sine meninger og opplever arbeidsmiljøet som ubehagelig og lite gunstig for å diskutere sine saker (Sollund et al., 2004).

Medbestemmelse er ovenfor beskrevet som et underpunkt til medvirkning. Det kan være nødvendig å se litt nærmere på skillet mellom medbestemmelse og medvirkning for å kunne operasjonalisere disse begrepene i forhold til deltakelse og innflytelse i analysene senere i oppgaven. Medbestemmelse kan knyttes til den delen av en prosess som innebærer valg av et eller flere alternative løsninger. Man treffer beslutninger sammen med andre. Hvor ”medbestemmende” man er, kommer an på delaktigheten i diskusjonen. Medvirkning blir knyttet til å iverksette beslutningen. Man er aktiv i å operasjonalisere en beslutning. Graden av medvirkning her, er å se på hvor delaktig man er i gjennomføringen av selve vedtaket. Her



kan noen virksomheter oppleve en motvirkning, som innebærer at en endring som et vedtak innebærer kan være vanskelig å gjennomføre. Dette kan ha sammenheng med at de som har vært preget av medbestemmelsen ikke er de samme som skal være medvirkende i forhold til å utføre vedtaket i praktisk handling. Man får da ikke et eierforhold til hele prosessen (Falkum, 1999). Ofte er dette et samarbeid eller mangel på samarbeid mellom ledelse og ansatte. Følgende faktorer kan legge føringer om de ansatte preges av medvirkning eller motvirkning i forhold til gjennomføring av et vedtak som er besluttet:

- *Om de som iverksetter har tillit til de som treffer beslutningene,*
- *hvor klart målene er formulert,*
- *hvem som har deltatt i beslutningsfasen,*
- *om iverksetterne gjenkjenner sine egne verdier i målene,*
- *om iverksetternes interesser fremmes gjennom målene,*
- *om målene er oppfattet som fornuftige ut fra iverksetternes kunnskap,*
- *om det er knyttet ansvar og myndighet til iverksettingen, og*
- *om ressursene til iverksetting er oppfattet som rimelige m.m.*

*(Falkum i Falkum, Eldring og Colbjørnsen (red.), 1999 s. 258-259).*

De ansatte er ikke en ensartet gruppe. Derfor vil det også variere i forhold til hva den enkelte ønsker å ha innflytelse på. Å være medbestemmende for virksomhetens utvikling som helhet kan være viktig for noen, mens andre opplever at det å kunne utøve innflytelse på sin egen konkrete arbeidssituasjon er det viktigste. Det viser seg at ansatte først og fremst ønsker medvirkning og medbestemmelse i det daglige arbeid, som gjelder deres egen arbeidssituasjon. Ansatte er svært lojale mot bestemmende vedtak som er gjort uten at de selv har vært medbestemmende. De medvirker til å gjennomføre endringer, som legger føringer i det daglige arbeid. Motvirkning hos ansatte kommer i mindre grad fram dersom de får være med å bestemme i beslutningsfasen. Hvis medbestemmelse og medvirkning skal utfylle hverandre, er det en forutsetning at samarbeidet mellom ledelse og medarbeidere fungerer. Det kommer fram at både ledelse og medarbeidere ønsker seg mer medvirkning og medbestemmelse. Forskjellene i ønskene står i forhold til blant annet kompetanse, alder og kjønn (Falkum, 1999).

I forhold til innføring av myndiggjorte medarbeidere i mange kommuner viser NF – rapporten at denne prosessen la lite vekt på medbestemmelse, men at medvirkning i gjennomføringen av myndiggjøringen fra medarbeiderne ble forventet. Det førte til at medarbeiderne var usikre i

rollen som myndiggjorte og de var usikre i forhold til hva som var det egentlige målet med myndiggjøringsprosessen (Sollund et al., 2004).

I medvirkningsprosesser, der både ledelse og medarbeidere bidrar, har alle et kollektivt ansvar. Som nevnt ovenfor kan det diskuteres om alle blir involvert i tilstrekkelig og ønsket grad. Det synes å være en enighet om at medvirkning skal bidra til en maktutjevning i virksomheter og at en demokratisk grunnholdning skal fremheves, der dialogen ikke bare dreier seg om praktiske oppgaver, men også om virksomhetens grunnleggende kvaliteter og utvikling. Da kan man i større grad oppnå medvirkning som holdning, som blant annet innebærer kjerneverdier som likeverdighet, positivt menneskesyn og gode samarbeidsevner. Her blir også kontrollfunksjonen til leder nedtonet. Leder blir heller en konsulent, rådgiver og ressursperson. Prosessene bærer preg av horisontal kommunikasjon og mindre av vertikal kommunikasjon, som lettere kan fremme makt og avstand, som øker spennet mellom leder og resten av medarbeiderne (Nylehn, 1999).

## **2.2 Den myndiggjorte medarbeider i krav / kontroll - modellen**

### **2.2.1 Kontrolldimensjonen**

Den myndiggjorte medarbeider er myndiggjort når hun har kontroll på sin arbeidssituasjon. Dette innebærer at det må være en balanse mellom de krav som stilles og den kompetanse medarbeideren har. utfordringene kan ikke være så store at medarbeideren blir frustrert og mismodig. Da kan det være lett å komme inn i en negativ sirkel, som også kan gjøre noe med selvtilliten. Samtidig pålegger systemet den myndiggjorte medarbeideren krav i forhold til å jobbe effektivt, men samtidig ha kvalitet på ytelsene (Sollund et al., 2004).

Robert Karasek utviklet i 1979 en modell som viser sammenhengen mellom det å ha kontroll over sin egen arbeidssituasjon og de jobbkraav som blir stilt. En del av Karaseks poeng er at løsningen i en travel arbeidshverdag ikke nødvendigvis er å beskytte medarbeideren mot nye arbeidsoppgaver, men heller gi henne økte muligheter til å utvikle seg og lære for å kunne mestre nye arbeidsoppgaver. Det gir i neste omgang større muligheter til å ha innflytelse fordi den enkelte har mer kunnskaper å bidra med i ulike situasjoner (Hvid, 2009). Dette er også i tråd med kjennetegnene på empowerment, som vektlegger at medarbeideren som utfører arbeidsoppgaver også er nærmest utfordringene. Hun kan ha løsninger, men medarbeideren må ha kunnskaper til å utføre nye handlinger som gir resultater (Amundsen og Kongsvik, 2008).

Modellen fra 1979 er også aktuell i dag, selv om arbeidssituasjonen har forandret seg mye på disse årene. Vi ser i dag at flere opplever at de har innflytelse på sin arbeidssituasjon. Historien viser også at myndiggjorte medarbeidere har fungert over lang tid. Det er ikke noe nytt begrep, men rammen det er satt inn i, er nok varierende. Det som preger myndiggjøring i dag, er en mer bevisst holdning i forhold til innholdet i en myndiggjøringsprosess. Dette er likevel varierende i noen grad. Dette viser NF - rapporten. Forutsetningen her er at myndiggjøringsprosessen er forankret hos medarbeideren og hun opplever at hun ”eier prosessen”. Medarbeideren må vite *hva* man ønsker å oppnå med myndiggjøring og *hvorfor*. Da er det av avgjørende betydning at ledelse og medarbeidere snakker sammen og har en felles forståelse for hva som er viktig i myndiggjøringsprosessen. Sentrale stikkord her er, ifølge NF - rapporten, selvstendighet og ansvar (Sollund et al., 2004).

Å ha muligheter til utvikling av egen dyktighet og kompetanseheving er positivt, men det kan også oppleves i mer negativ retning. På den ene siden kan det virke belastende på noen medarbeidere at det oppleves som et økende krav å stadig utvikle sin egen kompetanse. Det kan bli opplevd som stress. På den andre siden medfører økt kompetanse økt kontroll i forhold til å ta beslutninger. Implisitt i dette ligger et tveegget sverd i den forstand at man må jobbe for å ha kontroll på egen arbeidssituasjon. Her kan den enkeltes personlighet bli utfordret, fordi man må være interessert i å utvikle seg underveis i arbeidslivet. Dette er viktig og grunnleggende for å kunne møte et arbeidsliv i endring, der man møter nye utfordringer. Kravene endres (Sollund et al., 2004).

Denne oppgaves informanter forholder seg til eldre mennesker, som mer eller mindre er preget av alderdommen. Generelt kan man si at det som kjennetegner dagens beboere på sykehjem, er at de har et mer komplisert helsebilde enn tidligere. Det viser seg i form av at de lever lenger, de er mer bevisst sine rettigheter og sykdomsbilde er mer sammensatt (Jakobsen, 1999). Konsekvensene blir at den myndiggjorte medarbeideren på sykehjem må ha en bred og sammensatt kompetanse (Copson, 2005). Hun skal dekke mange fagområder, fordi de ulike oppgavene preges av både fysisk, mentalt og emosjonelt arbeid. Dette gjelder både sykepleiere og annet pleiepersonale, som står beboerne nær. Med denne bakgrunn forstås det at disse medarbeiderne må inneha både teoretiske og praktiske kunnskaper, slik at de har en faglig bakgrunn og kan begrunne sine handlinger som vises i praksis. De må også ha relasjonell kompetanse for å kunne møte beboerne på en profesjonell måte (Harsvik, Hofseth,

Norvoll & Hem, 2002). Med dette som bakgrunn blir de følgende variablene kompetanse, beslutningsmyndighet og krav belyst. Disse er sentrale i krav / kontroll – modellen. De blir belyst i forhold til det som tidligere er skrevet om kjennetegn på empowerment og medvirkning, som er sentrale begrep innenfor myndiggjøring og som den myndiggjorte medarbeider mer eller mindre preges av.

### **2.2.1.1 Kompetanse**

Kompetanse begrepet blir generelt gjerne omtalt i tre kategorier: Kunnskap, holdninger og ferdigheter. I dagens utdanningssamfunn blir det jobbet mye med disse kompetansekategoriene. Essensen er at det man lærer i en situasjon kan omsettes i nye situasjoner man møter. Det kan oppleves som bortimot umulig å ha en beredskap til å møte alle situasjoner. Det er det ingen som har og ingen som krever. Medarbeidere har forskjellig kompetanse og de må være villige til å utvikle kompetansen sin for å kunne mestre arbeidsoppgaver som preger jobbsituasjoner. Det viser seg at mange medarbeidere er læringsvillige, men utviklingsmulighetene på arbeidsplassen kan strande på grunn av økonomisk trange rammebetingelser. Kompetanseutvikling er ofte en tapende part i tider med trange økonomiske betingelser. Et annet viktig punkt er også hvilken kompetanseutvikling hver enkelt medarbeider har behov for og hvilke kompetanse virksomheten har behov for (Illeris, 2004).

Ulike typer kompetanse er grunnleggende for å kunne yte riktig i forskjellige situasjoner. I denne sammenheng viser Nylehn (1999) en forståelsesramme for medvirkning, deriblant medvirkning som holdning, i tillegg til bl.a. autonomi. Holdning, som er et viktig område innenfor kompetansebegrepet, berører grunnleggende forhold som likeverdighet og det å ha et positivt menneskesyn. Dette forutsetter at det er en demokratisk grunnholdning i virksomheten, ifølge Nylehn. Han hevder videre at dette kan være en idealistisk situasjon, som kan være vanskelig å gjennomføre, fordi mange virksomheter tradisjonelt er bygd opp på en hierarkisk måte. Noen er overordnet andre og gir føringer for effektivitet på bakgrunn av vedtak. Dette gir i neste omgang begrensede muligheter for medarbeideren til å utvikle sin holdningskompetanse, samt å være autonom (Nylehn, 1999).

I virksomheter med myndiggjorte medarbeidere organisert i team, blir beslutninger delegert utover i organisasjonen, til det enkelte team og til enkeltpersoner. Medarbeideren skal bli

stimulert til å ta initiativ og gripe mulighetene som kommer. Beslutninger trenger ikke å behandles i byråkratiske systemer før de blir tatt (Assmann, 2008). I pleie – og omsorgssektoren er dette både effektivt og godt for pasienter og beboere, som slipper å vente på at beslutninger skal tas. En forutsetning for at dette kan skje, er at den myndiggjorte medarbeider har riktig kompetanse til å ta beslutninger. En fordel medarbeideren har, er at hun er nærmest beboerne, der arbeidsoppgavene er. Hun kjenner beboerne best. I et team bør kompetansene som medarbeiderne har, være komplementære. Da utfyller de myndiggjorte medarbeiderne hverandre og de kan gjøre hverandre gode. Dette bidrar også til at teamet preges av motiverte medarbeidere og konstruktiv bruk av energi (Assmann, 2008).

Det viser seg at når medarbeidere har kompetanse til å møte de krav som blir stilt, minsker også risikoen for å utvikle sykdommer, som er stressrelaterte. Høye jobbkraav blir sett på som positive utfordringer når medarbeideren opplever å ha kontroll på å møte utfordringen. Men dette kan også oppleves som belastende, fordi det forventes at medarbeideren stadig er interessert i egen utvikling og kompetanseutvikling. Det i seg selv kan virke mot sin hensikt. Stor innflytelse på sin egen arbeidssituasjon er i utgangspunktet positivt. Det paradoksale er at det som i utgangspunktet er en god arbeidssituasjon også kan oppleves som frustrerende og fortvilende for noen medarbeidere, fordi de opplever at de ikke har innflytelse på de kvantitative krav i arbeidssituasjonen. Økonomiske rammebetingelser er bestemt eksternt, og de legger føringene i forhold til om den myndiggjorte medarbeider preges av kjennetegnene som myndiggjort og om myndiggjøringsprosesser kan gjennomføres. Dette vil bli drøftet senere i oppgaven. Det som i utgangspunktet var en positiv utfordring, kan bli snudd til en negativ utfordring, fordi det her stilles for høye krav til den myndiggjorte medarbeider (Sollund et al., 2004).

I pleie – og omsorg er kravene blitt stadig mer preget av kvantitet. Det viser seg ved at medarbeideren må dokumentere sin tilmålte tid hos hver pasient eller beboer. Med en slik utvikling kan eldreomsorgen bevege seg mot at man jobber etter standardiserte løsninger og beboerens behov blir mindre fremtredende. Dette er stikk i strid med omsorgens verdigrunnlag og etiske normer (Jakobsen, 1999).

*Det er nemt at få øie på problemet i eldresektoren: De der har den daglige kontakt til borgerne, har ingen beslutningskompetance. Og de, der har beslutningskompetansen, har ikke kontakt med borgerne.*

*(Torben K. Jensen, lektor ved Institutt for Statkunnskap, Århus i Danmark, i Copson, 2005, s.11).*

### **2.2.1.2 Beslutningsmyndighet**

Å være med på å ta beslutninger innenfor sitt ansvarsområde, gir økt selvtillit. Forutsetningen er at man har kompetanse innenfor det som skal besluttes. Beslutningsprosesser preges ofte av at den som har mest formell kompetanse tar beslutninger. Det kan være svært gunstig å ta en beslutning basert på en demokratisk prosess, som innebærer at alle blir hørt (Pfeiffer, 2002). Hver enkelt stemme er viktig. Medbestemmelsen er et viktig kjennetegn på medvirkning innenfor myndiggjøring. Å få anerkjennelse i forhold til at det jeg sier er viktig og det utgjør en forskjell, kan for noen være belønning nok. Å gi medarbeideren makt i form av innflytelse, gir større forutsetninger for å komme fram til en felles forståelse for hvilke handlingsvalg som synes riktige. Dette skaper tillit og gjensidighet i et team (Jakobsen, 1999). Det som kan synes utfordrende er forskjellene i kompetansene, men det kan også gi muligheter. Det gir et forskjellig utgangspunkt for å ha kontroll. En sykepleier i et team har større faglig kompetanse enn en ufaglært, men den ufaglærte kan ha lang erfaring og bygd seg opp en relasjonell kompetanse for eksempel i forhold til en beboer. Beslutninger må da tas på grunnlag av en kombinasjon av disse kompetansene. Det relasjonelle perspektivet er viktig å ha med når man organiserer en virksomhet i team. Myndiggjorte medarbeidere er myndiggjorte på grunnlag av sin kompetanse. Hvilken beslutningsmyndighet de har, avhenger av dette (Sollund et al., 2004). Av den grunn vil et team inneha forskjellig kompetanse, men mye kompetanse. Utfordringen kan ligge i at alles kompetanse skal bli utnyttet for å nå et felles mål. Dette er alles ansvar, men spesielt den som leder et team. Et team kan være organisert på forskjellige måter, men ofte er det en person eller en liten gruppe som har en lederfunksjon. Dette vil bli belyst senere i oppgaven. Det viser seg at det er mest gunstig at teamene har en klar ledelse og ansvarsfordeling (Assmann, 2008).

Myndiggjøring innebærer at innflytelsen til medarbeiderne er reell. Det betyr at de skal kunne ta reelle beslutninger. Innføring av myndiggjøring i en virksomhet bør også baseres på at medarbeideren får si sin mening før endringen kommer. I hvor stor utstrekning i virksomheten er medarbeideren myndiggjort? Gjelder myndiggjøringen bare innenfor teamet hun er en del av, eller har medarbeideren innflytelse som myndiggjort i virksomheten generelt? Som tidligere nevnt er et av kjennetegnene på medvirkning i kraft av å være myndiggjort, å ha beslutningsmyndighet innenfor sitt kompetanseområde og ansvarsområde.

Beslutningsmyndigheten må gis av den formelle leder og den må gripes av medarbeideren for at det skal ha en funksjon. Når en virksomhet er organisert i team, med myndiggjorte medarbeidere, er mye av intensjonen at medarbeideren i teamet skal kunne ta beslutninger på egen hånd. For at dette skal fungere må medarbeideren være komfortabel med å ha denne kontrollfunksjonen. Det å kunne ta beslutninger er også avhengig av hvilke type arbeidsoppgave det skal tas beslutning om (Assmann, 2008).

Medvirkning handler mye om innflytelse. Målet er ikke nødvendigvis at man er den som tar beslutningen. Målet er at stemmen er blitt hørt og tatt på alvor. Det er med på å bygge opp de relasjonelle forholdene i en virksomhet, og medarbeiderne har en anerkjennende tone seg imellom i teamet. Å ha beslutningsmyndighet gir også muligheter til å utøve makt. Dette kan være kimen til konflikter i team, eller i virksomheten som helhet. Det er viktig at det er enighet i forhold til beslutningsprosesser og hvor ansvaret ligger i hver enkelt sak. (Assmann, 2008). Samtidig kan det være svært gunstig at den myndiggjorte medarbeider kan metakommunisere over sin egen situasjon. Når man ønsker myndiggjorte medarbeidere i en virksomhet, må man ta høyde for at meningene er mange og at de kan være konfliktfylte. Dette kan gi ekstra utfordringer til ledelsen, men samtidig er det en viktig lederfunksjon å gi medarbeideren muligheter til å artikulere sine meninger og følelser innenfor bestemte rammer. Dette kan være et godt utgangspunkt for refleksjonsgrupper som en relasjonsorientert tilnærming til myndiggjøring vektlegger (Sollund, 2004).

## **2.2.2 Kravdimensjonen**

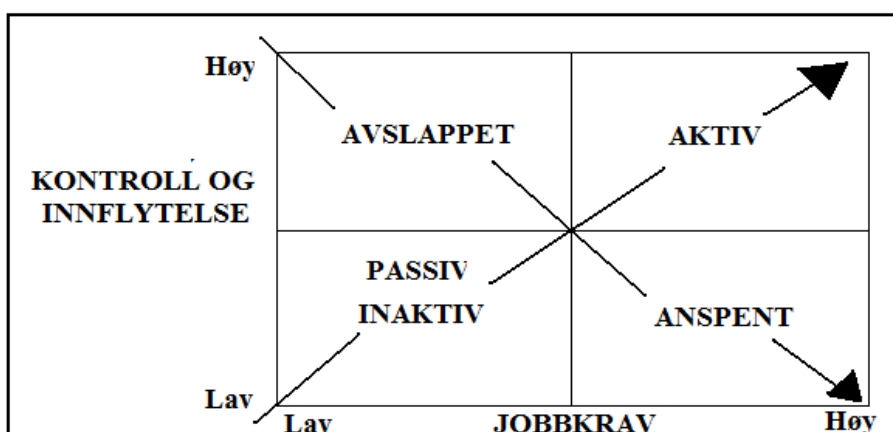
### **2.2.2.1 Jobbkraft**

Å stille krav til sine medmennesker er en del av å være i et fellesskap. På en sykehjemsavdeling må medarbeidere kunne stille krav til hverandre for at de skal kunne komme i mål med dagens gjøremål. Kravene kan dreie seg om både arbeidsutførelse, men også om bidrag til godt arbeidsmiljø (Pfeiffer, 2002). Når en leder stiller krav til medarbeideren er ikke det synonymt med en autoritær lederstil. Men blir krav brukt som maktmiddel, er det misbruk. Krav må være tilpasset den enkeltes evner, kompetanse og situasjonen der og da (Fløistad, 2002).

Kjernen i krav – dimensjonen i krav / kontroll – modellen til Karasek, (sitert i Hvid, 1999), preges av noen definerte områder som fokuserer på hvilke muligheter man har til å gjennomføre alle arbeidsoppgaver, at krav kan komme i konflikt med hverandre, at tiden man

har til rådighet er for liten, at man skal arbeide fort og hardt. Dette viser at det forventes innsats fra medarbeidere. Jobbkravene blir løst på forskjellige måter. Det viser seg at anerkjennelse i en eller annen form er viktig for å yte mer. Ytelsen må stå i forhold til belønningen man får, ikke bare i form av lønn, men også i form av innflytelse og anerkjennelse. På denne måten bygger man opp selvbilde og man tror på seg selv i forhold til hvordan man imøtekommer krav som blir stilt. Får man ikke noen form for belønning utenom lønn, kan selvbilde svekkes. Medarbeidere søker anerkjennelse hos hverandre, men også hos sin leder. Får man anerkjennelse i form av kompetansehevende tiltak (kurs) som gir større muligheter innenfor karrieren, øker også trivselsfaktoren. Dette kan være personavhengig, men det viser seg at trivsel er viktig for å gi av seg selv. Noen kan også være ærgjerrige og viser et overdrivende engasjement i forhold til å nå sine personlige mål (Hvid, 1999). Her må det være en balanse mellom det den enkelte ønsker å oppnå og hvordan dette kan komme teamet som fellesskap til gode. Andre igjen kan ha en mer tilbakeholden måte å forholde seg til jobben på, som kan provosere fram frustrasjon og irritasjon hos kollegaer. Målet er at kravene skal møtes i fellesskap, der den myndiggjorte medarbeider bidrar med sine kunnskaper og erfaringer, slik at teamet kan enes om en felles forståelse for hvordan kravene skal møtes best mulig (Assmann, 2008).

Områdene, som vist ovenfor, som Karasek definerer innenfor krav – dimensjonen, viser at kravene kan virke store og muligens u håndterbare. utfordringen er hvordan medarbeideren imøtegår kravene. Dette har sammenheng med mulighetene de økonomiske rammebetingelsene gir for å møte kravene på en kvalitativ god måte. Et annet viktig poeng er hvilke holdninger som preger medarbeiderne i virksomheten i forhold til å imøtegå kravene som blir stilt. Som tidligere nevnt er det grunnleggende at medarbeideren har riktig kompetanse til å møte ulike krav. Har man høye jobbkraav, og opplever at man har kontroll på dette, er man aktiv. Opplever derimot medarbeideren at kravene som blir stilt er for høye og opplevelsen er at hun ikke strekker til, kan konsekvensen bli at medarbeideren trekker seg unna og blir passiv. Se figur under (Hvid, 2009, s. 14). *Figur 1. Krav / kontroll modellen.*



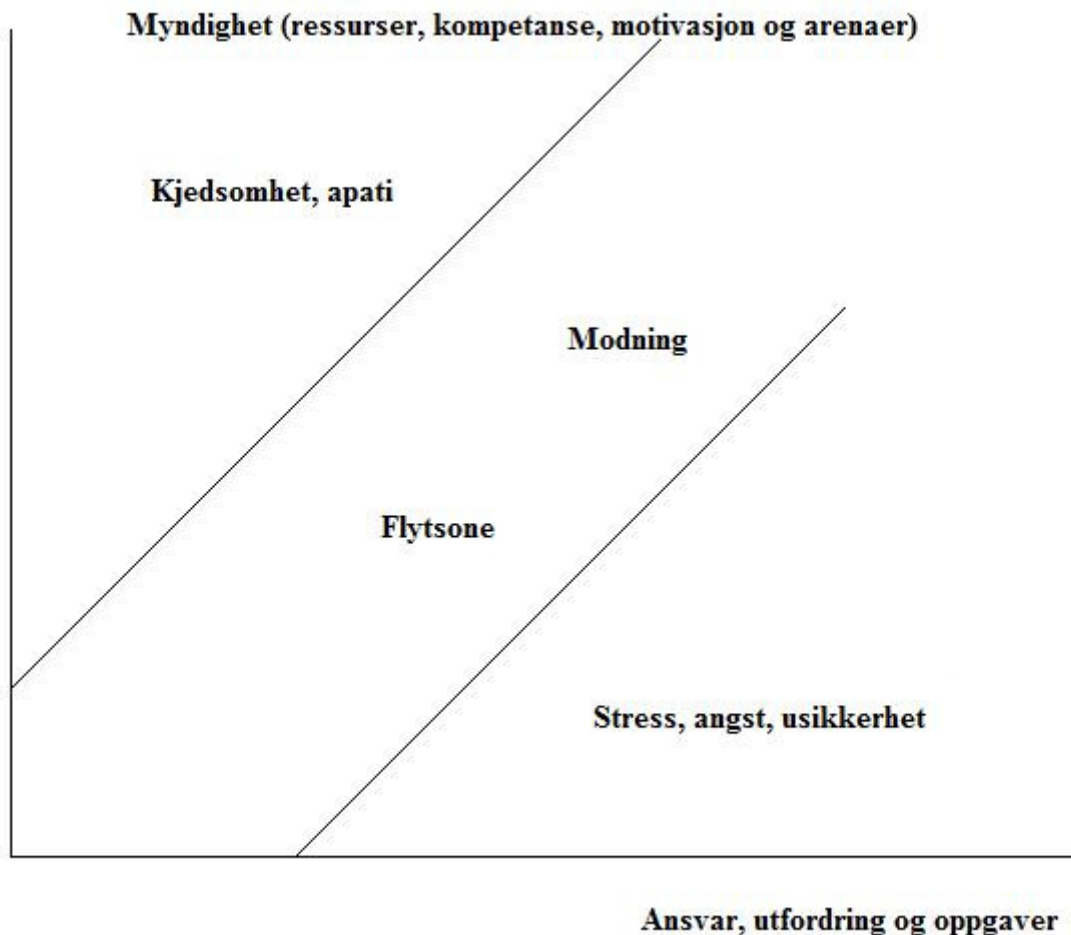


Karasek hevder at det sunneste er å befinne seg i den passive delen av modellen. Det mest usunne er å befinne seg i den ansente delen. Man kan være enig eller uenig i dette, men kjernen i dette er, at jo mer medarbeidere blir styrt av regler og standardiserte former for utføring av arbeid, desto mindre utfordres de til å tenke selv og bruke seg selv på en konstruktiv måte. Man blir passiv og automatiseres i arbeidet. Man har lave jobbkraav og liten innflytelse, men er fornøyd med det. Blir derimot jobbkraavene større, men det følger ikke mer innflytelse med, kan denne situasjonen utvikle seg i negativ retning. Det kan oppleves destruktivt å jobbe mye og hardt, men ikke oppleve noe form for kontroll. Da blir medarbeideren et middel for å nå et mål i en større sammenheng. En svært instrumentell tenkning, der subjektet mennesket, blir objektivisert i et system som i hovedsak tenker resultater. I den avslappede delen av modellen preges medarbeideren av å ha lave jobbkraav, de har god kontroll og mye innflytelse på sin egen arbeidssituasjon. Man er fornøyd med situasjonen, men er ikke aktiv i forhold til utvikling og framdrift i virksomheten. Det preger derimot medarbeideren som er i den aktive delen. Her er jobbkraavene store, men medarbeideren opplever at hun har kontroll. Medarbeideren innehar kompetanse til å møte jobbkraavene og hun er med på å ta beslutninger i arbeidet. Dette skulle tilsi at trivselen er stor her. Medarbeideren her tar ansvar og er med på å utvikle virksomheten. Karasek plasserer sykepleiere i denne delen av modellen. Vi må forstå modellen ut ifra tiden den ble utviklet, 1970 – årene, selv om den er relevant for mange virksomheter også i dag (Hvid, 2009).

En modell er som regel en forenkling av virkeligheten. Modeller må settes inn i en gitt kontekst. I denne oppgaven utgjør myndiggjøring og kjennetegn på empowerment og medvirkning, som viktige elementer innenfor myndiggjøring, omdreiningspunktet i den teoretiske kontekst. I forhold til det som skal kjennetegne myndiggjøring, kan den myndiggjorte medarbeider gjerne bli plassert i den aktive delen av Karaseks modell (Hvid, 2009). Forutsetningen for at denne plassering er riktig er at medarbeideren griper muligheten som det å være myndiggjort innebærer. Som tidligere nevnt kan empowerment i utgangspunktet innebære en frigjøring av potensial til medarbeideren. I hvilken grad dette er mulig kommer i stor grad an på økonomiske rammebetingelser. Ved å sette Karaseks modell inn i denne konteksten kan man se at det kan bli et mer komplisert bilde. Den myndiggjorte medarbeider er kanskje preget av det som kjennetegner den aktive delen, men kan også være preget av resignasjon og oppgitthet. Myndiggjøring er arbeidsformen som den myndiggjorte medarbeider jobber innenfor, enten hun er aktiv, passiv, avslappet eller ansent. Intensjonen med å være en myndiggjort medarbeider er at hun opplever å ha innflytelse og kontroll over

egen arbeidssituasjon. Medarbeideren er selvstendig, blir vist tillit, har egeninnflytelse og har kompetanse til å utføre arbeidsoppgaver. Da opererer man i flytsonen, som innebærer at man har kontroll (Sollund et al., 2004). Se figur under (Finstad i Sollund et al., 2004, s. 30).

*Figur 2, Myndiggjøringens flytzone.*



Figuren viser utviklings- og modningsprosessen den myndiggjorte medarbeider har muligheter til å oppleve, dersom hun får operere i myndiggjøringens flytzone. Dette innebærer at ansvar og myndighet må utvikles parallelt over tid for at det kan bidra til forankring i utviklingsprosessen (Sollund et al., 2004).

Isolert sett kan kontrollbegrepet i flere sammenhenger være negativt ladet, på grunn av at det kan innebære at noen har en kontrollfunksjon i forhold til arbeidsoppgaver som blir

gjennomført. At en leder skal følge opp sine medarbeidere innebærer også en kontrollfunksjon i og med at leder er ansvarlig i forhold til kvalitetssikring (Pfeiffer, 2002).

Kontrollfunksjonen kan i høy grad være positivt ladet. Som ansvarlig leder har man reell makt. Denne makten kan brukes konstruktivt til for eksempel å gi medarbeideren muligheter til å øke sin kompetanse. Da har medarbeideren større muligheter for å oppleve at hun har kontroll på sin egen arbeidshverdag. Det er en viktig funksjon som leder på et sykehjem å kartlegge hvilke behov for kompetanseutvikling de forskjellige medarbeiderne har. Ved å få øke sin kompetanse kan medarbeideren i neste omgang bli mer selvstendig i sine beslutninger. Hun kan begrunne sine synspunkter faglig og har på den måten et godt grunnlag for å være med i beslutningstagninger i forhold til sitt arbeidsområde og sine pasienter (Pfeiffer, 2002). Ved en slik holdning kan det være større sjans for at medarbeideren ser poenget med myndiggjøring. Hun har en reell påvirkningsmulighet når leder gir henne muligheter til å få et eierskap til arbeidsoppgavene (Berg, 2006). Dette fordrer en utstrakt bruk av horisontal kommunikasjon, der det relasjonelle perspektivet innen myndiggjøring er sentralt og styrende. Dette kan utvikle at virksomheter blir mer preget av informasjonsdeling og i mindre grad av ensidig informasjon fra ledelse. Ved å kommunisere horisontalt er det også større sjans for å skape mening og oppnå felles virkelighetsforståelse, som er viktig i team og i virksomheten som helhet (Amundsen, Kongsvik, 2008).

### **2.3 Økonomiske rammebetingelser**

Alle virksomheter har en form for økonomisk styring. Praktisk økonomisk styring handler mye om forvaltning av virksomhetens ressurser. I denne forståelsen betyr det arbeidskraft og kapital. Å kunne forvalte riktig og ta økonomiske beslutninger, er en del av en leders oppgave i en virksomhet. Før en beslutning kan tas må det gjennomføres en viss analyse av vanskelige situasjoner, dernest må man legge fram alternative handlinger for å løse det komplekse (Winther, Hæhre, Ottesen & Øyen 2007).

En del kritiske røster hevder at det innenfor pleie og omsorgsvirksomheten er blitt for mye markedsøkonomisk fokusering. Et sykehjem er ikke en produksjonsbedrift, men en bedrift som i første rekke skal forvalte en moralsk dimensjon, omsorg og ansvar. Likevel ligger det et krav om mer helse for hver krone og at tjenestene skal kunne måles. Denne formen for effektivisering skal dokumenteres. Tiden blir dermed den viktigste rammefaktor og medarbeiderens evne til å prioritere blir vektlagt som god eller dårlig. Dette strider mye mot omsorgsyrkenes verdigrunnlag, der pasientomsorg er kjernen (Jakobsen, 1999).

En virksomhet er påvirket av eksterne faktorer. Når eieren av en tjenesteytende virksomhet må spare, får det også konsekvenser for selve virksomheten. Dette er forhold som ligger utenfor virksomhetens kontroll, men som likevel gir konsekvenser for tjenestene som skal ytes i virksomheten. En virksomhet er økonomisk ansvarlig overfor sin eier, samtidig som virksomheten er moralsk og sosialt ansvarlig overfor de som skal motta ytelsene. I tillegg er ledelsen i en virksomhet ansvarlig overfor de ansatte. Dette gir et komplekst bilde av en virksomhets samfunnsansvar, både etisk / moralsk og økonomisk (Winther et al., 2007). Når det skjer endringer i kommunens økonomiske situasjon får det konsekvenser for virksomhetene i kommunen. I det følgende belyses en form for endring i økonomiske rammebetingelser som er relevant for oppgavens problemstilling.

### **2.3.1 Økonomiske nedskjæringer**

En virksomhet styres av økonomiske rammer. Mye arbeid blir målt i kroner og ører og det er økte krav til effektivitet og kompetanse på flere områder. Finansieringen av det offentlige helsevesen skjer i hovedsak over Statsbudsjettet. Videre legger politikerne rammene for de midler som går til helse og omsorg. Kommunene står relativt fritt i forhold til å prioritere hvordan økonomiske midler skal fordeles. Dette gir også politikerne makt, i forhold til at de kan bestemme at en enkelt virksomhet må stenge en avdeling eller at midlene til virksomheten blir mindre, som må resultere i at medarbeidere må omplasseres til andre tjenester i kommunen. Det hender at sårbare grupper stilles opp mot hverandre i budsjettforhandlinger. For at kommunens budsjett skal gå i balanse, kan enkelte virksomheter få påbud om å spare, eller få melding om at forslag om økonomiske nedskjæringer i virksomheten er vedtatt på politisk nivå (Pfeiffer, 2002). Diskusjonen om overføringene fra Staten er tilstrekkelige vil nok vedvare. Det viser seg at de fleste kommuner er misfornøyd med overføringene, men det finnes også kommuner som uttaler at man får klare seg med det man får. Poenget her er at overføringene må være i samsvar med de tjenester kommunen er lovpliktet til å yte (Sollund et al., 2004).

Halvard Vike (2004), skriver på bakgrunn av feltarbeid i bl.a. norske kommuner om spriket mellom ressurser og forventninger. Han presenterer mange analyser om hva som kan være grunnen til dette, som jeg ikke går nærmere inn på. Kjernen her er fremstilt i form av diagnosen "Uavgrensethet". Det innebærer at det daglige arbeid som medarbeideren innen

pleie – og omsorg forholder seg til, består av å skulle dekke ubegrensede behov. Ifølge Vike står dette i direkte motsetning til mye av den økonomiske politikk som blir gjennomført. Det er en stadig utfordring å få økonomi, velferdspolitiske forpliktelser og praktisk yteevne til å harmonere (Vike, 2004).

Mye av den politiske styringen domineres av vertikal kommunikasjon, der de forskjellige virksomheter må forholde seg til politiske vedtak. I en slik situasjon er det viktig for å skape tillit mellom nivåene, at medarbeidere får gi sin beskrivelse av sin virkelighetsoppfatning. Dette dreier seg mye om å skape tillit og forståelse mellom nivåene og motvirke at alle sitter på hver sin tue uten dialog. Som tidligere nevnt er det et viktig kjennetegn innenfor medvirkning at medarbeideren blir hørt og får være deltakende i prosesser. For å være mest mulig konstruktiv, er dialogbaserte møter det mest gunstige. Den myndiggjorte medarbeider kan vise sin myndighet ved å synliggjøre behovene, men også være konstruktiv i forhold til å se sine egne muligheter innenfor rammene som er gitt. Dette handler om å ta ansvar, men det forutsetter at ledelsen på kommunalt nivå, er med på en likeverdig dialog. Dette kan skape et godt klima for samarbeid (Sollund et al., 2004).

Den enkelte virksomhet er pålagt å dokumentere at de følger opp det som er vedtatt politisk. Her har ledelsen en viktig, men ofte tung oppgave. Enhetsleder ved et sykehjem, er budsjettansvarlig. Hun er pålagt å ha kontroll på den økonomiske utviklingen i virksomheten. Som leder skal hun vite hvor i virksomheten man i daværende situasjon kan spare inn og hvor det vil være uansvarlig. Dette kan være en svært vanskelig jobb, fordi det er mye arbeid i en slik type virksomhet som ikke kan tallfestes og måles. Som for eksempel pleiesituasjoner som kan variere mye og som er vanskelige å tidfeste. Man kan velge mellom å leie inn vikarer, hvis den ”potten” ikke er tom, eller man kan redusere de daglige gjøremål for beboerne, det vil si at de gjøremålene som ikke er livsviktige blir ikke gjort, men som likevel er viktige for å opprettholde livskvaliteten (Pfeiffer, 2002). I en slik situasjon kan både ledere og medarbeidere oppleve frustrasjon. Medarbeideren forventer at ledelsen gir rammebetingelser som gir henne gode forutsetninger for å kunne gjøre en god jobb, men ledelsen vet at dette kan bli vanskelig. Her kan forholdet mellom ledelse og medarbeidere bli preget av et spenn, fordi krav og tilbud spriker for mye. Utfordringer for fellesskapet i virksomheten blir å tenke nytt og se mulighetene innenfor de faktiske rammer man har. Det viser seg at myndiggjorte medarbeidere kan ha gode ideer og vise entusiasme når de opplever å bli hørt og de har innvirkning på situasjonen. Selv om de ikke har innflytelse på de økonomiske

nedskjæringene, er myndiggjorte medarbeider fleksible i forhold til å se nye løsninger på tross av trangere rammer (Assmann, 2008).

Rammebetingelsene betyr mye for hvilket handlingsrom medarbeideren opplever at hun har. Det kan ofte være lett å skylde på systemet når man ikke finner løsninger på problemer, men den største utfordringer er kanskje en selv. Hvilke muligheter har man faktisk innenfor rammene? Hvilke grenser gjelder for medarbeiderens handlingsrom? Dette må leder klargjøre, men det er medarbeiderens oppgave å se mulighetene innenfor sitt eget ansvarsområde, og ikke lete utenfor ansvarsområde etter løsninger. Å bruke tiden konstruktivt er kanskje nøkkelen til ha kvalitet i effektiviteten. Å bruke mye energi på å plassere skyld for dårlige tider er destruktivt (Holter, 1995). Samtidig viser det seg at innføring av myndiggjøring kan bli vanskelig når de økonomiske rammene blir trangere. Dette er sett på som et utviklingsarbeid i mange virksomheter, der kompetanseheving er sentralt. Som tidligere nevnt er det et område som lett blir nedprioritert når rammene endres. Virksomheten må bruke oppmerksomheten på andre områder, som synes viktigere, deriblant direkte pasientarbeid. Et utviklingsarbeid som myndiggjøring krever et engasjement utover det daglige arbeid. Spørsmålet er da om de knappe ressursene tillater at myndiggjøring blir innført, gjennomført og opprettholdt etter den opprinnelige intensjonen. Det kommer an på øynene som ser. NF - rapporten viser at ledelsen i virksomheter som sitter med økonomisk ansvar, opplever at myndiggjøringsprosessen må legges på is. Samtidig viser det seg at medarbeidere som er myndiggjorte bruker myndiggjøringen som grunnlag for å lære andre i teamet opp til å bli mer selvstendige, som er et kjennetegn på medvirkning i myndiggjøring. Dette er små prosesser i det daglige i enkelte virksomheter. Grunnen til at dette skjer kan være at myndiggjøring er satt på dagsorden og den myndiggjorte medarbeider opplever at myndiggjøring er en integrert del av arbeidshverdagen (Sollund et al.,2004).

#### **2.4 Kvalitet og effektivitet**

Som undervisningssykehjem skal Feviktun være en rollemodell for andre sykehjem i regionen. Det betyr at de har et ansvar utad for å vise til utvikling og forskning. På grunn av denne posisjonen kan de legge føringer på faglige kvalitetsvurderinger som skal gjelde innen et gitt område, på grunnlag av forskning. Som vist i Stortingsmelding nr. 25 ser vi at Omsorgsplan 2015 vektlegger kvalitetsutvikling tungt. Satsingen på videreutvikling av undervisningssykehjem skal fortsette og de skal spre sin kunnskap til omsorgssektoren for

øvrig. Videre står det å lese at kvalitetskravene på omsorgstjenestene skal behandles politisk på kommunalt nivå. Dette for å øke det lokale engasjement i forhold til innhold i omsorgstjenestene (Stortingsmelding nr. 25, 2005 – 2006). Det kan synes som om omsorgstjenestene blir utført på bakgrunn av standardiserte former, satt i system av de som er lengst borte fra beboerne. Ansvar for å forvalte kvaliteten er den myndiggjorte medarbeider, men hun skal også forvalte økonomiske trange rammer, som kan være så trange at kvaliteten som forventes ikke alltid kan gjennomføres (Sollund et al., 2004).

Som det også går fram av Stortingsmelding nr. 25 kan begrepet kvalitet inneholde mye. Grovt sett kan man si at kvalitet skal være en helhet av egenskaper og kjennetegn en tjeneste har, som gjør at det oppfattes som positivt og godt (Jakobsen, 1999). En grunnleggende verdi i menneskerelatert arbeid, er å ha kvalitet på arbeidsprosessene. Det viser seg at mange arbeidsprosesser og relasjonelle prosesser i en virksomhet er personavhengig. Dette kan ha en bakgrunn i at det *kan* være vanskelig å drive kvalitetsutvikling i et helsevesen. Samtidig er det grunnleggende viktig at medarbeideren har noen retningslinjer å gå etter. Det som kan vanskeliggjøre denne prosessen er at det er et ubegrenset behov og etterspørsel, men begrensede ressurser. Medarbeideren har begrenset handlingsrom på grunn av rammer gitt fra overordnet myndighet (Holter, 1995). Kvalitetsbegrepet som er myntet på sykehus, kan også passe på sykehjem, som er utgangspunktet for denne oppgaven:

*Kvalitet er oppnådd når vi fullt ut dekker behovene til dem som trenger våre tjenester mest, til lavest mulig kostnad for sykehuset innenfor rammer og retningslinjer gitt av overordnet myndighet (Holter, 1995, s.327)*

Avhengig av hvor man jobber vil innholdet i ordet kvalitet bli brukt forskjellig. For den myndiggjorte medarbeider på sykehjem kan det være flere former innenfor kvalitetsbegrepet som kan være gjeldende. Å arbeide etter et relativt kvalitetsbegrep innebærer forventninger og krav i forhold til det man gjør, eller det man tar imot. Innenfor denne forståelsen er faktorer som personlige forutsetninger, omgivelsenes forventninger og virksomhetens normer for kvalitet viktige. Å jobbe etter et relativt kvalitetsbegrep må nødvendigvis innebære faglige diskusjoner for å komme til enighet om hva god kvalitet på tjenesten er, før den blir gitt. I en slik ramme, må medarbeidere samarbeide i forhold til å nå en felles forståelse (Jakobsen, 1999).

Det absolutte kvalitetsbegrepet uttrykker det ideelle. Dette kan være retningsgivende, men det kan også være vanskelig å leve opp til. Yrkesetiske retningslinjer i ulike profesjoner inneholder gjerne absolutte kvalitetskrav, som gir føringer for medarbeiderne (Jakobsen, 1999).

Å arbeide etter det pragmatiske kvalitetsbegrepet er kanskje det som har kjennetegnet helsevesenet mest. Her blir faglige vurderinger lagt til grunn og begrunnet før en handling skal skje. I denne forståelsesrammen blir det ofte stor forskjell på hva den med mindre formell utdanning og den med en høyere akademisk utdanning legger i begrepet kvalitet. Man kan vanskelig bare måle kvalitet ut ifra faglige vurderinger (Jakobsen, 1999). I alle virksomheter er man avhengig av den menneskelige ressurs. Hvert menneske har også sitt personlige verdigrunnlag som preger det man gjør, også i jobbsammenheng. På den måten blir kvalitet et subjektivt begrep. Desto viktigere er det da at man i fellesskap kommer fram til enighet i forhold til tolkninger av kvalitetskriterier på en sykehjemsavdeling. Beboerne er avhengig av at medarbeiderne er enige og konsistente i det de skal gjøre (Kaasa, 2004).

For at den tredje part, her beboeren, skal oppleve god kvalitet på ytelsene, er det en nødvendighet at medarbeiderne samarbeider. Det er sjelden at et menneske skaper et resultat alene. Et godt resultat er som regel en konsekvens av en samarbeidsprosess. Resultatene skapes ofte i prosesser, der flere mennesker deltar. Det er viktig at man ikke tror at summen av delene utgjør helheten. Hver og en er viktig og uunnværlig i forhold til resultatet og prosessen. De relasjonelle prosessene mellom medarbeiderne skaper grobunn for hvilke kvalitet beboeren som tredjepart opplever at han / hun får. Å skape gode relasjoner der man lærer av hverandre for å øke kvaliteten på arbeidsoppgavene er viktig for arbeidsmiljø. En forutsetning for at dette skal kunne skje, er at medarbeiderne har en grunnleggende anerkjennelse for hverandre og de gir hverandre støtte i medgang og motgang. Når rammebetingelsene får konsekvenser i det daglige virke, kan det virke hemmende på medarbeiderne. Motivasjonen for å øke sin egen kompetanse for å kunne yte mer kvalitet overfor beboere og medarbeidere, kan avta, fordi virksomheten for ensidig styres etter økonomiske hensyn (Holter, 1995).

Den myndiggjorte medarbeider har ansvar på flere områder. De skal være beboernes talsrør. I tider med økonomiske nedskjæringer, kan de ha gode muligheter til å tale beboernes sak. Som NF - rapporten også beskriver, står den myndiggjorte medarbeider nærmest beboeren og hun



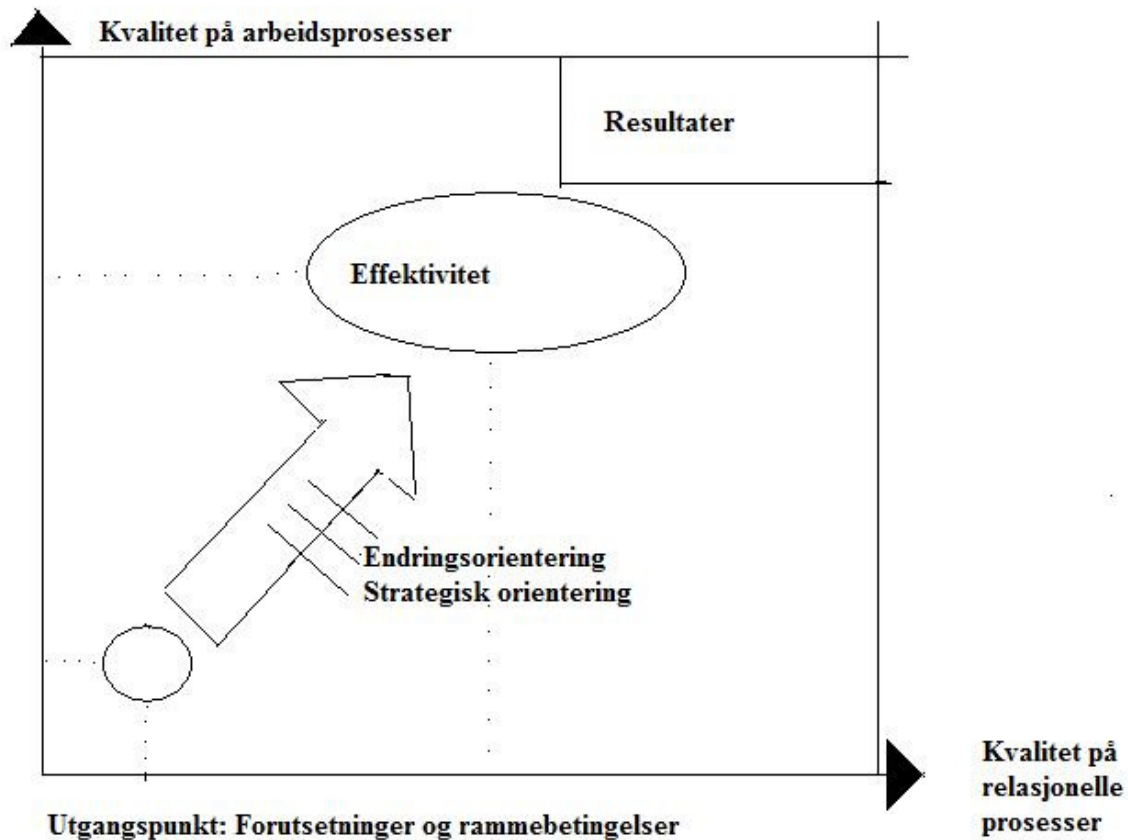
vet best hvor skoen trykker. Hun har en unik mulighet til å få tak i beboernes opplevelse og hvilke muligheter de ser for seg. I så hensende kan myndiggjøringsprosessen bli brukt konstruktivt i forhold til de økonomiske nedskjæringene. Myndiggjøring blir en nødvendighet for å få ressursene til å strekke til, fordi den myndiggjorte medarbeider ifølge NF - rapporten, kjennetegnes av selvstendighet, kunnskap, innflytelse og ansvarlighet. Fordelen med myndiggjøringen i denne konteksten er at medarbeiderne jobber tett sammen i et team og løser oppgaver mer effektivt sammen. Det som kan være kritikkverdige er at myndiggjøring kan bli et strategisk ledelsesverktøy for ledelsen, som har ansvar for de økonomiske rammebetingelsene. De ser at denne organiseringsformen er effektiv, men faren er at de kan se seg blinde på effektiviteten og glemme kvaliteten og det etiske ansvar virksomheten har overfor beboerne (Sollund et al., 2004).

Å ha effektivitet i helsevesenet som mål, preger en del offentlige dokumenter. Det kan oppleves utfordrende for den som skal være effektiv, når effektiviteten er målt i kroner og ører, fordi mange arbeidsoppgaver tar mye tid. Det er vanskelig å måle omsorg i tall. Likevel er et overordnet oppdrag kravet om effektivitet og kvalitet. Man skal jobbe fort og effektivt, og medarbeideren kan oppleve begrenset tid til arbeidsoppgavene. Samtidig skal kvaliteten ivaretas. I virksomheter som preges av pleiekultur, er ofte effektivitet målt i forhold til at medarbeiderne får arbeidet unna (Jakobsen, 1999). Det er stort ansvar i det å være effektiv, fordi man samtidig skal ivareta kvaliteten som skal basere seg på faglighet og etiske standarder. Som tidligere nevnt, er eldreomsorgen i dag preget av at mange mottakere av ytelsene har kompliserte sykdomsbilder. Det kreves at de som arbeider innenfor helse – og omsorg oppdaterer seg jevnlig. For sykepleiere som ofte innehar en form for lederposisjon i sykehjem, skal samhandlingen mellom pleier og beboer være kunnskapsbasert, som innebærer at ytelsene skal basere seg på faglig skjønn gjennom klinisk erfaring og etiske overveielser, samt forskningsbasert kunnskap og til sist er hensynet til pasientens ønsker og behov det mest sentrale (Nordtvedt m.fl., 2007). Dette er store krav. Det fordrer at den myndiggjorte medarbeider, her nevnt ved sykepleier, har plikt til å være á jour med den faglige utviklingen og forskningen som foregår. Målet er bedre kvalitet på ytelsene. Når sparekniven brukes i virksomheter er det ofte kompetanseutviklingen som først får kjenne at rammene endres. Det blir mindre muligheter for kurs og oppdatering. Dette er på kollisjonskurs i forhold til det som faktisk blir forventet. Slike konflikter fører lett til frustrasjon blant medarbeiderne. De har stort ansvar som krever at de faglig oppdaterer seg. I myndiggjøringsprosessen ligger det også føringer om at den myndiggjorte medarbeider får gå på kurs og ta diverse etterutdanninger for

å holde seg faglig oppdatert og utvikle seg (Sollund et al., 2004). Det viser seg at selvstendigheten som den myndiggjorte medarbeider kjennetegnes ved, ofte handler om ansvar (Copson, 2005). Ansvaret, som ofte dreier seg om etiske overveielser og faglige vurderinger i praksis må være basert på kompetanse. Dette jobber den myndiggjorte medarbeider i, i sin arbeidshverdag. Hun står i en posisjon der hun skal forvalte knappe ressurser, samtidig som hun skal ivareta behovene til beboerne på en forsvarlig måte. Dette kan skape utfordringer. Hun har både et økonomisk og etisk ansvar. Når medarbeideren møter beboeren har hun først og fremst et etisk ansvar for at beboeren får dekket sine behov (Sollund et al., 2004). Rammebetingelsene kan legge føringer for at man fraskriver seg det etiske ansvar fordi ressursene ikke strekker til. Den myndiggjorte medarbeider er, som medmenneske, ansvarlig både overfor beboeren, men også overfor sine kollegaer i forhold til det etiske ansvar (Eide, Grelland, Kristiansen, Sævareid & Aasland, 2003).

For å ha kvalitet på arbeidsoppgavene, må medarbeideren også ha faglig kompetanse. Det kan diskuteres om det finnes rent faglige spørsmål innen omsorgsyrkene, eller om de alltid har et snev av etikk og moral i seg. Moralene dreier seg om det som er rett og galt, mens etikken er refleksjonen over moralen. Det finnes flere meninger om sammenhengen mellom fag og etikk, men denne oppgaven preges av at det er nær sammenheng her. Når den myndiggjorte medarbeider skal gjennomføre en konkret arbeidsoppgave på et sykehjem, for eksempel å mate en beboer som ikke er i stand til å spise selv, er det grunnleggende at det blir gjennomført på en riktig måte, med de observasjoner som skal gjøres i en slik situasjon. Samtidig er det viktig at medarbeideren har en etisk bevissthet rundt det hun gjør. Hun skal tenke på hvordan matingen blir gjennomført med tanke på pasientens verdighet. Hvor bevisst er medarbeideren på dette? Hvilke muligheter har hun til å tenke på denne måten? Det forlanges effektivitet i sparte kroner og ører. Det forlanges også moralsk praksis, der etiske overveielser ligger til grunn for den moralske praksis. Er det rom for dette, eller styres medarbeideren etter sparekniven? Det springende punkt er om medarbeiderne i en presset situasjon klarer å opprettholde sin faglige integritet på grunnlag av etiske gode standarder, for å gi beboeren den kvalitet han / hun har krav på (Slettebø, 2004).

For at beboerne skal få oppleve det som er virksomhetens mål om kvalitet på ytelsene, er det flere prosesser som må kjennetegnes av kvalitet. Figur nr. 3 under, er primært myntet på ledergrupper, men jeg opplever at den har overføringsverdi til grupper og team generelt. Derfor mener jeg den er relevant i oppgavens sammenheng.



Figur 3. (Assmann, 2008, s. 257).

Figuren viser at det er sentralt for å oppnå det ønskede resultatet at gruppen er avhengig av forskjellige elementer. Rammebetingelser i form av blant annet ressurstilgang og samarbeid, får konsekvenser for effektiviteten i gruppen. Samtidig er det viktig å ha en felles forståelse for den strategiske tenkningen i gruppen, som innebærer hvordan man prioriterer arbeidsoppgaver. Dette krever mye av den enkelte i form av å kunne forholde seg til hverandre og skape gode relasjoner, der hensikten er et felles gode / mål og i mindre grad fokus på individuelle mål. Arbeidsmåten gruppen preges av gir også konsekvenser for effektiviteten. Her har blant annet prosedyrer og struktur mye å si. Forutsetningen for å lykkes med dette er at medarbeidere i gruppen er lojale mot vedtak som er bestemt, på grunnlag av en demokratisk prosess. Til sist er det store spørsmålet i hvilken grad gruppen er rustet til å møte endringer. Dette innebærer at gruppens medlemmer klarer å reflektere over sin egen praksis og interne prosesser. Å kunne ha et metaperspektiv på seg selv, som dette innebærer,

gjør at man er i stand til å stille spørsmål ved sin egen måte å være på, samt gruppens evne til å møte nye utfordringer. Hvis man har et bevisst forhold til dette, kan det bidra til at gruppen står bedre rustet til å møte ytre krav og legge til rette for egen vekst og utvikling. De forskjellige elementene, eller kravene, henger sammen. Er det svikt i det ene elementet får det konsekvenser for et annet element. Ved svikt i rammebetingelser får det konsekvenser for hvordan resten av elementene kan bli gjennomført. Det samme gjelder dersom målet er uklart (Assmann, 2008).

I denne prosessen er det viktig at deltakerne jobber godt sammen og har dynamikk i gruppen. Ved at gruppen stopper opp i arbeidet og reflekterer over sin egen prosess innebærer at gruppen har kvalitet på både arbeidsprosesser og relasjonelle prosesser (Assmann, 2008).

Rammebetingelser i form av ressurser og den enkeltes forutsetninger for å være med i en gruppe, er utslagsgivende for om prosessen lykkes (Assmann, 2008).

Helse – og omsorgsdepartementet har igangsatt et landsomfattende samarbeidsprosjekt mellom flere forbund som er representert i pleie og omsorgssektoren. Fokus er etisk kompetanseheving i kommunal sektor. Bakgrunnen er et voksende behov for refleksjon rundt etiske problemstillinger i det praktiske liv. Fevikun står i startfasen av å innføre dette prosjektet i sin virksomhet. Noe av målet er å stimulere til å skape møtesteder der etisk refleksjon er i fokus, medarbeiderne får styrket kompetanse innenfor praksisrelatert etikk og etiske utfordringer i det daglige arbeid. Noen konsekvenser av at medarbeidere ikke snakker om etiske dilemmaer, er dårligere praksis, man blir lettere utladet, fagmiljøet skranter og folk slutter ([www. Helse og omsorgsdepartementet.no](http://www.helseogomsorgsdepartementet.no)).

Hverdagen på sykehjem preges ofte av etiske dilemmaer som medarbeideren må ta stilling til. Alle myndiggjorte medarbeidere har ikke kompetansen til å kunne ta valg i etiske dilemmaer. Da er det viktig at man bruker hverandres kompetanse for å få en god løsning. For å ha kvalitet på arbeidsprosesser og de relasjonelle prosesser, må de blant annet være fundert på et felles etisk verdigrunnlag (Slettebø, 2004). Utformingene av verdigrunnlaget varierer i forskjellige virksomheter, men nøkkelord er ofte respekt, verdighet, anerkjennelse, integritet. Utfordringene kan ligge i at konteksten det etiske verdigrunnlaget skal forvaltes i, er de økonomiske rammebetingelsene. Et stort etisk ansvar innenfor trange økonomiske rammer kan gi et komplisert bilde. Det viser seg at medarbeidere innenfor pleie- og omsorg er svært

lojale mot systemet de arbeider innenfor. Samtidig har de en profesjon som bygger på verdigrunnlag som kan komme på tvers av den ensidige økonomiske tenkningen. Det viser seg likevel at medarbeidere er svært omstillingsdyktige. De finner løsninger og er kreative. Ofte har medarbeidere en strategi om å vende blikket hovedsakelig mot beboeren, og i mindre grad mot faglig ledelse og styringsnivå. Det er en overlevelsesstrategi for å kunne bevare sin integritet i jobben og å kunne gå hjem uten altfor dårlig samvittighet (Bakken, 2009). Dette vil bli mer belyst senere i oppgaven.

## **2.5 Teamorganisering og fleksibilitet**

I virksomheter med selvstyrte team og myndiggjorte medarbeidere, kreves det at den myndiggjorte medarbeider har relativ bred kompetanse. I og med at team skal kunne løse problemer innad i teamet kreves det at de myndiggjorte medarbeiderne i teamet har forskjellig kompetanse til å kunne ta forskjellige perspektiv i ulike situasjoner. Medarbeideren må ha faglig kompetanse, som innebærer at hun kan faget sitt. Hun har en handlingskompetanse som innebærer at hun har faglige kunnskaper som vises ved at hun vet hva som kreves i en gitt situasjon (Sollund et al., 2004).

Relasjonell kompetanse er også viktig å inneha som medarbeider i et team. I et team jobber man tett sammen og er avhengige av hverandre (Assmann, 2008). På et sykehjem der man jobber for beboerne, er det grunnleggende at medarbeiderne innehar relasjonell kompetanse for å kunne samarbeide og kommunisere med hverandre til det beste for pasienten. Den myndiggjorte medarbeider må dele sin faglige og personlige kompetanse for å yte mest mulig i fellesskapet. På en slik måte blir medarbeideren en viktig del av en større sammenheng, som er grunnleggende for at team skal fungere best mulig. Det er ikke en selvfølge at den myndiggjorte medarbeider ser seg selv i denne sammenhengen. Hun må bli gjort oppmerksom på det. I en slik sammenheng kan det være gunstig med kompetanseutvikling, der medarbeideren har muligheter til å se viktigheten av hennes bidrag i en større sammenheng. Når det blir stilt kompetansekrav er det også viktig at det finnes muligheter for kompetanseutvikling som kan møte kravene. I tillegg må medarbeideren være villig til å øke sin egen kompetanse. Det er ingen selvfølge at alle ser at de trenger mer kompetanse. Det kan være en fare for både beboere og arbeidsmiljø i et team at enkelte kan bære preg av kompetansevegring (Bakken, 2009).

Bakgrunnen for at en virksomhet velger å organisere seg i team kan være forskjellig. Et stadig tilbakevendende argument er at team bidrar til mer effektivitet i virksomheten. Det er det noe diskusjon omkring. Det kan være vanskelig å ha et ensartet svar på om team gir økt effektivitet. I virksomheter der team består av myndiggjorte medarbeidere, kan det gi seg utslag i at medarbeiderne kjennetegnes av såpass stor selvstendighet at tilhørigheten til teamet blir mindre. Det viser seg at det å være med i et team også kan fremme en mer slapp holdning i forhold til å ta ansvar for fellesskapet. Tanken om at ”hvis bare jeg gjør jobben min, er det ok, resten tar andre seg av”, kan være fremtredende hos enkelte. Teamorganisering forutsetter at medarbeiderne stoler på hverandre og er støttende i forhold til hverandre. Å være i mindre team gjør arbeidsoppgavene enklere å organisere, det er færre å fordele til og hver medarbeider sin innsats er avgjørende for at teamet skal fungere optimalt. Det viser seg at det kan være personavhengig om et team fungerer. Det mellommenneskelige perspektivet har stor betydning for tilfredsheten ved å jobbe i team. Det optimale er at medarbeideren kan yte best ved å gi av sine kunnskaper og erfaringer til de andre. Da får man best utnyttelse av ressursene i forhold til de rammene man beveger seg innenfor (Assmann, 2008) .

Noen hevder at det er gunstig for mennesket å arbeide i team, fordi mennesket er et vesen som har anlegg for å være med i en gruppe. Dette er en funksjonell forståelse, der tanken er at mennesker har større muligheter for å løse utfordringer sammen enn alene. En kjent utfordring i omsorgstjenestene er mangel på tid. Effektive team klarer å løse tidsutfordringen ved at medarbeiderne stoler på hverandre i forhold til at definerte arbeidsoppgaver blir gjort, samtidig som de er i stand til å jobbe sammen (Assmann, 2008).

Et team som er sammensatt av medarbeidere med forskjellig kompetanse har gode muligheter for å løse forskjellige utfordringer, fordi oppgavene fordeles etter kompetansen og medarbeiderne er fleksible i forhold til å hjelpe hverandre. En fare kan være at velfungerende team kan bygge usynlige murer rundt seg. Dette innebærer at medarbeiderne ikke er fleksible utover teamet og medarbeiderne er lite villige til å dele sin kompetanse og sine ressurser med andre team i virksomheten. For at en virksomhet skal lykkes med teamorganisering forutsettes det at medarbeiderne har et helhetlig syn på virksomheten, slik at de kan gå på tvers av teamene ved behov (Assmann, 2008).

I virksomheter som et sykehjem står medarbeidere ofte overfor komplekse arbeidsoppgaver. Det betyr at det er en fordel å være flere sammen om å løse oppgaven, fordi man kan løse

oppgaver på flere måter. I denne forbindelse kan det være vanskelig å måtte forholde seg til standardiserte former for problemløsning, fordi mange situasjoner krever et faglig og etisk skjønn. Den myndiggjorte medarbeider har fått muligheten til å være selvstendig sammen med andre. Dette er et viktig punkt når man jobber i team. Det kan være en misforstått forståelse at man som myndiggjort skal kunne "alt". Her må man spille hverandre gode for å finne de beste løsningene. Det kan bety at noen blir utfordret på sin egen fleksibilitet. Det viser seg at medarbeidere opplever en sterk tilhørighet til den gruppen eller teamet man tilhører. Det betyr ikke at man ikke skal løfte blikket og se om andre har behov for en hjelpende hånd når tiden er knapp (Assmann, 2008).

Fleksibilitet i arbeidslivet kan oppleves både positivt og negativt. Å være fleksibel for enhver pris, kan ha sin pris. Man kan bli beruset av sin egen "stå – på – vilje" og anerkjennelse man kan få fra beboere, kolleger og eventuelt leder. Som tidligere nevnt er det å gi og få belønning i en eller annen form, viktig. Anerkjennelse som en belønningsform er viktig, men den må ikke bare være tuftet på grunnlag av det man gjør, men også i forhold til den man er. I arbeidslivet som stadig endres, stilles det krav til at medarbeideren er fleksibel (Sørensen og Grimsmo, 2001). Å være fleksibel har bedre grobunn i virksomheter som er delvis organisert i team enn andre virksomheter, som har en mer tradisjonell hierarkisk organisasjonsstruktur. Grunnen til dette er at ved delvis teamorganisering, som innebærer at virksomheten har et visst hierarki, kan medarbeideren være fleksibel og tenke innad i teamet, samtidig som hun kan være fleksibel og tenke på tvers av teamene og andre arbeidsgrupper. Faren med denne organiseringen er at medarbeideren kan få et krysspress der forventningene er mange fra forskjellige hold. Da kan også prioriteringer i arbeidsoppgavene bli vanskelig (Assmann, 2008).

### **3 Metoder og metodiske vurderinger**

I det følgende vil det bli gjort rede for metodevalgene som ligger til grunn for innsamling av data. Disse består av gruppeintervju, dialogkafé og dybdeintervju. Det blir gjort rede for nødvendigheten av å gå i dybden på begreper som kunne være sentrale innenfor myndiggjøring. Det var viktig i denne prosessen å klargjøre at begrepene ikke stod isolerte fra hverandre, men at de stod i relasjon til hverandre og på den måten utgjorde de en helhet (Grønmo, 2004).

Studien ble gjort i forståelse og samarbeid med ledelse og medarbeidere ved Feviktun Undervisningssykehjem.

#### **3.1 Teoretisk tolkningsramme**

Masteroppgaven har sitt utgangspunkt i et utviklingsprosjekt som ble igangsatt av Helse – og sosialdirektoratet i samarbeid med Kommunenes Sentralforbund i 2002. Intensjonen med prosjektet var å utvikle myndiggjorte medarbeidere innenfor pleie og omsorg, som innebar at medarbeideren skulle være aktivt medvirkende i utvikling av sin egen arbeidshverdag. Det dreide seg mye om at medarbeideren skulle få økt innflytelse i arbeidssituasjonen, samt at medarbeideren skulle oppleve å ha kontroll på sin egen arbeidssituasjon. I denne prosessen skulle medarbeideren utvikle sin egen kompetanse som skulle føre til at hun kunne ta beslutninger innenfor områder hun var kompetent i. Dette førte til økt ansvar, men også til økt innflytelse og økt kunnskap (Sollund et al., 2004).

I forlengelsen av dette fikk Nordlandsforskning i oppdrag å følge noen kommuner i arbeidet med å fremme myndiggjorte medarbeidere innen pleie og omsorg. Dette resulterte i forskningsrapporten ”Myndiggjorte medarbeidere i pleie og omsorg – hvorfor og hvordan?” (Sollund et al., 2004). Denne rapporten dannet mye av det teoretiske grunnlaget som denne masteroppgaven ble bygget på. Det var naturlig at denne rapporten fikk en sentral plass i det teoretiske tilfanget, fordi den omhandlet kjernen av det som var i fokus; den myndiggjorte medarbeider. På bakgrunn av NF - rapporten ble det utarbeidet et idèhefte for medarbeiderutvikling i pleie – og omsorgstjenesten (Copson, 2005). Idèheftet dannet utgangspunkt for Feviktuns innføring av myndiggjorte medarbeidere i 2005. Min oppfatning var at det var sentralt å ha kunnskap om den teoretiske bakgrunnen for innføringen av begrepet myndiggjøring på Feviktun for å ha en større forutsetning for valg av metoder som



ble benyttet i denne masteroppgaven. Av den grunn var det viktig at jeg hadde kjennskap til tidligere forskning på feltet, samt kjennskap til arbeidsverktøyet Feviktun hadde brukt i innføringen av myndiggjorte medarbeidere. Det ga meg større muligheter for å forstå medarbeidere på Feviktun, som var mine informanter.

Det vitenskapsteoretiske utgangspunktet for denne oppgaven har vært spørsmålsstilling av epistemologisk art. Dette var viktig for å få mer kunnskap og innsikt i tema for oppgaven. Et sentralt spørsmål var hva min egen kunnskap bestod i? For å kunne avgjøre hvilken metode som var best egnet for å få tak i gyldige data som kunne belyse omdreiningspunktet i oppgaven, myndiggjøring og den myndiggjorte medarbeider, var det grunnleggende at jeg utvidet min egen erkjennelse. Likevel var jeg preget av min forforståelse om hva som var viktig og interessant. Forut for metodene i datainnsamlingene som denne oppgaven ble bygget på, ble det lagt vekt på grunnlagsspørsmål i forhold til å finne fram til mest mulig gyldighet og objektivitet før selve metodene skulle gjennomføres. I denne delen av prosessen var diskusjonen omkring hvordan man på best mulig måte kunne knytte grunnleggende spørsmål til forholdet mellom teori og praksis, svært viktig (Thornquist, 2003). Det var også grunnleggende å opptre ydmykt i forhold til hvem som besatte kunnskapen med tanke på tema. Jeg var opptatt av å vise respekt, samt at jeg fremstod som troverdig. Min rolle var at jeg ved hjelp av gode metoder skulle hjelpe informantene til å artikulere sine kunnskaper i forhold til tema. Denne kunnskapen var basert på informantenes opplevelse og erfaringer. Jeg opplevde det som en tillitserklæring at medarbeidere stilte opp når data skulle samles inn. Da var det viktig for meg å opptre troverdig. Jeg la vekt på at informantene skulle føle trygghet i forhold til innsamlingen av data og at fremgangsmåtene var pålitelige. I tillegg var det viktig at jeg hadde en kritisk holdning til mitt eget arbeid, slik at mine tolkninger var i tråd med det jeg undersøkte (Thagaard, 2009).

Jeg har i arbeidet med denne oppgaven drevet en form for aksjonsforskning. Dette innebærer blant annet at arbeidet skal kunne bidra til å skape kunnskap hos dem som ønsker læring, som kan føre til endring. Min erfaring er at dette var en god tilnærming til forskningsfeltet. Dette kan ha sin grunn i at medarbeidere på Feviktun er innstilte på læring og endringer, basert på utviklingsarbeid og forskning. Dette kan igjen ha sammenheng med rollen som undervisningssykehjem, som innebærer at sykehjemmet skal være rollemodell for andre sykehjem i regionen med utvikling og forskning, for å sette en standard for andre sykehjem (St.meld.25, 2005 – 2006). I arbeidsprosessene satt jeg ikke på fasitsvar, men jeg prøvde å

bygge opp rundt medarbeidernes kunnskaper som eventuelt kunne føre til endringer. At medarbeiderne på Fevikun ønsket endring var en underliggende antagelse fra min side. Jeg var opptatt av å fremstå som konsulent og student og ikke som ekspert. Min oppfatning var hele tiden at det var informanten som var ekspert. Min oppgave var å sette dette inn i handlingsorienterte læringsprosesser (Levin og Klev, 2002).

### **3.2 Empirisk tolkningsramme**

Datamateriale i denne masteroppgaven ble bygget på flere enkeltstudier i studieløpet. Innhenting av all data skjedde ved Fevikun Undervisningssykehjem. Grunnlaget for denne masteroppgavestudien kan deles inn i tre faser; 1) Høsten 2008: Gjennomføring av gruppeintervju på de fire teamene som er på Fevikun, om den myndiggjorte medarbeiders opplevelse av å være myndiggjort. Dette utgjorde Org 426: "Organisasjon, innovasjon og ledelse". Parallelt med dette prosjektet, ble det utarbeidet et refleksjonsnotat på grunnlag av etiske refleksjoner over prosessen i org 426. Dette utgjorde org 427: "Prosesskonsultasjon og etisk samhandling" 2) Våren 2009: Gjennomføring av dialogkafé på et utvalgt team på Fevikun, med fokus på samarbeid. Dette utgjorde Org 429: "HMS – ledelse". 3) Høsten 2009: Dybdeintervju av en medarbeider fra hvert team, med fokus på den myndiggjorte medarbeider innenfor trange økonomiske rammer. Dette utgjorde Org 500: "Masteroppgave i ledelse". Innsamlingen av data høsten 2008 og våren 2009, ble betraktet som grunnlag for ny innsamling av data høsten 2009, med en intensjon om påfølgende intervensjon i virksomheten. Av den grunn har oppgaven i seg elementer av aksjonsforskning (Levin og Klev, 2002). I innsamlingen av data ble det vektlagt å ha bredde i informanttilfanget og målet var at dette skulle gjenspeiles i denne oppgaven. Grunnen til dette var at myndiggjorte medarbeidere hele tiden var mine informanter og deres opplevelse og erfaringer dannet utgangspunkt for intervensjonsforslagene.

### **3.3 Design**

Alle metodene hadde et kvalitativt studiedesign med en fenomenologisk tilnærming. Dette var viktig for å få fram medarbeidernes opplevelse av begreper som syntes viktige i deres arbeidshverdag. Derfor var kvalitativ metode med et deskriptivt design naturlig for å få fram den myndiggjorte medarbeiders opplevelse og erfaringer. I tillegg til beskrivelse, viste datamaterialet den myndiggjorte medarbeiders fortolkning av situasjonen. Hun hadde nærhet til tema og var preget av en forståelse innenfra og en første grads fortolkning. Det innebar at hun beskrev hva som var hennes livsverden i forhold til myndiggjøring. Hun ga en

erkjennelse av at dette var sant for henne. Dette var grunnleggende for en fenomenologisk tilnærming, - jeg måtte prøve å få tak i virkeligheten slik informanten selv oppfattet den. Empirien i denne oppgaven bar preg av en fenomenologisk tilnærming. Det var hele tiden sentralt å få tak i medarbeiderens selvforståelse i det å være myndiggjort. Det var viktig å prøve å få fram gode beskrivelser av virkeligheten slik den opplevdes av informanten. Hvis intensjonen om intervensjon skulle vedlikeholdes var det nødvendig å løfte medarbeiderens selvforståelse inn i en større sammenheng. Det innebar at jeg måtte fortolke medarbeiderens selvforståelse (Rennemo, 2006). I en hermeneutisk tilnærming skulle jeg vektlegge mine egne fortolkninger mer enn informantens selvforståelse, men i et samspill mellom disse kunne en ny forståelse vokse fram. Da bevegde vi oss i en hermeneutisk sirkel. Noe av intensjonen med min fortolkning av den myndiggjorte medarbeiders selvforståelse var å komme til en ny forståelse. Grunnen til dette var basert på at det hadde skjedd endringer i konteksten den myndiggjorte medarbeider bevegde seg innenfor. I denne prosessen var det viktig å kunne sette informantens selvforståelse inn i en helhetsforståelse. Medarbeiderens selvforståelse var en del av en større helhet. Det kunne være vanskelig å se dette innenfra, men utenfra hadde jeg en sjanse til å distansere meg fra medarbeiderens selvforståelse (Grønmo, 2004). Jeg prøvde å være oppmerksom på min egen forforståelse. Noe av min forforståelse var at forutsetningene for å være en myndiggjort medarbeider på Fevikun, hadde endret seg i tråd med at Fevikun hadde gjennomgått store økonomiske nedskjæringer. Dette var basert på mine egne tanker og erfaringer, samt teoretisk forankring og forståelse av relevante begreper.

Den teoretiske og empiriske innrammingen av myndiggjøring var basert på mine antagelser og forståelse om hva som var den myndiggjorte medarbeiders virkelighet på Fevikun. I tillegg var metodene gode arbeidsverktøy for å få fram medarbeiderens egne forestillinger om det å være myndiggjort innenfor disse rammene. På bakgrunn av min antagelse om at økonomiske nedskjæringer gjorde noe med de eksisterende rammene den myndiggjorte medarbeider bevegde seg innenfor, så jeg i etterkant at jeg lette etter nye innramminger. Dette kunne virke truende på informantene og jeg var kanskje ikke oppmerksom nok på at jeg hadde mindre forutsetninger for å forstå virksomheten enn mine informanter. Innrammingen ("framingen") som den myndiggjorte medarbeider arbeidet innenfor, skulle i utgangspunktet være trygg og forutsigbar. Ved å bruke kvalitative metoder var intensjonen å få fram medarbeiderens opplevelse av trygghet og forutsigbarhet. Min antagelse var at framingen stod overfor en "de-framing", på grunn av nye økonomiske rammer. Spesielt dybdeintervjuene ble brukt med tanke på ny innramming av den myndiggjorte medarbeider ("ny framing").

Muligheten til å artikulere følelser omkring de – framing og ny framing burde vært tilstede ved bruk av kvalitative forskningsmetoder. Noe av forutsetningen for at dette skulle skje i gjennomføringene av denne oppgaves metoder, var at informantene opplevde klima som støttende og trygt. Intensjonen var hele tiden å skape støttende kommunikasjonssklima og unngå forsvarsskapende kommunikasjonssklima (Rennemo, 2006). Her hadde jeg en antagelse om at klima på Fevikun var trygt og godt. Jeg tolket utsagn som at ”vi har det greitt her” og ”folk er fornøyde” til å gjelde alle. Med så mange medarbeidere tilgjengelige i de ulike metodene, så jeg i ettertid at slike utsagn kanskje burde blitt problematisert, med tanke på å differensiere og få et mer nyansert bilde på virksomheten.

### **3.4 Utvalg**

Som nevnt ovenfor foregikk datainnsamlingen i tre faser. Første fase munnet ut i prosjektrapport høsten 2008, ”Organisasjon, innovasjon og ledelse”. Her var datamateriale i hovedsak basert på gruppeintervju. Vi ønsket å belyse hva den myndiggjorte medarbeider på Fevikun opplevde ved selve innføringen av myndiggjøring og hva de forstod med det å være myndiggjort. Da var det viktig å ha bredde i informanttilfanget og gruppene bestod da av teamenes ”trekanter” som betraktes som kjernen i teamene.” Trekanten” bestod av teamsykepleier, samt to gruppeverter, som var hjelpepleiere. For å få mest mulig datamateriale, vurderte vi det slik at disse medarbeiderne var mest på dagtid og var lettest å samle til et gruppeintervju. Likevel viste det seg at flere medarbeidere ble forhindret fra å møte på gruppeintervju på grunn av morgenstell av beboere i virksomheten. Her hadde vi vært for lite oppmerksomme på at tidspunktet som var satt av til gruppeintervju passet dårlig med det daglige arbeid i teamene. Det deltok totalt 7 medarbeidere fra teamene.

Andre fase resulterte i prosjektrapport våren 2009, ”HMS – ledelse”. Her var datamateriale basert på dialogkafé. Her var fokus rettet mot myndiggjorte medarbeidere på et utvalgt team på Fevikun, der tema var samarbeid. Bakgrunnen for at dette teamet ble valgt ut, var en antagelse fra ”Trekanten”, som dannet ledelsen i teamet, samt ledelsen på Fevikun, om at samarbeidet mellom medarbeiderne i de to gruppene på teamet ikke fungerte optimalt og at det hadde forbedringspotensial. Her deltok alle medarbeidere på teamet, så sant de hadde muligheter for det, totalt 13 stykker.

Tredje fase, som resulterer i masteroppgave høsten 2009, ”Masteroppgave i ledelse”, er datamateriale basert på de tidligere prosjektdataene, samt refleksjonsnotatet

”Prosesskonsultasjon og etisk samhandling”. Datainnsamlingen spesielt i selve masteroppgaven, ble basert på dybdeintervju av fire medarbeidere fra hvert av de fire teamene på Fevikun. Jeg hadde på forhånd foreslått noen datoer for gjennomføring av dybdeintervjuene. Jeg ønsket fire medarbeidere som var typiske i forhold til det som skulle kjennetegne en myndiggjort medarbeider ut ifra Fevikuns perspektiv på myndiggjøring. De fire informantene ble valgt ut / spurt av teamsykepleierne, på grunnlag av at de var på jobb samme dag, og de ble betegnet som ansvarsfulle. Alle fire var på vakt på en av mine foreslåtte datoer. I tillegg hadde alle store stillinger (80% - 100%). Dette syntes jeg var en fordel, fordi medarbeidere i store stillinger hadde mest erfaring med det å være myndiggjort. Grunnen til at dybdeintervju ble valgt som metode i siste fasen, var ønsket om å få fram mer dybdekunnskaper hos den myndiggjorte medarbeider, spesielt i forhold til masteroppgavens tema og problemstilling.

### **3.5 Datainnsamlingsmetoder og prosess**

Hensikten med masteroppgaven har vært å belyse hvordan den myndiggjorte medarbeider preges av økonomiske endringer i form av økonomiske nedskjæringer i virksomheten. For å få best mulig innblikk i begrepene og prosessen som informantene var i og fortsatt er i, benyttet jeg meg av metodetriangulering i form av de forannevnte metodene; gruppeintervju, dialogkafè og dybdeintervju. Ved å benytte meg av ulike metoder og funn fra disse, var det større sjanse for at problemstillingen ville bli belyst på en mer helhetlig måte (Grønmo, 2004). Dette har også skapt større sikkerhet i at funn fra datamateriale har en overførbarhet til andre virksomheter. Ved spørsmål fra utenforstående om hva denne oppgaven omhandlet, fikk jeg tilbakemeldinger om at dette var kjente ting. Jeg la vekt på at mine tolkninger av data, skulle bidra til at oppgaven hadde en overførbarhet slik at flere virksomheter, spesielt med tanke på sykehjem, kunne ha nytte av å lese den (Thagaard, 2009).

Før jeg i det følgende belyser de tre metodene som ligger til grunn for datainnsamlingen til denne masteroppgaven, vil jeg påpeke noen sider ved oppgaven som kan gjøre den metodemessig svak. Jeg har tidligere nevnt viktigheten av at jeg gjorde en begrepsavklaring før jeg gjennomførte dybdeintervjuene. Denne begrepsavklaringen burde kommet på et tidligere tidspunkt i prosessen. Dataen fra høsten 2008 og våren 2009, innebar ikke samme begrepsforståelsen som masteroppgaven, org 500 ble basert på. Selve myndiggjøringsbegrepet som var omdreiningspunktet hele tiden, ble ikke problematisert på bakgrunn av begrepsforståelse i de tidligere prosjektdataene. Myndiggjøringsbegrepet ble gradvis klargjort

i løpet av tiden på Feviktun. I etterkant ser jeg at dette har vært en svakhet underveis i prosessen.

I det følgende vil metodene bli gjort rede for, med mest vekt på intervju som metode. Spesielt vil dybdeintervju bli vektlagt siden datamateriale fra denne metoden er basert på intervju der spørsmålene er mer direkte knyttet opp mot masteroppgavens tema og problemstilling enn gruppeintervjuene og dialogkaféen. Jeg vil likevel påpeke at alle metodene er viktige for å se helheten og for om mulig, komme nærmere svar på oppgavens problemstilling

### **3.5.1 Intervju som metode**

Som tidligere nevnt ønsket jeg å gjennomføre innsamling av data spesifikt rettet mot masteroppgavens tema ved hjelp av dybdeintervju. Jeg opplevde at jeg hadde mye godt grunnlagsmateriale fra de andre oppgavene, men ønsket å få fram mer dybdekunnskaper hos den enkelte. På den måten hadde jeg bredde i informanttilfanget, samtidig som jeg fikk dybde hos den enkelte. Her var jeg oppmerksom på at informanten snakket ut ifra sin egen forståelse, men det kom fram under intervjuene at medarbeidere snakket mye sammen og at informanten opplevde at hun snakket på vegne av flere. Det ga meg mer sikkerhet i overførbarheten i undersøkelsen. Det var mange som hadde erfaring med det som var tema i intervjuet, og de kunne med ganske stor sikkerhet gjenkjenne mye av det som kom fram i intervjuene og funnene som ble presentert i oppgaven (Thagaard, 2009).

Utgangspunktet for å bruke intervju som metode, både som gruppeintervju og som dybdeintervju, var en antagelse om at informanten i en intervjusituasjon kunne gi gode beskrivelser av sin egen opplevelse og sine erfaringer. For å få dette til var ønsket at intervjuene skulle foregå mer eller mindre som samtaler. Jeg opplevde at informantene ofte var spente og ga uttrykk for at ”de håpte de kunne svare riktig” og at de hadde forberedt seg ved å skrive notater. Intervjuene var basert på den hverdagslige samtalen, men begrepene som dannet det faglige innholdet måtte gå som en rød tråd i samtalen. Til forskjell fra den dagligdagse samtalen, som vi kanskje opplevde ellers på Feviktun, skulle intervjuene være preget av metodisk bevissthet rundt spørreformen fra intervjuerens side. I gruppeintervjuene var det viktig at intervjueren var oppmerksom på dynamikken som utspilte seg i intervjusituasjonen mellom partene i samtalen, samtidig som hun hadde en kritisk innstilling til det som ble sagt. Under disse intervjuene var vi fire studenter. Da hadde vi gode muligheter til å observere akkurat dette. Dette ble også informantene gjort oppmerksomme på. Uansett

hvor mye det ble tilstrebet at både gruppeintervju og dybdeintervju skulle være maktfrie samtaler, så ville det i intervjusituasjonene alltid være et asymmetrisk forhold. Intervjueren hadde ansvaret for utspørringen og den intervjuede skulle svare. Ved bruk av kvalitativ forskningsintervju som metode kunne asymmetrien nedtones, hvis det var ønskelig. Dette kunne skje ved at informantene i klare ordelag fikk vite at vektleggingen hadde fokuset på forståelsen som oppstod gjennom samtalen med de personene som skulle forstås, samt at det var de meningsfulle relasjoner som skulle tolkes og ikke de objektive data (Kvale, 2001).

Jeg erfarte viktigheten av å ha kunnskaper om intervjutema for å kunne gjennomføre et best mulig kvalitativt intervju. Dette var viktig for å kunne ta metodologiske beslutninger mens intervjuene pågikk. Det innebar at jeg som intervjuer måtte kjenne til begrepene som kunne komme fram i et intervju. Da hadde jeg større muligheter til å føre intervjuet konstruktivt videre. Som nevnt ovenfor var begrepsavklaringen sentral før dybdeintervjuene. Dette ga meg en helt annen forutsetning for å forstå informantenes opplevelse av begrepet myndiggjøring. Spørremetodene, som var mer eller mindre systematiske, preget den faglige samtalen i intervjuene. Det var viktig at jeg hadde et reflektert forhold til både mål og form i forhold til spørremetodene. Selv om det ble brukt intervjuguide under gruppeintervju og dybdeintervju, ble det lagt vekt på at intervjuene skulle være litt ustrukturerte, fordi informantene skulle ha muligheter til å kunne snakke fritt, med egne ord. Målet var å få fram informantenes opplevelse av tema. I hele prosessen ble det brukt en fenomenologisk tilnærming, som hadde som mål å fremme informantenes opplevelse og bevissthet omkring tema. Dette fremmet også læringsaspektet i intervjusituasjonene (Kvale, 2001).

Jeg vil i det følgende redegjøre for gruppeintervjuintervju som metode for datainnsamling til denne masteroppgaven. Dernest vil jeg redegjøre nærmere for dybdeintervju som er gjort spesifikt opp mot tema i masteroppgaven. Og endelig vil jeg kort gjøre rede for dialogkafè som også er en metode som ligger til grunn for datamateriale som oppgaven baseres på. Jeg vil påpeke at datainnsamlingene og gjennomføringen av prosjektet høsten 2008, ”Organisasjon, innovasjon og ledelse”, org 426, ble gjort av en gruppe bestående av fire studenter. Det samme gjaldt utformingen av refleksjonsnotatet ”Prosesskonsultasjon og etisk samhandling”, org 427. Prosjektet våren 2009, ”HMS – ledelse”, org 429 ble gjennomført av tre studenter i gruppe. Selve masteroppgaven høsten 2009, ”Masteroppgave i ledelse”, org 500, er gjennomført alene.

### 3.5.1.1 Gruppeintervju

Gjennomføringen av gruppeintervju i org 426, ble basert på intervjuundersøkelsens syv stadier. Tema her var *Den myndiggjorte medarbeider*. Vi planla intervjusituasjonen med det formål at vi ønsket å handle riktig og i overensstemmelse med ledelse og medarbeidere for øvrig. Det var viktig for oss å presentere oss på personalmøte der mange av medarbeiderne var tilstede. Grunnen til dette, var at vi mente det ville skape en tryggere ramme rundt de forestående intervjuene når medarbeiderne hadde hilst på oss. Vi fremhevet at all data ville bli behandlet konfidensielt og vi skrev under på taushetserklæring.

Videre ble intervjuene gjennomført som planlagt. Vi hadde utarbeidet en intervjuguide på grunnlag av en skriftlig spørreundersøkelse på forhånd. Vi ønsket i gruppeintervjuene at interaksjonen mellom deltakerne skulle frambringe spontane og ærlige uttalelser om tema. Det ble brukt både introduksjonsspørsmål, oppfølgingsspørsmål, inngående spørsmål, spesifiserende spørsmål, direkte spørsmål, strukturerende spørsmål og fortolkende kontroll spørsmål. Dette innebar at spørsmålene ble stilt til gruppen som helhet. Unntaksvis ble spørsmål stilt til enkeltpersoner, med tanke på å oppklare ting som ble sagt. Vi gikk i dybden i forhold til hvilket syn medarbeiderne i virksomheten hadde på tema ”Den myndiggjorte medarbeider” og klargjorde ut fra deres egne ord og beretninger hvordan virksomheten fungerte i praksis. Spørsmålene bar preg av at medarbeideren skulle beskrive sin opplevelse av innføringen av myndiggjøringsbegrepet på Fevikun, samt hva det innebar for medarbeideren i virksomheten å være en myndiggjort medarbeider. Videre ble det satt fokus på hvilke utviklingsmuligheter medarbeideren hadde på Fevikun i forhold til det å være myndiggjort. På bakgrunn av den skriftlige spørreundersøkelsen som ble gjort i forkant av gruppeintervjuene, kortmetoden (Berg og Eikeland, 1997), ble flere spørsmål rettet mot ansvarsbegrepet i forhold til å være en myndiggjort medarbeider.

Gruppeintervjuene ble gjennomført av fire studenter. Vi tenkte at det kunne virke litt overveldende og muligens truende, men valgte likevel å være alle tilstede. Vi fordelte rollene ved at en intervjuet, to noterte og en var observatør. Vi gjorde oppmerksom på rollene våre før intervjuene startet, med signal om at vi kunne minske gruppen vår hvis det var ønskelig. Alle deltakerne i gruppeintervjuene samtykket i at alle fire studenter kunne være tilstede.

Umiddelbart etter intervjuene, ble notater renskrevet. Vi satte det inn i en datamatrise der funnene ble systematisert i forhold til variablene vi jobbet ut ifra: Myndiggjøring,



kommunikasjon, kultur, utviklingsmuligheter og struktur. Vi meningsfortettet, der essensen i det intervjupersonene hadde uttalt, ble forkortet til korte formuleringer, samtidig som meningene i uttalelsene ble opprettholdt, bare med mindre ord.

Vi var opptatt av at funnene våre skulle være pålitelige og gyldige. Vi tilstrevde derfor at rapporten skulle baseres på kunnskap som var så sikker som mulig. Derfor var bruken av kontrollspørsmål viktig under intervjuene, for å kontrollere at vi hadde forstått informanten riktig. Det sikret at rapporten var basert på mest mulig riktighet. Dette munnet ut i rapporten om ”Den myndiggjorte medarbeider”, som utgjorde org 426. Vi valgte å belyse tema i et læringsperspektiv, fordi læring innehar en kunnskapskomponent, men også en endringskomponent, som var et viktig fokus i org 426. Vi støttet oss på deler av Knud Illeris sin helhetsmodell i forhold til et læringsperspektiv (Illeris, 2004). Vår forståelse av modellen var at den blant annet satte fokus på hvordan medarbeideres utvikling, både faglig og personlig, ble påvirket av organisasjonens kultur og struktur. Dette var i tråd med noe av det vi satte fokus på i org 426. Deler av datamateriale fra denne rapporten ble lagt til grunn for denne masteroppgaven.

### **3.5.1.2 Dybdeintervju**

For å kunne gjennomføre en empirisk studie, i form av dybdeintervju, i forhold til masteroppgavens tema, måtte jeg først gjennomføre en begrepsavklaring i forhold til myndiggjøringsbegrepet. Jeg syntes det var viktig å få mer klargjort kjennetegnene på en myndiggjort medarbeider for at jeg skulle ha en teoretisk forståelse av begrepene innenfor myndiggjøring. Det viste seg at kjennetegnene på en myndiggjort medarbeider ikke var entydige, men at de varierer etter hvilken kontekst man befinner seg i. Jeg valgte derfor ut noen kjennetegn som jeg mente var relevante i forhold til oppgavens tema. Det var viktig for meg å forankre teoretiske begreper til begreper som kunne gjenkjennes hos informantene. Derfor valgte jeg at oppgaven skulle inneholde en teoretisk redegjørelse av relevante begreper som kunne være fruktbare for den videre analysen av datamateriale (Grønmo, 2004).

For å kunne gjennomføre dybdeintervju, var den ovenfor nevnte begrepsavklaringen helt avgjørende. Dette samsvarte også med det første trinnet i gjennomføringen av en intervjuundersøkelse. Her var det viktig å stille spørsmålet om hva myndiggjøring var og hva det innebar for den myndiggjorte medarbeider. Grunnlaget for dette ble gjort i org 426. I og med at Feviktun hadde gjennomgått store endringer i forhold til de økonomiske

rammebetingelsene det siste året, var det helt nødvendig å foreta dybdeintervju med den myndiggjorte medarbeider. Jeg ønsket at den myndiggjorte medarbeider skulle få komme fram med sin opplevelse og erfaringer når konteksten hun jobbet i, var endret. I tillegg ønsket jeg på bakgrunn av min egen begrepsavklaring, å prøve å avklare i hvilken grad den myndiggjorte medarbeider opplevde gjenkjennelse i forhold til begrepene som i teorien fremheves som kjennetegn på myndiggjøring. I det følgende redegjør jeg for dybdeintervju som metode.

*Tematisering:* I denne fasen ble formålet med undersøkelsen formulert. Tema som var i fokus skulle undersøkes. Det ble gjort en begrepsmessig klargjøring og en teoretisk analyse av det aktuelle tema. I denne fasen falt mitt fokus på en fortsettelse av det vi tidligere hadde gjennomført av undersøkelser på Feviktun. Myndiggjøring og den myndiggjorte medarbeider var fremdeles tema, men nå ønsket jeg å fokusere nærmere på ”Den myndiggjorte medarbeider innenfor trange økonomiske rammer”. Grunnen til dette var endringen som hadde skjedd i de økonomiske rammebetingelsene på Feviktun det siste året, det vil si siden vi gjennomførte org 426, ”Organisasjon, innovasjon og ledelse”, og org 427, ”Prosesskonsultasjon og etisk samhandling”, høsten 2008. Det springende punkt i tematiseringen var om endringene i rammebetingelsene hadde noen innvirkning på det å være myndiggjort medarbeider på Feviktun eller ikke. Som tidligere nevnt måtte jeg gjøre en teoretisk begrepsmessig klargjøring i forhold til det som forventes å kjennetegne myndiggjøring. Her var ikke det empiriske eller teoretiske grunnlaget spesielt fra org 426 tilstrekkelig. I denne prosessen ble jeg klar over at myndiggjøring kunne forstås på mange måter. Som tidligere nevnt er en av oppgavens store svakheter at begrepsforståelsen i forhold til omdreiningspunktet i studien; myndiggjøring, ulik i de tre datasamlingene. Begrepsavklaringen som jeg tidligere har beskrevet, ga meg en ny forståelse for begrepet myndiggjøring. Dette var en gradvis prosess som gjorde tilnærmingen mer spennende, fordi jeg oppfattet at måten myndiggjøringsbegrepet ble brukt på på Feviktun, var en liten del av en større sammenheng og kunne bli tolket på flere måter. Det var heller ikke tilstrekkelig bare å gjøre en teoretisk studie av begrepene. Å være på Feviktun i små perioder ga innblikk i virksomheten. Dette var gunstig for å forstå kodene de ansatte opererte innenfor (Kvale, 2001). Min tid som masterstudent ved Feviktun Undervisningssykehjem, var godt og vel et år. Det ga meg gode muligheter til å bli kjent med miljøet, rutiner, ledelse og medarbeidere.

*Planlegging:* Planleggingen av dybdeintervjuene ble gjort med henblikk på å innhente den ønskede kunnskap, samt fokus på intervjuenes og for så vidt hele studiens moralske implikasjoner. Dette innebar at målet med studien måtte være i fokus hele tiden. I tillegg måtte jeg i denne fasen sikre at jeg hadde oversikt og kontroll over undersøkelsen. Jeg ønsket å gjennomføre dybdeintervju med tanke på å få mer dybdekunnskaper fram. Jeg måtte vurdere dybdeintervju som metode i forhold til metodene som ble brukt i ”Organisasjon, innovasjon og ledelse” og ”HMS – ledelse”, for å vurdere om dybdeintervju var best egnet i masteroppgaven for å kunne belyse problemstillingen best mulig, og at den var utfyllende i forhold til allerede innsamlet datamateriale. Det viste seg også at metodevalgene som ble gjort på de ulike stadiene hadde sterke forbindelser. I denne sammenhengen var det viktig å holde målet med studien konstant i sikte, samt at klargjøring av begreper kom på et tidlig stadium. På den måten sikret jeg at jeg hadde reflektert godt over tema og hadde beredskap til å gå inn i dybdeintervjuene (Kvale, 2001).

*Intervjuing:* Dybdeintervjuene i denne oppgaven ble tatt opp på bånd og gjennomført som planlagt. Informantene ble informert om båndopptakeren og de samtykket i at det var greit. Videre forsikret jeg informantene om at all data ville bli behandlet konfidensielt og opptaket ville bli slettet etter transkribering. Ingenting skulle kunne bli tilbakeført til enkeltpersoner. Jeg hadde utarbeidet en intervjuguide, basert på variabler fra den sentrale modellen i oppgaven, ”Krav / kontroll – modellen” (Hvid, 2009). Se avsnittene under punkt 2.2. Variablene var kompetanse / kompetanseutvikling, beslutningsmyndighet og krav / jobbkra. Spørsmålene bar preg av hvilke muligheter den myndiggjorte medarbeider hadde til kompetanseutvikling og om hun opplevde noen forskjell i mulighetene det siste året. Videre ble det fokusert på om jobbkraene samsvarte med kompetansen hun hadde. Noen spørsmål handlet om mulighetene til å kunne ta selvstendige valg som myndiggjort medarbeider og hvilken beslutningsmyndighet den enkelte hadde. Her søkte jeg også etter om det ble opplevd endringer det siste året. Andre spørsmål handlet om kraene som ble stilt i arbeidshverdagen og om mulighetene til å ha opplevelsen av å gjøre en god nok jobb. Et av oppfølgingsspørsmålene her var om medarbeideren opplevde endringer på dette feltet det siste året. Til slutt ønsket jeg at medarbeideren skulle beskrive det som var viktigst for henne som myndiggjort medarbeider. I forlengelsen av det ville jeg at medarbeideren skulle beskrive hvilke muligheter hun hadde til å gjøre det som var viktigst for henne sett i lys av de endrede økonomiske rammebetingelsene. Samtidig var kjennetegnene på myndiggjøring stikkord underveis i intervjuene. Disse var basert på min teoretiske tilnærming. Stikkordene jeg

benyttet meg av var autonomi / selvstendighet, medbestemmelse, medvirkning, makt, kunnskaper, belønning, myndighet, informasjon og resultater.

Dybdeintervjuene ble gjennomført en til en. Jeg intervjuet og en myndiggjort medarbeider svarte. For å få et best mulig resultat var forarbeidet jeg hadde gjort, spesielt i forhold til begrepsavklaring og forståelse, grunnleggende for hva jeg fikk ut av intervjusituasjonen. I tillegg var jeg klar over at egenskapene mine som følsom og empatisk var viktige for å skape tillit og trygghet. Jeg ville skape tillit hos informantene ved ikke å fremstå som ekspert, men heller en som var genuint nysgjerrig med det som formål å få fram kunnskap som kunne gjøre en forskjell i neste omgang. Jeg ønsket å få fram informantens opplevelse, som var i tråd med det kvalitative forskningsintervjuet. På denne bakgrunn anså jeg det også som tilstrekkelig med fire informanter. Intervjuguiden som jeg hadde som utgangspunkt for dybdeintervjuene, var til god nytte. Forarbeidet i forhold til begrepsavklaring var avgjørende for at informantene kom fram med all sin kunnskap. I mer eller mindre grad hadde de et eierforhold til begrepene. Av den grunn måtte jeg bruke ulike spørsmålsstillinger for å klargjøre, som også er nevnt under punkt 3.5.1.1, gruppeintervju. Dybdeintervjuene utviklet seg som samtaler. Dette ønsket jeg også i utgangspunktet, fordi jeg mente at det skapte en mer avslappet atmosfære enn om jeg var svært streng med spørsmålsstillingen. Bare ved å nevne tema for intervjuet, ble informantene engasjerte. Selv om de var alene i intervjusituasjonen sammen med meg, kom det fram spontane og følelsesladde uttalelser om tema, som krevde oppfølgingsspørsmål. Situasjonen ble ikke kaotisk, men som intervjuer hadde jeg en klar tanke om intensjonen med intervjuet. Derfor brukte jeg intervjuguiden som en klar rettesnor når samtalen bevegde seg utenom fokusområdet (Kvale, 2001).

*Transkribering:* Gjennomføringen av dybdeintervjuene i denne studien varte i 45 minutter hver. Intervjuene ble tatt opp på bånd, med påfølgende transkribering og analysing. Transkriberingen foregikk med en metafor i hodet om at alt skulle gjennom en trakt. I første omgang ble all samtale tatt med. Her var jeg oppmerksom på at det jeg skrev skulle være gyldig overføring fra muntlig til skriftlig. I og med at det kun var fire informanter i dybdeintervjuene, var jeg nøye med konfidensialiteten ved transkriberingen, slik at ingenting kunne tilbakeføres til enkeltpersoner. Transkriberingen tok lang tid. Jeg hadde fått mye god data, som ofte kjennetegner det kvalitative forskningsintervjuet (Kvale, 2001).

*Analysering:* Etter transkriberingen skulle datamaterialet analyseres. Dette tok også lang tid. Jeg bestrebet meg på å finne analysemetoden som var best egnet i forhold til datamaterialet. Det var naturlig i forhold til intervjumaterialets natur å sette dataen inn i en datamatrix bygget på variablene ut ifra intervjuene. De fire dybdeintervjuene ga meg mye datamateriale. Etter transkribering meningsfortettet jeg for å få fram kjernen i det informantene hadde uttalt. Dette innebar at jeg forkortet informantenes uttalelser til mer komprimerte setninger uten at meningen i det som ble sagt ble borte. Å meningsfortette de kvalitative forskningsintervjuene bydde på noen utfordringer, fordi det var mye tekst i de opprinnelige intervjuene som til slutt skulle komprimeres til korte setninger. Den endelige meningsfortettede teksten strukturerte jeg inn i datamatriksen der variablene var elementene fra krav / kontroll – modellen. Variablene utgjorde den horisontale linjen i matrisen og utgjorde hver sin kolonne her. I første kolonne plasserte jeg funn som kunne relateres til variabelen kompetanse / kompetanseutvikling. I andre kolonne ble funn knyttet til variabelen beslutningsmyndighet plassert. I tredje kolonne ble funn knyttet til variabelen krav / jobbkrav notert. De vertikale linjene utgjorde de fire informantene. Funn basert på informantenes utsagn ble plassert under tilhørende variabel. Meningsfortetningen bar preg av kjennetegnene på myndiggjøring og i hvilken grad dette kom fram i intervjuene. I tillegg hadde jeg tema for oppgaven framme kontinuerlig, for ikke å havne på siden av det egentlige målet med studien. Ved å sette funnene systematisert inn i en matrise kunne jeg lese horisontale profiler og mønster for hver enkelt, samtidig kunne jeg sammenligne profilene vertikalt mellom de fire informantene. Ved å kunne lese funn både vertikalt og horisontalt på en oversiktlig og strukturert måte, ble muligheten for sammenligning av profilene større, samtidig som helhetsbilde ble ivarettatt (Kvale, 2001).

Det var viktig for meg når jeg beveget meg nedover i trakten at den naturlige meningsenheten ble forklart på en enkel og forståelig måte. Jeg skulle ikke være forutinntatt når jeg leste informantenes svar, men tematiseringen av svarene skjedde ut ifra min synsvinkel, basert på mine tolkninger. Slik var det viktig at jeg systematiserte svarene fra informantene. Etter systematiseringen i matrisen, så jeg etter mønster i funnene og stilte meg spørsmål om hva jeg så i mønstrene både vertikalt og horisontalt. Dette munnet ut i mange funn, som jeg igjen meningsfortettet til fire hovedfunn. Under de fire hovedfunnene var det mange delfunn som kunne belyse hovedfunnene (Kvale, 2001). Dette blir analysert i forhold til det teoretiske tilfanget i drøftingsdelen av oppgaven.

Hittil i redegjørelsen av dybdeintervju som metode, har jeg i hovedsak støttet meg på Kvalesskissering over framgangsåten ved intervjuundersøkelser (Kvale, 2001). Avslutningsvis i redegjørelsen av dybdeintervju som metode støtter jeg meg i hovedsak på Thagaard sin fremstilling av den kvalitative forskningens legitimitet. Uten at jeg skal gå nærmere inn på det, viser Thagaard at det har vært diskusjoner i forhold til begrepsbruken innen kvalitativ forskning. Reliabilitet og validitet, som er begreper innenfor verifisering er blitt forsøkt byttet bort med andre alternative begreper, men historien viser at det ikke er blitt noen nedfelt praksis i forhold til andre begreper. Derfor brukes reliabilitet og validitet i stor utstrekning, også i kvalitativ forskning (Thagaard, 2009). Jeg har erfart i dette studiet har disse begrepene har vært vanskelige å operasjonalisere i forhold til de kvalitative metodene som har vært benyttet. Derfor har jeg i siste fase knyttet meg til Thagaards begreper *troverdighet*, *bekreftbarhet* og *overførbarhet*. Grunnen til dette valget var at Thagaard fremhever troverdighet som et svært sentralt begrep innenfor vurderingen av kvalitativ forskning. I neste avsnitt vurderer jeg troverdigheten i dybdeintervjuene, med fokus på pålitelighet og gyldighet. Som avslutning på denne redegjørelsen ser jeg mer helhetlig på oppgavens metoders verdi som bekreftbar og overførbar. Her bruker jeg Thagaard sin tilnærming i forhold til kvalitative undersøkelers bekreftbarhet og overførbarhet(Thagaard, 2009).

*Troverdighet:* Min tilnærming til datamaterialet i dybdeintervjuene var at funnene var basert på informantenes opplevelse og erfaringer. De artikulerte kunnskapen sin i forhold til hvordan de opplevde ting og hvilke erfaringer de hadde i forhold til tema.

Jeg gjorde ingen form for testing av intervjuguiden før jeg gjennomførte dybdeintervjuene. Jeg hadde kun meg selv som referanse. Intensjonen min var at spørsmålene i intervjuguiden var noen holdepunkter i samtalen. Jeg opplevde det som en sikkerhet å ha gjennomgått en begrepsavklaring i forkant for på den måten fikk jeg en større begrepsforståelse. Da ville jeg fremstå som mer troverdig og dette kunne gi større muligheter for at informantene og jeg hadde felles forståelse for begrepene som ble brukt i deres virkelighet. Likevel kunne dette føre til at svarene jeg fikk var farget av min forståelse og dermed kunne påliteligheten i svarene jeg fikk være et usikkert moment. I tillegg var min tilnærming til medarbeiderne gjort gjennom ledelse og teamsykepleier. Dette kunne også være et svakt punkt i forhold til min troverdighet. Jeg ønsket å være selvstendig og ikke inngå noen form for allianse med verken ledelse eller medarbeidere (Thagaard, 2009). Jeg opplevde at jeg ble sett på som troverdig og ikke noens forlengede arm. Jeg var i utgangspunktet tilbakeholden med å stille ledende

spørsmål for ikke å påvirke informanten, men for å sjekke informantens pålitelighet var det nødvendig å bruke noen ledende spørsmål. I tillegg var dette gunstig for å sjekke at jeg som intervjuer tolket riktig og på den måten sjekket jeg min egen pålitelighet. Ledende spørsmål trenger ikke bare redusere informantens pålitelighet, men de kan også være med på å styrke den (Kvale, 2001).

Jeg erfarte at mine refleksjoner i forkant av dybdeintervjuene var med på å sikre at studien undersøkte det den var ment å undersøke. Det springende punkt var om mine tolkninger var gyldige i forhold til datamateriale og i forhold til oppgavens tema og problemstillinger. Det var viktig å få fram informantenes uttalelser mest mulig riktig. Mine tolkninger var preget av min forståelse i gjennomføringen av dybdeintervjuene. Likevel la jeg vekt på at tolkningene skulle gjenspeile den virkeligheten jeg hadde studert og som informantene var en del av. Informantene hadde ulik utdanningsbakgrunn og ulik erfaringsbakgrunn. Jeg oppdaget underveis at min bakgrunn som sykepleier spilte en rolle i min forståelse av informantene. Selv om mitt kjennskap til sykehjem er av generell art, opplevde jeg at jeg forstod informantene som var sykepleiere på en annen måte enn de andre informantene. Jeg tror det hadde sin grunn i felles utdanningsbakgrunn. I og med at jeg oppdaget dette underveis, jobbet jeg aktivt med at dette ikke skulle påvirke mine tolkninger. Likevel var dette en svakhet i tilnærmingen til mine informanter. I intervjusituasjoner påvirker intervjuer og informant hverandre. Det var viktig at dette ikke gikk på bekostning av den gyldighet jeg tilstrevde at mine tolkninger skulle ha (Thagaard, 2009). Dette var et usikkerhetsmoment i intervjusituasjonen og som intervjuer burde jeg muligens vært mer tilbakeholden, men tema engasjerte meg og det var lett å la seg rive med av engasjerte informanter. Dette kan også være svakheten i at dybdeintervjuene ble gjennomført som samtaler.

*Bekreftbarhet:* Denne masteroppgaven er først og fremst rettet mot virksomheten der undersøkelsene har funnet sted. Gjennom hele studien har konfidensialiteten blitt vektlagt, slik at ingen funn og uttalelser skulle kunne bli ført tilbake til enkeltpersoner. Målet har vært at masteroppgaven viser bekreftbarhet i forhold til at metoder og funn er basert på pålitelige fremgangsmåter og at all data er gyldig mottatt og behandlet (Thagaard, 2009). Videre har målet vært at dette skal være en lesbar oppgave, med veldokumenterte metodologiske begrunnelser og interessante funn (Kvale, 2001).

*Overførbarhet:* Det har også vært et mål at denne oppgaven skulle ha en overførbarhet i seg. Selv om jeg har beveget meg innenfor *en* virksomhet i denne studien, har jeg hatt som mål at dette skulle ha relevans for lignende virksomheter. Som tidligere nevnt fikk jeg kommentarer på at tema hørtes kjent ut. Det har vært fra folk som har sitt daglige virke innenfor pleie- og omsorg. De har hatt en gjenkjennelse i forhold til begrepene som har vært brukt og den virkeligheten jeg bevegede meg innenfor. Jeg la vekt på at mine tolkninger av mine informanters data skulle bidra til at medarbeidere på Fevikun, samt lesere utenfra med erfaringer og kjennskap til begrepene, kunne kjenne seg igjen og ha nytte av oppgaven, ved at de fikk en dypere mening og forståelse i forhold til sine egne kunnskaper og erfaringer (Thagaard, 2009).

### **3.5.2 Dialogkafé som metode**

I HMS – oppgaven (org 429), valgte vi dialogkafé som metode. Tema her var ”Samarbeid”. Bakgrunnen for valg av metode var at vi ønsket en bred medvirkning fra medarbeidere på teamet, der utviklingsarbeidet skulle finne sted. Vi brukte Harold J. Leavitts modell for de sentrale elementer i en organisasjon. Variablene i modellen var struktur, mennesker, oppgave og teknologi (Jacobsen, 2004). Vi opplevde at disse variablene var gode å jobbe etter når vi videre skulle gjennomføre dialogkafé i teamet. Vi hentet inspirasjon fra andre metoder i utarbeidelsen av dialogkaféen. Dialogkonferanse og verdenskafé var viktige inspirasjonskilder. Felles for disse metodene var å skape et engasjement hos deltakerne. Deltakerne skulle oppleve hvilke idéer den enkelte medarbeider besatt og hvilke ressurser gruppen hadde (Levin og Klev, 2006).

Det var viktig å få tak i medarbeidernes opplevelse og erfaringer i forhold til tema. Målet vårt var at flest mulig av medarbeiderne skulle være med på gjennomføringen av dialogkaféen med tanke på å styrke gyldigheten i metoden. Oppmøtet var positivt og engasjementet stort. Noe av intensjonen med medvirkningsbaserte metoder, som dialogkafé, er at deltakerne har et eierforhold til prosessen. På det første møtet med medarbeiderne på teamet var de med på å bestemme metoden. I tillegg hadde vi ”brain - storming” der medarbeiderne kom med mange gode stikkord for vår planlegging av dialogkaféen. Her uttrykte de tankene omkring tema samarbeid, som mange ga uttrykk for kunne være problematisk på teamet og at de hadde et forbedringspotensial her.



Selve gjennomføringen av dialogkaféen ble assosiert med å gå på kafé. Medarbeiderne satte seg ved tre forskjellige bord der forskjellige tema var lagt ut for diskusjon. Poenget var at alle skulle få komme til ordet i trygge omgivelser i en liten gruppe. I denne fasen skulle nå – situasjonen beskrives. Temaene var basert på variablene i Leavitts modell i tillegg til de mange innspill som kom fram på det første møtet. Følgende tema hadde medarbeiderne selv satt på agendaen: ”Arbeidsoppgaver i teamet” (variabel: Oppgave), ”Organisering av arbeidshverdagen i teamet” (variabel: Struktur), ”Det sosiale samspillet i teamet” (variabel: Mennesker). Vi utelot variabelen teknologi, for vi mente at dette kunne ikke vi eller medarbeiderne gjøre noe med. Det var en vurdering som viste seg å være feil. Datamateriale viste nemlig at medarbeiderne i samtale rundt bordene kom med flere gode forslag til endringer og forbedringer som var forenlig med teknologi som variabel. Etter to rullinger rundt bordene, samlet vi alle i plenum. Her meningsfortettet vi alle utsagn i fellesskap. Deretter ble det en ny runde rundt bordene der gruppearbeidet tok tak i de meningsfortattede utsagnene og beskrev ønskesituasjonen relatert til utsagnene. Poenget var at vi skulle gå fra noe i nå – situasjonen til noe annet; ønskesituasjonen. Det innebar at medarbeiderne måtte tenke endring og komme med forslag til mulige løsninger (Levin og Klev, 2002).

Før vi gjennomførte dialogkafé ble det klargjort at alle data ville bli behandlet konfidensielt. Dette var viktig for at deltakerne skulle føle trygghet i å kunne være åpne og ærlige. Ingenting skulle kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Dette var også med på å styrke påliteligheten i metoden, med tanke på at vi kunne være sikrere på at utsagnene var oppriktige og sanne, fordi rammen rundt var preget av tillit og trygghet, samt at konfidensialiteten ble fremhevet. Samtidig opplevde vi det som vanskelig i en slik kvalitativ metode å måle påliteligheten, fordi den var kontekstavhengig. Vi var aktive under gjennomføringen av metoden og vi deltok ved vår tilstedeværelse. Dette kunne virke inn på deltakerne uten at vi overveide det i særlig grad (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2004).

Selv om dette var et utvalgt team, så er samarbeid en forutsetning for at medarbeiderne på teamene skal få hverdagen til å gli mest mulig hensiktsmessig. Derfor hadde dette en overføringsverdi til andre team i virksomheten. Begrepene er gjenkjennbare og mange medarbeidere hadde erfaringer og opplevelse omkring tema samarbeid (Thagaard, 2009).

### **3.6 Dialektisk tilnærming**

Som tidligere nevnt i oppgaven gjorde jeg en begrepsavklaring for å få bedre begrepsforståelse forut for datainnsamlingen i siste fase av studien. Dette ble også gjort i fase en og to, men i mindre grad. Min tilnærming nå var preget av å være deduktiv som gjorde at jeg i etterkant av teoritilfanget søkte empiri som kunne bekrefte eller avkrefte teorien. En slik deduktiv tilnærming var en trygg måte å jobbe på, men i ettertid så jeg at min forståelse på bakgrunn av teoretisk begrepsavklaring lett kunne farge min tilnærming til forskningsfeltet. Jeg så at funnene i datamateriale kunne bringe inn nye moment som kunne føre til at det teoretiske perspektivet ble belyst på en ny måte. Det utfordret meg på å ikke ha standardiserte meninger basert på teori, men være åpen for at teorien kunne belyses og utvikles fra datamaterialet. En mer induktiv tilnærming var spennende og utfordrende. Jeg opplevde da at dataen fra informantene farget oppgaven i større grad. Det var ikke min intensjon å utvikle ny teori, men intensjonen var at datamateriale kunne sette søkelyset på teoritilfanget og bidra med økt innsikt innen tema. Jeg mener at ved å jobbe på denne måten ga jeg informantene den respekten og bekreftelsen de fortjente etter å ha stilt opp i forhold til datainnsamlingen. Deres opplevelse og erfaringer har stått i sentrum. Derfor vil denne oppgaven også bære preg av en veksling mellom deduksjon og induksjon. En slik abduksjon viser seg i form av at teorien kan bli utviklet på bakgrunn av analysene av datamateriale, samtidig som teoritilfanget kan bidra med ny betydning i forhold til empirien. Målet har hele tiden vært å fremheve det dialektiske forholdet mellom teori og empiri, og at dette ville prege oppgaven (Thagaard, 2009).

### **3.7 Ethiske overveielser**

Da dette er en masteroppgave som konsentrerer seg om en virksomhet med et begrenset utvalg av informanter, har det vært viktig at jeg har forholdt meg til forskningsetiske idealer. Som tidligere nevnt flere steder var arbeidet med å behandle all data konfidensielt svært viktig. Det skapte en trygg ramme rundt gjennomføringene av metodene. Det som drev meg framover i studien var både egeninteresse, men den tyngstveiende grunnen var den genuine interessen ledelse og medarbeidere ved Feviktnun viste i forhold til å ha meg som masterstudent i deres virksomhet. Det har gjort meg ydmyk i forhold til å kunne bidra med å finne svar som kan formidles tilbake og som kan gjøre en forskjell i deres virksomhet.

I både de faglige og metodiske prosessene la jeg vekt på å fremme troverdighet. I min faglige tilnærming vurderte jeg forskning og annen litteratur som pålitelig. Om den faglige

tilnærmingen var gyldig i forhold til oppgavens tema og problemstilling, var noe jeg brukte lang tid på. Det var viktig for meg å ha en teoretisk tilnærming som gjorde begrepene gjenkjennbare for mine informanter. Jeg mente at dette var sentralt for at jeg fikk tillit og at studien skulle være troverdig.

Noe av det spesielle ved tiden på Fevikun var at vi gikk fra å være fire masterstudenter høsten 2008 til å være en masterstudent høsten 2009. Det var ingen dramatik i dette, men jeg har undret på hvilke signaler vi ga til Fevikun når vi som gruppe endret oss underveis. Mistet vi noe av vår troverdighet som seriøse masterstudenter? Vi / jeg har ikke fått noen signaler om det, men det er refleksjoner jeg har gjort meg underveis i prosessen. Jeg har også en antagelse om at selv om jeg ser disse tre datainnsamlingene i sammenheng, så tror jeg ikke medarbeiderne på Fevikun har samme perspektiv. Oppgavene har vært selvstendige. Akkurat det har også vært litt av min utfordring nå i siste fase; hvordan sammenfatte all data i en datamatrikse i forhold til nytt tema og ny problemstilling. Jeg erfarte at tolkningene av data fra høsten 2008 og våren 2009, ga grunnlag for overførbarhet til et nytt prosjekt, selve masteroppgaven, høsten 2009, fordi de ga en forståelse for grunnleggende trekk ved det aktuelle begrepet myndiggjøring (Thagaard, 2009). Jeg har tidligere også pekt på svakheter i denne overføringen, som innebærer at begrepet har blitt gradvis klargjort under prosessen.

Metodedelen i denne oppgaven inneholder noen drøftinger i forhold til etiske problemstillinger som kan dukke opp i kvalitative metoder. I arbeidsprosessen var det blant annet viktig for meg å være bevisst på å bevare anonymiteten til informantene, at informantenes perspektiv ble ivaretatt gjennom analysen og datapresentasjonen, samt at informantens integritet ble ivaretatt. Jeg la vekt på min lojalitet overfor informantene, slik at de opplevde at deres interesser ble ivaretatt (Thagaard, 2009). På denne måten kunne jeg være med på å sikre at opplevelsen av å delta i en studie ikke fikk ubehaglige konsekvenser, men at det kunne oppleves som nyttig og lærerikt.

I metodene som ligger til grunn for denne masteroppgaven, har informantene på forhånd blitt orientert om undersøkelsenes formål. Videre ble de gjort oppmerksomme på, som tidligere nevnt, at alle opplysninger som kom fram ville bli behandlet konfidensielt. Som tidligere nevnt skrev vi også under på taushetserklæring på Fevikun. I dialogkaféen og i selve intervjusituasjonene ble det gjort klart at ingenting av det som ble sagt skulle kunne tilbakeføres til enkeltpersoner. Dette var også viktig da transkribering av intervjuene foregikk.

Ingen navn ble nevnt, men opplysninger ble kodet i systemer. Det ble lagt vekt på at kunnskapen som ble rammet inn i tidligere prosjektdata i studiet, ”Organisasjon, innovasjon og ledelse”, ”Prosesskonsultasjon og etisk samhandling” samt ”HMS – ledelse”, og nå ”Masteroppgave i ledelse”, var så pålitelig og gyldig som mulig. Det ble hele tiden vurdert hvilke konsekvenser rapportene kunne ha for Feviktuns ledelse og medarbeidere. Intensjonen var å bidra til utvikling og endring i virksomheten.

Hensikten er at masteroppgaven produserer kunnskap som er av verdi for Feviktun, samt at andre lignende virksomheter kan ha nytte av å lese oppgaven.

## 4 Presentasjon av funn

Med bakgrunn i data fra gruppeintervju, dialogkafè og dybdeintervju, samt teoretisk rammeverk, blir data presentert i følgende kategorier:

- Kompetanse / kompetanseutvikling
- Beslutningsmyndighet
- Krav / jobbkra

Kategoriene er variabler som danner utgangspunkt for dybdeintervjuene, som spesielt retter seg mot masteroppgavens tema. Gruppeintervju og dialogkafè danner grunnlagsmateriale for å gå videre i dybdeintervjuene. Som tidligere nevnt har Fevikun Undervisningssykehjem i løpet av det siste året vært gjennom omfattende økonomiske endringer. Derfor er masteroppgavens problemstilling spisset inn mot denne endringen. Det overordnede tema ”Myndiggjorte medarbeidere innenfor trange økonomiske rammer”, har dannet utgangspunktet for grunnlagstenkningen som ligger til grunn for mine analyser.

Følgende funn blir presentert og utdypet i denne masteroppgaven:

- *Hovedfunn 1:* Økonomiske nedskjæringer fører til at den myndiggjorte medarbeiders muligheter for kompetanseutvikling er blitt / blir mindre, samtidig som nye arbeidsoppgaver krever økt kompetanse.
- *Hovedfunn 2:* Usikkerhet i forhold til egen kompetanse fører til at den myndiggjorte medarbeider opplever seg selv som mindre selvstendig og mindre beslutningsdyktig.
- *Hovedfunn 3:* Økonomiske nedskjæringer fører til at den myndiggjorte medarbeider opplever at effektivitetskrav kan gå på bekostning av faglige vurderinger og etiske overveielser i utførelsen av arbeidsoppgaver i forhold til beboeren.
- *Hovedfunn 4:* Den myndiggjorte medarbeider opplever at de økonomiske nedskjæringene hemmer virkeliggjøring av det som skal kjennetegne den myndiggjorte medarbeider, men hun preges likevel av pågangsmot og vilje til å se muligheter som myndiggjort.

Funnene er basert på datainnsamling gjort ved Fevikun Undervisningssykehjem i perioden september 2008 – oktober 2009.

I det følgende vil disse funnene bli analysert og tolket opp mot det teoretiske tilfanget som er presentert tidligere i oppgaven. Jeg supplerer med data som kom fram i gjennomføringen av de ulike metodene. Disse defineres som delfunn og danner underpunktene til hovedfunnene i teksten. For å få en helhetlig analyse av datamateriale synes jeg det er viktig at delfunnene er med for å belyse hovedfunnene som er skissert ovenfor. Dette kan også bidra til et mer bevisst dialektisk forhold mellom teoriplan og empiriplan, fordi delfunnene gjenspeiler informantens opplevelse og erfaringer, i form av direkte sitater og gode beskrivelser. Jeg vektlegger på denne måten en fenomenologisk tilnærming for å fremheve informantens livsverden. Videre setter jeg dette inn i en teoretisk referanse for å ha en dialektisk tilnærming. Dette er viktig for å fremheve forholdet mellom kunnskap og handling (Kvale, 2001).

Teksten vil også bære preg av en hermeneutisk forståelse fra min side, i tillegg til den fenomenologiske tilnærmingen. Dette kan være komplisert, fordi jeg har hatt mer eller mindre nærhet til informantene i et år og jeg kan preges av min forforståelse. I en hermeneutisk forståelse fortolkes informantenes egne tolkninger for å komme til ny forståelse. Jeg mener at jeg har vært rimelig perifer i informantenes daglige virke og av den grunn har vi ikke opparbeidet inngående kjennskap. Å kunne meningstolke for å søke meningen i det som sies, krever at man har distanse til forskningsfeltet man opererer innenfor (Grønmo, 2004).

Jeg opplever at funnene henger nøye sammen. Likevel deler jeg følgende analyse og tolkningsdel inn i forhold til kategoriene som er nevnt ovenfor, for at oppgaven skal bære preg av oversiktlig og ryddighet. Jeg tilstreber at oppgaven skal fremstå som sammenhengende mellom teori og empiri, samt mellom de forskjellige avsnittene i analysen og tolkningen. Dette er viktig for at ”den røde tråden” er synlig i oppgaven og for at argumentasjonen skal fremstå som tydelig og klar (Rienecker og Jørgensen, 2006).

#### **4.1 Kompetanse og kompetanseutvikling.**

Utgangspunktet for at kompetanse og kompetanseutvikling er valgt som en kategori, er at dette er et sentralt område innenfor myndiggjøring, som er redegjort for i teoridelen. Samtidig

er det en variabel i krav / kontroll – modellen, som er sentral i oppgaven. Det er flere spørsmål som er sentrale under denne variabelen. De omfatter mulighetene for å lære noe nytt, muligheter for å utvikle kompetansen sin, hvilke krav som stilles til en i jobben, variasjon i oppgaver og ensformighet, samt muligheter til kreativitet i jobbsammenheng (Hvid, 2009). Å bruke kompetanse som en variabel i dybdeintervjuene i masteroppgaven var gunstig, for informantene hadde mye å si på dette området. I tillegg kom det mye god data fram høsten 2008, der vi opererte med variabelen ”utviklingsmuligheter”. Her viser datamateriale at kompetanse og muligheter for kompetanseutvikling også var sentralt i gruppeintervjuene. Når jeg sammenligner data fra høsten 2008 med data fra høsten 2009, viser de at mulighetene for kompetanseutvikling har endret seg. Dette kommer jeg nærmere inn på litt senere. På bakgrunn av dette formuleres følgende funn:

**4.1.1 Hovedfunn 1: Økonomiske nedskjæringer fører til at den myndiggjorte medarbeiders muligheter for kompetanseutvikling er blitt / blir mindre, samtidig som nye arbeidsoppgaver krever økt kompetanse.**

Data fra høsten 2008 viser at det er muligheter for kurs og videreutdanning for medarbeideren på Fevikun for å heve kompetansen sin. Men allerede her viser datamateriale at de økonomiske rammene legger føringer i forhold til muligheten medarbeideren har for å videreutvikle seg. Mulighetene er tilstede, og dette oppleves positivt, men det oppleves negativt for de som er igjen på avdelingen, fordi det blir økt arbeidsbelastning for de. Dette blir også understøttet i funnene fra høsten 2009.

**4.1.1.1 Delfunn: Manglende kompetanse i å være myndiggjorte medarbeidere**

Data fra høsten 2008 viser at flere medarbeidere uttrykker behov for å utvikle sin egen fagkompetanse, men at de også har behov for økt kompetanse i forhold til det å være en myndiggjort medarbeider. For å fungere som myndiggjort, må medarbeideren vite hva dette begrepet innebærer. ”Vi gjør jo den samme jobben som vi alltid har gjort”, er en uttalelse fra høsten 2008. Data fra høsten 2008 viser at medarbeidere på Fevikun er usikre på hva myndiggjøring innebærer. Dette samsvarer med funn i NF - rapporten (Sollund et al., 2004). Målet med myndiggjøring kommer ikke i tilstrekkelig grad fram. Begreper som demokratisering og maktutjevning blir vektlagt, men blir opplevd som mer ansvar uten tilsvarende kompetanseheving. Data fra høsten 2008 viser at ikke alle medarbeidere er innforstått med myndiggjøringsbegrepet og flere ønsker mer ”opplæring” og tid til å være

myndiggjorte. Samtidig kommer det fram at medarbeiderne har muligheter til å være myndiggjoret, men griper ikke mulighetene. Hvordan kan medarbeideren gripe mulighetene når hun ikke er klar over at muligheten er tilstede? Teoridelen viser at myndiggjøring kan forstås på flere måter. Usikkerhet i begrepsforståelsen i forhold til myndiggjøring kan bunne i en utydelighet i felles forståelse og at Feviktun muligens har et forbedringspotensial i forhold til å definere klarere hva myndiggjøring er og hvordan en myndiggjort medarbeider fungerer i det daglige virke på Feviktun. Dette handler om mer enn ansvar. Kjernen må være å finne begrepene som er mest gyldige innenfor den aktuelle virksomhet.

#### **4.1.1.2 Delfunn: Manglende bevisstgjøring i innføringen og gjennomføringen av myndiggjøringsbegrepet**

Ut ifra NF - rapporten, kan vi forstå at myndiggjøring kan implementeres i virksomheter på ulike måter. Måten å innføre myndiggjorte medarbeidere i en virksomhet kan skape ringvirkninger i forhold til eierforholdet den enkelte medarbeider har i forhold til det å være myndiggjort. Ifølge NF - rapporten er den beste måten å ha en relasjonell tilnærming. Det innebærer at medarbeideren er med på prosessen, og implementeringen i virksomheten preges av en "bottom – up" tenkning (Sollund et al., 2004). Data fra høsten 2008 viser at medarbeidere opplever at de fikk et dokument i fanget som de måtte sette seg inn. Så var de myndiggjorte. Dette er kanskje satt litt på spissen, men det er en beskrivelse av opplevelsen.

Mine data viser at medarbeidere opplever liten forskjell før og etter innføring av myndiggjøring. Det som utgjør en forskjell er det økte ansvaret. *"Ansvarliggjorte medarbeidere hadde vært et bedre begrep"*, er det en medarbeider som uttaler høsten 2008. Dette beskriver at medarbeideren opplever at det faller mye ansvar på den enkelte. Hvis det er dette som er intensjonen med myndiggjøring er det sammenfallende med en instrumentell tilnærming som beskrives i NF - rapporten. En instrumentell tilnærming kjennetegnes ved at nytteverdien styrer og effektivisering er det overordnede målet. Derfor oppleves myndiggjøring basert på en instrumentell tilnærming kun som økt arbeidsbelastning (Sollund et al., 2004). Dette sammenfaller med noen medarbeideres opplevelse. Andre medarbeidere opplever at ansvaret som følger med økt arbeidsbelastning, kan sees på som utviklingsmuligheter og dermed kompetanseutvikling. Data fra høsten 2008 viser ikke noe ensartet funn her. Medarbeidere opplever dette forskjellig, men noen fremhever mulighetene medarbeidere har til å lære av hverandre, at man ikke nødvendigvis må gå på kurs for å utvikle sin egen kunnskap. Dataene mine viser at dette kan ha noe sammenheng med hvilke



utdanningsbakgrunn medarbeidere har og hvor stor stilling de innehar. Dette baserer jeg på data fra høsten 2008 som viser at det ikke blir forventet at medarbeidere i små stillinger lever opp til det å være myndiggjorte. ”Trekanten”, som er beskrevet tidligere i oppgaven, mener at *de* arbeider som myndiggjorte medarbeidere og nevner *ansvar* som et nøkkelord i den forbindelse. Det å ta ansvar oppleves personavhengig. Det kommer også klart fram i funn fra våren 2009. Her blir det klart uttalt at det kommer veldig an på hvem som er på jobb i teamet for at arbeidsdagen blir greitt, at medarbeidere fungerer som myndiggjorte, det vil si at hver enkelt tar ansvar og at de kan lære av hverandre.

Ansvarsbegrepet er svært sentralt i opplevelsen av det å være myndiggjort på Feviktun. Det er gjennomgående i alt datamateriale. Data viser at det å få økt ansvar kan oppleves både positivt og negativt. Uttalelser fra høsten 2009 sier: *”Vi får mer ansvar, men ikke nok opplæring. Dette blir slappere og slappere”*. *”For et år siden var det stor aktivitet her, men nå kuttes det ned på kursvirksomheten, det er veldig synd”*. *”Når vi får for stort ansvar, er det fort å gjøre feil, det merker vi. Avvikene blir flere nå”*. *”Jeg synes at medarbeidere som får nye oppgaver med større ansvar, kunne se mer læringen i det og ikke bare se det tyngende ansvaret”*. Disse uttalelsene viser godt hvordan medarbeidere opplever det å få ansvar. Som tidligere nevnt var også ansvar sentralt høsten 2008. Forskjellen, slik datamateriale viser, er at det nå er mindre oppfølging i forhold til det å få nye arbeidsoppgaver som innebærer mer ansvar. På den ene siden kan ansvar sees på som en mulighet for læring, samt at det er en tillitserklæring å få mer ansvar. På den andre siden kan det sees på som belastning, fordi den faglige oppfølgingen er minimal.

I NF - rapporten fremheves også ansvar som sentralt innenfor myndiggjøring. Det påpekes imidlertid at økt kompetanse skal gå parallelt med mer ansvar. Samtidig skal også økt ansvar innebære økt myndighet, som innebærer at medarbeideren medvirker i utformingen av sin egen arbeidshverdag. Den myndiggjorte medarbeider kjennetegnes da ved at hun har kontroll og vet hvilke krav som blir stilt til henne og at hun opplever seg informert nok til å utføre en god jobb (Sollund et al., 2004). Data fra høsten 2008 viser at medarbeidere opplever stor forskjell i ansvarsfølelsen og bevisstheten rundt det å ha ansvar etter innføringen av myndiggjøringsbegrepet. Samtidig påpekes det at det faller mye ansvar på ”Trekanten”, og at de må delegerer. Det utfordrer både ”Trekanten” med teamsykepleier spesielt, men også medarbeidere i teamet. Data fra alle prosjektene viser at hverdagen kan være uforutsigbar i en virksomhet som Feviktun, fordi medarbeiderne forholder seg til mer eller mindre syke

mennesker. Dette innebærer at medarbeidere ikke alltid vet hva som venter og at de dermed ikke vet hvilke krav som til enhver tid blir stilt, annet enn at de må ta ansvar. *”Man blir jo bare kastet uti nye ting og det forventes at man tar ansvar”*, er en uttalelse fra høsten 2009. I tillegg viser også den tidligere nevnte uttalelsen *”Vi gjør jo den samme jobben som vi alltid har gjort”*, at det kan virke som at medarbeidere kan bli negative til kompetanseutvikling og endring, når de opplever at de har gjort samme arbeid i mange år. Når medarbeidere ikke ser eller opplever konsekvenser av kompetanseutvikling, verken i mer tid til beboeren, eller i mer ”fagliggjøring” av arbeidet, eller i form av økt lønn, kan dette føre til vonde sirkler i en virksomhet der trenden er at kompetanseutvikling ikke lønner seg. Arbeidsdagen går sin gang og beboeren får sine grunnleggende behov dekket (Bakken, 2009).

Historien viser at ”pendelen svinger” i forhold til hvordan virksomheter organiserer seg. I forbindelse med innføring av myndiggjorte medarbeidere på Feviktun, ble virksomheten også organisert i fire team. Hvert team består av to grupper. Dette kan være en god form for organisering, spesielt med tanke på beboerne som får færre medarbeidere å forholde seg til. Spørsmålet videre er om denne organiseringen er basert på en trend i tiden. Grunnen til denne undringen baserer seg på den usikkerheten flere medarbeidere på Feviktun viser i forhold til innholdet i det å være myndiggjorte medarbeidere i et team. Som NF - rapporten også påpeker, kan rammene være tilstede, men innholdet er usikkert. Dette kan lett føre til frustrasjoner blant medarbeidere (Sollund et al., 2004). Den usikkerheten medarbeidere opplever i forhold til det å være myndiggjorte, kan ha sin grunn i at det oppleves utydelighet i innholdet i det å være myndiggjort på Feviktun. Data fra høsten 2008 viser dette. Her er jeg oppmerksom på at min rolle som utenforstående kan virke inn på medarbeidernes muligheter til å uttale seg. Det kan være at medarbeidere ser på det å bli intervjuet som en god mulighet for å kunne sette ord på ting som er frustrerende i forhold til det å være myndiggjort. Samtidig har også noe av intensjonen vært at medarbeidere skal oppleve læring i det å være med i studiet. På den ene siden kan jeg som utenforstående bli en ”klagemur”, uten at dette er en bevisst handling fra medarbeiderne. Jeg velger heller å se på det som en tillitserklæring, der medarbeiderne bruker dette som en ventil for utlufting av tanker og meninger, som ellers kan være vanskelig å få fram. På en annen side har jeg muligheter i forhold til hvilket fokus som skal dominere. Jeg kan bygge opp under at økonomiske nedskjæringer er uheldig, men jeg kan også fokusere på muligheter som kan være tilstede på tross av tunge tider.

Flere virksomheter legger myndiggjøring ”på is”, på grunn av at økonomien ikke tillater innføring og gjennomføring av dette. Det krever innsats fra både ledelse og medarbeidere i form av tid og oppdatering for at myndiggjøring skal realiseres i en virksomhet (Sollund et al., 2004). Data i studien viser at alle medarbeidere på Feviktun er myndiggjorte, basert på at hver enkelt har ansvar for ”sine beboere” og hun kan ta beslutninger som gjelder beboeren direkte, innenfor sitt kompetanseområde, uten å måtte gå via teamsykepleier eller ledelsen for å få samtykke.

#### **4.1.1.3 Delfunn: Nedprioritering av kompetanseutvikling**

Mine data viser at medarbeidere på Feviktun beskriver at det har skjedd gradvise økonomiske nedskjæringer i virksomheten siden 2006. Det siste året oppleves imidlertid som ”ille”. *”Nå er det ikke bare nedskjæring inn til marginen, men nå skjærer de inn i marginen og det er vondt”*. Dette er en uttalelse fra høsten 2009. Den beskriver godt opplevelsen av hva som skjer i virksomheten. Som allerede nevnt, var det også høsten 2008 økonomiske føringer som styrte mye av muligheten for kompetanseutviklingen blant medarbeidere. Feviktun har den siste tiden vært mye i fokus i lokalavisen på grunn av de økonomiske nedskjæringene og hvilke konsekvenser dette har for virksomheten. Bruken av media kan diskuteres, men den diskusjonen lar jeg ligge her. Jeg konstaterer at dette, etter min oppfatning, er en ventil Feviktun har for å vise menig mann og politikere hva trangere rammer gjør med den daglige virksomheten på Feviktun. Et av poengene som kommer fram er at kompetanseutvikling for medarbeidere er et av de første punktene som får lide på grunn av nedskjæringene (Særnmo, 2009). Det er enhetsleder på Feviktun som uttaler seg i avisen. Som vist i teoridelen er det leder i virksomheter som må ta de økonomiske beslutningene etter en analyse av en vanskelig situasjon. Dette kan være vanskelig for det vil alltid gå ut over noe eller noen (Winther et al., 2007). Dette samsvarer også med data fra høsten 2009. En medarbeider uttaler: *”Det er blitt mye vanskeligere å gå på kurs. Det er jo ikke så kjekt heller når du vet at de andre får det tøffere når jeg går ut av avdelingen”*. Funn fra både høsten 2008 og høsten 2009 viser at det ikke er nok folk på avdelingen til at medarbeidere kan gå på korte kurs og andre former for kompetanseutvikling i arbeidstiden.

Jeg forstår enhetsleder i avisen slik at hun synes situasjonen er uholdbar. Data fra året 2008 – 2009, viser at medarbeidere synes denne utviklingen er fortvilende. Data fra høsten 2009 viser også at medarbeidere er usikre i forhold til Feviktun sin fremtid som undervisningssykehjem. Som vist i teoridelen skal Feviktun som undervisningssykehjem være rollemodell for andre

sykehjem. Kompetanseutvikling står svært sentralt her. Dette går også klart fram i Stortingsmelding nr. 25 (2005 – 2006), som blant annet sier at for å møte framtidens omsorgsutfordringer, legges det blant annet vekt på tverrfaglig kompetanseheving. Siktemålet her er å gi tjenestetilbudet høyere kvalitet og at omsorgsprofilen er mer aktiv. Videre står det å lese at satsingene på undervisningssykehjemmene skal videreutvikles i sammenheng med tilbudet om omsorg ved livets slutt og lindrende behandling utenfor sykehus (Stortingsmelding nr. 25, 2005 – 2006). Dette viser at det satses på kompetanseheving i undervisningssykehjemmene for at beboerne skal få oppleve omsorg og verdighet. Mine data viser at hverdagen til medarbeideren på Fevikun kan fortone seg annerledes. Hun opplever ikke alltid at denne satsingen kommer beboeren til gode. Det blir kuttet ned på kursvirksomheten som skal øke kompetansen til medarbeideren. Dette kommer fram i data høsten 2009, og det er stikk i strid med St.meld. nr. 25.

Selv om St.meld. nr. 25, fremhever viktigheten av omsorg og verdighet, viser data fra våren 2009 at dette ikke alltid er like enkelt å leve opp til i hverdagen. Data fra våren 2009 viser fortvilelsen medarbeidere opplever når de ser at beboere dør alene. De har ikke kapasitet til å sitte fastvakt ved en døende pasient, og dette oppleves uverdigg for pasienten, kommer det fram. Medarbeidere ønsker at det er en fast person som sitter ved dødsleie som kan gi beboeren den verdighet og respekt han / hun skal ha ved livets slutt. På den ene siden er det bred enighet om dette. På en annen side kan det være vanskelig å vite for hvor lang tid man trenger fastvakt, og dermed blir det et økonomisk spørsmål. Men dette handler også om kvalitet og kompetanse. Som vist i teoridelen kan kvalitetsbegrepet romme mye. Den konkrete situasjonen som er beskrevet ovenfor, fordrer at medarbeideren har personlige forutsetninger for å takle en slik situasjon. I tillegg må medarbeideren kunne ta faglige vurderinger, basert på både fag og etikk (Jakobsen, 1999). For å gjøre en kvalitativ god jobb må medarbeideren inneha riktig kompetanse til hver enkelt arbeidsoppgave. Dette handler om både arbeidserfaring og kunnskaper, men også om villighet til å ta ansvar og hennes innstillinger til jobben (Holter, 1995).

#### **4.1.1.4 Delfunn: Manglende faglig kompetanse til nye arbeidsoppgaver**

Data fra høsten 2009 viser at når det er mindre muligheter for kompetanseutvikling kan det virke hemmende for medarbeideres motivasjon for å gjøre en god jobb. Det er større sjanse for at misnøye og frustrasjon kan spre seg når mulighetene for kompetanseutvikling blir betydelig mindre. Dette kommer lett til syne når medarbeidere blir pålagt nye

arbeidsoppgaver, men får minimalt med muligheter til å utvikle kompetansen i tråd med den nye arbeidsoppgaven. Data fra høsten 2009 viser at medarbeideren opplever frustrasjon og angst når hun deler ut medikament etter en dags kurs. ”*Bli man kompetent til å administrere medisiner etter et en – dags – kurs*”?, spør medarbeideren. Det er et godt spørsmål. Som nevnt i teoridelen innebærer kompetanse både kunnskaper, holdninger og ferdigheter. Å ha muligheter for kompetanseutvikling synes som svært viktig for mange medarbeidere. Det innebærer at medarbeideren kan ta imot nye utfordringer, fordi hun har fått ny kunnskap som hun kan basere ny handling på. Hvis hun derimot får utfordringer, men ikke muligheter til å øke kompetansen som samsvarer med å imøtegå utfordringen, kan hun lett komme inn i en negativ sirkel. Det som i utgangspunktet er positivt, kan bli snudd til noe negativt (Sollund et al., 2004). Dette kan bli en realitet for medarbeideren på Feviktun hvis hun opplever at hun får økt ansvar som krever ny kompetanse, som hun ikke har muligheter for å tilegne seg.

Å dele ut medisiner kan høres enkelt ut, men for flere medarbeidere på Feviktun er dette en oppgave de ikke er fortrolige med. Dette viser data fra høsten 2009. Det kommer fram at de opplever seg utrygge i denne situasjonen, fordi de føler at de ikke innehar den riktige kompetansen til å utføre denne arbeidsoppgaven. Det gjør at enkelte sliter. Mine data viser også at medarbeidere har brutt sammen i gråt på grunn av at de synes arbeidsdagen er for tøff. Det understrekes også ved uttalelser om at medarbeidere går på smertestillende for å klare seg gjennom arbeidsdagen. Dataen viser at kombinasjonen av stort fysisk arbeidspress sammen med arbeidsoppgaver som krever mer kompetanse enn den enkelte opplever at hun innehar, kan føre til stress hos den enkelte. Som vist i teoridelen er helsepersonell generelt omstillingsdyktige. De finner løsninger på det meste i vanskelige situasjoner. I slike situasjoner skjer det at medarbeidere inne pleie og omsorg, ser bort fra økonomiske rammer og tenker pasient / beboer først. Samtidig er disse medarbeiderne, i hovedsak kvinner, utstyrt med sterk samvittighet og kan ha mange tanker i hodet på en gang. Derfor vet de at både hensynet til beboeren er viktig, men de er også klar over det økonomiske ansvaret de faktisk har i det daglige virke. Denne kombinasjonen er vanskelig, men som vist i teoridelen er det viktig for medarbeiderens egen samvittighets del, samt integritet, at hun først og fremst har fokus på beboeren (Bakken, 2009). Datamateriale fra alle prosjektene viser at medarbeideren ikke måler alt i tid og penger. Medarbeidere er opptatt av å gi beboerne best mulig pleie, basert på medarbeiderens egen kompetanse, som gjør at hun preges av trygghet i gjennomføringen av arbeidsoppgavene.

Som tidligere nevnt kan det å få nye arbeidsoppgaver oppleves positivt så sant det følges opp med tilsvarende kompetanse som trengs til den nye arbeidsoppgaven. Data fra høsten 2008 viser at medarbeidere er flinke til å lære av hverandre og at de bruker hverandre som veiledere. Medarbeidere opplever ikke alltid at de trenger den formelle kompetansen til å utføre nye arbeidsoppgaver, men de får opplæring av en annen medarbeider som innehar den aktuelle kompetansen. Dette viser også data fra våren 2009. Krav / kontroll - modellen til Robert Karasek, som er beskrevet i teoridelen, fremhever betydningen av at medarbeideren opplever å ha kontroll på arbeidssituasjonen sin. Noe av kontrollen innebærer å ha muligheter til å lære nytt og utvikle kompetansen sin. Han hevder at det ikke er noe poeng å beskytte medarbeideren fra nye arbeidsoppgaver, men heller gjøre henne rustet til å ta imot nye arbeidsoppgaver (Hvid, 2009). Dette sammenfaller med funn fra høsten 2009, som viser at medarbeiderne synes det er *”gildt å få nye ting å jobbe med”*. Det kommer også fram at forutsetningen for at det er *”gildt”* er at hun har kontroll på det hun gjør og dermed opplever trygghet og mestring. Mine data viser at nedskjæringene som Feviktun opplever nå, gjør medarbeiderne mer avhengige av hverandre i forhold til opplæring innad i virksomheten. Å være avhengig av hverandre gjør de også mer sårbare, men sårbarheten kan snus til konstruktiv bruk av energi, som er beskrevet i teoridelen. Medarbeiderne har forskjellige roller i teamet. På den måten kan de utfylle hverandre også med tanke på å lære hverandre opp. Samhørigheten i teamet kan lett bli sterkere når man opplever press utenfra og den blir gitt uttrykk i form av støtteerklæringer til hverandre. Båndene blir sterkere (Assmann, 2008). Spesielt data fra høsten 2009 viser at det er godt samhold innad i teamene på Feviktun. Utfordringen oppleves større når medarbeidere i de sårbare teamene opplever at økonomiske rammer innvirker i forskjellig grad på de forskjellige teamene. Det kan gi grobunn for misunnelse, som kan være kilden til konflikter. Se også punkt 4.2.1.1.

Hvis det å få delegert nye arbeidsoppgaver begrunnes med økonomisk gevinst, er det tveegget. Som tidligere nevnt kan medarbeideren se på det som læring, men i en slik situasjon blir også medarbeideren et middel for å nå virksomhetens mål om innsparing i de trange økonomiske tidene. Hvis virksomheten blir for mye fokusert på nedskjæringene kan dette også gjøre noe med motivasjonen den enkelte medarbeider har for å øke sin egen kompetanse. Som teoridelen viser, er det store krav til å holde seg faglig oppdatert innenfor helsevesenet. Målet er stadig å bedre kvaliteten på ytelsene. Til det kreves det faglig og etisk kompetanse i kombinasjon med motiverte medarbeidere (Holter, 1995).

#### **4.1.1.5 Delfunn: Vilje til å se løsninger for kompetanseutvikling i møte med nye arbeidsoppgaver.**

Data fra høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider på Feviktun kan velge å se på nye arbeidsoppgaver som en positiv utfordring og tenke nytt og kreativt. Kunsten er å kunne frigjøre seg fra den negative kulturen som enkelte medarbeidere kaller ”klagekultur”. Dette ordet kommer fram høsten 2009. Å snu en negativ trend kan ikke medarbeideren gjøre alene, hun må ha ledelsen med på lag. Teori viser at vi ikke har lange og gode tradisjoner i helsevesenet i å bruke hverandre på tvers av avdelinger, for å få råd og veiledning, men det er i bedring. Det kan være svært gunstig å bruke medarbeidere i virksomheten til internundervisning, for eksempel i forhold til administrering av medisin. Dette kan foregå på avdelingens stue i en periode man vet det er rolig i avdelingen. Å bruke ”egne folk” er ressurs sparende, samtidig som det ofte fremkaller et sterkt engasjement. I tillegg vet ”foreleseren” hvor skoen trykker, hun kjenner virksomheten og vet med stor sannsynlighet hvilke kompetanse som er viktig å inneha i forhold til den spesielle arbeidsoppgaven. En forutsetning er jo at medarbeideren som skal utføre arbeidsoppgaven må være motivert for dette og være villig til å ta dette ansvaret (Holter, 1995).

Dette kan tvinge fram mer kreativitet i form av at medarbeidere drar mer nytte av hverandre. Hvordan kan vi løse dette sammen? Hva kan / vet vi om dette? Mine data viser at mange medarbeidere på Feviktun tenker slik, men utfordringen er å snu de tunge tider til å kunne se mulighetene. Det viser seg også i andre sammenhenger at myndiggjorte medarbeidere ofte viser fleksibilitet i forhold til å se nye løsninger i vanskelige situasjoner (Assmann, 2008).

Å være organisert i team, slik medarbeiderne på Feviktun er, kan oppleves på mange måter. Uttalelser fra medarbeidere viser at de opplever dette som positivt. Data fra høsten 2009 viser at det er godt samarbeid i teamene. Som vist tidligere er argumentasjonen for teamorganisering ofte at det fører til økt jobbtilfredshet og økt motivasjon (Assmann, 2008). Data fra våren 2009 viser at dette også kan gjelde medarbeidere på Feviktun, men samtidig viser de at teamorganisering kan være sårbart, fordi det tette samarbeidet som forventes på et team, kan være vanskelig når det er medarbeidere på vakt som ikke alltid snakker like godt sammen.

Mye av datamateriale spesielt fra våren 2009 og høsten 2009, viser engasjerte medarbeidere, der drivkraften er ønsket om å gi beboeren gode ytelser som gjør at han / hun opplever en god

hverdag. Samtidig kommer det klart fram at mange opplever pålegget om nye arbeidsoppgaver som belastende. De ser at dette krever mer samarbeid og fleksibilitet mellom teamene. Som tidligere nevnt viser data fra våren 2009 at samarbeid ikke alltid oppleves like enkelt. Likevel viser data fra høsten 2009 at medarbeidere har ”stå – på – vilje” og at dette preger holdningene i teamene. Som vist i teoridelen må medarbeidere forholde seg til at kravene endres, og at sykdomsbilde hos pasientene ofte er svært sammensatt (Jakobsen, 1999). Dette krever oppdaterte medarbeidere med bred kompetanse (Copson, 2005). Feviktun har mange prosjekter gående i forhold til direkte pasientbehandling. Disse prosjektene krever en viss form for kompetanse. Data fra høsten 2009 viser at medarbeidere synes prosjekter er spennende og lærerikt, men de er spent på gjennomføringen i og med at sykehjemmet ikke har nok medarbeidere med den riktige kompetansen til å gjennomføre noen av prosjektene. Dette krever mye av enkelte. Når medarbeideren får mer ansvar i forhold til et prosjekt, må hun delegerer andre arbeidsoppgaver. Data fra høsten 2009 viser at delegering kan være en vanskelig del av jobben, fordi det oppleves ubehagelig.

Data fra våren 2009 og høsten 2009, viser at viljen til å stå på for beboernes del er drivkraften hos den myndiggjorte medarbeider på Feviktun. Samtidig kommer det fram at det gradvis har vokst fram en ”klagekultur” som oppleves som slitsom blant medarbeidere. Videre viser data at utfordringen er å samle de gode kreftene til å vinne over en negativ spiral som lett kan gjennomsyre virksomheten. Data fra høsten 2009 viser at medarbeidere som viser positivitet og ser muligheter til tross for trangere økonomiske rammer, kvier seg for å heve stemmen og sette sitt preg på virksomheten. Som vist i teoridelen er utfordringene for fellesskapet i slike situasjoner at medarbeidere klarer å tenke nytt og kreativt. Dette må imøtekommes av at medarbeideren opplever å bli hørt og at hun har innvirkning på situasjonen (Assmann, 2008).

## **4.2 Beslutningsmyndighet**

Beslutningsmyndighet er en variabel på lik linje med kompetanse / kompetanseutvikling, basert på Krav / kontroll – modellen. Sentreringspunktene her er angående friheten til å ta arbeidsrelaterte beslutninger, angående muligheten for å ta beslutninger om hvordan arbeidet utføres, samt angående det å ha innflytelse på arbeidets tilretteleggelse (Hvid, 2009). Som teoridelen viser nevnes beslutningsmyndighet også som et kjennetegn innen medvirkning, da benevnt som medbestemmelse, som innebærer deltakelse i beslutninger og fremming av egne interesser (Nyhlen, 1999). Data fra høsten 2008, våren 2009 og høsten 2009, viser at de



myndiggjorte medarbeiderne på Fevikun opplever punktet om beslutningsmyndighet noe forskjellig. Men spesielt data fra høsten 2009 viser at medarbeidere opplever mer usikkerhet i forhold til dette punktet. Det kommer fram at dette henger sammen med en opplevelse av manglende kompetanse. På bakgrunn av dette, formuleres følgende funn:

**4.2.1 Hovedfunn 2: Usikkerhet i forhold til egen kompetanse fører til at den myndiggjorte medarbeider opplever seg selv som mindre selvstendig og beslutningsdyktig.**

Data fra alle prosjektene viser at det er svært forskjellig i hvilken grad den myndiggjorte medarbeider opplever seg selv som myndiggjort nok til å kunne ta beslutninger. Data fra høsten 2008 viser at medarbeidere er blitt mer selvstendige etter innføringen av myndiggjorte medarbeidere, mens data fra høsten 2009, viser at medarbeidere henvender seg mye til teamsykepleier når beslutninger skal tas.

**4.2.1.1 Delfunn: Manglende selvstendighet hos den myndiggjorte medarbeider**

Som vist i teoridelen er det å være selvstendig viktig for de fleste mennesker. Å kunne ta selvstendige valg, sees på som positivt, i tillegg til at man da signaliserer at man ikke er styrt av andre (Nyhlen, 1999). Noe av intensjonen med å være en myndiggjort medarbeider, er at medarbeideren opptrer selvstendig i arbeidssituasjoner, og viser kontroll basert på sin egen kompetanse (Sollund et al., 2004). Data fra høsten 2008 viser at medarbeidere i teamene ønsker å være selvstendige. Teamsykepleiere uttaler også at de ønsker selvstendige medarbeidere i teamet. Det sparer man mye tid på og det merkes hvor selvstendig den enkelte medarbeider er i forhold til henvendelser til teamsykepleier og / eller ledelse i virksomheten. Samtidig som teamsykepleierne ønsker mest mulig selvstendighet blant medarbeiderne på teamet, viser data fra høsten 2008 også at de gir signal om at de ønsker oversikt og kontroll over det som foregår i teamet. Dette kan være forståelig, fordi teamsykepleier er leder i teamet og skal rapportere videre. Videre viser data at dette kan oppleves som doble signaler fra teamsykepleier, slik at de øvrige myndiggjorte medarbeiderne på teamet opplever mindre selvstendighet. Mine data viser også at medarbeidere på denne måten kan bli usikre på sin egen kompetanse fordi teamsykepleier ønsker å ha kontroll.

Data fra våren 2009 og høsten 2009 viser at medarbeidere opplever stor forskjell i forhold til om arbeidsdagen ”*glir greitt*”, som en medarbeider uttaler. Det viser seg at dette har noe med hvor selvstendige medarbeiderne er, som er på vakt. Dette understøttes også av data fra

høsten 2009. Medarbeidere uttaler: *”Jeg er jo redd for å gjøre feil og spør derfor andre”*. *”Hvis det er endringer hos pasienten, går jeg alltid videre med det. Jeg vurderer ikke på egen hånd”*. På den ene siden er dette betryggende. Medarbeideren går ikke utover sin kompetanse. På en annen side viser hun også en usikkerhet i hva hun virkelig har kompetanse til. Data fra høsten 2009 viser at medarbeidere er redde for å få skylda hvis noe går galt. Derfor er enkelte passive og skyver ting over på andre som de gjerne kunne gjort selv. *”Dette er både ansvarsfraskrivelse, men de viser også liten selvstendighet, de springer lett til teamsykepleier”*, er en uttalelse fra høsten 2009. Det kommer også fram at medarbeideren synes det er godt å være i et team. *”Vi er et bra team, det holder oss oppe”*, viser data fra høsten 2009. Som tidligere nevnt kan andre ha andre erfaringer med å være i et team, det viser data fra våren 2009. Selv om disse dataene viser forskjellig opplevelse i forhold til det å være selvstendig og det å jobbe i et team, så er fellesnevneren i data både fra våren 2009 og høsten 2009, at medarbeidere påpeker viktigheten av å gi hverandre gode tilbakemeldinger og anerkjennelse. Dette samsvarer også med teorien som peker på viktigheten av å gi anerkjennelse for å skape motivasjon hos hverandre. Å gi anerkjennelse skaper også mer selvtillit som gjør at man tør å stole mer på seg selv og dermed være mer selvstendig (Jakobsen, 1999).

Data fra alle prosjektene viser at det forventes at medarbeideren er myndiggjort og at dette vises i det daglige virke spesielt ved å ta ansvar og vise selvstendighet, som også NF - rapporten beskriver (Sollund et al., 2004). Det kommer ikke klart fram hvorfor medarbeiderne ikke griper mulighetene som myndiggjorte og opptrer mer selvstendig i flere situasjoner. Det kan være mange grunner til dette, men data fra høsten 2009 viser at dette kan bunne i at medarbeideren ikke opplever seg selv som kompetent til alle oppgaver hun blir satt til. Det kan være vanskelig å si fra om slikt. Å gjøre arbeidsoppgaver som man er pålagt, men som man er usikker på, skaper utrygghet, mistillit og mistriivsel, det motsatte av det som er de viktigste punktene i myndiggjøring i følge NF - rapporten (Sollund et al., 2004).

Data fra høsten 2009 viser at trangere økonomiske rammer i virksomheten gjør medarbeidere mer på vakt overfor hverandre. Det går kanskje mer på misunnelse, men uttalelser som *”Jeg synes at vi trenger mer økonomiske midler enn de andre, for tross alt er det mer krevende å jobbe her enn der”*, kan være sagt i uvitenhet om andres arbeidsoppgaver, samtidig som medarbeideren føler seg kneblet av trange økonomiske rammer. Dette kan lett gi grobunn for farlig misunnelse. Det er vanskelig til enhver tid å vite hva andre team trenger av folk,

kompetanse og kompetanseheving. Teoridelen nevner at enkelte medarbeidere kan lide av ”kompetansevegning”, som innebærer liten forståelse for at man trenger kompetanseutvikling (Bakken, 2009). Data fra høsten 2009 viser at medarbeiderne på Fevikun opplever at de i stadig økende grad blir preget av underbemanning. Da er det ekstra krevende å snu blikket mot kompetanseutvikling, fordi medarbeidere har mer enn nok med å holde hjula gående (Bakken, 2009). Dette understøttes også av data fra høsten 2008 om at ”Vi gjør det vi alltid har gjort”. Hva skal man da med kompetanseutvikling? Teorien viser at økt kompetanse fører til økt selvstendighet. Det er viktig for den enkeltes selvtillit og integritet (Jakobsen, 1999). Dette understøttes også av data fra høsten 2009 som sier: ”Det gir jo en god følelse å være selvstendig og kunne ta avgjørelser selv, ja det gjør noe med selvtilliten, liksom”. Data fra høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider opplever at det forventes mer selvstendighet når rammene blir trangere, fordi de har mindre tid og jobben må bli gjort. På bakgrunn av data fra høsten 2009 kan denne selvstendigheten vise seg være et bidrag til å løfte den enkelte medarbeider til å ha større tro på seg selv, under forutsetning av at arbeidet er basert på kompetansen hun har og som hun kan tilegne seg. Dermed kan hun også ha tro på sine egne beslutninger.

#### **4.2.1.2 Delfunn: Usikker beslutningsmyndighet hos den myndiggjorte medarbeider**

Data fra høsten 2008 viser at den myndiggjorte medarbeider opplever at hun har muligheter for medvirkning i bestemmelser innenfor sitt team. Dette innebærer at hun kan være med å foreslå hvordan teamet på best mulig måte skal håndtere ulike arbeidssituasjoner. Dette blir også understøttet av data fra våren 2009, der medarbeiderne på et team viser at de ønsker å være med på å prege teamet og ta beslutninger på hvordan de skal jobbe best mulig sammen. Dette illustrerer godt det engasjementet som finnes blant medarbeiderne på Fevikun. Data fra våren 2009 viser at teamet ønsker seg flere medarbeidere for å kunne gjøre en bedre jobb, men dette ligger utenfor deres beslutningsområde. Dataen viser at medarbeiderne vet at dette er ønsketenkning, men de mener likevel at det er viktig å påpeke behovene teamet opplever.

Data fra høsten 2009 viser at medarbeideren fortsatt har beslutningsmyndighet, men bruker den i forskjellig grad. På bakgrunn av denne dataen kan det synes som om medarbeiderne er blitt mindre flinke til å ta beslutninger på egen hånd i løpet av det siste året. ”Vi er jo redde for å gjøre feil”. Dette sitatet er brukt også i forhold til selvstendigheten til medarbeideren, men dette har en sammenheng. Det kommer fram at når medarbeideren ikke tør å ta beslutning på grunn av sin egen usikkerhet, blir hun også oppfattet som uselvstendig. Det tidligere nevnte

eksemplet med medisnutdeling, kan også illustrere at dette kan være en vanskelig arbeidsoppgave på flere områder. Data fra høsten 2009 viser at medarbeidere har fått opplæring i å dele ut medisiner, men at det å beslutte om en beboer kan få ekstra smertestillende kan være utenfor hennes kompetanseområde. Det kan oppleves som vanskelige grenseoppganger her og det gjør at den myndiggjorte medarbeider blir usikker i forhold til hvilke beslutningsmyndighet hun faktisk har. Data fra høsten 2009 viser også at det ikke alltid er en medarbeider på vakt med den riktige formelle kompetansen til å kunne ta beslutninger. Som vist i teoridelen er en myndiggjort medarbeider myndiggjort på grunnlag av sin kompetanse (Sollund et al., 2004). Data fra høsten 2009 viser at medarbeidere er pålagt nye oppgaver, som krever ny kompetanse, som medarbeideren ikke alltid opplever at hun innehar. Det springende punkt her er om hun da er myndiggjort? Ifølge det som skal kjennetegne en myndiggjort medarbeider ifølge NF – rapporten (Sollund et al., 2004), så er hun ikke det. Jamfør punkt 2.1 i teoridelen. Samtidig kreves dette av medarbeideren. Hvilken beslutningsprosess som ligger bak pålegget om nye arbeidsoppgaver, kommer ikke fram, men data fra høsten 2009 viser at dette er en konsekvens av de økonomiske nedskjæringene.

Beslutningsmyndighet blir gitt av den formelle leder, som vist i teoridelen. Myndiggjorte medarbeidere i team har fått beslutningsmyndighet (Assmann, 2008). Det springende punkt er igjen om den myndiggjorte medarbeider føler seg i stand til å ha denne beslutningsmyndigheten. Data fra høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider på Fevikun synes dette er et tveegget sverd. Medarbeideren opplever det som en tillitserklæring å få nye arbeidsoppgaver, samtidig som hun er usikker på om hun mestrer dette.

Datamaterialet viser at teamsykepleier og øvrige ledelse har en svært sentral funksjon i forhold til at medarbeidere skal oppleve trygghet i utøvelsen av nye arbeidsoppgaver.

Medarbeiderne ønsker at arbeidsoppgaven må være klart definert i forhold til hva den går ut på. I tillegg er det viktig at muligheten for krevd kompetanse blir imøtekommet. Som vist i teoridelen er det mest gunstig at et team har en klar ledelse ved en person, eventuelt en liten gruppe (Assmann, 2008). ”Trekanten” på Fevikun er teamets ledelse. Data fra høsten 2008 viser at det forventes at ”Trekanten” aktivt må støtte medarbeideren i nye arbeidsoppgaver og være med på å gi henne den kompetanse og opplæring hun trenger for å kunne mestre nye arbeidsoppgaver. Da vil hun også lettere kunne ta beslutninger på egen hånd og opptre mer selvstendig. Dette understøttes også av data fra høsten 2009.

Som vist i teoridelen er det viktig at alle blir hørt når beslutninger skal tas. Det er mest gunstig i forhold til hvordan endringer og nye arbeidsoppgaver blir mottatt (Pfeiffer, 2002). Data fra høsten 2009 viser uttalelser som: *"Det skjer jo over hodet på oss". "Pengene styrer alt nå". "Vi kan jo ikke være myndiggjorte, fordi rammene tillater det ikke. Vi er ikke nok folk". "Jeg skulle gjerne sett at det hadde vært mer dialog før beslutningene ble tatt. Vi ble informert..."*. *"Men vi biter tenna sammen og gir og gir"*. Disse uttalelsene viser frustrasjon hos medarbeideren. Samtidig er det vilje til å stå på og ikke gi seg. Det er igjen, som tidligere nevnt, drivkraften i form av å gi beboeren det beste, som ligger bak. Her viser data fra høsten 2009 at medarbeideren har stor innflytelse på hvordan hun vil utføre arbeidsoppgavene, men hun opplever mindre frihet i å velge hvilke arbeidsoppgaver hun skal gjøre. *"Beboeren får det grunnleggende stellet, og det kan jeg gjøre på min måte, men vi er nøye med å følge reglene i teamet også. Er jeg usikker, går jeg til noen andre"*. Mine data viser at medarbeiderne ønsker at teamet de er i skal fungere best mulig. Dette viser data fra høsten 2008 og høsten 2009. Data fra våren 2009 viser vilje til forbedringer i teamet. For at team skal fungere bra og for at riktige beslutninger skal kunne tas, er man avhengig av at medarbeiderne på teamet har ganske lik oppfatning i forhold til hva som er hensiktsmessig i de forskjellige situasjonene (Assmann, 2008). En forutsetning for at medarbeideren i sitatet over kan spørre andre, er at det er enighet i teamet om at dette er hensiktsmessig. Da trenger ikke medarbeidere være redde for å virke "masete". På den ene siden viser dette trygghet, fordi medarbeidere spør hverandre og tar ikke beslutninger utover sin egen kompetanse. Hun viser at hun ikke utsetter beboeren for fare. På den andre siden hadde hun kunnet ta selvstendige beslutninger med trygghet i økt kompetanse, hvis hun hadde hatt muligheter for dette.

Samtidig som det er viktig at alle blir hørt, kan det også føre til kaos i et team. Desto viktigere er det da at teamledelsen fungerer og bruker sin myndighet til å kunne ta beslutninger når det kan være antydninger til konflikt (Assmann, 2008). Data fra høsten 2009 viser at det å inneha makten til å kunne ta beslutninger kan oppleves ubehagelig. For eksempel når et utført arbeid må korrigeres eller å beslutte at noen må beordres på vakt, kan være svært belastende. *"Men da er jeg jo en myndiggjort medarbeider, som tar ansvar, vurderer situasjonen og gjør noe med det"*. Dette er også i tråd med å være en myndiggjort medarbeider, spesielt slik NF - rapporten beskriver det (Sollund, 2004).

Data fra høsten 2009 viser at medarbeidere nå må jobbe mer på tvers av teamene, fordi det er færre folk på jobb på grunn av nedskjæringene. *"Det må vi jo bare gjøre og jeg opplever det*

*som godt samarbeid og at vi kan spørre hverandre*”, viser data fra høsten 2009. Dette er et godt utgangspunkt i forhold til det som står beskrevet i teoridelen om at når medarbeidere stoler på hverandre og har gode mellommenneskelige forhold, basert på relasjonell kompetanse, kan de i større grad også være effektive (Assmann, 2008).

#### **4.2.1.3 Delfunn: Den myndiggjorte medarbeider ser muligheter til å være selvstendig og til å kunne ta beslutninger**

Som tidligere nevnt viser data fra høsten 2008 og høsten 2009 at de myndiggjorte medarbeiderne på Feviktun opplever at de i forskjellig grad opplever selvstendighet og beslutningsmyndighet. Data fra våren 2009 viser at medarbeidere er selvstendige nok til å ville gjøre noe med eget team og kommer med selvstendige forslag til forbedringer og beslutter at dette står de sammen om. Kunsten er å finne fellesnevneren blant myndiggjorte medarbeidere som ønsker å være selvstendige og beslutningsdyktige. Det innebærer blant annet at medarbeiderne i teamet vet hvilke myndighet teamet har, at medarbeiderne er enige om at beslutninger kan tas selv om ikke alle er tilstede og at den enkelte er klar over hvem som har ansvar for hva (Assmann, 2008). Data fra høsten 2008 viser at dette er i tråd med intensjonen med å være en myndiggjort medarbeider i team på Feviktun, som bygger på NF - rapporten (Sollund et al., 2004) og Copson (red., 2005). Selv om dette er Feviktuns intensjon, er det ikke sikkert at medarbeidere opplever det slik. I data fra høsten 2008 og høsten 2009, kommer det fram en del uklarheter i myndiggjøringsbegrepet både i forhold til den enkelte medarbeider, men også i forhold til hvilken funksjon det enkelte team har. Data fra høsten 2008 viser at den myndiggjorte medarbeider opplever at hun er blitt mer selvstendig etter at hun ble myndiggjort. Data fra høsten 2009 viser at det er kommet en usikkerhet inn i forhold til hennes egen selvstendighet, på grunn av en opplevelse av manglende kompetanse. Det samme gjelder medarbeiderens beslutningsmyndighet. Data viser, som tidligere nevnt, at medarbeideren er redd for å gjøre feil og skyver gjerne oppgaver over på andre. Data fra høsten 2009 viser at det å gi hverandre støtte og oppmuntring er viktig når det går litt i motbakke. Opplevelsen av å få anerkjennelse fra de andre fremheves som viktig for medarbeideren. Det viser seg at det oppleves som belønning når anerkjennelse blir gitt. Dette oppleves som grunnleggende for trivselen i teamet. Teoridelen fremhever også viktigheten av å gi og få anerkjennelse for å oppleve tillit, trygghet og trivsel (Sollund et al., 2004).

Som vist i teoridelen kjennetegnes et velfungerende team ved at medarbeiderne bidrar med sine kunnskaper og erfaringer slik at ressursene i teamet blir utnyttet på best mulig måte.

Teamet preges av at alle jobber i felles retning, teamet preges av en rettferdig arbeidsfordeling som skaper god flyt i arbeidshverdagen, teamet kan ta beslutninger basert på kompetanse i teamet der hver enkelt bidrar med sitt, teamet sørger for at medarbeideren opplever læring og utvikling i det å være i teamet, samt at teamet tar vare på det som fungerer bra og videreutvikler dette (Assmann, 2008). Mine data viser engasjerte medarbeidere som fremhever samarbeid som viktig, samt det å jobbe i tråd med Feviktuns visjoner. Dette er grunnleggende for at teamene skal kunne være velfungerende, og preges av det Assmann (2008) fremhever. Samtidig viser data spesielt fra våren 2009 at selv om dette er felles anliggende, kan det oppstå utfordringer når medarbeidere ikke fungerer så godt sammen.

Som tidligere nevnt, viser dataene mine at den myndiggjorte medarbeider er mer usikker i sin egen rolle på grunn av opplevelsen av manglende kompetanse. Dette gir utslag i mindre selvstendighet og mindre bruk av beslutningsmyndighet. Dette kan sees i sammenheng med det som nevnes i teoridelen om at medarbeideren i større grad bør få muligheter til å si sin mening før endringen kommer (Assmann, 2008). Data fra høsten 2008 viser, som tidligere nevnt, at medarbeidere opplevde seg som lite inkludert i forhold til innføringen av myndiggjorte medarbeidere i virksomheten. Mine data viser også at medarbeidere ikke opplever at denne muligheten var tilstede når de økonomiske nedskjæringene skulle besluttes og gjennomføres. De er klar over at beslutningen ligger utenfor virksomhetens beslutningsområde, men savner likevel mer involvering tidligere i prosessen. Samtidig viser dataen at medarbeidere er opptatt av å se mulighetene som myndiggjorte og i mindre grad begrensningene. Det kommer tydelig fram at de opplever at de økonomiske rammene legger føringer for mulighetene for blant annet kompetanseutvikling. Mine data viser at den myndiggjorte medarbeider opplever det som utfordrende i forhold til å være kreativ og tenke alternative løsninger når rammene er trangere. Samtidig ser de mulighetene med større grad av samarbeid innad i teamet, men også på tvers av teamene i virksomheten.

### **4.3 Krav / jobbkrav**

Krav er også en variabel fra krav / kontroll – modellen. I denne oppgaven er jobbkrav brukt parallelt for å understreke at krav - dimensjonen er arbeidsrelatert. Krav kan bli definert under noen punkter som innebærer hvilke muligheter det er for å rekke alt arbeidet, at krav kan komme i konflikt med hverandre, at det er for liten tid til arbeidet, samt det å arbeide raskt og hardt (Hvid, 2009). Data fra alle prosjektene i perioden høsten 2008 til høsten 2009, viser at

denne variabelen er svært sentral. Data fra høsten 2009 viser at medarbeideren har mye på hjertet og hun gir uttrykk for at krav er noe hun forholder seg til hver dag. Det kommer fram at noen krav kommer i konflikt med andre og at kravene endres i tråd med økonomiske nedskjæringer. På bakgrunn av dette formuleres følgende funn:

**4.3.1 Hovedfunn 3: Økonomiske nedskjæringer fører til at den myndiggjorte medarbeider opplever at effektivitetskrav kan gå på bekostning av faglige vurderinger og etiske overveielser i utførelsen av arbeidsoppgaver i forhold til beboeren.**

Data fra høsten 2008, våren 2009 og høsten 2009 viser en grunnleggende tenkning hos medarbeideren om å tenke "Pasienten først". Medarbeideren har som mål å gjøre en god jobb for beboeren, men data viser at det har skjedd endring i mulighetene den myndiggjorte medarbeider opplever at hun har i forhold til å at hun gjør en god nok jobb for beboeren. Hun preges av å ville holde høy faglig standard med etiske refleksjoner, samtidig som hun skal rekke over mange beboere som har svært forskjellige behov som skal dekkes. Dette fører lett til konflikt mellom det å være effektiv og det å gi beboeren den verdighet han / hun skal ha. Dette blir nå nærmere drøftet.

**4.3.1.1 Delfunn: Den myndiggjorte medarbeider har mindre tid til hver enkelt beboer**

Data fra våren 2009 viser at medarbeidere på et team ønsker flere ansatte for å kunne gjøre en bedre jobb. Det kommer fram at de er svært sårbare når uforutsette ting skjer. Det kan for eksempel være vanskelig å måle et morgenstell i tid, fordi dette kan variere mye etter beboerens dagsform. Dette understøttes også av data fra høsten 2009. Som nevnt i teoridelen er sykdomsbilde til pasienter ofte svært sammensatt. Det innebærer også at behovene er uforutsigbare (Jakobsen, 1999). Tid er et ord som kommer fram i all data i løpet av dette året. Tiden er den største utfordringen i forhold til det å gjøre en skikkelig jobb. Høsten 2008 fremhever den myndiggjorte medarbeider at hun ikke har tid til å være myndiggjort utover det økte ansvaret som det medfører ved å være myndiggjort. Høsten 2009 fremhever den myndiggjorte medarbeider at mangelen på tid til hver enkelt beboer har forverret seg det siste året. Dette kan også sees sammen med data fra våren 2009 som viser at medarbeidere bruker tiden forskjellig. Her viser det seg at ikke alle har en grunnleggende tanke om at beboerens behov må komme først, og at trivielle ting må komme i annen rekke. Som belyst tidligere i oppgaven, er det sentralt for at et team skal fungere optimalt at medarbeiderne har felles oppfatning i forhold til prioritering av arbeidsoppgavene. Dette beskriver også noe av kjernen i krav / kontroll – modellen, der mange krav kan komme i konflikt med hverandre. Dette kan i



mange situasjoner løses, og Karasek peker på viktigheten av at medarbeideren må oppleve mestring i møte med mange kanskje motstridende krav. Dette baserer seg igjen blant annet på at medarbeideren har en viss grad av innflytelse på sin egen arbeidssituasjon (Hvid, 2009). Som tidligere nevnt opplever medarbeidere graden av innflytelse forskjellig på Fevikun. Data fra både høsten 2008 og høsten 2009 viser at medarbeidere mener at det er mye opp til den enkelte i hvor stor grad man ønsker å ha innflytelse.

Data fra høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider har fått mindre tid til hver enkelt beboer fordi det er færre folk på hver vakt. Medarbeideren opplever det som fortvilende å ikke kunne stoppe opp når beboeren spør henne om noe. *”Vent litt, sier vi ofte. Vi skulle dokumentert alle de gangene vi sier dette i løpet av en dag”*. Medarbeideren uttrykker at beboeren blir mer urolig når hun ikke har tid til å stoppe og det oppleves som lite verdig. Data fra høsten 2009 viser at medarbeideren opplever at hun får stadig nye oppgaver, men at de stadig blir færre folk på jobb. Det resulterer i at det blir mindre tid til beboerne. Flere medarbeidere uttaler at de går med konstant dårlig samvittighet, fordi de så gjerne skulle hatt gjort mer for beboerne. *”Dette er veldig slitsomt, for jeg går med jobben i hodet hele tiden og lur på hvordan beboeren har det...”*. Data fra høsten 2009 viser også at medarbeidere kommer på jobb bortimot ½ time før vekten begynner for å være i forkant og sikre at hun rekker alt i løpet av dagen.

Uttalelsene viser at opplevelsen av mangel på tid preger den myndiggjorte medarbeider på Fevikun. Kravet om å være effektiv blir sentralt. Som vist i teoridelen må medarbeidere stille krav til hverandre på en sykehjemsavdeling for at de i fellesskap skal komme i mål med alle arbeidsoppgavene (Pfeiffer, 2002). I dataen fra høsten 2009 fremhever medarbeiderne at de er mer sårbare på grunn av nedskjæringene, samtidig har de fått en ny utfordring i å bruke hverandre mer aktivt på tvers av teamene. Det er de helt avhengige av og det legges det opp til. Data fra høsten 2009 viser at medarbeidere *”løper mer gjennom nå”*, som innebærer at de opererer på flere team der det trengs. Det kommer fram at dette ikke nødvendigvis bare trenger være negativt, fordi det kan bidra til at medarbeidere ser de andre teamenes behov og dermed får økt forståelse i forhold til ressursbruk.

Som teoridelen viser kan det å få nye utfordringer imøtekommes på ulike måter. Det fremheves at det å være organisert i team kan være en styrke når utfordringene blir større. Styrken er at medarbeiderne kjenner hverandre godt og vet om hverandres kompetanse.

Samtidig er det viktig å tenke virksomheten som helhet, slik at medarbeidere naturlig går på tvers av teamene (Assmann, 2008). Data fra høsten 2009 viser at medarbeidere på Fevikun blir nødt til å arbeide på tvers av teamene nå. Data fra våren 2009 og høsten 2009, viser at det kan være en barriere for en del medarbeider å utføre arbeidsoppgaver utenfor teamet. Her er det store forskjeller i forhold til hvor fleksibel den enkelte medarbeider er. Felles for alle er at de opplever mangel på tid. Det tvinger fram at medarbeiderne må finne nye måter å løse felles utfordringer på.

#### **4.3.1.2 Delfunn: Økt tidspress fører til at det er fortere å gjøre feil**

Data fra høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider opplever det økte tidspresset som svært stressende: *"Det å ikke ha nok tid er det største problemet"*. Data viser også at det brer seg en frustrasjon blant medarbeiderne på grunn av det økende tidspresset. *"Det kan vel ikke bli verre nå"*, er en uttalelse høsten 2009 som beskriver dette. Det kommer fram at det er mye lettere å gjøre feil når tiden er knapp. Dette bekymrer den myndiggjorte medarbeider. Hun opplever at hun skulle vært flere steder på en gang. Samtidig viser data at det er viktig å være bevisst på hvordan man prioriterer arbeidsoppgaver når tiden er knapp. Det er ikke grunnleggende viktig at beboeren får stelt seg før frokost hver dag. Medarbeidere uttaler at noen beboere opplever at det å spise frokost på sengen kan være hyggelig innimellom. Data fra høsten 2009 viser at det er viktig å sile ut de arbeidsoppgaver som er helt nødvendig blir gjort til rimelig faste tider. For eksempel at beboerne får sine medisiner. Mine data viser at det er på dette området at det lett kan gjøres feil når medarbeideren har liten tid. At beboere har fått feil medisiner eller dobbel dose, skjer, dessverre. Avvik skrives, som det skal. Dette føler medarbeideren som svært belastende og får skyldfølelse. Data fra høsten 2009 viser at medarbeidere sliter psykisk med dette presset og angsten for å gjøre feil. Som tidligere nevnt viser data fra høsten 2009, at dette arbeidspresset har ført til både gråt og fortvilelse.

Som vist tidligere inneholder krav / kontroll – modellen perspektiver på det å jobbe hardt og raskt, samt det å ha utilstrekkelig tid til alt arbeidet. Mine data viser at dette også kjennetegner den myndiggjorte medarbeider på Fevikun og hennes arbeidshverdag. Datamateriale viser ikke noe ensartet funn som understøtter at medarbeideren kanskje har fått for mye kontroll og innflytelse, som kan være en nyanse innen krav / kontroll - modellen (Hvid, 2009).

Datamateriale viser at den kontrollen og innflytelsen den myndiggjorte medarbeider på Fevikun opplever at hun har, er basert på at nye arbeidsoppgaver er pålagte og det forventes at medarbeideren tar ansvar i forhold til arbeidsoppgavene. På den måten drar man lasset

sammen. Spesielt data fra høsten 2009 viser at medarbeideren må utvise stadig større fleksibilitet. Dette oppleves på en måte positivt, som jeg tidligere har vært inne på. Klapp på skulderen og ros er svært viktig for å stå på, samtidig som dette kan være en fare i forhold til at man står enda mer på, fordi man belønnes med anerkjennelse. Som teoridelen viser er det viktig i et team å kunne gi hverandre anerkjennelse og gi hverandre tilbakemeldinger, både i forhold til arbeidsinnsats, men også i forhold til den man er. Dette kan være med på å skape gode relasjoner som gir bedre klima også for å korrigere hverandre når det er nødvendig (Sørensen og Grimsmo, 2001). I en tid der kravet om å være fleksibel er sentralt, som vist i teoridelen, pekes det også på at dette kan øke forventningspresset fra flere hold, som igjen kan oppleves som slitsomt for medarbeidere (Assmann, 2008). Data fra våren 2009 og høsten 2009 viser at medarbeiderne er innstilte på å være fleksible. Samtidig viser data spesielt fra høsten 2009 at tidspresset preger alt de gjør. *”Det er mange dager vi går uten pause. Det er for travelt. Folk blir ampre og det går ut over miljøet og sikkerheten i det vi gjør. Ja, det er lettere å gjøre feil nå, dessverre”. ”Vi mister gnisten. Det er skummelt”*. Dette er uttalelser fra høsten 2009, som bekrefter det teorien sier om at økt tidspress kombinert med viljen til å stå på og være fleksibel, kan resultere i at medarbeidere lettere kan gjøre feil.

#### **4.3.1.3 Delfunn: Daglige arbeidsoppgaver utføres effektivt, samtidig som kravet om kvalitet skal ivaretas**

Data fra høsten 2009 viser at det er en økende misnøye i teamene nå på grunn av nedskjæringene. Det kommer fram at folk opplever at de gjør flere feil og at det generelt er tungt for tiden. Samtidig viser dataen at noen klager mye og at dette kan oppleves som slitsomt av andre. Det gjør også noe med arbeidsmiljøet. Som tidligere nevnt kan ”klagekulturen” lett gjennomsyre et team og kanskje en hel virksomhet hvis den ikke får motvekt i form av pågangsmot og vilje til å se muligheter. Dette kommer også fram i data fra høsten 2009: *”Negative holdninger smitter lett i teamet, men heldigvis er det mange som er ved godt mot”*.

Hvordan man har det sammen i et team er avgjørende for hvordan arbeidsoppgaver gjennomføres. Dette er beskrevet i teoridelen og det grunnleggende er at det er en anerkjennende tone mellom medarbeiderne og at man deler av sine kunnskaper og erfaringer for å danne en felles plattform i møte med nye arbeidsoppgaver (Holter, 1995). Dette er viktig for å ha kvalitet på arbeidsoppgavene. Som nevnt ovenfor merker beboeren det når medarbeideren har det travelt; han / hun blir urolig. Data fra våren 2009 og høsten 2009 viser

at medarbeideren synes det er fortvilende å se at beboeren lider fordi de ikke er folk nok. De opplever det som ”ille” og lite verdig når en døende pasient ikke får fastvakt, som nevnt tidligere. Det kommer fram at det ikke går an å måle alle arbeidsoppgaver i tid, fordi det er mye som er uforutsigbart. Dette viser data fra høsten 2009: *”Vi kan ikke bare tenke effektivitet i en stellsituasjon, pasienten har krav på kvalitet i det vi gjør”*. *”Jeg opplever det som et nederlag når beboere blir pleiepasienter hos oss, når de har potensial til å bli bedre”*. Disse dataene viser at den myndiggjorte medarbeider setter seg som mål å ha kvalitet på sine gjøremål. Dette er i tråd med et av hovedmålene til Feviktun som undervisningssykehjem: *”Bedret kvalitet på tjenestene til brukerne.”* Dette er med på å trygge Feviktuns visjon *”I trygge hender”* (Feviktun Undervisningssykehjem). Samtidig må hun være mest mulig effektiv. Som vist i teoridelen kan dette oppleves som utilfredsstillende for medarbeideren og det strider mot hennes yrkesetikk, som fremhever etisk bevissthet og faglig omsorg som grunnleggende for kvalitet på arbeidsoppgavene (Jakobsen, 1999).

Som vist i teoridelen er det mange som hevder at pengene styrer for mye av pleie og omsorgsvirksomheten. Det er et komplekst område å bevege seg i. Det kreves at medarbeidere er effektive og at de er lojale mot gjeldende budsjett (Jakobsen, 1999). Et sykehjem er mye styrt av eksterne faktorer. Når kommunene skal spare penger må institusjonene som kommunen eier, ta sin del av sparingen (Winther et al., 2007). Men både Jakobsen og Winther et al., som det her er henvist til, fremhever også det etisk / moralske ansvaret som medarbeidere har. Data fra høsten 2009 viser frustrasjon over beslutninger om økonomiske nedskjæringer gjort av politikere som ikke kjenner hverdagen den myndiggjorte medarbeider befinner seg i. Den myndiggjorte medarbeider må forholde seg til vedtaket og se etter muligheter innenfor nye rammer. Data fra høsten 2009 viser: *”Vi er effektive, men har ikke kvalitet. Verdigheten forsvinner”*. Det kommer også fram at for å være effektiv sitter gjerne medarbeideren i stua sammen med beboerne og ringer etter vakter. *”Jeg må gjøre det slik for å berolige pasientene”*. Dette viser at medarbeideren gjør det hun skal, men at hun går på akkord med sin egen samvittighet. Data spesielt fra høsten 2009 viser at medarbeidere så gjerne skulle gjort noe ekstra for beboerne. Det viser seg at muligheten for å gjøre ”det lille ekstra” for å øke livskvaliteten, er blitt betydelig mindre det siste året. Dette understrekes ved: *”Som myndiggjort medarbeider skal jeg skape opplevelse og gjøre ting med beboerne, men det er vanskelig nå. Pengene begrenser, mangel på tid og folk. Kan ikke være myndiggjorte, fordi rammene tillater det ikke”*.

Uttalelsene ovenfor beskriver opplevelsen av myndiggjøring i hverdagen slik den myndiggjorte medarbeider opplever den. Som teoridelen sier, viser også tidligere undersøkelser at det er sprik mellom ressurser og forventninger. Forventningene preges gjerne av "Uavgrensethet", som innebærer at medarbeideren står overfor et stort område hun skal dekke med faglige vurderinger og etiske overveielser for å gi god pleie (Vike, 2004). Mine data viser at den myndiggjorte medarbeider på Feviktun opplever et sterkt ønske om å gjøre det beste, men har begrensede ressurser. Data i alle prosjektene bekrefter det Vike (2004) fremholder, at det er en stor utfordring å få økonomi, velferdspolitiske utfordringer og praktisk yteevne til å harmonere (Vike, 2004). Data spesielt fra høsten 2009 viser at det viktigste for den myndiggjorte medarbeider er gi beboerne god omsorg og at beboerne i minst mulig grad lider under nedskjæringene. Som nevnt i teoridelen kan dette også være en overlevelsesstrategi, for å slippe å gå hjem med dårlig samvittighet hver dag (Bakken, 2009).

Figur 2 under punkt 2.2.2.1 i teoridelen viser mulighetene den myndiggjorte medarbeider har når hun får bevege seg i flytsonen. Da opplever medarbeideren passende utfordringer som gjør at hun ikke kjeder seg, men heller ikke blir stresset. Ved å få ansvar i arbeidsoppgaver som er tilpasset hennes kompetanse opplever hun at myndighet og ansvar går parallelt. Hvor den myndiggjorte medarbeider på Feviktun befinner seg i figuren, er vanskelig å si på bakgrunn av data. Men noe av mine data viser at medarbeidere er usikre på grunn av opplevelsen av for stort ansvar, som de ikke føler myndighet til å ha. Da beveger hun seg utenfor flytsonen. Det bør være et mål, på bakgrunn av figuren, å jobbe mot at den myndiggjorte medarbeider beveger seg i flytsonen. Da viser figuren også at hun går inn i en modningsprosess.

På tross av nedskjæring er Feviktun i gang med etisk kompetanseheving, i regi av Kommunenes Sentralforbund, KS, som er nevnt i teoridelen. Dette viser at det også fra sentralt hold menes at refleksjon rundt etiske problemstillinger er viktig og helt nødvendig for å kunne ha kvalitet på arbeidsoppgavene.

#### **4.3.1.4 Delfunn: Den myndiggjorte medarbeider mener at beboerens behov alltid skal komme først**

Data fra høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider opplever det som vanskelig når de ser at beboeren har behov for for eksempel en dusj eller hårvask, men samtidig vet de at de egentlig ikke har tid til det i dag. Det er heller ikke denne beboerens tur i dag. En medarbeider

uttaler: *”Vi gjør det på vår måte, for vi ser at pasienten har behov for det, men det blir et dilemma, for vi vet at systemet nedprioriterer slik ting. Men vi merker jo at pasientene roer seg med hårtell for eksempel, og det er faktisk ganske viktig”*. Som tidligere nevnt, og vist i teoridelen, er medarbeideren etisk ansvarlig overfor beboerne, som innebærer at beboerne skal få dekket sine behov, samtidig som dette nesten er en umulig oppgave, fordi det betegnes som en uavgrensethet i forhold til alle behovene som skal dekkes (Vike, 2004). Å stå i en slik situasjon dag etter dag, kan gå på bekostning av det som er nevnt i teoridelen om at medarbeideren kan fraskrive seg det etiske ansvaret fordi ressursene ikke strekker til. Medarbeiderne har ikke tid til eller tar seg ikke tid til etisk refleksjon (Sollund et al., 2004). Mine data viser at den myndiggjorte medarbeider på Feviktun ikke fraskriver seg det etiske ansvaret. Hun ønsker å bruke tiden hun har til rådighet på en bevisst og god måte: *”Det er jo mer utfordrende å bruke tiden riktig nå. Hva gjør vi ut av den tiden vi har?”*, er en uttalelse fra høsten 2009, som viser at medarbeideren reflekterer over hvordan hun bruker tiden sin.

Uttalelser i data fra våren 2009 og høsten 2009 viser at *”Samarbeid viktig”*. For at medarbeiderne skal nå målet med at pasienten alltid skal komme først, må de prioritere beboerne og la trivielle ting passere. Dette kommer fram både våren 2009 og høsten 2009. Spesielt data fra våren 2009 viser at det kan være noe uenighet mellom medarbeidere i teamet i forhold til disse prioriteringene. På den ene siden kommer det fram at samarbeid kan være vanskelig, dette er personavhengig. På en annen side viser det seg at medarbeidere ser nytten av økt samarbeid. Som vist i teoridelen er ikke medarbeidere bare etisk ansvarlig overfor beboerne. Hun er også etisk ansvarlig overfor sine kollegaer. Dette innebærer at medarbeideren må være bevisst på hvordan hun er i møte med den andre. Noe av det viktigste i relasjonen mellom medarbeidere er å fremme den andres livsutfoldelse og gjøre hverandre gode (Eide m.fl. 2003). Data fra våren 2009 viser at medarbeidere gleder seg til å gå på jobb. De opplever at arbeidsplassen er god, samtidig som de ser at de har forbedringspotensial i forhold til samarbeid. Medarbeiderne viser at de er opptatt av å finne fram til hva det er som gjør at de gleder seg til å gå på jobb og bygge videre på det. Data fra høsten 2009 viser at det er viktig for medarbeiderne å oppleve at de mestrer hverdagen. De fremhever at anerkjennelse er viktig for å oppleve mestring, samt at medarbeiderne har tillit til hverandre slik at dagen glir greitt. For å oppnå dette uttaler de at teamene er avhengige av å samarbeide. Samtidig viser data fra våren 2009 at det kan være vanskelig i samarbeidet å gi hverandre tilbakemeldinger, både ris og ros. Dette kom tydelig fram våren 2009, men det kom også fram sterke ønsker om å endre på dette.

Figur 3 som er vist i teoridelen under punkt 2.4 kan belyse dette. Selv om utgangspunktet for figuren er basert på ledergrupper, har den overføringsverdi til teamene på Fevikun. Spesielt data fra våren 2009 bekrefter hvor nøye de forskjellige elementene hører sammen. Her fokuseres det på at samarbeidet i teamet legger føringer for hvordan medarbeidere klarer å gjennomføre arbeidsoppgavene. En medarbeider uttaler: *”Vi trenger mer struktur i teamet”*. Hun opplever at det er mye tilfeldigheter i forhold til gjennomføring av arbeidsoppgaver. Det settes fokus på viktigheten av å ha felles tenkning i forhold til målet som er viktig for teamet: Pasientens beste og godt samhold i teamet. Samtidig kommer det fram frustrasjoner over knappe rammebetingelser. Dette bekrefter også data fra høsten 2008 og høsten 2009. Mine data viser at den myndiggjorte medarbeider på Fevikun er opptatt av å skape gode forutsetninger for å kunne samarbeide godt. På den ene siden viser data fra våren 2009 at samarbeidet innad i teamene er viktig og refleksjoner over relasjonelle forhold mellom medarbeidere i teamet er viktig for å nå et felles mål. På en annen side viser data fra høsten 2009 at medarbeidere i teamene møter større utfordringer nå i forhold til å skulle forholde seg mer aktivt til hverandres team. Dette viser data fra høsten 2009 at til tider kan være problematisk. Det kommer fram at selv om teamene er innenfor samme virksomhet, er de svært selvstendige i gjennomføringen av diverse arbeidsoppgaver. Som tidligere vist fører de økonomiske nedskjæringene til at medarbeidere må arbeide mer på tvers av teamene. Noen medarbeidere mener at dette kan virke samlende for Fevikun, viser data fra høsten 2009. Det felles målet er at pasientens behov kommer først. For å kunne møte utfordringen i forhold til trange rammebetingelser viser data fra våren 2009 og høsten 2009, at medarbeidere ser at det å ha felles forståelse om strategi og diverse prosedyrer er helt nødvendig for å nå målet om at pasienten alltid skal prioriteres. Som tidligere nevnt er forutsetningen her at medarbeidere er lojale i forhold til det teamene bestemmer slik at arbeidsdagen blir greitt.

#### **4.4 Hva kjennetegner den myndiggjorte medarbeider?**

Det siste funnet er ikke plassert under en bestemt variabel. Dette har sin grunn i at funnet er basert på data i forhold til hva som kan synes å kjennetegne den myndiggjorte medarbeider på Fevikun, ut ifra det som er vist i teoridelen om dette. Videre blir det drøftet hvor den myndiggjorte medarbeider befinner seg i krav / kontroll – modellen. Grunnen til denne tilnærmingen er at datamateriale viser mye av den myndiggjorte medarbeiders opplevelse av

seg selv som myndiggjort og hvilke muligheter hun selv opplever som realistiske når de økonomiske rammene endres. På bakgrunn av dette formuleres følgende funn:

**4.4.1 Hovedfunn 4: Den myndiggjorte medarbeider opplever at de økonomiske nedskjæringene hemmer mulighetene til å opprettholde det som skal kjennetegne den myndiggjorte medarbeider, men hun preges likevel av pågangsmot og vilje til å se muligheter som myndiggjort.**

Som belyst tidligere i oppgaven opplever den myndiggjorte medarbeider på Feviktun usikkerhet i det å være myndiggjort. Dette kommer spesielt fram i data fra høsten 2008. Som tidligere vist, kan noe av dette komme av at medarbeideren ikke opplever det som klart definert hva som skal kjennetegne den myndiggjorte medarbeider på Feviktun, bortsett fra det økte ansvaret som medarbeideren selv mener er svært sentralt. Som teoridelen viser er det mange forståelser av myndiggjøringsbegrepet, alt etter hvilke kontekst man opererer innenfor. I denne oppgaven er empowerment og medvirkning fremhevet som sentrale begreper innenfor myndiggjøring, fordi disse begrepene er relevante i forhold til den myndiggjorte medarbeider på Feviktun sin opplevelse av å være myndiggjort. I det følgende blir det fokusert på hvordan økonomiske nedskjæringer kan hemme muligheten for å opprettholde kjennetegnene på den myndiggjorte medarbeider, som er omtalt i teoridelen. Videre settes det fokus på mulighetene den myndiggjorte medarbeider opplever at hun har. Til sist drøftes det om den myndiggjorte medarbeider finner sin plass i krav / kontroll – modellen, som også er omtalt i teoridelen. Se punkt 2.2.

**4.4.1.1 Delfunn: Økonomiske nedskjæringer kan oppleves som en hemmende faktor for virkeliggjøring av kjennetegn på den myndiggjorte medarbeider**

Tidligere i oppgaven er det belyst hvordan den myndiggjorte medarbeider opplever at endringer i rammebetingelser virker inn på hennes daglige virke. Det kommer fram at hun opplever mindre muligheter til å være myndiggjort og at dette har forverret seg det siste året. Data materiale fra høsten 2008, våren 2009 og høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider opplever ansvar som sentralt innenfor det å være myndiggjort. I tillegg viser data fra høsten 2009 at mulighetene for å øke sin egen kompetanse i tråd med det økte ansvaret er blitt vanskeligere. Dette gjør at hun opplever seg selv som mindre selvstendig og mindre beslutningsdyktig. Den myndiggjorte medarbeider opplever også at kravet om å være effektiv



overskygger kravet om kvalitet, samtidig som det også kreves. Mine data viser med dette at de økonomiske nedskjæringene gir konsekvenser for den myndiggjorte medarbeider.

Teoridelen gjør rede for kjennetegnene på to begreper som er sentrale innenfor myndiggjøringsbegrepet, empowerment og medvirkning. Som vist i teoridelen har myndiggjøringsbegrepet sitt utgangspunkt i empowerment. Overordnet kan det sies at empowerment kjennetegnes blant annet av at teorier og praksiser som gjør det mulig at medarbeidere har reelle påvirkningsmuligheter i en demokratisk virksomhet basert på dialog og god kommunikasjon mellom ansatte, samt at beslutninger tas nær den som saken gjelder (Potterfield, 1992). Min forståelse av dette er at dette er stort og kanskje litt vanskelig å håndtere. Derfor er det naturlig i denne oppgaven å dele det opp i mindre deler for å kunne operasjonalisere begrepet. Med utgangspunkt i Amundsen og Kongsvik (2008), som vist i teoridelen, blir det nå gjort rede for hvordan økonomiske nedskjæringer kan oppleves som en hemmende faktor i forhold til at kjennetegn innenfor empowerment kan virkeliggjøres.

Data fra høsten 2009 viser noe ulike funn i forhold til opplevelsen av å bli informert om at økonomiske endringer ville ramme Feviktun i form av økonomiske nedskjæringer som ville få konsekvenser for den enkelte medarbeider. Noe data viser at den myndiggjorte medarbeider opplever at hun ”ble informert”. Hun sier videre at hun savner mer dialog og at det som det ble informert om, var bestemt uten at hun eller andre myndiggjorte medarbeidere hadde noen form for påvirkningsmuligheter. Videre kommer det fram at det hadde hun heller ikke forventet, men hun savner at hun kunne få si sin mening tidligere i prosessen. Opplevelsen av å bli hørt er viktig for medarbeideren, som jeg tidligere har vært inne på. Teoridelen viser at for å skape empowerment i en virksomhet er det sentralt at informasjon om organisasjonens resultater skjer. Denne informasjonen bør være preget av å være dialogbasert informasjonsutveksling (Amundsen og Kongsvik, 2008). På den ene siden viser data fra høsten 2009 at det kan se ut som at den myndiggjorte medarbeider opplever at det har sviktet. På den andre siden viser også data fra høsten 2009 at medarbeideren opplever at hun ble tatt med i dialogbaserte møter om de økonomiske nedskjæringene, og at ledelsen er interessert i å få tilbakemeldinger om konsekvenser i det daglige virke. De forskjellige oppfatningene kan ha flere årsaker, men datamateriale viser ingen sikre funn om årsakene.

Data fra høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider har forståelse for situasjonen som ledelsen befinner seg i. Økonomiske nedskjæringer skjer på politisk nivå, og ledelsen er

budbringeren. Likevel viser data at den myndiggjorte medarbeider opplever at virksomheten som helhet burde hatt åpnere kommunikasjon mellom alle berørte parter tidligere i prosessen, slik at de i større grad kunne oppleve sin egen myndiggjøring. Data fra høsten 2008 viser at den myndiggjorte medarbeider ”er vant til” økonomiske nedskjæringer. Hun opplever at økonomien styrer mye, deriblant muligheten til kompetanseutvikling, som er viktig for å være myndiggjort. Som tidligere vist har økonomiske innstramminger foregått i virksomheten siden 2006. Mine data viser at medarbeidere stadig må omstille seg i forhold til endrede rammebetingelser. Som tidligere nevnt kan det å være omstillingsdyktig i utgangspunktet være en god egenskap, men det er usikkert i hvilken grad dette virker inn på det å kjennetegnes som myndiggjort medarbeider.

Data fra høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider opplever at hun må arbeide raskere for å nå målet til virksomheten basert på trangere rammebetingelser. Som vist i teoridelen er individuelle belønninger basert på at medarbeideren har jobbet godt for å nå virksomhetens resultater sentralt innenfor empowerment (Amundsen og Kongsvik, 2008). Slike typer belønningssystemer er ikke mye brukt i norsk tradisjon, der den kollektive fellesskapstanken står svært sterkt. Dette understrekes også i NF - rapporten rapport (Sollund et al., 2004). Som tidligere nevnt viser data fra høsten 2009 at den myndiggjorte medarbeider opplever at anerkjennelse er en viktig form for belønning. Dette kommer også fram i data fra våren 2009, men det viser seg her at det å gi hverandre oppmuntring og anerkjennelse kan være vanskelig. Data fra høsten 2009 viser også at anerkjennelse til den enkelte medarbeider fra ledelsen, oppleves sjelden. Medarbeiderne opplever heller at ledelsen er flinkere til å gi hele teamet positiv oppmuntring. Medarbeiderne er flinke til å bruke hverandre innad i teamet når det røyner på, viser data fra høsten 2009: *”Vi skulle jo gått lenger opp i systemet med det. Du må jo være oppi det for å forstå. Vi sliter oss ut og må bruke hverandre for å overleve”*. Som tidligere nevnt i oppgaven er ofte medarbeidere svært lojale. Selv om data viser at det ikke er utstrakt bruk av belønninger i virksomheten, annet enn klapp på skulderen, så står de sammen om å klare dette, selv om de opplever at de til tider blir overkjørt som myndiggjorte medarbeidere. Data fra høsten 2009 viser at *”alt blir basert på økonomi nå. Nå føler jeg at pengene styrer alt. Ting skjer for fort og vi har ikke mulighet til gjøre en ordentlig jobb, slik vi vil”*. På den ene siden viser mine data at medarbeideren opplever at hun må være effektiv for å bidra til at virksomheten skal holde seg innenfor de økonomiske rammene, men på den andre siden vet hun at effektiviteten også må være basert på kvalitet og kompetanse.

At medarbeidere må inneha kunnskap for å ha kvalitet som igjen kan bidra til virksomhetens resultater er belyst tidligere i oppgaven. Som tidligere vist er kompetanse og kompetanseutvikling grunnleggende for at medarbeideren kan være myndiggjort. Data fra høsten 2009 viser at det har skjedd endringer i negativ retning i forhold til mulighetene den myndiggjorte medarbeider har til å tilegne seg mer kunnskap i forhold til kravene som hun møter i jobben sin. Som tidligere nevnt er den myndiggjorte medarbeider opptatt av å ha kvalitet på arbeidsoppgavene sine. Samtidig viser data at hun opplever i stadig større grad å bli styrt av å rekke ting, for å komme i mål. Dataene viser at medarbeideren opplever at det viktigste er å få jobben gjort, og at den myndiggjorte medarbeider blir pålagt oppgaver hun ikke opplever seg selv som kompetent til å utføre. Data fra høsten 2009 viser at på grunn av lite folk i avdelingen, må medarbeidere få nye arbeidsoppgaver slik at virksomheten skal holde seg innenfor budsjetttrammene. *”Vi må jo bare jobbe fortere, og vi løper fra det ene til det andre. Vi er ikke økonomer, vi er først og fremst omsorgspersoner”*, viser en uttalelse fra høsten 2009. Dette viser at den myndiggjorte medarbeider opplever seg selv som mer ansvarlig overfor beboeren enn overfor systemet, men samtidig er hun svært lojal for at virksomheten skal klare å møte utfordringene. Som tidligere nevnt viser NF – rapporten at virksomheter må legge myndiggjøringen ”på is”, fordi de økonomiske rammene ikke tillater hverken kompetanseutvikling eller andre former for utviklingsarbeid (Sollund et al., 2004).

På bakgrunn av det ovenfor nevnte kan det synes som om den myndiggjorte medarbeiders muligheter for å kjennetegnes som myndiggjort ut ifra empowerment, kan være noe uklart. For hvilke makt har den myndiggjorte medarbeider til å påvirke virksomhetens retning og resultat? Som vist i teoridelen kan maktperspektivet romme mye. Det å være selvstendig, ha tillit og kompetanse gir makt. Disse elementene er viktig innenfor myndiggjøring slik NF – rapporten beskriver det (Sollund et al., 2004). Selv om rapporten ikke nevner makt som et direkte kjennetegn på den myndiggjorte medarbeider, så gir disse elementene makt når de utøves. Som tidligere vist viser data at den myndiggjorte medarbeider opplever seg som mindre selvstendig på grunn av de økonomiske nedskjæringene. Hun opplever tillit mellom medarbeidere i noe varierende grad og muligheten til å øke sin kompetanse er blitt mindre, spesielt det siste året. Teorien viser at når jobbkravene økes, økes også kompetansekravet. Økt kompetanse kan føre til at medarbeidere får mer makt (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Data fra høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider opplever mindre muligheter for kompetanseutvikling på grunn av de økonomiske nedskjæringene. Andre oppgaver blir prioritert. Data fra høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider opplever at det er

pengene som styrer og at kunnskapen som den myndiggjorte medarbeider besitter ikke har særlig innvirkning på at virksomheten skal nå sine mål om budsjett i balanse. Som vist i teoridelen hevder noen kritiske røster at empowerment er et middel for at virksomheten skal nå sine mål, basert på en instrumentell tenkning der økonomisk styring og budsjettbalanse er hovedmålet. Den myndiggjorte medarbeider er da en brikke i et større spill (Amundsen og Kongsvik, 2008). Mine data viser at den myndiggjorte medarbeider på Feviktun ikke primært opplever ansvar for virksomhetens økonomiske tilstand, dette blir sekundært, men deres ansvar er i første rekke rettet mot beboerens behov og tilstand. Dette gjenspeiles i data fra alle prosjektene dette året.

Teoridelen viser at myndiggjøring innebærer medvirkning. Det betyr at medarbeideren har rett til å bli hørt og til å ha innflytelse (Sollund et al., 2004). Det legges vekt på å ha gode sosiale relasjoner for å oppnå mer maktutjevning, som igjen skal fremme herredømmefri kommunikasjon og unngå umyndiggjøring (Stang, 2003). Dette kan oppleves som store ord og i praksis kan de oppleves som vanskelig å operasjonalisere. Derfor er det nødvendig å ta utgangspunkt i noen begreper som utgjør kjennetegn på medvirkning, som det er vist i teoridelen. Blant annet fremheves autonomi som en viktig dimensjon innenfor medvirkning. Dette innebærer at man tar selvstendige valg og handler selvstendig. Den myndiggjorte medarbeider er i denne forståelsesrammen preget av ikke være styrt av andre, men har muligheter og trygghet til å opptre selvstendig (Nyhlen, 1999). Som tidligere vist viser data fra høsten 2009 at den myndiggjorte medarbeider opplever seg selv som mindre selvstendig nå enn for et år siden. Hun mener at dette har sammenheng med at de økonomiske nedskjæringene fører til mindre muligheter for kompetanseutvikling som igjen fører til at hun blir mer usikker i forhold til mange og nye arbeidsoppgaver. Hun opplever å bli styrt av de trange økonomiske rammene. Data fra høsten 2009 viser også at den myndiggjorte medarbeider har fått nye arbeidsoppgaver, men opplever manglende opplæring i forhold til å påta seg disse arbeidsoppgavene. Konsekvensen blir da at hun blir usikker: *"Jeg er jo redd for å gjøre feil"*, er en uttalelse fra høsten 2009. Når medarbeidere opplever at ressursene blir mindre i forhold til de krav som stilles, kan dette oppleves som at de må jobbe fortere og gjøre mer innenfor samme tidsramme (Sollund et al, 2004). Samtidig som krav om raskere jobbing kommer, kommer også kravet om å påta seg nye arbeidsoppgaver. Data fra høsten 2009 viser at dette kan oppleves som overveldende for den myndiggjorte medarbeider, som fører til at hun blir mindre selvstendig på grunn av usikkerhet på sin egen kompetanse i møte med nye arbeidsoppgaver.

Selvstendigheten henger sammen med medbestemmelse, som innebærer at man har muligheter til å være med på å beslutte og fremme egne interesser. Dette er en annen dimensjon som fremheves som sentral innenfor medvirkning (Nyhlen, 1999). Teoridelen viser nyanser mellom medvirkning og medbestemmelse og at dette foregår på forskjellige nivåer. Dette kan by på utfordringer fordi det kan være stort spenn i hva som ansees som viktig og riktig i forhold til beslutning og gjennomføring. På grunn av ulike oppfatninger og mangel på medbestemmelse kan motvirkning oppstå når et vedtak skal iverksettes (Falkum, 1999). Data fra høsten 2008 viser at den myndiggjorte medarbeider ikke opplever at hun var medbestemmende i forhold til innføring av myndiggjorte medarbeidere. Dette er drøftet tidligere i oppgaven. Uttalelser som *”Vi fikk bare et dokument i fanget, så var vi myndiggjorte”*, viser at medarbeideren føler seg litt overkjørt her. Data fra høsten 2009 viser at beslutningen om økonomiske nedskjæringer ligger utenfor virksomhetens beslutningsområde og at dette i større grad kan føre til motvirkning, fordi den myndiggjorte medarbeider opplever at beslutningen er tatt av folk som står for langt unna de som rammes av vedtaket. *”Politikerne ser ikke hverdagen. Du må være oppi det for å forstå”*, er en uttalelse fra høsten 2009. Faktorene som er skissert i teoridelen, som legger føringer om medarbeideren preges av medvirkning eller motvirkning, kan drøftes opp mot den myndiggjorte medarbeiders opplevelse av hvordan de økonomiske nedskjæringene innvirker. Data fra høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider ikke har tillit til politikerne som har besluttet dette. Hun opplever det som vanskelig å iverksette tiltak som strider mot hennes yrkesetiske verdier og at hovedmålet er sparing, som går på bekostning av kvaliteten på ytelsene til beboeren. Videre kommer det fram at hun opplever økt ansvar, men ikke økt myndighet, fordi hun gjør det som forventes av henne i lojalitet mot virksomheten og de andre medarbeiderne. Det viser seg også at den myndiggjorte medarbeider opplever et stort sprik mellom forventinger fra beboeren og de ressurser som er tilgjengelige. Dette er beskrevet tidligere i oppgaven.

Som nevnt i teoridelen må alle institusjoner som er eid av samme kommune ta sin del av nedskjæringene når de rammes av sparekniven (Winther et al., 2007). Dette kan lett skape frustrasjoner og motvirkning som nevnt ovenfor. Som nevnt kan også medbestemmelse foregå på et annet nivå. Innad i virksomheten skal mye besluttes. Teoridelen viser at når medarbeidere er med i beslutningsfasen preges de i mindre grad av motvirkning. En medbestemmende medarbeider er gjerne også en medvirkende medarbeider (Falkum, 1999).

Data fra høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider opplever at hun har mindre muligheter for å være medbestemmende, men må være medvirkende. Eller rettere sagt, så opplever hun at hun må være medbestemmende innenfor så trange økonomiske rammer at hun sjelden har store valg. Det overordnede målet er innsparing og det preger mulighetene for beslutninger. Likevel må den myndiggjorte medarbeider medvirke for at arbeidsdagen skal bli greitt og beboeren skal få det han / hun har rett og krav på. *”Jeg har lyst til å skape opplevelse for beboeren, men har ikke muligheter til det”. ”Friheten til å kunne gjøre noe ekstra for og med beboeren er blitt mindre og det er vanskelig. De individuelle behovene blir ikke sett”.* Disse uttalelsene fra høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider opplever seg mindre myndiggjort nå, fordi hun ikke har muligheten til å arbeide som myndiggjort, fordi det er for lite tid og for lite folk. Dette henger også sammen med å være deltakende, som er en dimensjon innenfor medvirkning. Det innebærer aktiv utfoldelse og bekreftelse av identitet og likeverd (Nyhlen, 1999). På bakgrunn av data fra høsten 2009, viser dette at på den ene siden opplever ikke den myndiggjorte medarbeider seg som deltakende, basert på den forståelsen Nyhlen skisserer. På en annen side gir medarbeideren inntrykk av å være deltakende i sin nærhet til beboeren, med tanke på å hele tiden tenke at beboeren ikke skal lide på grunn av nedskjæringene. Hun ser muligheter. Dette blir belyst under punkt 4.4.1.3.

#### **4.4.1.2 Delfunn: Den myndiggjorte medarbeider opplever et spenn mellom krav og kontroll**

Som tidligere belyst i oppgaven viser data at den myndiggjorte medarbeider i stadig større grad opplever at økonomiske nedskjæringer legger føringer for hvilke muligheter hun har til å kunne gi beboeren det han / hun har rett og krav på. Det kommer fram at den myndiggjorte medarbeider på Feviktun opplever at det siste året har vært utfordrende på dette området. Data fra høsten 2008 viser at den myndiggjorte medarbeider opplever at økonomien styrer en del av hennes muligheter for kompetanseutvikling, men her kommer det i liten grad fram at kvaliteten på ytelsene til beboeren blir skadelidende. Data fra våren 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider er opptatt av å samarbeide på tvers av grupper og team, for å utnytte medarbeiderne mest mulig konstruktivt. Her kommer det også fram at de ønsker flere medarbeidere på jobb, fordi de opplever at de har lite å spille på når uforutsette ting skulle dukke opp. Data fra høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider opplever at de økonomiske rammebetingelsene er så trange at hun er redd for at det går ut over kvaliteten på ytelsene til beboeren. *”Vi kan ikke bare tenke effektivitet i en stellsituasjon, pasienten har krav på kvalitet i det vi gjør”*, viser en uttalelse.

Mine data fra hele perioden viser at medarbeideren er frustrert over at hun ikke alltid får gjort det hun ønsker for beboeren. Det økte tidspresset oppleves frustrerende, med krav om å jobbe effektivt når hun vet at beboeren har behov for en mer tilstedeværende medarbeider. ”*Vi har jo med mennesker å gjøre. Da kan ikke alt forutsettes*”, viser en uttalelse som beskriver at kravet om å være effektiv kan være vanskelig å oppfylle. Med bakgrunn i data kan det se ut som den myndiggjorte medarbeider på Feviktun opplever avstand mellom kravene som blir stilt til henne, og kontrollen, i form av kompetanse og innflytelse, som hun besitter. Som vist i teoridelen viser krav / kontroll – modellen noen ulike komponenter som er av stor betydning for den enkeltes opplevelse av det å mestre egen arbeidsdag. Se punkt 2.2. De ulike variablene er drøftet tidligere i oppgaven i forhold til den myndiggjorte medarbeiders opplevelse av det å være myndiggjort på Feviktun. Datamateriale viser at myndiggjorte medarbeidere på Feviktun ikke er en ensartet gruppe. Dette kommer spesielt fram i data fra våren 2009, som viser at medarbeidere har forskjellige tilnæringsmåter i forhold til å være myndiggjorte. Her uttaler medarbeidere at det er svært personavhengig at samarbeidet går bra. Det oppleves også ulikheter i hvordan den enkelte tar ansvar i form av å være selvstendig og ta beslutninger på egen hånd og tilby hjelp. Dette understrekes også i data fra høsten 2009, som viser at medarbeidere ikke alltid tar beslutninger som de i realiteten kan ta, men spør andre om å gjøre det for dem. På den ene siden viser data at den myndiggjorte medarbeider har stor vilje til å ta ansvar og er engasjert i å ville forbedre sin egen arbeidssituasjon, slik at det kommer beboeren til gode. På en annen side viser data at den myndiggjorte medarbeider vegrer seg i forhold til ansvaret og det å være engasjert. Det er lettere å skyve ansvaret over på andre.

Som vist i teoridelen plasserer Karasek i krav / kontroll – modellen medarbeidere inn i fire forskjellige ”kategorier” i forhold til hva som kjennetegner den enkelte. Det er store forskjeller mellom de fire kategoriene. Se punkt 2.2.2. Karasek hevder at det mest usunne er å befinne seg i den anspente delen. Da jobber man raskt og hardt, men har ikke nødvendigvis så stor innflytelse og kontroll. Det innebærer større sjanse for stressrelaterte lidelser. En avslappet medarbeider preges av å ha mye innflytelse og kontroll, men opplever mindre krav i jobben. En medarbeider med mye erfaringskompetanse kan befinne seg her. Å være passiv og inaktiv kan være godt for den det gjelder, men det gir lite bidrag til arbeidsfellesskapet. Karasek hevder at det passive arbeidet er det sunneste. Her har man små krav i jobben, men har heller ikke innflytelse. Det å være aktiv er mindre sunt enn det å være passiv, men den aktive komponenten innebærer en utviklingsdimensjon, som er viktig og som mange ønsker å

ha i sitt arbeid. Det aktive arbeidet bringer utvikling i en virksomhet, som bringer goder til fellesskapet og til den enkelte (Hvid, 2009). En modell er som regel en forenkling av virkeligheten, derfor påpeker Karasek at det er for enkelt å plassere den enkelte medarbeider inn i disse kategoriene. Her må det tas høyde for den enkeltes personlighet i forhold til både mestring og det å ta ledelse (Hvid, 2009).

Som det også påpekes i mitt datamateriale som ligger til grunn for denne oppgaven, har relasjonelle forhold mellom medarbeiderne på Fevikun mye å bety for hvordan medarbeiderne klarer seg gjennom en arbeidsdag. Dette understrekes også av NF - rapporten, som fremhever tillit, trivsel og trygghet for at den myndiggjorte medarbeider skal oppleve myndiggjøring som reelt. I rapporten hevdes det også, på bakgrunn av undersøkelse, at for mye passivitet hos den myndiggjorte medarbeider kan føre til utbrenthet. Dette er heller ikke gunstig for medarbeideren (Sollund et al., 2004). Dette viser en motsetning i forhold til det Karasek fremhever som det sunneste (Hvid, 2009).

Data fra høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider på Fevikun opplever en forverring i forhold til det å ha kontroll på sin egen arbeidshverdag. Hun opplever at kravene økes og at hun må jobbe raskere for å rekke over alt. Innholdet i kontrollbegrepet følger ikke innholdet i kravbegrepet. Det innebærer at hun har høye jobbkra, men har ikke tilsvarende kontroll. I forhold til krav / kontroll – modellen, befinner da den myndiggjorte medarbeider på Fevikun seg i den ansente delen av modellen. Som tidligere belyst i oppgaven er mye personavhengig, som også Karasek fremhever. Den enkeltes personlighet spiller inn her. På den ene siden kan altså den myndiggjorte medarbeider preges av å være ansent. Dette kan sies på bakgrunn av data som er drøftet i oppgaven. På en annen side viser også data at den myndiggjorte medarbeider er preget av ”stå – på” holdning og er engasert i å ville utrette noe, med pasientens beste som drivkraft bak engasjementet. I forhold til krav / kontroll – modellen befinner da den myndiggjorte medarbeider seg i den aktive delen. Hun ønsker å drive utvikling til tross for tunge tider. Hun har høye jobbkra og ønsker utvikling. Dette bekreftes også av at Fevikun i disse dager gjennomfører nye prosjekter i virksomheten, som innebærer opplæring og utvikling blant medarbeidere. Dette kan eksemplifiseres med at medarbeidere blir opplært i intravenøs væskebehandling, videre er kompetanseutviklingsprogrammet om etisk kompetanseheving kommet i gang, samt oppfølging i forhold til ernæring og trykksår. Dette har jeg fått opplyst i en e – post fra enhetsleder på Fevikun, Anna Særnmo, 24.11.09. Den myndiggjorte medarbeider preges da av å være aktiv og ansvarlig som data viser at den



myndiggjorte medarbeider opplever som sentralt, og som også NF - rapporten fremhever innenfor myndiggjøring (Sollund, et al., 2004). På bakgrunn av krav / kontroll – modellen kan dette være gunstig, med forutsetning om at kompetanseutvikling går parallelt med de økende kravene (Hvid, 2009).

På den ene siden viser mine data at de myndiggjorte medarbeiderne på Fevikun opplever at de økonomiske nedskjæringene kan føre til mer hektiske og ansente medarbeidere. På en annen side viser data at de myndiggjorte medarbeiderne opplever muligheter ved å være aktive selv. Visjonen ”I trygge hender” baseres på verdiene ”Trygghet, respekt, kunnskap og trivsel.” Dette er, ifølge mine data, grunnleggende for myndiggjorte medarbeider på Fevikun.

#### **4.4.1.3 Delfunn: Den myndiggjorte medarbeider opplever muligheter som myndiggjort.**

Mye av datamateriale fra perioden høsten 2008 til høsten 2009, bærer preg av at den myndiggjorte medarbeider opplever at det er tunge tider, på grunn av de økonomiske nedskjæringene. Likevel viser også data, spesielt fra høsten 2009, at den myndiggjorte medarbeider ser muligheter på tross av motgangen. Mine data viser at ingen ønsker i utgangspunktet at virksomheten skal få trangere rammer, men som tidligere belyst, er også den enkelte virksomhet medansvarlig for kommunens helhetlige økonomi. På den ene siden kan økonomiske nedskjæringer føre til dårligere kvalitet på pleien, som data fra våren 2009 og høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider opplever. På en annen side kan det være muligheter for at myndiggjøringsbegrepet kan få nytt innhold for den myndiggjorte medarbeider på Fevikun. Data fra høsten 2009 viser: ”*Det er veldig forskjellig hvordan den enkelte tar nedskjæringene*”. Myndiggjorte medarbeidere er ikke noe ensartet gruppe, selv om de er myndiggjorte. De reagerer forskjellig, som er naturlig på menneskers vis. Felles for alle er at de har fått et redskap i det å være myndiggjorte som skal gjøre de i stand til å ta mer ansvar, ha mer innflytelse og få økt kunnskap (Sollund et al., 2004). Data fra høsten 2008 viser at det å ta ansvar oppleves svært forskjellig. Noen medarbeidere tar selvstendig ansvar, andre i mindre grad, dette er personavhengig. Det viser seg også at noen medarbeidere ikke ønsker ansvar, mens andre ikke vet hvordan de skal ta dette ansvaret. Usikkerheten rundt dette er drøftet tidligere i oppgaven. Som tidligere nevnt, viser data fra høsten 2008 at ansvarsfølelsen er blitt større etter innføringen av myndiggjøring. Dataene viser at medarbeidere opplever at det økte ansvaret er blitt for ensidig mye vektlagt. Samtidig viser data fra høsten 2008 at medarbeidere har muligheter for kurs og videreutdanning og opplever dette som positivt. Data fra høsten 2009 viser at denne muligheten oppleves som mindre nå.

Utfordringen nå er hvordan medarbeidere i større grad kan bruke hverandre i forhold til å øke sin egen forståelse. Som teoridelen viser kan den myndiggjorte medarbeider bruke myndiggjøringen som et redskap i opplæring av andre medarbeidere i teamet, for å skape mer selvstendighet. Dette viser at myndiggjøringen er en integrert del av medarbeideren (Sollund et al., 2004).

I data fra alle prosjektene viser den myndiggjorte medarbeider at hun har mange ressurser, har kompetanse på forskjellige områder, er reflektert og villig til å se muligheter. Selv om det kommer fram at økonomiske nedskjæringer kan oppleves som kvelertak, viser den enkelte at det er mulig å leve opp til det som skal kjennetegne den myndiggjorte medarbeider. Data fra høsten 2008, våren 2009 og høsten 2009 inneholder mye som kan tilsi at den myndiggjorte medarbeider har redskaper til å imøtegå utfordringer som økonomiske nedskjæringer fører med seg. *”Vi må bli mer bevisst på hvordan vi bruker tida vår. Vi må bruke tida riktig, da kan vi utrette mye”*, viser data fra høsten 2009. Som vist i teoridelen er det viktig å kunne bruke tiden man har til rådighet på mest mulig konstruktiv måte. Dette er et kollektivt ansvar der den enkelte må lete etter løsninger innenfor sitt område. Det viser styrke når medarbeideren ikke bare plasserer skylden for dårlige tider utenom seg selv, men er villig til å se etter muligheter innenfor sitt eget handlingsrom (Holter, 1995).

Data fra våren 2009 bekrefter viktigheten av å samarbeide på tvers av grupper og team. Her viser det seg at dette innebærer at medarbeideren må spørre aktivt om andre trenger hjelp. Da er hun medvirkende og hun tar ansvar, som kjennetegnes ved en myndiggjort medarbeider. Det gode med økt samarbeid er at medarbeidere kan få mer innblikk i hverandres kunnskap. Alle besitter kunnskap som bare den enkelte vet, men som kan være svært verdifull for andre. Ved at andre etterspør blir den enkelte bevisst på hva hun gjør basert på erfaringskunnskap eller annen form for kompetanse. Det å oppleve at andre har bruk for sin kompetanse betyr mye for den enkelte (Sollund et al., 2004). I dataene kommer det fram mye engasjement og stå – på – vilje hos de myndiggjorte medarbeiderne. Data fra høsten 2009 viser at engasjementet brukes mye i forhold til å medvirke til at beboerens behov blir ivaretatt. Data fra våren 2009 og høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider ser nytten av økt samarbeid. Det kommer fram at selvstendighet fremmes i samråd med andre og beslutninger kan bli tatt på et tryggere grunnlag i samråd med andre medarbeidere. Til sammen innehar de kompetansen som beslutningen skal tas på. Som vist i teoridelen er medarbeideren entusiastisk når hun opplever å bli hørt og hun har innvirkning i teamet og i

arbeidsprosessene. Dette er en gunstig tilnærming når medarbeidere må se etter nye løsninger når rammene endres (Assmann, 2008).

Data fra våren 2009 og høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider opplever anerkjennelse og tilbakemeldinger fra kollegaer som viktig for trivsel og pågangsmot. *”Det holder oss oppe”*, sier en medarbeider høsten 2009. Samtidig kommer det fram viktigheten av å oppleve mestring. I data fra høsten 2009 brukes eksempelet med medarbeideren som opplever at hun må administrere medikamenter uten at hun føler at hun har nok kompetanse. *”Da er det viktig at vi kan gi henne en opplevelse av at hun mestrer dette. At hun stoler på seg selv gir jo selvtillit, men selvfølgelig må hun bruke andre når hun er usikker”*. Denne uttalelsen viser at medarbeidere har stor tillit til hverandre og vil backe hverandre opp. Data fra høsten 2009 viser at det blir lagt til rette for at medarbeidere på best mulig måte skal oppleve mestring ved denne nye oppgaven. Det viser seg i form av at det skal oppleves praktisk enkelt å utføre denne oppgaven. Det springende punkt vil imidlertid hele tiden være om medarbeideren opplever seg selv som kompetent nok til å gjennomføre det.

Teoridelen viser at makt kan være et kjennetegn innenfor myndiggjøring, spesielt innenfor empowerment. Se punkt 2.1.2. Data fra høsten 2009 viser at den myndiggjorte medarbeider er bevisst på at hun har makt i mer eller mindre grad, men opplever at dette kan være litt ubehagelig. På den ene siden viser det seg at den myndiggjorte medarbeider opplever det å ha makt som bra, når makta brukes konstruktivt. På den andre siden opplever den myndiggjorte medarbeider at det er litt vanskeligere når nedskjæringene kommer. Hun uttaler at hun da må bruke makten mer for at arbeidsdagen skal bli greitt. Hun opplever at hun ikke alltid liker den myndigheten som makten gir. Når data fra våren 2009 viser at medarbeiderne arbeider aktivt for at samarbeidet skal baseres tillit, viser det at de myndiggjorte medarbeiderne bruker makten konstruktivt til å påvirke egen arbeidssituasjon. Dette samsvarer også med NF – rapporten. Makt henger sammen med ansvar som den myndiggjorte medarbeider har og hun har store muligheter i å bruke makten basert på det store ansvaret hun har overfor beboeren og kollegaer. Som teoridelen viser er den myndiggjorte medarbeider selvstendig, har tillit og er kompetent (Sollund et al., 2004). Som tidligere nevnt kan det ligge mye makt her. Hvis disse elementene blir utløst, gir det mer makt til den enkelte, som igjen fører til større handlefrihet. Det kan gjøre medarbeideren mer modig i forhold til å ta initiativ og vise kreativitet. Det springende punkt er igjen om medarbeideren føler seg kompetent til å være selvstendig i arbeidsoppgavene.

## 5 Avslutning

Det primære formålet med denne masteroppgaven er å sette søkelyset på hva som kan kjennetegne den myndiggjorte medarbeider. Videre er det sentralt å få fram den myndiggjorte medarbeiders opplevelse av å kunne opprettholde kjennetegnene når det blir trangere økonomiske rammer. Oppgaven viser at myndiggjøringsbegrepet kan forstås på flere måter. Mine data viser områder som den myndiggjorte medarbeider opplever er fremtredende ved det å være myndiggjort på Feviktun. Som vist innledningsvis er empowerment og medvirkning relevante begreper i forhold til konteksten den myndiggjorte medarbeider på Feviktun befinner seg i. Det springende punkt er hvordan den myndiggjorte medarbeider opplever mulighetene til å være preget av kjennetegn innen empowerment og medvirkning når økonomiske rammer rundt endres. Denne oppgaven kan bidra til å gi innsikt på dette området.

Mine data viser at den myndiggjorte medarbeider ønsker å ha kvalitet på sine arbeidsoppgaver, basert på relevant kunnskap som gjør henne trygg. Samtidig viser dataen at anerkjennelse og respekt er viktig for å oppleve trivsel. Da arbeider medarbeideren i tråd med Feviktuns verdier: *Trygghet, respekt, kunnskap og trivsel (Serviceerklæring Feviktun bo – og omsorgssenter)*. Oppgaven viser at den myndiggjorte medarbeider kan oppleve et sprik mellom å tilfredsstille kravet om kvalitet, basert på kompetente beslutninger, samtidig som hun skal jobbe raskt og være effektiv. På bakgrunn av funn vil det avslutningsvis fremkomme perspektiv som kan føre til utvikling i forhold til tema og problemstilling i oppgaven. Disse er basert på informantenes egne utsagn, med forankring i relevant teori.

På grunn av min sykepleiefaglige bakgrunn, er det også et mål for meg med oppgaven at den har overføringsverdi til andre sykehjem og undervisningssykehjem.

Bakgrunnen for valg av tema er at Feviktun siden 2005 har hatt myndiggjorte medarbeidere. Det siste året har Feviktun gjennomgått store økonomiske nedskjæringer som har ført til at medarbeidere er blitt omplassert til andre virksomheter i kommunen, mens nye medarbeidere er blitt omplassert til Feviktun. Totalt er det kuttet med 3,5 årsverk. Kjernen i oppgaven er hvordan den myndiggjorte medarbeider opplever å kunne opprettholde det å være kjennetegnet som myndiggjort når rammene rundt endres.

Med dette som utgangspunkt ble problemstillingen som følger:

*Hva kjennetegner en myndiggjort medarbeider, og hvordan påvirker trangere økonomiske rammer medarbeiderens opplevelse av å kunne opprettholde disse kjennetegn innen slike rammer?*

Det har vært viktig i denne prosessen å forankre oppgaven til Feviktun Undervisningssykehjem. Målet er at medarbeidere og ledelse ved Feviktun kan ha nytte av denne oppgaven. Jeg opplever det som en tillitserklæring å få skrive masteroppgaven med datamateriale basert på metoder der informanter fra Feviktun har vært aktive bidragsytere.

Som vist i innledningen er oppgaven basert på tre faser. Høsten 2008 var vi fire studenter som gjennomførte prosjektet ”Myndiggjorte medarbeidere”, der fokus er på den myndiggjorte medarbeiders opplevelse av innføring og gjennomføring av myndiggjøring på Feviktun. Dette utgjør Org 426 i studiet ”Organisasjon, innovasjon og ledelse”. Parallelt med dette ble det utarbeidet et refleksjonsnotat over prosessen i org 426. Dette utgjør Org 427 i studiet, ”Prosesskonsultasjon og etisk samhandling”. Våren 2009 var vi tre studenter som gjennomførte et prosjekt om ”Samarbeid” i et team på Feviktun. Dette utgjør Org 429 i studiet, ”HMS – ledelse”. Masteroppgaven med tema ”Myndiggjorte medarbeidere innenfor trange økonomiske rammer”, som utgjør Org 500 i studiet, ”Masteroppgave i ledelse” skrives alene, høsten 2009.

Metodene for innsamling av data har variert. Høsten 2008, benyttet vi gruppeintervju der alle teamene var representert, fordi vi ønsket å få et inntrykk fra medarbeidere i hele virksomheten i forhold til opplevelsen av det å være myndiggjort. Vi opplevde dette som en god metode for å oppnå hensikten. Våren 2009 gikk vi nærmere inn på ett av teamene på Feviktun. Her benyttet vi dialogkafé. Denne metoden var medarbeiderne på det aktuelle teamet med og bestemte. Vi ønsket medvirkning fra flest mulig medarbeidere på teamet og dialogkafé viste seg å være en god metode her. Høsten 2009 ønsket jeg innspill fra hele virksomheten, samtidig som jeg ønsket mer dybdekunnskaper. Derfor benyttet jeg individuelle dybdeintervju med en informant fra hvert team på Feviktun. Dette viser seg også å være en god metode i forhold til problemstillingen. Her kommer det fram mer dybdekunnskaper i forhold til opplevelsen av det å være myndiggjort når rammene endres.

Data fra høsten 2008 og våren 2009 dannet grunnlaget for å gå inn i selve masteroppgaven høsten 2009. En av forutsetningene for å kunne gå videre inn i masteroppgaven, var å gjøre en begrepsavklaring i forhold til omdreiningspunktet i oppgaven for å få en større forståelse og mer dybdekunnskaper før jeg gikk videre inn i arbeidet. Dette innebar at jeg måtte avklare noen bakgrunnsspørsmål, spesielt i forhold til hva myndiggjøring kan innebære, samt det å få større innblikk i krav – kontroll – modellen, som er sentral i oppgaven. Dette dannet utgangspunktet for intervjuguiden som er brukt i dybdeintervjuene.

Omdreiningspunktet er den myndiggjorte medarbeider. Som oppgaven viser kan myndiggjøring forstås på flere måter. Som nevnt ovenfor er begrepene empowerment og medvirkning, som er mye brukt innenfor myndiggjøring, gjort rede for, på bakgrunn av at disse begrepene sees på som relevante i forhold til konteksten den myndiggjorte medarbeider på Feviktun befinner seg i. Som vist innledningsvis setter oppgaven søkelys på hvordan den myndiggjorte medarbeider opplever myndiggjøringsbegrepet på Feviktun. Den teoretiske forankringen i forhold til empowerment og medvirkning er basert på flere kilder, som jeg mener behandler begrepene slik at forståelsen er helhetlig. Dette vises i teoridelen. I tillegg er Nordlandsforsknings rapport om den myndiggjorte medarbeider i pleie og omsorg sentral i oppgaven, fordi den danner utgangspunkt for Feviktuns tilnærming til myndiggjøring (Sollund et al., 2004).

Krav / kontroll – modellen, utviklet av Robert Karasek, er sentral i oppgaven (Hvid, 2009). Denne modellen er relevant i forhold til problemstillingen fordi den fokuserer på spenningen mellom det å oppleve å ha kontroll og det å oppleve mer eller mindre krevende jobbkraav. Som vist i oppgaven danner elementene i krav og kontroll utgangspunkt for variablene i intervjuguiden i dybdeintervjuene. Ut av datamateriale ser jeg at bruken av denne modellen ga meg gode data som er relevante for problemstillingen. Underveis i dybdeintervjuene brukte jeg stikkord fra empowerment (Amundsen og Kongsvik, 2008) og medvirkning (Nyhlen, 1999). Spesielt kjennetegn under medvirkning viser seg å være gjenkjennbart for den myndiggjorte medarbeider på Feviktun.

Intensjonen med oppgavens innramming er først å få forståelse for ulike måter å implementere myndiggjøringsbegrepet i virksomheter. Datamateriale viser at den myndiggjorte medarbeider på Feviktun opplever at den prosessen ikke var helt optimal. Videre gjør oppgaven rede for det som forventes å kjennetegne en myndiggjort medarbeider.

Grunnen til dette er at mine data viser at den myndiggjorte medarbeider på Feviktun fremhever ansvar som den store forskjellen i det å være myndiggjort / ikke myndiggjort, men fremhever i mindre grad andre relevante kjennetegn som teorien viser. I tillegg viser data at den myndiggjorte medarbeider opplever stor usikkerhet i forhold til det som i teorien skal kjennetegne henne. Videre blir det i oppgaven satt fokus på hvordan kravet om effektivitet kan gå på bekostning av det den myndiggjorte medarbeider opplever som viktigst, - å ha kvalitet på arbeidsoppgavene, som også er grunnleggende i Feviktuns visjoner, som er vist innledningsvis. Dette innrammes til slutt i krav – kontroll – modellen, der den myndiggjorte medarbeider prøver å finne sin plass.

I ettertid kan jeg se at denne innrammingen på den ene siden er vid og at ”den røde tråden” kan være vanskelig å se. Dette er en svakhet i oppgaven. På en annen side ser jeg at det kan være gunstig å fokusere på denne måten for å få større forståelse for myndiggjøringsbegrepet, samtidig som det er viktig å følge mulighetene for å kunne opprettholde det å være en myndiggjort medarbeider, når rammene rundt medarbeideren endres.

## **6 Konklusjoner**

Kjernen i datamateriale viser at den myndiggjorte medarbeider opplever at økonomiske nedskjæringer er en hemmende faktor i forhold til hvilke muligheter hun opplever at hun har som myndiggjort. Oppgaven viser at den myndiggjorte medarbeider opplever at muligheter for kompetanseutvikling er viktig for å kunne kjennetegnes som myndiggjort. Videre viser det seg at det er grunnleggende viktig for den myndiggjorte medarbeider å oppleve at hun innehar riktig kompetanse for å kunne utføre arbeidsoppgavene. Den myndiggjorte medarbeider på Fevikun opplever at muligheten for kompetanseutvikling blir mindre. Konsekvensen er at hun opplever større usikkerhet, fordi kjennetegnene på henne som selvstendig og beslutningsdyktig, blir mindre synlig uten riktig kompetanse. Se punkt 4.1 fortfølgende og 4.2 f.f.

Videre viser oppgaven at den myndiggjorte medarbeider opplever at økonomiske nedskjæringer fører til at tidspresset stadig blir større. De er færre folk på jobb. Hun opplever å ha mindre tid til hver beboer. Samtidig opplever hun at kravene ikke står i samsvar med den tiden hun har til rådighet. Konsekvensen blir at beboerne blir urolige, feil blir gjort og dette fører til samvittighetsplager for medarbeideren. Se punkt 4.3 f.f.

Oppgaven viser at den myndiggjorte medarbeider opplever at hun må arbeide hardt og raskt, samtidig som hun ønsker å utvikle seg selv og virksomheten. Til tross for høyere tempo, uttrykker medarbeideren vilje til å se muligheter for løsninger når rammene endres.

### **6.1 Hovedkonklusjon I**

På bakgrunn av dette er hovedkonklusjonen i masteroppgaven at økonomiske nedskjæringer kan være en hemmende faktor for den myndiggjorte medarbeiders opplevelse av muligheter til å være myndiggjort. Det viser seg at mindre muligheter for kompetanseutvikling er den største faktoren som innvirker på at den myndiggjorte medarbeider kan opprettholde kjennetegnene på det å være myndiggjort. Dette begrunnes med at kompetanse og kompetanseutvikling er grunnleggende for å kunne være selvstendig og kunne ta beslutninger. For å imøtekomme kravet om nye arbeidsoppgaver og høyere tempo, viser det seg at en kompetent myndiggjort medarbeider kan bidra til å gjennomføre nye arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte. Økt kompetanse fører til at hennes ressurser kan brukes på flere områder i virksomheten. Som medarbeidere selv uttrykker det er det viktig å være bevisst på



hvordan man bruker tiden sin, samtidig som det er ønskelig med mer bredde i kompetansen blant alle myndiggjorte medarbeidere på Feviktun. Å styrke den faglige kompetansen, samt sikre god ressursutnyttelse understrekes også i Stortingsmelding nr. 25 (2005 – 2006). Det fremkommer her at det er en av de viktigste strategiene for å sikre kvaliteten på tjenestene i framtiden.

## **6.2 Hovedkonklusjon II**

Selv om ikke alle økonomiske utfordringer lar seg løse med kompetanseheving, er det likevel avslutningsvis viktig å peke på at oppgaven viser myndiggjorte medarbeidere som tenker muligheter, og ønsker mer kompetanse for å kunne løse nye utfordringer på en trygg og selvstendig måte. På den ene siden viser ikke mitt datamateriale noen solide funn i forhold til at økonomisk trangere rammer kan være en fremmede faktor i forhold til myndiggjøring. På den andre siden viser likevel mine data at medarbeiderne fortsatt er engasjerte, de tar ansvar i forhold til bedring av samarbeid, de viser vilje til å bruke hverandre i forhold til opplæring i nye arbeidsoppgaver, slik at de står sammen i møte med nye utfordringer. Mye av dette samsvarer med det som i teorien kjennetegner en myndiggjort medarbeider. Det ligger derfor nær å anta at denne evne til å gjøre det beste ut av situasjonen ikke ville vært tilstede hvis ikke medarbeideren var kjennetegnet av myndiggjøring.

## **6.3 Noen perspektiver til slutt**

På bakgrunn av data og det teoretiske tilfanget gir dette en bekreftelse på at Feviktuns målsetting om trygge, kompetente medarbeidere som deltar i kompetanseutvikling er grunnleggende viktig for den myndiggjorte medarbeider (Virksomhetsplan, 2008). Dette er med og bidrar til at den myndiggjorte medarbeider kan oppleve tillit, trygghet og trivsel, som er grunnpilaren i myndiggjøring i følge NF – rapporten og som myndiggjøringen av medarbeideren på Feviktun bygger på (Sollund et al., 2004). Dette støtter også opp i forhold til at den myndiggjorte medarbeider skal kunne oppleve å arbeide i tråd med Feviktuns visjon ”I trygge hender” (Serviceerklæring Feviktun bo – og omsorgssenter).

Funn i datamateriale bekrefter mye av det teorien sier. Oppgavens omdreiningspunkt i forhold til den myndiggjorte medarbeider, kan være et nyttig innspill i den videre utviklingen av medarbeidere i eldreomsorgen. På den ene siden viser oppgaven at myndiggjøring kan oppleves vanskeligere når de økonomiske rammene blir trangere. På en annen side viser oppgaven at myndiggjøring kan være et nyttig redskap når rammene blir trangere.

Forutsetningen for at dette skal kunne skje, er at den myndiggjorte medarbeider i samarbeid med ledelsen jobber mot en felles forståelse i forhold til det som skal kjennetegne den myndiggjorte medarbeider i en virksomhet. For å få en felles forståelse, kan det være gunstig å gjøre en del begrepsavklaringer i forhold til omdreiningspunktet myndiggjøring. På den måten kan denne oppgaven muligens være et nyttig innspill. På bakgrunn av det teoretiske og empiriske grunnlaget denne oppgaven bygger på, anser jeg det som et viktig perspektiv at det foregår en kontinuerlig systematisering og utvikling av kunnskap i forhold til myndiggjøring og den myndiggjorte medarbeider. Dette er grunnleggende for videre vekst og utvikling av myndiggjorte medarbeidere i eldreomsorgen, som stadig preges av trangere økonomiske rammer. På bakgrunn av denne oppgaves innhold, kan det virke som at myndiggjorte medarbeidere som preges av kjennetegn fra empowerment og medvirkning kan ha viktige bidrag i sykehjem og undervisningssykehjem. Dette er virksomheter som i likhet med Feviktun, som skal preges av en verdig og omsorgsfull eldreomsorg, på tross av trangere økonomiske rammer.

## REFERANSELISTE

Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Assmann, R. (Red.). (2008). *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Bakken, R. (2009). *Englevakt. Rekruttering til en eldreomsorg i krise*. Oslo: Forlaget Manifest AS.

Berg, M. E. (2006). *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Oslo: Universitetsforlaget.

Berg, A. M. og Eikeland, O. (1997). *Medvirkning og læring. Endringsprosesser i staten – en veileder*. Tano Aschehoug.

Bowen, D. E. & Lawler, E., III. (1992). *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When*. Sloan Management Review. ProQuest Health Management. Hentet 23. oktober 2009 fra Ebrary.

Copson, A-K. (Red.). (2005). *Bedre tjenester med myndiggjorte medarbeidere. Et idèhefte for medarbeiderutvikling i pleie – og omsorgstjenesten*. Oslo: Kommuneforlaget.

Eide, S., Grelland, H. H., Kristiansen, A., Sævareid, H. I. & Aasland, D. G. (2003). *Fordi vi er mennesker. En bok om samarbeidets etikk*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Falkum, E. (1999). Grenser for medvirkning. Medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati. I: T. Colbjørnsen (Red.), *Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000*. (s. 251 – 274). Forskningsstiftelsen Fafo.

Feviktun bo – og omsorgssenter. (2008). *Styringskort*.

Feviktun bo – og omsorgssenter. (2008). *Virksomhetsplan*.

Feviktun Undervisningssykehjem (u.å.). *Serviceerklæring Feviktun bo – og omsorgssenter*. Hentet 21. september 2009 fra <http://feviktun.no/index>

Fløistad, G. (2002). *Kunsten å omgås hverandre. En bok om ledelse, bedriftskultur og etikk*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Harsvik, T., Hofseth, C., Norvoll, R. & Hem, K-G. (2002). *Sykepleiere i sykehjem*. SINTEF rapport. Sintef Unimed.

Holter, E. (1995). *Ledelse og ledere i sykehus. Administrasjon av sengeposter*. Oslo: TANO AS.

Hvid, H. (2009). To be in control – vejen til godt psykisk arbeidsmiljø, læring og innovation? *Tidsskrift for arbeidsliv*, 11 (1), 11 – 30.

Illeris, K. (2004). *Læring i arbeidslivet*. Fredriksberg: Roskilde universitetsforlag.

Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jakobsen, R. (1999). *Klar for fremtiden? – om kvalitet, endring og teamarbeid i sykepleieleidelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Johannesen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Jonassen, K. R. (2007). *Empowerment. Ulike definisjoner og deres teoretiske og praktiske konsekvenser for helse – og sosialtjenesten*. Mastergradsoppgave, Universitetet i Stavanger.

Kaasa, K. (2004). *Kvalitet i helse – og sosialtjenesten. Det er menneskene det kommer an på*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Levin, M., Klev, R. (2002). *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Nordtvedt, M. W., Jamtvedt, G., Graverholt, B. & Reinart, L. M. (2007). *Å arbeide og undervise kunnskapsbasert – en arbeidsbok for sykepleiere*. Oslo: Norsk Sykepleierforbund.

Nylehn, B. (1999). *Organisasjon og ledelse. En innføring*. Otta: Børre Nylehn og Kolle Forlag.

Potterfield, T. A. (1999). *The business of employee empowerment: Democracy and ideology in the workplace*. Westport, Connecticut: Quorum books. Hentet 23. oktober 2009 fra Ebrary.

Pfeiffer, R. (2002). *Sykepleier og leder. Den administrative og den faglige sykepleielederens funksjon*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Rennemo, Ø. (2006). *Levør og lær. Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

Rieniecker, L., Jørgensen, P.S. (2006). *Den gode oppgaven*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Sollund, M. J., Trygstad, S. C., Johansen, B. L. (2004). *Myndiggjorte medarbeidere i pleie og omsorg – hvorfor og hvordan? Rapportering fra et utviklings- og dokumentasjonsprosjekt*. Nordlandsforskning – rapport nr. 11 / 2004.

Stang, I. (2003). Bemyndigelse. En innføring i begrepet og ”empowerment – tenkningens” relevans for ansatte i velferdsstaten. I: M. B. Mittelmark (Red.), *Helsefremmende arbeid i en brytningstid. Fra monolog til dialog?* (s. 141 – 161). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Stortingsmelding nr. 25 (2005 – 2006). *Mestring, muligheter og mening. Framtidas omsorgsutfordringer*. Oslo: Helse – og omsorgsdepartementet. Hentet 21. august 2009 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/20052006/stmeld-nr-25-20>.

Svenkerud, H. (2000). *Engelsk – norsk – norsk – engelsk ordbok*. Oslo: J. W. Cappelens Forlag

Særnmø, A. (2009, 24. august). To uker mellom dusjing. *Agderposten*, s. 3.

Sørensen, B. A., Grimsmo, A. (2001). *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Oslo: Tiden Norsk Forlag AS.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode..* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Thornquist, E. (2003). *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori for helsefag*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Universitetet i Agder (u.å.). *Bibliotek: Studiehjelp: Referanseliste*. Hentet 18. november 2009. <http://www.hsh.no/bibl/studiehjelp/ref.liste.htm>

Vike, H. (2004). *Velferd uten grenser. Den norske velferdsstaten ved veiskillet*. Oslo: Akribes a.s.

Winther, T., Hæhre, R., Ottesen, L., Øyen, A. H. (2007). *Bedriftsøkonomisk analyse. Grunnleggende bedriftsøkonomi*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

[www.helse](http://www.helse.no) og omsorgsdep.no

Vedlegg 1:

**Intervjuguide for gruppeintervju med myndiggjorte medarbeidere**

1. Hva legger du / dere i det å være myndiggjorte medarbeidere på Feviktun?
2. På hvilken måte får du / har du muligheter til å være en myndiggjort medarbeider i arbeidshverdagen din?
3. Hvordan opplever du / dere det å være myndiggjort?
4. Hva er for deg / dere det viktigste ved å være en myndiggjort medarbeider?
5. Opplever du / dere at det er muligheter for å utvikle seg / lære som myndiggjorte medarbeidere på Feviktun?
6. Hva kan man gjøre for å få i gang en slik utvikling? På hvilke måte?
7. *(Hvilke prosesser og tiltak kan man ta i bruk for å få i gang en slik utvikling?)*
8. I vår forundersøkelse (kort med spørsmål) kom det fram at det å ha / ta / gi ansvar er sentralt i det å være myndiggjort. Hvilke tanker har du / dere om dette?
9. Hva gjør du / dere for å ta / ikke ta ansvar?
10. Hvilke konkrete erfaringer har du / dere i forhold til å inneha ansvar som myndiggjorte medarbeidere?
11. Hva fremmer dine muligheter for å utøve ansvar som myndiggjort medarbeider?
12. Hva hemmer dine muligheter for å utøve ansvar som myndiggjort medarbeider?
13. Hvilke prosesser og tiltak kan man ta i bruk for å få i gang en utvikling her?

Vedlegg 2:

**Intervjuguide til dybdeintervju med den myndiggjorte medarbeider.**

1. Hvilke muligheter har du for å utvikle kompetansen din og lære noe nytt?
2. Hvordan opplever du at krav til kompetanse i jobben din samsvarer med kompetansen du innehar?
3. Kan du beskrive det som preger dine arbeidsoppgaver?
4. I hvilken grad kan du ta selvstendige beslutninger i forhold til arbeidet ditt?
5. I hvilken grad kan du beslutte / bestemme hvordan arbeidet / jobben skal utføres?
6. Hvordan opplever du at du kan medvirke på tilretteleggelsen av din egen arbeidssituasjon?
7. Hvordan opplever du mulighetene for å kunne gjøre en god nok jobb?
8. Hvordan opplever du kravene som blir stilt til deg i jobbsammenheng?
9. Når du tenker på din arbeidssituasjon og rollen som myndiggjort medarbeider, - hva er det viktigste for deg som myndiggjort medarbeider?
10. Feviktun opplever i disse dager endringer i de økonomiske rammebetingelsene, i form av økonomiske nedskjæringer:
  - Hvilke muligheter har du som myndiggjort medarbeider til å gjennomføre det som er det viktigste for deg?
  - Opplever du at mulighetene som du har beskrevet tidligere påvirkes av de økonomiske nedskjæringene?
  - På hvilken måte?