UNIVERSITETET I AGDER

Masteroppgave

Undervisningssykehjem i Songdalen; en prosessevaluering

av

Jan Kenneth Stavenes
Anne Kittilsen
Elin Osestad

Veileder: Ivar Amundsen

Universitetet i Agder
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap
Institutt for arbeidsliv og innovasjon

Grimstad, desember 2009

SAMMENFATNING

Denne masteroppgaven er en del av studiet Master i ledelse, spesialisering i personalledelse og kompetanseutvikling ved Universitetet i Agder. Oppgaven er basert på arbeidet vi har gjort ved Hovedundervisningssykehjemmet for helseregion sør fra august 2008 til november 2009. Dette arbeidet har vært knyttet til studiet og har bestått av prosjekter omkring kompetanseutvikling og HMS samt undersøkelser i forkant av denne oppgaven. På bakgrunn av tidligere innsamlede data og nye data fra arbeidet denne høsten har vi gjennomført en evaluering av undervisningssykehjemmet. Oppgavens problemstilling er:

Hvilke virkninger har funksjonen som undervisningssykehjem for læring i organisasjonen ved Songdalstunet. Hvordan påvirker dette arbeidspraksis og arbeidsidentitet i organisasjonen?

Oppgavens teoretiske fundament er Jacobsens (2004) modell for planlagt endring og Illeris' (2004) modell for læring i arbeidslivet. Teori som er relevant for oppgavens problemstilling er knyttet opp mot elementene i disse modellene. Oppgaven har tre tema: Disse er endringen til undervisningssykehjem, arbeidsidentitet og arbeidspraksis.

Vi har løst oppgaven gjennom en prosessevaluering av endringen, der fokuset har vært på læring. Vi har samlet inn data gjennom kvalitative metoder og vekt på deltagelse fra ansatte og ledere. Vi har gjennomført gruppeintervjuer og dialogkafè i forbindelse med tidligere prosjekter. Kortundersøkelse og historieverksted er gjennomført direkte knyttet til masteroppgaven.

Vi har funnet at læring har vært et sentralt element i endringen til undervisningssykehjem. Fokuset på læring i organisasjonen har økt i perioden vi var aktive. Læring er godt forankret i organisasjonens formelle elementer og preger på denne måten praksis ved undervisingssykehjemmet. Ansattes arbeidsidentitet påvirkes av undervisningssykehjemmet. Samtidig er det en utfordring å legitimere læring og fagutvikling i en kontekst med knappe ressurser. Læring og fagutvikling kan også i denne konteksten utgjøre en økning i ansattes jobbkrav og oppleves som press. Å fokusere på læringskultur og gi ansatte medvirkning og kontroll på arbeidsplassen vil være sentralt for å få læring til å bli en integrert del av arbeidspraksis og arbeidsidentitet.

FORORD

Vi har i masteroppgaven valgt å gjøre en prosessevaluering av læring i undervisningssykehjemmet i Songdalen. Vi har gjennom studiet vært aktive ved Songdalstunet over en periode på halvannet år når vi nå leverer denne oppgaven. Gjennom masterprosjektet og de andre prosjektene vi har gjennomført ved Songdalstunet har vi blitt godt kjent med organisasjonen og mange ansatte der. Vi har fått bedre innsikt i hva som former læringsprosesser og hvilke utfordringer som finnes for å skape utvikling i pleie- og omsorgstjenestene. Vi har også sett at Songdalstunet gjennom å være undervisningssykehjem fremstår som en spennende arbeidsplass.
Vi håper at denne oppgaven er til nytte for både ledere og ansatte ved Songdalstunet i det videre arbeidet med å skape læring og utvikling i egen organisasjon.

Vi vil takke alle som har stilt opp på våre mange aktiviteter ved Songdalstunet. En særlig takk går til pleie- og omsorgssjef Margunn Øhrn og FOU-leder Leni Klakegg. De har tatt imot oss med stor velvilje og har lagt godt til rette for våre undersøkelser.

Vi vil til slutt takke vår veileder Ivar Amundsen for god veiledning og tro på vårt prosjekt.

Kristiansand 27. november, 2009

Jan Kenneth Stavenes, Elin Osestad, Anne Kittilsen.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1 Introduksjon til oppgaven 7

1.1 Problemutvikling 7

1.2 Problemstilling med avgrensninger 8

2 Teorigjennomgang 10

2.1 Planlagte endringer 10
2.1.1 Kontekst 11
2.1.2 Drivkrefter 13
2.1.3 Omfang og innhold 14
2.1.4 Endringsprosessen 16
2.1.5 Endringsstrategi 18

2.2 Arbeidsidentitet 20
2.2.1 Læreprosess og identitet 20
2.2.2 Motivasjon 22
2.2.3 Roller og forventninger i helseorganisasjoner 24

2.3 Arbeidspraksis 26
2.3.1 Læring i organisasjonen – en helhetsmodell 26
2.3.2 Lærende organisasjoner 28
2.3.3 Kunnskapsproduserende systemer 30
2.3.4 Krav, kontroll og støtte 35
2.3.5 Kultur 36

3 Metode 39

3.1 Valg av metode 39
3.1.1 Induktiv og deduktiv tilnærming 40
3.1.2 Etiske betraktninger 41
3.1.3 Aksjonsforskning 42

3.2 Evaluering 44
3.2.1 Valg av evalueringstype 45
3.2.2 Evalueringens faser 46
3.2.3 Evalueringskriterier 48
3.2.4 Forholdet til oppdragsgiver 49

3.3 Datainnsamling og analyse 51
3.3.1 Gruppeintervjuer 52
3.3.2 Dialogkafè 55
3.3.3 Kortmetode 56
3.3.4 Historieverksted 57

3.3.5 Dokumentgjennomgang 59
3.3.6 Dataanalyse 60

3.4 Validitet og reliabilitet 62
3.4.1 Reliabilitet 62
3.4.2 Validitet 64

4 Resultater 66

4.1 Planlagt endring 66
4.1.1 Læring som mål 66
4.1.2 Læring i endringsprosessen 70

4.2 Arbeidsidentitet 72
4.2.1 Læring i arbeidet 72
4.2.2 Identifisering med undervisningssykehjemmet 76

4.3 Arbeidspraksis 78
4.3.1 Organisatorisk og teknisk læringsmiljø 78
4.3.2 Krav og kontroll 81
4.3.3 Sosialt og kulturelt læringsmiljø. 84

4.4 Funn knyttet til faggrupper 87
4.4.1 Ledere 87
4.4.2 Assistenter 88
4.4.3 Høgskolegruppen 88
4.4.4 Fagarbeidere 89

5 Drøfting og delkonklusjoner 90

5.1 Undervisningssykehjem som planlagt endring 91
5.1.1 Drivkrefter 91
5.1.2 Innhold og omfang 92
5.1.3 Kontekst 95
5.1.4 Endringsprosessen 98
5.1.5 Endringsstrategi 102
5.1.6 Delkonklusjon 104

5.2. Arbeidsidentitet 105
5.2.1 Læring i arbeidet 105
5.2.2 Identifisering med undervisningssykehjemmet 109
5.2.3 Delkonklusjon 112

5.3 Arbeidspraksis 112
5.3.1 Organisatorisk og teknisk læringsmiljø 113
5.3.2 Krav og kontroll 117
5.3.3 Sosialt og kulturelt læringsmiljø 121
5.3.4 Delkonklusjon 125

6 Konklusjon 128

Litteraturliste 132

Vedlegg 1 Intervjuguide; fokusgrupper høst 2008. 137
Vedlegg 2 Intervjuguide, gruppeintervju vår 2009. 139
Vedlegg 3 Veiledning for dialogkafè, vår 2009. 141
Vedlegg 4 Orientering til deltagere og kort til kortundersøkelse. 142
Vedlegg 5 Veileder for historieverksted 143

1 Introduksjon til oppgaven

Songdalstunet sykehjem ligger på Nodeland i Songdalen kommune. Sykehjemmet er kommunalt eid og er hovedundervisningssykehjem for helseregion sør. Undervisningssykehjem skal være ressurssentra for undervisning, fagutvikling og forskning i sykehjem og de kommunale helse- og omsorgsoppgavene. I Songdalen har man valgt å inkludere et bredt spekter av tjenester i satsningen på undervisningssykehjem. Tjenestene som faller inn under dette inkluderer langtidsavdeling for sykehjemsbeboere, rehabilitering, dagsenter, hjemmetjeneste, omsorgsboliger, kjøkken og enhet for habilitering. Vi omtaler videre i oppgaven hele virksomheten som Songdalstunet.

1.1 Problemutvikling

Vi har i forkant av arbeidet med masteroppgaven gjennomført to prosjekter ved Songdalstunet. Høsten 2008 gjennomfører vi et prosjekt i forbindelse med utarbeidelsen av ny kompetanseplan for hele virksomheten. Våren 2009 gjennomfører vi et prosjekt som en del av faget HMS - ledelse der tema er nærvær og arbeidsmiljø ved Songdalstunet. Gjennom disse prosjektene har vi hatt mange samtaler og fått god kontakt med ledelse, fagstab og medarbeidere ved Songdalstunet. Vi har sett at Songdalstunet gjennom sin funksjon som undervisningssykehjem har ressurser til fagutvikling som er større enn det andre kommunale sykehjem har. Sykehjemmet tilføres midler gjennom undervisningssykehjemssatsningen og gjennom prosjektmidler som virksomheten søker om. Samtidig har Songdalstunet mange av de samme utfordringene som kommunal pleie og omsorgstjeneste andre steder har i forhold til å disponere knappe økonomiske og menneskelige ressurser. Det er blant annet gjennomført en omorganisering av sykehjemsavdelingene i 2008, med sammenslåing av to avdelinger og reduksjon av plasser. Studentgruppen har i begge foregående prosjekter sett at dette påvirker ansattes opplevelse av arbeidsplassen og av undervisningssykehjemmet. En av deltagerne i intervjuene vi gjorde i 2008 sier om undervisningssykehjemmet *"... det var en fantastisk glød, men det dalte fort"*. Lignende uttalelser har vi hørt fra andre på forskjellige nivå i organisasjonen. Vi har også oppfattet det vi kan kalle en viss ambivalens til undervisningssykehjemssatsningen blant ansatte. På den ene siden ser man på de mange

mulighetene til læring og kurs som positivt. På den andre siden uttrykker noen at det blir litt slitsomt med de mange tilbudene og det er ønske om bedre kompensasjon i form av lønn eller avspasering for kompetanseutvikling. Noen ansatte har også formidlet at det er vanskelig å få brukt det man lærer til gode for pasientene i en hektisk hverdag. Disse observasjonene i tidligere prosjekter har gjort oss nysgjerrige. Vi har i prosjektet høsten 2008 sett at funksjonen som undervisningssykehjem er en viktig strategi for Songdalstunet og at man ønsker å oppnå både bedret kvalitet på tjenestene og effekter for ansatte i forhold til arbeidsmiljø, rekruttering og lavere fravær. Samtidig har vi i begge prosjekter sett at tross den betydelige satsningen på kompetanse er dette utfordrende mål å nå. Vi velger å se på funksjonen med undervisningssykehjem som en planlagt organisasjonsendring (Jacobsen, 2004). Ved starten av masterprosjektet spør vi oss hvordan Songdalstunet har lyktes med å skape læring i organisasjonen og om dette påvirker arbeidsplassens organisering og arbeidsmåter samt ansattes opplevelse av sin arbeidsplass. Vi ønsker derfor i denne oppgaven å gjøre en prosessevaluering for undervisningssykehjemmet med vekt på læring. Dette gjør vi på bakgrunn av innsamlet materiale og nye aktiviteter der vi forsøker å få organisasjonsinnbyggerne til å reflektere over disse spørsmålene.

1.2 Problemstilling med avgrensninger

På bakgrunn av diskusjonen over og samtaler med veileder har gruppen bestemt seg for følgende problemstilling:

"Hvilke virkninger har funksjonen som undervisningssykehjem for læring i organisasjonen ved Songdalstunet. Hvordan påvirker dette arbeidspraksis og arbeidsidentitet i organisasjonen?"

Dette gir oss tre tema for selve oppgaven. Den ene er endringen som undervisningssykehjemmet er. Mer spesifikt ser vi på organisasjonenes egen målsetning om å skape en mer lærende organisasjon. Videre ser vi på endringens effekt for arbeidspraksis, det vil si den praksis som er rådende i organisasjonen og som vi kan observere. Arbeidsidentitet handler om den enkeltes opplevelse av å arbeide på et undervisningssykehjem.

Våre enheter i denne undersøkelsen blir faggruppene ledere, assistenter, fagarbeidere og høyskoleutdannede. Vi velger altså å hente informasjon fra ansatte og ledere ved Songdalstunet. Pasienter, pårørende og andre interessenter som politikere og befolkning i Songdalen kommune er ikke direkte involvert i dette prosjektet, selv om de er interessenter i virksomheten. Dette valget er gjort fordi problemstillingen gir oss et fokus på de interne forhold ved Songdalstunet, og i mindre grad på kvaliteten av tjenestene og oppfattelsen av sykehjemmet i omgivelsene. Når vi slik begrenser oppgaven er det også utfra tidsmessige rammer og av hensyn til prosjektets omfang faglig og mengdemessig.

2 Teorigjennomgang

Teorigjennomgangen er delt inn i tre deler etter oppgavens tema om læring i endringen, arbeidspraksis og arbeidsidentitet. Vi har tatt utgangspunkt i to hovedmodeller for arbeidet. Jacobsens modell for planlagte endringer og Illeris' modell for læring i arbeidslivet. Disse to modellene er den teoretiske referanserammen for denne oppgaven. Vi bruker andre teorier og modeller for å kaste lys over elementer i disse modellene.

2.1 Planlagte endringer

Vi velger i denne oppgaven å se på innføringen av undervisningssykehjem ved Songdalstunet som en planlagt organisasjonsendring. Jacobsen (2004) setter opp dette som en av flere typer organisasjonsendringer. En planlagt endring karakteriseres av at det står et mål eller en forestilling om ønsket fremtid bak endringen, at den baserer seg på en analyse av situasjonen og tiltak som iverksettes for å nå den ønskede fremtiden og evalueres på bakgrunn av målene som var satt (Jacobsen, 2004). Andre typer endringer er endring som livssykluser, endring som evolusjon, som resultat av maktkamper i organisasjonen eller endringer som resultat av tilfeldige møter (Jacobsen, 2004). Når vi velger å se denne endringen som en planlagt organisasjonsendring skyldes det at den er utformet slik ved Songdalstunet.
Jacobsen setter opp fire sentrale elementer i en teori om organisasjonsendringer. Disse er endringens kontekst, endringens drivkrefter, dens innhold og omfang og endringsprosessen (Jacobsen, 2004). Vi vil ta utgangspunkt i disse elementene for å beskrive endringene ved Songdalstunet i forbindelse med innføringen av undervisningssykehjem. Vi går også inn på selve endringsprosessen.

2.1.1 Kontekst

Endringens kontekst er en beskrivelse av sammenhengen der en endring finner sted. Det kan skilles mellom en ytre kontekst, som beskriver de omgivelser organisasjonen befinner seg i. Indre kontekst beskriver organisasjonens egne rammer i form av type organisasjon, dens historie, struktur og kultur. Andre viktige hendelser i organisasjonen samtidig med den aktuelle endringen vil også utgjøre en del av den indre konteksten (Jacobsen, 2004).
Den ytre konteksten beskriver forhold i en organisasjons omgivelser, det vil si forhold i samfunnet for øvrig som påvirker organisasjonen. Dette kan deles i de tekniske og institusjonelle omgivelser (Jacobsen, 2004).

Tekniske omgivelser omhandler organisasjonens ressurstilgang, utvikling i teknologi og kunnskap og mulighet til å selge eller levere sin vare. De institusjonelle omgivelsene omhandler hva samfunnet forventer av eller pålegger organisasjonen. Å beskrive omgivelsene for en organisasjon vil i større eller mindre grad bety å forstå og fortolke signalene som kommer fra omgivelsene, da disse ofte ikke kan sies å være entydige. Organisasjonsmedlemmenes oppfatning av sine omgivelser vil altså være sosiale konstruksjoner (Jacobsen, 2004).

Songdalstunet er en offentlig organisasjon, som skal levere tjenester fra Songdalen kommune til innbyggerne. Som en offentlig organisasjon har undervisningssykehjemmet intet marked å forholde seg til og baserer seg i prinsippet ikke på noen gjenytelse fra sine brukere (Busch m.fl., 2003). Offentlige organisasjoner kan ofte sies å ha en høy grad av institusjonelle omgivelser ved at de ivaretar interesser som oppfattes å være vitale for samfunnet. Songdalstunets oppgaver som leverandør av omsorgstjenester er forankret i grunnleggende samfunnsverdier som igjen gir forventninger til hvordan organisasjonen bør handle og også hvordan den bør utformes og hvilke oppgaver den skal løse. Dette innebærer en høy grad av institusjonelle omgivelser (Jacobsen, 2004). Formell regulering utgjør en stor del av de institusjonelle omgivelsene, i form av lover, forskrifter, avtaleverk og politiske vedtak lokalt og sentralt. I tillegg er organisasjonen en del av en nasjonal kultur som legger føringer på hvordan offentlige omsorgstjenester bør utformes. Dette påvirker organisasjonens mulighet og evne til å endre seg og det påvirker hvilke endringer som blir aktuelle (Jacobsen, 2004). De tekniske omgivelsene vil også i stor grad påvirkes av offentlig politikk, gjennom at organisasjonens ressurstilgang primært skjer gjennom offentlige bevilgninger (Busch m.fl. 2003).

Offentlige organisasjoner har altså generelt sterke institusjonelle omgivelser og får i liten grad signaler fra markedet om tjenestene er gode nok. Begge disse forholdene oppfattes generelt å motvirke eller bremse organisasjonsendringer (Jacobsen, 2004). Imidlertid er det også trekk i disse omgivelsene som bidrar til organisasjonsendringer. Offentlig sektor påvirkes i stor grad av politiske beslutninger og av endringer og ideer i samfunnet for øvrig (Busch mfl., 2003). En slik endring i omgivelsene som er i ferd med å skje er en utvikling i retning av mer mål og resultatorientering i offentlig sektor. En har også fått en sterkere brukerorientering, til erstatning for en tradisjonell orientering mot byråkratiske ideale" som likebehandling og upartiskhet. Samtidig forventes virksomhet i offentlig sektor også å få mest mulig ut av hver krone. Det har skjedd et skifte fra en input - modell, til en mer for pengene – tankegang i økonomistyringen. Med andre ord; der man før antok at et visst budsjett ville produsere et visst antall tjenester med en gitt kvalitet forventes det nå at også offentlige virksomheter benytter midlene mest mulig effektivt for å løse sine oppgaver. Det forventes også at organisasjonsstrukturene tilpasses disse målene (Busch mfl, 2003). En sterkere rettighetstankegang påvirker også omsorgssektoren og andre viktige offentlige tjenester. Dels er den enkeltes rettigheter formelt styrket og dels er brukere og pårørende mer bevisst på egne rettigheter (Dahl, Finstad og Mo, 2000). Disse utviklingstrekkene påvirker Songdalstunets institusjonelle omgivelser og bidrar til de endringer som skjer i virksomheten.

Den indre konteksten ved en endring er unik for hver organisasjon, og innvirker på hvordan endringsprosessene vil utvikle seg. Jacobsen setter opp tre hovedelementer i en organisasjons indre kontekst: *"Indre kontekst referer til trekk ved organisasjonens strukturelle, kulturelle og politiske forhold som endringsideene utvikles i"* (Jacobsen, 2004 s. 39).
Organisasjonens struktur kan legge til rette for visse typer endringer og hindre for andre. Forenklet kan man si at organisasjoner med sterk toppstyring og tydelig formell maktstruktur ofte er dårlig egnet til løpende tilpasning og stadig utvikling, mens de kan være bedre egnet for å gjøre effektiviseringer av gjeldende prosesser store og omfattende endringer. Organisasjoner med en mer uformell struktur og større grad av overlapp mellom funksjoner synes å være godt egnet til å utvikle ny kunnskap og nye ideer og til å tilpasse seg skiftende forhold i omgivelsene, mens de er mindre egnet til å takle en omfattende eller revolusjonær endring (Jacobsen, 2004).

Selv om det ofte legges stor vekt på organisasjonens struktur er de uformelle trekkene ved organisasjonen også en stor del av den indre konteksten. Organisasjonskultur brukes som betegnelse for grunnleggende antakelser og verdier og den atferd og uttrykk dette gir (Einarsen og Skogstad (red.), 2000). En organisasjons kultur kan være preget av varierende grad av enhet, fra en enhetlig og sterk kultur, via en oppdeling i mange kulturer knyttet for eksempel til avdelinger til en fragmentert kultur med mange ulike verdier som lever side om side og i konkurranse med hverandre. Dette kan hindre eller fremme endringsideer (Jacobsen, 2004). Maktforholdene i en organisasjon vil vise seg både i formelle og uformelle strukturer (Jacobsen, 2004). Formelt tilligger makt ledelsen i organisasjonen, men ofte kan de reelle maktforholdene være annerledes. Jacobsen trekker frem såkalte profesjonelle byråkratier som et eksempel på dette. Her utøves virksomheten av enkeltpersoner med stor profesjonell autoritet og det er vanskelig å etterprøve og kontrollere deres arbeid. Dette gir de profesjonelle stor autonomi og makt i en endringssituasjon (Jacobsen, 2004). Maktperspektivet viser oss også organisasjonen som et politisk system, der det vil være krefter som trekker i forskjellige retninger og har forskjellige mål. Å forstå disse kreftene vil være en del av planlagt endring (Jacobsen, 2004).

Organisasjonens ressurser, resultater og historie vil også være en del av den indre konteksten. En organisasjon med knappe eller mangelfulle ressurser vil kunne se etter muligheter for å øke sine ressurser eller utnytte de som finnes på en bedre måte. En annen endringsprosess kan ta energi og kraft fra den endringen man søker å gjennomføre. En organisasjon med overskudd på økonomiske, teknologiske eller menneskelige ressurser kan se etter nye muligheter for å benytte seg av de ledige ressursene, på den andre siden kan et slikt overskudd fungere som en sovepute, inntil en hendelse i omgivelsene gjør det nødvendig å mobilisere dem (Jacobsen, 2004).

2.1.2 Drivkrefter

Organisasjoner kan forstås som åpne systemer. Dette innebærer at organisasjoner er koblet til sine omgivelser og avhengig av dem for å overleve. Organisasjonen mottar noe fra sine omgivelser, i form av for eksempel penger, informasjon eller arbeidskraft. Dette gjennomgår en prosess internt i organisasjonen som skaper et produkt eller en tjeneste (Amundsen og Kongsvik, 2008). Endringer i omgivelsene kan føre til et endringsbehov i organisasjonen eller

i flere organisasjoner av samme type for å tilpasse seg de nye omgivelsene og forbedre eller endre sitt produkt eller tjeneste. Endring kan også ha til hensikt å ivareta hensyn knyttet til de institusjonelle omgivelsene, det vil si at endringen har en symbolsk hensikt. Organisasjonen vil gjennom endringen signalisere til sine omgivelser at den lever opp til verdier og forventninger i de institusjonelle omgivelsene (Amundsen og Kongsvik, 2008). Opplevelse av ubalanse internt i organisasjonen kan også være en spore til endring, for eksempel at en avdeling har mye kapasitet, mens en annen har knapphet på ressurser (Jacobsen, 2004). Enten drivkreftene for endring er interne eller eksterne vil de måtte registreres og fortolkes. Dette er en subjektiv prosess, der det er mange mulige tolkninger av de drivkreftene man ser. En forventing om at noe kommer til å skje, for eksempel endringer i behovet for virksomhetens tjenester kan også være drivkraft for endring (Jacobsen, 2004).

Organisasjoner fremstår ofte utad som stabile og trenger en viss stabilitet for å kunne utføre sine oppgaver (Jacobsen, 2004). For å skape en endring der man går fra en bestemt tilstand til en annen tilstand må det skje en prosess der denne stabiliteten oppheves. Denne prosessen kan deles inn i tre faser. I første fase vil organisasjonen være i en stabil situasjon. Organisasjonen utsettes så for ytre eller indre krefter som fører til at det skapes endringsideer. Dette kalles da opptining, man begynner å vurdere andre måter å løse oppgavene på. Det kan være krefter i organisasjonen som virker både for og imot en endring. Når kreftene som ønsker en endring er sterkest vil det skje en form for endring eller bevegelse. Hva slags endring som skjer vil ha sammenheng med indre kontekst og maktforhold i organisasjonen. Det er ikke gitt at den opprinnelige endringsideen er den som settes ut i livet. Siste fase kalles tilfrysing, den nye tilstanden oppfattes nå som det stabile og etablerte (Jacobsen, 2004).

2.1.3 Omfang og innhold

Som nevnt over vil en organisasjon alltid bestå av både formelle og uformelle elementer. Innholdet i en endring kan omfatte begge dimensjoner, men trenger ikke gjøre det (Jacobsen, 2004). Songdalstunets endring til undervisningssykehjem kan beskrives gjennom de formelle elementer. Organisasjonens mål og strategi er blitt justert i retning av fagutvikling og undervisning og det har kommet til egne stillinger for denne funksjonen i organisasjonskartet. Disse to elementene utgjør den formelle dimensjonen av organisasjonen (Jacobsen, 2004). Den uformelle dimensjonen er vanskeligere å beskrive, men har stor betydning for

endringsarbeidet. Organisasjonskulturen kan beskrives som bestående av tre sentrale trekk. Det første er oppfatninger om hva organisasjonens eksistensgrunnlag er, det vil si hvilke oppgaver man egentlig skal løse, den andre er oppfatninger om hvordan oppgaver bør løses. Til sist vil kulturen inneholde forestillinger om hvilke vurderingskriterier som er legitime (Jacobsen, 2004). Omleggingen til undervisningssykehjem vil trolig forutsette også en endring i noen av disse oppfatningene, for eksempel i forståelsen av evalueringskriterier. Man skal ikke kun levere god pleie til brukerne, men også utvikle ny kompetanse for å ha oppfylt målene.

En endring i struktur og kultur er sjelden målet i seg selv for en organisasjonsendring. Målet vil som regel være endring i atferd og endring i resultater eller produkter fra organisasjonen (Jacobsen, 2004). Endring kun i struktur uten endring av kultur og atferd vil i stor grad være tomme endringer. Endring som omfatter kulturen men ikke gir atferdsendringer kan innebære at de nye verdiene i kulturen ikke er spesielt dyptgripende, slik at man gir uttrykk for en type holdninger og verdier, mens atferden er uendret (Jacobsen, 2004). Dette kan være et uttrykk for at det er forskjell mellom det Argyris og Schön kaller uttrykt teori og bruksteori (Levin og Klev, 2002).

Når det gjelder endringens omfang kan den ses langs to dimensjoner. Gradvis eller inkrementell endring utfordrer ikke grunnleggende arbeidsformer, verdier og forståelser av organisasjonen. En strategisk endring er langt mer omfattende og utfordrer på ett eller flere punkter grunnleggende forhold ved organisasjonen (Busch m.fl., 2003). Den andre dimensjonen er en proaktiv kontra reaktiv endring. En proaktiv endring baserer seg på forventede endringer i omgivelsene eller forventet ubalanse internt i organisasjonen. En reaktiv endring baserer seg på observerte endringer i omgivelsene eller forhold internt i organisasjonen. Kombinerer vi disse dimensjonene får vi denne typologien for organisasjonsendringer:

	Inkrementell	Strategisk
Proaktiv	Harmonisering	Nyorientering
Reaktiv	Tilpasning	Gjenskaping

Tabell 1: Typologi for organisasjonsendringer. Busch m.fl. (2003), s. 33.

Dette gir oss da fire typer endringer. Harmonisering og tilpasninger er forsiktige endringer som er basert på forventet eller opplevd behov for endring. Nyorientering og gjenskaping er mer omfattende prosesser. Det kan se ut som om gjenskaping er den mest risikofylte aktiviteten, virksomheten skal da gjøre en betydelig endring som reaksjon på hendelser den selv ikke kontrollerer. Ved en nyorientering har det skjedd en fortolkning av hva man forventer av endringer i omgivelsene eller i indre forhold. Virksomheten vil da i større grad kunne styre prosessen (Busch m.fl., 2003).

2.1.4 Endringsprosessen

Jacobsen oppgir tid, oversettelse og motstand som tre sentrale sider ved en endringsprosess (Jacobsen, 2004). Tidsaspektet blir viktig fordi planlagt endring nødvendigvis tar tid, og fordi tid oppfattes forskjellig av forskjellige aktører. Noen kan oppfatte at en endring har tatt kort tid, mens andre kan oppfatte at lite har skjedd og at det derfor tar lang tid. Når man så skal gjenfortelle hvordan endringsprosessen har foregått vil man legge vekt på de hendelser som har vært mest følelsesmessig engasjerende, enten det er i positiv eller negativ forstand. Dette kan kalles kvalitativ tid, i motsetning til rent kronologisk tid (Jacobsen, 2004). Tidsperspektivet blir også viktig fordi hendelser underveis i en prosess får betydning for senere hendelser. Særlig hendelser tidlig i en prosess eller tidlig i en organisasjons historie kan få betydning senere. For eksempel kan forventninger til resultater eller styringsstil skapt tidlig i en endringsprosess få betydning senere. Også hendelser underveis i en endringsprosess, som andre endringer, kan få betydning (Jacobsen, 2004). Ved Songdalstunet har det for eksempel skjedd en omorganisering inne på sykehjemmet som vi har sett får betydning for hvordan undervisningssykehjemssatsningen oppleves av ansatte og ledere, dette kommer vi tilbake til i drøftingen.

Enhver endring innebærer også at en mer eller mindre klar idé om hva endringen skal innebære må settes ut i livet. Dette blir da en oversettelsesprosess internt i virksomheten (Jacobsen, 2004). Ideer kan komme innenfra organisasjonen, men ofte kommer de også fra omgivelsene. Noen ideer har form som institusjonelle oppskrifter. Det vil si forestillinger om hvordan en moderne bedrift bør oppstå (Jacobsen, 2004). Igangsettingen av undervisningssykehjem ved Songdalstunet er en del av et nasjonalt prosjekt, og bygger på

andre tilsvarende endringer får vi opplyst. Denne eksterne ideen skal da tilpasses de lokale forhold ved Songdalstunet. Ved en lokal tilpasning til en endringsidè holder man fast på selve hovedideen, men tilpasser den til lokale særtrekk (Jacobsen, 2004). Songdalstunet har for eksempel, i følge omsorgssjef, valgt å inkludere hele omsorgstjenesten i undervisningssykehjemmet, mens dette ved andre hovedundervisningssykehjem omfatter kun tradisjonelle sykehjemstjenester. Dette er i følge omsorgssjefen gjort på grunn av at dette var mer hensiktsmessig i en så liten kommune som Songdalen.

Andre potensielle tilpasninger til en endringsidè er en delvis imitering, det vil si at man bare plukker ut deler av en ekstern idé. Noen organisasjoner kan velge å kombinere flere forskjellige endringsideer fra omgivelsene. I noen tilfeller kan en endringsidè bli transformert når den settes ut i livet slik at resultatet blir noe annet enn den opprinnelige ideen innebar (Jacobsen, 2004).

I tillegg vil det ofte være slik at ulike deler av samme organisasjon setter endringsideer ut i livet på flere forskjellige måter (Jacobsen, 2004). Hovedundervisningssykehjemmet som vi beskriver i denne oppgaven består for eksempel av flere forskjellige avdelinger, som kan ha forskjellige indre kontekster.

Amundsen og Kongsvik (2008) peker på at de mange endringsimpulsene i arbeidslivet ofte kan gi både en tretthet og en kynisme blant medarbeidere knyttet til endringer. Dette kan kanskje være et resultat av mangelfulle oversettelsesprosesser. Noen ganger kan man oppleve at gamle ideer og forestillinger resirkuleres, slik at arbeidsmåter som tidligere ble forkastet kommer igjen som en endringsidè. En mangelfull oversettelse kan også gi løsninger og tiltak som går over hodet på de som skal utføre dem eller er vanskelige å gjennomføre fordi de ikke tar godt nok hensyn til lokale forhold (Amundsen og Kongsvik, 2008). Ved Songdalstunet kan vi for eksempel se for oss at en viktig utfordring er å gjøre satsningen på læring og fagutvikling relevant for de ansatte, i stedet for noe som bare foregår i rapporter fra ledelse og fagstab.

Motstand mot endringer vil også være et trekk ved mange endringsprosesser, fordi alle organisasjoner også har politiske og emosjonelle sider (Jacobsen, 2004). En endring baserer seg som nevnt på en mer eller mindre klar idé, basert på noen aktørers forståelse av virkeligheten. Andre aktører kan ha et annet syn på forholdene og derfor være uenige i innhold eller omfang av endringen (Jacobsen, 2004). En endring kan også virke truende for noen i organisasjonen. Maslow påpeker at alle mennesker har grunnleggende behov for både trygghet og vekst (Amundsen og Kongsvik, 2008). Endringer på arbeidsplassen kan for den

enkelte innbære både et potensial for vekst og en trussel mot tryggheten. Trusler mot tryggheten kan innebære frykt for tap av status, kompetanse, identitet eller relasjoner til andre personer (Amundsen og Kongsvik, 2008).
Motstand kan også ha sitt utgangspunkt i at organisasjoner er sosiale systemer. En endring kan føre til at noen taper relasjoner til kolleger eller brukere. Fare for tap av makt, enten formell eller uformell kan oppleves som en trussel. En organisasjons kultur kan også være opphav til motstand mot endring dersom endringen truer grunnleggende verdier, normer og forestillinger (Jacobsen, 2004). Ved Songdalstunet kan vi for eksempel se for oss at fokuseringen på læring kan utfordre forestillinger om hva som er organisasjonens formål.

I litteraturen vi har sett omtales motstand ofte som et negativt forhold, og noe som må overvinnes. En kan si at mye av litteraturen anlegger et lederperspektiv på endringsmotstand, fordi lederne ofte er de som skal drive frem en endring (Amundsen og Kongsvik, 2008). Dette perspektivet kan komme til å underkjenne det som kan være gode intensjoner bak motstand. Man kan for eksempel se for seg at noen utfra sin kunnskap og erfaring mener at en endring vil være negativ for organisasjonen, eller at den går utover viktige etiske verdier som hensynet til pasientene i helsevesenet (Amundsen og Kongsvik, 2008). Motstand kan også ses på som en kilde til å kvalitetssikre en endringsidè, da den kan inneholde viktige innvending eller korreksjoner til selve endringsideen, måten den iverksettes på eller virkelighetsforståelsen bak endringen (Jacobsen, 2004).

2.1.5 Endringsstrategi

Vi har nå sett på elementene i en endring. Når en endring skal settes ut i livet er også valg av endringsstrategi et vesentlig moment for å forstå endringen. Jacobsen setter opp to grunnleggende strategier for å lykkes med endringer: Strategi E (E for economic) innebærer at man gjennomfører endringer gjennom formelle vedtak i ledelsen basert på en analyse av hva som trenges. I denne strategien er det endringer i organisasjonens strukturer som er det sentrale og målet er gjerne økonomiske resultater eller andre målbare faktorer. I motsetning til dette står en Strategi O (O for organisation) som legger opp til endring gjennom endring av atferd, læring, ansattes medeierskap i beslutningene og gradvise endringer. Siden problemformuleringen vektlegger læring i organisasjonen fokuserer vi spesielt på strategi O i det følgende. Her står bedriftskultur og prosesser mer sentralt enn de formelle strukturene. De

to strategiene er ikke nødvendigvis gjensidig ekskluderende og i de fleste sammenhenger vil en organisasjon bruke begge tilnærminger for å endre seg. (Jacobsen, 2004). Beer og Nohria, som er opphavsmennene til uttrykket Strategi E og O definerer strategi O slik:

> Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik a de blir i stand til å iverksette strategi og lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes, er en utstrakt grad av deltagelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk.

Beer og Nohria (2000), ref. i Jacobsen (2004).

Strategi O har altså som formål å utvikle de menneskelige ressursene i organisasjonen og har stort fokus på endring i kultur heller enn i formell struktur. Dette er også grunnen til at vi velger å se på undervisningssykehjemmet med utgangspunkt i denne strategien. Medvirkning fra ansatte er sentralt i strategien. Ledelsens ansvar blir å støtte læreprosesser og delegere oppgaver til ansatte. Endringsprosessen blir mer skrittvis og utprøvende enn med en toppstyrt endring (Jacobsen, 2004).

Et synspunkt på endringer som i stor grad benytter denne strategien er organisasjonsutvikling (OU). Dette er et syn som bygger på verdier som deltakelse, personlig utvikling og læring som idealer for endringsprosessen. Organisasjonsutvikling som strategi bygger på et harmonisk perspektiv på arbeidslivet og et positivt menneskesyn. Man forutsetter at ansatte vil ta ansvar og bidra konstruktivt og at det er sammenfallende interesser mellom ansatte og organisasjon (Levin og Klev, 2002). Organisasjonsutvikling bygger på et normativt verdigrunnlag, der medvirkning og demokratiske idealer er sentrale (Levin og Klev, 2002). Man ser også på organisasjoner som dynamiske systemer, heller enn stillestående enheter. Dette synet gjør læring til en sentral prosess i enhver organisasjon (Levin og Klev, 2002). Konsulenter som arbeider innen dette synet er prosesskonsulenter, heller enn ekspertkonsulenter. Det vil si at konsulentenes oppgave er å legge til rette for læring og utvikling i virksomheten i stedet for å komme med forslag til løsninger selv. Det er blitt hevdet at begrepet er blitt utvannet og at det brukes for lettvint om alle forbedringstiltak i en organisasjon (Amundsen og Kongsvik, 2008). Amundsen og Kongsvik refererer noen punkter som sentrale karakteristikker ved OU -prosesser. Vi plukker ut fem punkter som vil være relevante for å drøfte innslaget av OU ved undervisningssykehjemmet.

1. Det dreier seg om en planlagt og langvarg innsats basert på strategi.

2. Interne eller eksterne konsulenter etablerer et likeverdig forhold til klientene
3. Det benyttes et aksjonsforskningsperspektiv.
4. Atferdsteori og læringsteori benyttes som grunnlag.
5. Man søker å endre organisasjonskulturen slik at organisasjonen blir mer reflekterende og selv kan vurdere endringsbehov og tiltak for økt effektivitet.

2.2 Arbeidsidentitet

Læring kan grunnlegende defineres som en prosess der den enkelte tilegner seg kunnskap, ferdigheter og holdninger, dette skjer gjennom hele livet og på mange nivåer fra innlæring av enkle handlinger som respons på bestemte stimuli til transformativ læring der grunnleggende antagelser om en selv eller verden forkastes og erstattes med nye. Dette er derfor nært knyttet opp til identitet (Illeris, 2004).

2.2.1 Læreprosess og identitet

Levin og Klev poengterer at læring handler om noe mer enn bare tilegnelse av viten, for å si at noen har lært må man se at de handler annerledes i en gitt situasjon enn de før ville gjort (Levin og Klev, 2002). Illeris (2004) beskriver to tradisjoner i læringsteori. Den sosiale tradisjonen vektlegger læring som noe som kun skjer i samspillet mellom mennesker, mens den psykologiske vektlegger det enkelte individs læreprosess. Illeris mener begge disse perspektiver er relevante i forhold til læring i arbeidslivet. På det individuelle plan består læring av en tilegnelsesprosess og en samspillprosess. Tilegnelsesprosessen består i følge Illeris av en kognitiv og en psykodynamisk komponent. Læringsutbyttet av det vi oppfatter avgjøres av psykologiske og følelsesmessige komponenter knyttet til for eksempel motivasjon eller forsvar mot læring som strider med grunnleggende forestillinger. Denne tilegnelsesprosessen suppleres av en samspillprosess med omgivelsene, i form av inntrykk, formidling fra kolleger eller kursholdere, eller deltagelse i arbeidsprosesser. Den enkeltes arbeidsidentitet formes i skjæringspunktet mellom disse to prosessene. Dette begrepet beskriver hvordan den enkelte opplever seg selv og hvordan den enkelte opplever å bli oppfattet av andre i arbeidssammenheng (Illeris, 2004).

Vi spør i problemstillingen om hvordan arbeidsidentiteten påvirkes av at Songdalstunet er blitt undervisingssykehjem. Arbeidsidentiteten skapes av kognisjon, det vi oppfatter, og psykologiske prosesser som avgjør vilje og motivasjon for læring. Dette i sum utgjør arbeidsidentiteten (Illeris, 2004). Identitet handler om hvem en er og hvordan en ser på seg selv. I tillegg handler det om selvaktelse – om selvbildet er positivt eller negativt, selvtillit – hvor stor tro en har på seg selv, og selvstabilitet – hvordan en opplever egen stabilitet (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Dette er grunnlaget for en persons identitetsopplevelse, og vil i stor grad være med på å bestemme atferd i yrkessammenheng, men også selve yrkesvalget. Har en et positivt selvbilde, med høy selvaktelse, velger en ofte yrker og karrierer med større utfordringer. Personen har ofte høye mål og store krav til seg selv. Selvfølgelig kan personer med lavere selvaktelse være faglig dyktige, men disse vil ofte streve med å oppleve mestring i det de gjør (Kaufmann og Kaufmann, 2003). En persons selvaktelse kommer altså til uttrykk gjennom hans eller hennes subjektive evne til mestring, altså personens tro på at han eller hun vil mestre en gitt arbeidsoppgave. Innenfor kognitive motivasjonsteorier snakker en om målsettingsteori, og i følge denne teorien er det å arbeide mot et konkret mål en viktig kilde til motivasjon. Dette vil imidlertid utarte seg ulikt blant ulike personlighetstyper, særlig med tanke på subjektiv mestringsevne. Individer med lav mestringsevne ser ut til å senke sine mål eller gi dem helt opp, mens det er det stikk motsatte hos individer med høy mestringsevne (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Tidligere var endt utdanning tilnærmet lik at en var utlært innen et gitt yrke. Dette har endret seg i stor grad. Teknologi- og kunnskapsutviklingen og en økende konkurranse stiller krav til stadige omstillinger innenfor organisasjonene. Dermed blir læring en del av yrkesutøvelsen og ikke bare noe som går forut for yrkesutøvelsen og dette blir i takt med utviklingen stadig en viktigere del av hverdagen i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Dette kan oppleves utfordrende for den enkelte yrkesutøver hvis det rokker ved etablerte handlingsmønstre eller grunnleggende antakelser (Illeris, 2004). Undervisningssykehjem kan slik sett også oppfattes som en del av en generell samfunnsutvikling. Dette gir individet noen utfordringer og motivasjon for læring hos den enkelte blir viktig for om man er åpen for læringsimpulser (Illeris, 2004). Vi ser derfor videre kort på motivasjonsteori.

2.2.2 Motivasjon

Vi ser her på tre forskjellige tilnærminger til motivasjonsteorier. Disse er kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristikamodellen. I kognitive teorier står personenes forventninger om belønning, måloppnåelse, egen ytelse og evalueringer av kilder til motivasjon i fokus. De sosiale teoriene tar for seg individets opplevelse av likhet og ulikhet og rettferdighet i forhold til sine medarbeidere, samt fordeling av goder på jobben. Den siste tilnærmingen vi ser på, jobbkarakteristikamodellen, tar for seg egenskaper ved selve arbeidet som bidrar til motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Kognitiv evalueringsteori fokuserer på drivkreftene som skaper motivasjon. Motivasjonsfaktorene er forventning om en eller annen form for belønning. Belønning er her brukt i vid forstand. Lønn og økonomiske virkemidler alene som motivasjonsfaktor fører lett til at man mister perspektivet for den motivasjonen som ligger innbakt i selve utførelsen av et arbeid eller av å lære å ta i bruk noe nytt (Kaufmann og Kaufmann, 2003).
Et viktig skille i disse teoriene går derfor mellom indre og ytre motivasjon. Når en handlig er ytre motivert, gjør en den for å oppnå noe konkret. Lønn og bonuser er eksempler på dette. Motivasjonsfaktorene ligger altså utenfor selve jobbaktiviteten. En handling basert på indre motivasjon blir derimot et mål i seg selv. Den utføres derfor mest for individets egen del og ikke for å få anerkjennelse eller annen belønning. Motivasjonskilden ligger altså i selve arbeidsutførelsen (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Blir det for mye fokus på den ytre motivasjonen kan det lett bli for lite fokus på det indre plan, og resultatet kan da bli at fokuset på gleden ved arbeidet blir mindre eller borte. Den indre motivasjonen er mer stabil over tid. Mens en økonomisk belønning, eller en mer symbolsk belønning som en utmerkelse, gir økt motivasjon for kortere tid, vil en opplevd verdsetting av arbeidet fra en selv og andre gi en mer varig motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003).
Den indre motivasjonen har røtter i to behov mennesker har. Behovet for autonomi eller selvbestemmelse og opplevelse av kompetanse (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Disse behovene er med på å utvikle kreativiteten og kognitiv fleksibilitet. De beder evnen til å prosessere informasjon og tåle nederlag. Det blir viktig å kunne få mulighet til å utfolde seg uten en alt for hard ytre styring, for å kunne utvikle disse egenskapene (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Men det er likevel viktig for den totale motivasjonen at en opplever fordelingen av goder som rettferdig, og en kan derfor ikke ta utgangspunkt i den indre motivasjonen alene (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

I sosiale motivasjonsteorier legges det vekt på hvordan motivasjon oppstår i en sosial kontekst der man sammenligner seg med og blir sammenlignet med andre. Hvordan en opplever likeverd og rettferdighet er av betydning i disse teoriene. Om en sammenligner seg selv med andre på samme nivå etter jobbinnsats eller jobbutbytte, og ser at dette oppleves likt, kjenner man tilfredsstillelse og rettferdighet. Det motsatte kaller Kaufmann og Kaufmann (2003) likeverdspenning, den ansatte oppfatter at det ikke er samsvar mellom den belønning en selv eller andre burde få og det en får. Det som oftest blir sammenlignet i jobbsammenheng er lønnsnivå, utdanning, ansettelseslengde og fordeling av goder. Viktig er også prosedyrerettferdighet, at ansatte oppfatter at prosesser rundt belønning går riktig for seg, og etter regler som er like for alle (Kaufmann og Kaufmann 2003).

Richard Hackman og Greg Oldham har utviklet jobbkarakteristikamodellen. Her pekes det ut fem egenskaper ved selve jobben som er relevante i forhold til motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003).
Variasjon i ferdigheter handler om i hvor stor grad en kan benytte seg av ferdigheter, kunnskaper og evner. Jo mer variert arbeidet er desto mer motiverende vil det være.
Oppgaveidentitet omhandler det å utføre et helt stykke arbeid. Det kan for eksempel være å ikke bare skrive inn pasientene, men også å følge dem opp.
Oppgavebetydning omhandler muligheten til å se en større mening med den jobben en gjør.
Autonomi, eller selvbestemmelse dreier seg om i hvilken grad en har innvirkning på sitt arbeid, da med tanke på kontroll og ansvar.
Tilbakemelding handler om i hvilken grad en får tilbakemelding på det arbeidet en gjør. Det er viktig at ansatte får respons på det arbeidet de har utført. Dette både for å lære og for å holde motivasjonen oppe (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Vi ser her at det er de sammen faktorene som spiller inn på arbeidsmotivasjonen som også spiller inn på læringsmulighetene på en arbeidsplass. Illeris (2004) peker på faktorer som arbeidsdelingen, arbeidsinnholdet, autonomi, muligheter til å anvende sine kvalifikasjoner, sosial interaksjon, arbeidsbelastning og arbeidsfellesskapet som være med på å bestemme læringsmulighetene (Illeris, 2004), og dermed også hvor godt læringsmiljøet er. I dette miljøet utvikles den enkelte arbeidstakers arbeidsidentitet og viktig for denne identiteten vil være den enkeltes motivasjon.

2.2.3 Roller og forventninger i helseorganisasjoner

Arbeidsidentiteten blir til gjennom utøvelsen av rollen som ansatt eller fagperson (Illeris, 2004). Forskjellige virksomheter vil kunne skape vidt forskjellige arbeidsidentiteter, avhengig av hva som er organisasjonens formål. Songdalstunet kan betegnes som en helseorganisasjon. Dens primæroppgave er å gi omsorg og behandling til personer rammet av sviktende helse (Orvik, 2004). En helseorganisasjon vil alltid stå i en spenning mellom tre forskjellige verdier. Disse er hensynet til pasientenes omsorg og behandling, hensynet til rasjonell drift og effektiv bruk av økonomiske midler og hensynet til fag og profesjon.

Det er vanlig å mene at det er hensynet til pasienten som skal komme først, og at fagutvikling og økonomisk rasjonalitet skal støtte opp om dette. Dette kaller Orvik den normative verdipyramiden. Her er det pasientens behov og rett til medinnflytelse som danner grunnlaget for verdiprioriteringen. Dette stiller i sin tur krav til profesjonsutøvelsen og til organiseringen av tjenesteproduksjonen om å bidra til å nå disse målene.

Profesjonsverdiene handler om å utøve yrkesrollen på en slik måte at det skaper tillit hos pasienter og i samfunnet for øvrig og om å ivareta faglige interesser for den profesjon eller yrkesgruppe man er en del av. Det siste inneholder også en betydelig kilde til konflikt fordi det kan være forskjellige interesser mellom forskjellige profesjoner og mellom profesjonen og pasienten eller samfunnet (Orvik, 2004). Tillit, ansvar og makt er tre viktige byggesteiner for profesjonell yrkesutøvelse. Det er viktig å bygge tillit i befolkningen til at man gir faglig kompetent og trygg hjelp og at yrkesutøveren har pasientens beste for øyet. Ansvar handler om å følge opp pasientens behov og ta ansvar for konsekvensen av sine handlinger, herunder reflektere omkring hvordan man kan handle bedre og si fra når det ikke er mulig å gi faglig god nok hjelp. Makt handler om forholdet mellom yrkesgrupper og hvor avgrenset man kan si at sin arbeidsoppgave er. En yrkesgruppe som kan avgrense sine oppgaver til noen spesialfelter vil kunne delegere oppgaver og definere hva de skal gjøre. Andre yrkesgrupper vil da måtte ta de oppgaver som delegeres vekk eller faller utenfor de mer spesialiserte profesjonene.

Produksjonsverdiene handler om å forvalte tildelte ressurser effektivt. Dette handler både om økonomiske og menneskelige ressurser. For helseorganisasjonen er det viktig å holde tildelte budsjetter og gi pasientene det de skal ha innen faglig forsvarlige rammer samtidig. Det er også viktig å kunne måle hva som gir effekt slik at begrensede ressurser ka brukes der det er mest behov for dem (Orvik, 2004).

Disse verdiene kan støtte opp om hverandre, et økonomisk effektivt helsevesen betyr for eksempel at man kan hjelpe flere personer, og kan bidra til at hjelp blir gitt med hensiktsmessig ressursbruk. Men verdiene kan også komme i konflikt med hverandre og organisasjonen må da prioritere for å løse konflikten (Orvik, 2004).
Helseorganisasjoner har likevel ofte større ambisjoner enn det er ressursgrunnlag for (Orvik, 2004). På organisasjonsnivå er dette verdikonflikter. For den enkelte ansatte kan dette fortone seg som rollekonflikter. I sin rolle som yrkesutøvere skal ansatte i helseorganisasjonene bidra til å oppfylle alle disse tre idealene, med begrensede ressurser. Når organisasjonen ikke har prioritert på høyere nivå blir denne oppgaven overført til de som står i direkte kontakt med pasientene (Orvik, 2004). Dette innebærer at tid ofte blir knapphetsfaktor, fordi man ikke har nok tid til å prioritere på alle disse målene. Verdikonflikten på organisasjonsnivå er blitt en rollekonflikt for den ansatte, som må velge mellom verdiene. For ansatte kan dette får flere negative konsekvenser. Noen ansatte vil ta på seg ansvar for å oppfylle det de ser på som pasientens behov og jobbe ubetalt overtid for å oppfylle disse eller for å imøtekomme faglige normer om for eksempel dokumentasjon. Andre vil sette grenser, men kan da komme til å føle at de ikke strekker til eller at de har en svært belastende arbeidssituasjon.

Orvik peker på at det er viktig for ansatte å forstå disse konfliktene og kunne håndtere dem. Derfor trenges også organisatorisk kompetanse i helseorganisasjonene. Dette er en kompetanse bestående av to elementer. Den ene er organiseringskompetanse. Dette innebærer å kunne organisere arbeidshverdagen og fordele oppgaver hensiktsmessig og forsvarlig for pasienten og medarbeiderne. Dette kaller Orvik er en handlingsrettet kompetanse. Den andre typen organisatorisk kompetanse er organisasjonskompetansen. I en helseorganisasjon, som Songdalstunet, kan ansatte oppleve en rollekonflikt mellom å skulle gi god pleie og å skulle gjøre det med begrensede økonomiske og menneskelige ressurser. For å fungere i en slik organisasjon hevder Orvik at man trenger kunnskap om organisasjonens mål, hvordan beslutninger er tatt og forståelse av om organisasjonen evner å nå sine mål. På denne måten vil sykepleiere og andre omsorgsytere beder kunne håndtere rollekonflikten mellom hensynet til pasient, profesjon og produksjon og de vil kunne si fra når viktige verdier er truet (Orvik, 2004).

2.3 Arbeidspraksis

Arbeidspraksis betegner den praksis som legger rammene for den enkeltes læring på arbeidsplassen. Arbeidspraksis kan både bidra til læring og til å hemme læring (Illeris, 2004).

2.3.1 Læring i organisasjonen – en helhetsmodell

Illeris (2004) understreker at læring alltid vil finne sted i arbeidslivet, gjennom utføringen av de daglige arbeidsoppgaver. Den enkeltes læringsforløp på arbeidsplassen vil påvirkes av to vesentlige forhold ved arbeidsplassens utforming. For det første vil det Illeris kaller det teknisk – organisatoriske læringsmiljø virke inn. Dette omhandler faktorer som arbeidsdelingen mellom kolleger og mellom ledere og underordnede, arbeidets faktiske innhold, mulighet for å ta avgjørelser og benytte kvalifikasjoner, muligheten for interaksjon med andre og graden av belastninger i arbeidet (Illeris, 2004). Det andre forholdet er det sosiale læringsmiljø på arbeidsplassen. Dette omhandler de uformelle, men likevel viktige, sidene ved en arbeidsplass. Illeris deler arbeidsplassens fellesskap inn i en økonomisk, politisk og kulturell dimensjon. Arbeidsfellesskapet eller den økonomiske dimensjonen omhandler hvordan medarbeidere samhandler om løsning av arbeidsoppgaver. Læring handler her om hvordan man kan bli dyktigere til å utføre oppgavene i lag. Det politiske fellesskap omhandler kampen om makt og status i organisasjonen og kontroll over arbeidsprosessen. Dette perspektivet bygger på teorier om arbeidslivet som arena for makt og interessemotsetninger. Læring her omhandler kollektivets normer og verdier og vurdering av eget arbeides status og verdi. Den tredje dimensjonen er det kulturelle fellesskapet. Her finnes verdier, normer og forestillinger på en arbeidsplass, innen bestemte grupper eller avdelinger og i samfunnet generelt. Disse kulturelle forestillingene former tolkning og reaksjoner å endringer (Illeris, 2004). I realiteten henger alle disse dimensjonene tett sammen med hverandre og deres innvirkning på det sosiale læringsmiljøet kan ofte ikke isoleres. I sum danner dette forutsetningene for læring på arbeidsplassen (Illeris, 2004). Det sosiale og organisatoriske læringsmiljøet danner grunnlaget for det Illeris kaller arbeidspraksis, eller med andre ord de grunnleggende forutsetninger for læring på arbeidsplassen. Vi presiserer at de to dimensjonene organisatorisk og sosialt/kulturelt læringsmiljø ikke bare skapes på den enkelte arbeidsplass, de påvirkes også av hvordan arbeidslivet generelt er organisert og av kulturelle og sosiale oppfatninger i samfunnet utenfor arbeidsplassen.

Den enkelte ansatte møter de organisatoriske og de sosiale eller kulturelle læringsforutsetningene på arbeidsplassen med sin egen bagasje i forhold til læring med seg i form av sosial bakgrunn, utdannelse og tidligere arbeidserfaring (Illeris, 2004).

Illeris setter sammen modellene for den enkeltes læring, som er beskrevet i kapittel 2.2, og arbeidslivets forutsetninger for læring sammen i en helhetsmodell, som er gjengitt under.

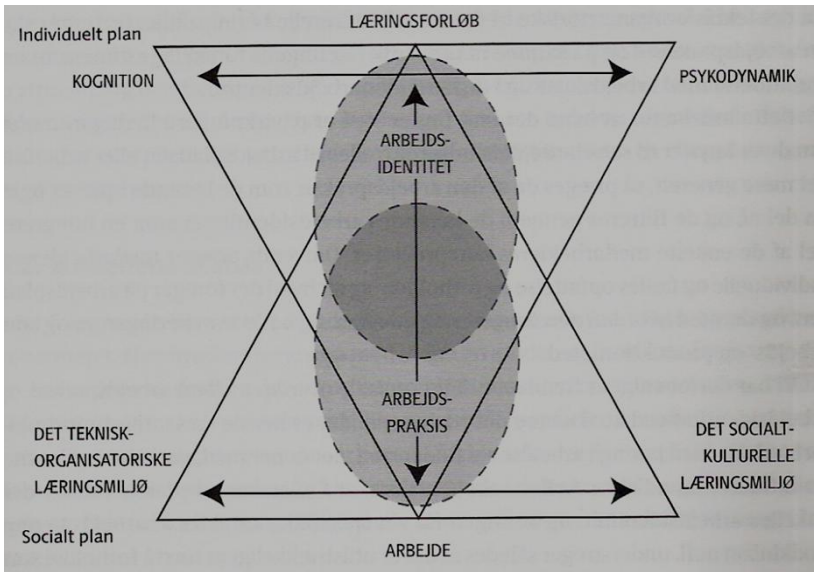

Fig. 1. helhetsmodell for læring i arbeidslivet. Fra Illeris (2004), s. 69

Modellen er en sammenstilling av modellene for læring med utgangspunkt i individets læring og med utgangspunkt i arbeidslivets forutsetninger. Modellen er ganske omfattende, idet den tar mål av seg til å beskrive mange sider ved læring i arbeidslivet. Arbeidsidentitet og arbeidspraksis er her sentrale begreper for læring i arbeidslivet. Det er overlappet mellom disse som er viktig for å skape læring i arbeidet. Eller sagt på en annen måte; arbeidsidentiteten må gjøre at man er mottagelig for læring og arbeidspraksis må være slik innrettet at læring stimuleres, dersom målet er å øke ansattes læring i organisasjonen (Illeris, 2004).

2.3.2 Lærende organisasjoner

Vi ser at modellen beskriver læring med vekt på individet. Det er individet som lærer i organisasjonen, organisasjonen som sådan lærer ikke. Illeris er skeptisk til begrepet kollektiv læring, da det nærmest forutsetter at alle deltagere i lærer akkurat det samme (Illeris, 2004).

Spørsmålet i forhold til undervisningssykehjemmets mål om å være et ressurssenter for fagutvikling på sine felt blir da om man kan snakke om at organisasjoner lærer. Organisasjoner kan ikke i seg selv vite, forstå, fortolke eller handle. Eller for å bruke Illeris' begreper; organisasjoner har ingen egen kognisjon eller psykodynamikk. Kan da for eksempel Songdalstunet som sådan lære, og hva innebærer det i så fall at denne organisasjonen har lært?

Levin og Klev (2002) knytter læring i organisasjonen til begrepet handlingsteori og herunder uttrykt teori og bruksteori. Handlingsteori beskriver kunnskap, normer og verdier, som ligger til grunn for valg som gjøres av medarbeiderne ved en arbeidsplass. Den uttrykte teorien er den handlingsteorien som medarbeiderne vil benytte om de bes om å forklare hva som ligger til grunn for deres valg, eller den teorien som ligger til grunn for den teorien som uttrykkes som virksomhetens offisielle handlingsteori gjennom visjoner, mål, planer og formell struktur. Bruksteorien, som er hva medarbeiderne i realiteten gjør, med andre ord den handlingsteori som faktisk gjør seg gjeldende (Levin og Klev, 2002).

Det kan være varierende grad av forskjell mellom disse to, og det å bearbeide motsetningen mellom dem er en viktig del av en utviklingsstrategi. (Levin og Klev, 2002) I kommunal pleie og omsorg kan man for eksempel se for seg en forskjell mellom en uttrykt teori som vektlegger brukermedvirkning og en praksis der de ansatte lar pasientene medvirke i liten grad ved praktisk pleie, fordi dette er mer effektivt. Å bli bevisst denne forskjellen kan være en kilde til læring og påfølgende endring av praksis. Organisasjonslæring kan da ses på som en endring i organisasjonens handlingsteori (Levin og Klev, 2002). Der medarbeiderne, og gjennom dem organisasjonen, tidligere ville løst en utfordring på en bestemt måte velger de nå en ny måte. Vi ser at læringen må gi en endring i bruksteori for å oppfylle dette kravet. En ren endring i uttrykt teori vil ikke i seg selv gi endringer i det som faktisk skjer.

For å skape slik læring på arbeidsplassen må organisasjonen legge forholdene til rette for at dette skal skje. Det er viktig å skape møteplasser der de ansatte kan utveksle og tilegne seg kunnskaper og erfaringer, det blir da og en arena for refleksjon, dialog og kollektiv praksisutøvelse (Levin og Klev, 2002).

Wadel (2008) hevder at en organisasjon blir mer lærende om både kultur og struktur støtter opp under læringsprosesser. En kultur som vektlegger kunnskap og læring og har dette som sentrale elementer i sine verdier vil støtte gjøre organisasjonen mer lærende. Dette er imidlertid avhengig av at også organisasjonens struktur støtter opp under læring; det må være lagt til rette for læring og kunnskapsutvikling i organisasjonens formelle systemer (Wadel, 2008).

Dette er for så vidt i overensstemmelse med Illeris' begreper om organisatorisk og sosialt og kulturelt læringsmiljø. Den arbeidspraksis disse skaper er til sammen et viktig grunnlag for å si at man har en lærende organisasjon. Wadel benytter Peter Senges definisjon på en lærende organisasjon.

> Lærende organisasjoner er organisasjoner der folk kontinuerlig utvider sin kapasitet til å skape resultater de virkelig ønsker, der nye og ekspansive tankemønstre blir fostret, der kollektive fremtidshåp finner frihet og der folk kontinuerlig lærer å lære i lag (Wadel, 2008 s. 12).

Et vesentlig poeng vi ser i denne definisjonen er at den vektlegger metalæring, altså det å *"lære å lære i lag"*. Dette henger blant annet sammen med blant annet organisasjonskulturen, som må støtte opp under søken etter ny viten og ny praksis (Wadel, 2008). Vi ser at Senges definisjon også legger stor vekt på arbeidspraksis. Illeris' modell er slik en nyttig påminnelse om at man også må huske på medarbeidernes arbeidsidentitet. Det å lære kan også være en prosess som er vanskelig for den enkelte, da læring kan utfordre vante og trygge forestillinger (Illeris 2004), jfr. Senges uttrykk *"nye og ekspansive tankemønstre*". Sterke arbeidsidentiteter kan være både et hinder for læring og opphav til motstand mot nye måter å løse oppgaver på. Men slik motstand kan også føre til betydelig læring og nye perspektiver. Dersom en person eller gruppe ikke vil akseptere nye forestillinger kan dette være en spore til å klargjøre sitt eget ståsted og utvikle dette videre for å finne alternative muligheter (Illeris, 2004).

Vi har i dette avsnittet sett på læringsbegrepet i en arbeidslivssammenheng. Det er ikke uproblematisk å snakke om at organisasjoner lærer. Imidlertid kan litteraturen tas til inntekt for en påstand om at det skjer prosesser i organisasjoner som minner om læring når en organisasjon eller et arbeidsfellesskap i organisasjonen endrer sin bruksteori (Levin og Klev, 2002). Utfordringen for Songdalstunet som undervisningssykehjem er da ikke bare å legge til rette for slik læring, men også å sørge for at den kan bidra til fremskritt i omsorgsfagene. Læringen må altså kunne observeres og uttrykkes. Vi skal i det videre se på en teoretisk tilnærming til hvordan dette kan skje.

2.3.3 Kunnskapsproduserende systemer

Vi tar med en tilnærming læring i arbeidslivet som omhandler taus kunnskap og hvordan arbeidet kan organiseres for å bruke denne ressursen til å utvikle ny kunnskap og nye måter å arbeide på. Vi ønsker å drøfte dette i forhold til Songdalstunets mandat som blant annet bruker uttrykket *"senter for fagutvikling".*

Det ligger to vesentlige forhold i begrepet kunnskapsproduserende systemer. Den første er at kunnskap er noe som skapes. Kunnskap kan beskrives som berettiget og sann overbevisning og som både individuell og relasjonell (von Krogh m.fl., 2005). I dette ligger et konstruktivistisk syn på kunnskap. Det vi vet er vår konstruksjon av virkeligheten som vi skaper oss utfra vårt eget perspektiv og i samspill med mennesker rundt oss, nye perspektiver vil forandre kunnskapen. Kunnskap lar seg ikke styre, men må utvikles av menneskene i organisasjonen. Dette er en skjør prosess som man må legge til rette for (von Krogh m.fl., 2005). Det andre vesentlige forholdet er det systemiske synet på organisasjonen. Fremfor å se en organisasjon først og fremst gjennom dens formelle struktur med avdelinger, ledere og støttefunksjoner ser man på relasjoner og sammenhenger i organisasjonen og mellom organisasjonen og omgivelsene. Disse sammenhengene kan være komplekse og det er flere mulige fortolkninger av forhold som observeres. Et systemisk perspektiv innebærer et fokus på mennesket i organisasjonen (Haslebo (red.), 1997).

En vesentlig del av individers kunnskap vil være taus kunnskap og dette er kunnskap, ferdigheter og erfaringer som er svært viktige for å skape ny kunnskap (von Krogh m.fl., 2005). Dette er kunnskap som ikke uttrykkes eksplisitt. Den er dermed ikke like tilgjengelig som den eksplisitte kunnskapen, som kan uttrykkes skriftlig eller demonstreres. Taus kunnskap er en vesentlig komponent i kunnskapen et menneske besitter, men er ikke alltid like enkel å uttrykke. Taus kunnskap kan gi seg uttrykk gjennom blant annet tommelfingerregler, valg basert på mageølelse eller særlige ferdigheter. (von Krogh m.fl., 2005). Taus kunnskap kan både spres i organisasjonen som taus kunnskap eller gjøres mer eksplisitt. Taus kunnskap spres gjennom sosialisering, ved at nye ansatte lærer hvordan "ting *gjøres"* på en arbeidsplass (Levin og Klev, 2002). Når taus kunnskap gjøres eksplisitt kaller Nonaka og Takeuchi det eksternalisering. Her hentes taus kunnskap frem og uttrykkes for eksempel i form av skrevne rutiner og prosedyrer. Prosessen kan også gå den andre veien, ved at eksplisitt kunnskap blir taus gjennom internalisering. Det vil si at det som var eksplisitt kunnskap i form av for eksempel skrevne prosedyrer blir en fremgangsmåte som man i arbeidsfellesskapet er inneforstått med og der man ikke trenger å begrunne handlingen.

Kunnskapen vil da bli taus og spres til nye medarbeidere gjennom sosialisering (Levin og Klev, 2002). Å frigjøre taus kunnskap kan være et viktig bidrag til nyskaping og utvikling i virksomheten, og er derfor en av viktig utfordring i arbeidet med kunnskapsutvikling (von Krogh m.fl., 2005).

Det kan skisseres fem steg for å utvikle kunnskap. Først må man dele den tause kunnskapen. Her er et vesentlig begrep kunnskapens mikrosamfunn (von Krogh m.fl., 2005). Gjennom sosialisering i mindre grupper der medlemmene føler seg trygge på hverandre og diskuterer og prøver ut løsninger og konsepter vil den tause kunnskapen bli delt med andre og det kan skapes en felles forståelse. Slike mikrosamfunn kan skapes formelt gjennom for eksempel at ledelsen setter ned en gruppe eller de kan oppstå av seg selv i arbeidshverdagen. Ordet samfunn er ikke tilfeldig valgt i denne sammenhengen. I en slik gruppe må deltagerne gjennom en omfattende sosialisering for å skape den tryggheten og felles innsikten som kreves (von Krogh m.fl., 2005). Det neste steget i kunnskapsutviklingen er å utvikle konsepter. Deltagerne i et mikrosamfunn forsøker nå og eksternalisere den tause kunnskapen, slik at den kan bli eksplisitt. Dette innebærer å gi kunnskapen et språklig uttrykk, slik at andre kan få del i det. Figurativt språk og metaforer er aktuelle virkemidler for å få dette til. Når man har fått et språklig uttrykk for konsepter eller begreper er neste steg at de må legitimeres. Dette vil si at man må evaluere de konsepter som er utviklet (von Krogh m.fl., 2005).

Neste steg er så det som kalles å utvikle en prototype. En prototyp kan være en førsteutgave av et fysisk produkt, men dette er ikke særlig relevant for vår oppdragsgiver. En prototype kan også være et endelig utkast til en måte å utføre tjenesten på (von Krogh, m.fl., 2005). Siste steg er så å forsterke kunnskapen og gjøre den tverrfaglig. Dette innebærer å gjøre kunnskapen tilgjengelig for andre gjennom for eksempel skriftlig materiale, kursopplegg eller IKT - verktøy. Man må også sørge for at kunnskapen formidles til alle de deler av organisasjonen den er relevant for (von Krogh, m.fl., 2005).

Det er fem tiltak, eller hjelpere som kan bidra til at det også skapes ny kunnskap. Disse er å formulere en kunnskapsvisjon, få i gang samtaler, mobilisere kunnskapsaktivister, utforme riktig kontekst og gjøre lokal kunnskap global, det vil si spre den til resten av organisasjonen og når det er aktuelt andre organisasjoner (von Krogh m.fl., 2005). Vi vil beskrive disse fem hjelperne, med særlig vekt på samtaler, riktig kontekst og globalisering eller spredning av

kunnskap. Disse tre er de mest aktuelle for oss å drøfte videre i forhold til evalueringen vi gjør og Songdalstunets funksjon som undervisningssykehjem.

Å formulere en kunnskapsvisjon handler om å beskrive dagens situasjon, en ønsket fremtid og hvilken kunnskap man skal se etter og utvikle. En slik visjon må forplikte hele organisasjonen, også toppledelsen, den bør være åpen og inspirere til aktiv søking etter nye kunnskap og åpne for helt nye tanker om arbeidsmåter og kunnskap (von Krogh m.fl., 2005).

Neste hjelper i kunnskapsutviklingen er å utforme og lede gode samtaler. Det er i samtaler mellom ansatte i organisasjonen at sosial kunnskap skapes og kan utvikles videre. Samtaler som skaper kunnskap forutsetter åpenhet og tillit mellom samtalepartnerne, tålmodighet og evne til å lytte. Det er viktig for den som leder en prosess å oppmuntre til at alle deltar i samtalene og at gruppemedlemmene utvikler en etikette slik at alle føler seg høflig behandlet. Den som leder samtalene bør oppmuntre til et nyskapende språk, men også bidra til å skape forståelse og enighet om de konseptene som utforskes (von Krogh m.fl., 2005). Betydningen av samtaler undervurderes ofte i arbeidslivet, men det er her veldig mye kunnskapsutveksling foregår. Ekman (2004) hevder at det er de mange samtalene mellom kolleger som er den viktigste formidlingskanal for informasjon på arbeidsplassen. Her fortolkes informasjonen og prøves mot medarbeidernes erfaringer og kunnskap. Det er viktig for ledere også å være til stede på slike småpratsarenaer både for å påvirke og å få innsikt i medarbeideres kunnskap og vurderinger (Ekman, 2004). Bedriften Phonak, som produserer hørselshjelpemidler, har anslått at ca. 80 % av all kunnskapsutveksling mellom ansatte skjer i personlige samtaler (von Krogh m.fl., 2005). Skal man lykkes med en strategi for læring og utvikling i ny kunnskap er det likevel viktig å skape arenaer for slike samtaler (Levin og Klev, 2002, von Krogh m.fl., 2005). I disse arenaene vil da en del av læringen kunne betegnes som erfaringslæring (Levin og Klev, 2002). En modell for erfaringslæring som kan være aktuell for samtaler i organisasjoner er Kolbs læringsspiral (Levin og Klev, 2002). Den beskriver en prosess som begynner med en konkret handling i arbeidet. Dette fører til at det oppstår noen resultater, medarbeiderne observerer og reflekterer over dette resultatet og det skjer læring som gjør at den konkrete handlingen utføres på en annen måte, som i sin tur utløser nye resultater, og så videre. Et praktisk eksempel fra omsorgsarbeid kan være at pleiere ved et sykehjem observerer en aldersdement pasient som blir aggressiv i morgenstellet. De diskuterer dette og reflekterer deretter over hvorfor og kommer frem til at pasienten kanskje opplever at han er maktesløs i situasjonen. Ved neste stell forsøker de å gi pasienten bedre tid og mer

informasjon for å se om han da føler at han har mer kontroll og blir mindre aggressiv mot sine hjelpere. En slik læringsspiral er avhengig av at det finnes arenaer for refleksjon. Skal læringen bli til nytte for hele organisasjonen må det finnes arenaer der refleksjonene gjort i små grupper eller av enkeltpersoner kan formidles og bidra til å skape læring, eller om man vil, endringer i handlingsteorien. (Levin og Klev, 2002). Det å få til gode samtaler er viktig i alle skritt av kunnskapsutviklingen, fra det å dele taus kunnskap til det å spre ny kunnskap til andre deler av organisasjonen (von Krogh m.fl., 2005).

Kunnskapsaktivister er personer som har en pådriverrolle for kunnskapsutvikling i organisasjonen. Dette er personer som kan være prosessutløsere, det vil si stille gode spørsmål til andre medarbeidere, utfordre etablerte forestillinger og bidra til å etablere kunnskapshjelpende kontekster. Kunnskapsaktivistene kobler også sammen gode ideer fra forskjellige mikrosamfunn i organisasjonen og de synliggjør hvordan kunnskap kan være til nytte for organisasjonen og tjenestemottagerne (von Krogh m.fl., 2005). Alle medarbeidere vil fra tid til annen fylle noen slike funksjoner. Man kan også utpeke enkeltpersoner eller for eksempel en fagstab gi de et spesielt ansvar for denne funksjonen. Ledere kan også fungere som kunnskapsaktivister, for eksempel kan dette være en funksjon som gis til mellomledersjiktet (von Krogh m.fl., 2005).

Å utforme en kunnskapshjelpende kontekst handler om å skape organisasjonskulturer som bidrar til gode relasjoner og effektivt samarbeid. Von Krogh m.fl. (2005) vektlegger omsorg som en viktig dimensjon for å skape ny kunnskap. De hevder at i svært konkurransepregede organisasjoner vil det være vanskeig å skape ny kunnskap, fordi de enkelte organisasjonsmedlemmene bruker sin kunnskap til å fremme egne interesser og derfor har få fordeler av å dele denne med andre. I en organisasjon preget av omsorg vil man derimot aktivt dele kunnskap med andre og man vil oppleve at bedriften verdsetter ens egen kunnskap ((von Krogh m.fl., 2005). Omsorg vil i denne sammenhengen kjennetegnes av gjensidig tillit mellom organisasjonsmedlemmene, aktiv empati, at man aktivt søker å forstå den andres erfaringer og følelser, at det er adgang til hjelp både praktisk og følelsesmessig og at feil ikke medfører fordømmelse eller sanksjoner fra bedriften eller kolleger. En organisasjon som fremmer omsorg vil oppleve at ansatte viser pågangsmot og tør komme med nye ideer (von Krogh m.fl., 2005). En annen viktig side ved en kunnskapshjelpende kontekst er det å bryte ned grenser som hindrer kunnskapsflyt. Organisasjoner som er preget av sterk sentralstyring, hierarkier og definerte kommunikasjonslinjer er dårligere egnet til å skape ny kunnskap, fordi

den tause kunnskapen ikke deles og utvikles på tvers av de organisatoriske skillene (von Krogh m.fl., 2005). En kunnskapshjelpende kontekst kan kanskje også ses i sammenheng med absorberende kapasitet. Dette betegner en organisasjons evne til å innse verdien av ny informasjon og ideer og anvende de i organisasjonen (Jacobsen, 2004). Kjennetegn for organisasjoner med høy absorberende kapasitet er mangfold i kompetanse og bakgrunn blant ansatte og evne til å dele kunnskaper og erfaringer på tvers av skiller. Organisasjoner som rendyrker denne kapasiteten har stort grad av overlapp mellom funksjoner og lite faste strukturer (Jacobsen, 2004).

Den siste hjelperen i arbeidet med kunnskapsutvikling er å gjøre den lokale kunnskapen global, med andre ord å spre kunnskapen ut over der den oppstod. For Songdalstunet som skal være i front med utviklingen av ny kunnskap og praksis er dette en prosess som er nødvendig for å oppfylle målsetningen. Å spre kunnskap er en vanskelig oppgave. Det som er kommet ut av prosessen i et mikrosamfunn skal nå spres til andre avdelinger og andre mikrosamfunn, der konteksten vil være annerledes enn der kunnskapen oppstod (von Krogh m.fl., 2005). Som vi påpekte innledningsvis er kunnskap alltid konstruert, den er relasjonell og avhengig av perspektiv. Det vil si at når kunnskap skal spres må den gjenskapes. Den kan ikke bare kopieres. Den nye kunnskapen må stå i samsvar med lokale erfaringer og må kunne tilpasses en annen lokal virkelighet. Dette fordrer en ny kunnskapsprosess hos mottaker (von Krogh m.fl., 2005). Før man kommer så langt må kunnskapsoverføringen initieres. Dette handler om å gjøre det kjent for mottakerne at her kan være viktig ny kunnskap, og engasjere kunnskapsaktivister. Videre kommer den prosessen som kalles sending. Dette innebærer å overlate den eksplisitte kunnskapen, slik den er nedfelt, til mottaker. Dette bør gjerne skje gradvis eller stykkevis, for ikke å overvelde mottaker ved omfattende prosesser. I tillegg må man så langt mulig formidle taus kunnskap, de som har vært med i utviklingsprosessen bør presentere produktet og være tilgjengelige for spørsmål fra mottakerne (von Krogh m.fl., 2005). Til tross for at det kan virke innlysende å si at kunnskap må gjenskapes lokalt er det relativt vanlig at man i stedet forsøker seg på imitasjon. I stedet for å tilpasse kunnskapen til lokale forhold prøver da organisasjonen å iverksette mer eller mindre uforandret den praksis man ser som best (Jacobsen, 2004).

2.3.4 Krav, kontroll og støtte

Vi ønsker også å se på en modell som kan hjelpe oss å si noe om hvordan det teknisk/organisatoriske læringsmiljøet kan påvirke faktorer som fremmer eller hemmer læring i ansattes hverdag. Vil har valgt oss Karaseks krav - kontroll – modell til dette. Modellen ser på hvilke faktorer som bidrar til negativt stress i den enkeltes hverdag. Læring er et viktig element i denne modellen, da det antas at dette bidrar til mer kontroll for den ansatte. *"Læring hemmer psykiske belastninger og psykiske belastninger hemmer læring".* (Karasek, 1989, ref. i Andersen, 2002).

Modellen er basert på en studie fra USA omkring risikofaktorer for hjertesykdom i arbeidslivet (Nytrø og Saksvik (red.), 2006). Modellen er senere utvidet og vi presenterer den med disse utvidelsene. Det er i utgangspunktet av to variabler i modellen; jobbkrav og kontroll. Jobbkravene betegner de krav som stilles til arbeidstaker i utførelsen av en oppgave dette dreier seg om arbeidsmengde, om det er konflikt mellom forskjellige krav til arbeidstakeren, tempo, tidsfrister, arbeidstidsordninger og om arbeidet krever full oppmerksomhet og er emosjonelt belastende. Kontroll er den andre variabelen og består av to komponenter. Evneutnyttelse sier noe om i hvor stor grad arbeidstakeren får utnytte og utvikle kunnskap, ferdigheter og evner. Beslutningsautoritet eller autonomi er den andre komponenten og handler om hvorvidt arbeidstakeren tillates å fatte beslutninger i arbeidet (Nytrø, 1995). Samspillet mellom disse variablene gir opphav til fire kombinasjoner og tilhørende *"arbeidstyper"*, disse er fremstilt i fig. 2.

Psykologiske jobbkrav

Kontroll

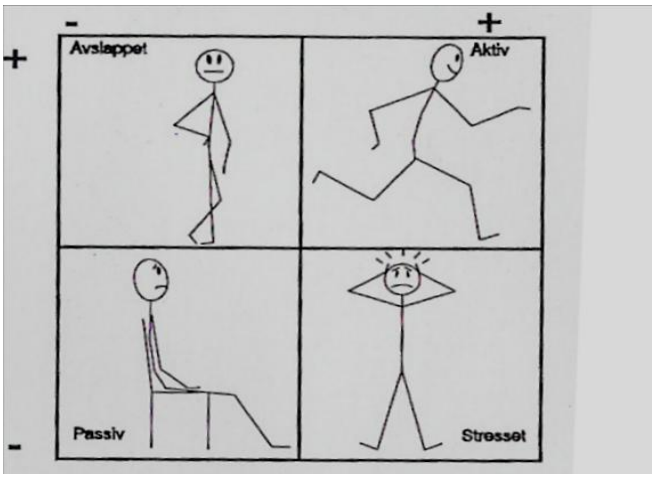

Fig. 2 Krav - kontroll - modellens fire typer arbeid. (Nytrø, 1995, s. 54)

Et godt samsvar mellom jobbkrav og kontroll vil da gi medarbeidere som er *"aktive"* og dette er idealet i modellen (Nytrø og Saksvik (red), 2006). Karasek og Theorell har senere utvidet modellen med dimensjonen sosial støtte, denne dimensjonen gjenspeiler alle funksjonene til sosiale relasjoner på arbeidsplassen (Nytrø og Saksvik (red.), 2006). Karasek og Theorell oppgir to typer sosial støtte på arbeidsplassen, sosioemosjonell støtte og instrumentell støtte. Den sosioemosjonelle støtten er ekspressiv støtte fra andre, som fungerer som buffer mot stress og andre helsebelastninger (Nytrø og Saksvik (red), 2006). Et godt sosialt arbeidsklima kan redusere belastninger i jobben på tre måter. Sosial støtte virker kompenserende. Det vil si at den beskytter ansatte mot belastninger som overgår tåleevnen. Fellesskapet reduserer konflikter og spenninger på arbeidsplassen. Gjennom denne støtten får en dekket behov som omsorg, anerkjennelse, kontakt og trygghet. Dette kan igjen bidra til helse og velvære (Nytrø 1995). Den instrumentelle sosiale støtten er de ekstra ressurser eller assistanse som kan gis av andre, både medarbeidere og ledere (Nytrø og Saksvik (red), 2006).
Kontrolldelen av modellen er også utvidet med begrepene innflytelse og medbestemmelse. Innflytelse handler om at arbeidstakerne ved felles innsats kan påvirke umiddelbare rammebetingelser. Medbestemmelse handler om å påvirke rammebetingelser på virksomhetsnivå (Andersen, 2002).

2.3.5 Kultur

Kulturen er et viktig element i både Illeris' modell for læring i arbeidslivet og i teorier om lærende organisasjoner. Vi vil her se litt nærmere på selve kulturbegrepet og organisasjonskulturspesielt. Kulturbegrepet har gjerne to dimensjoner. Antropologisk teori gir begrepet kultur betydningen normer som fra en generasjon til neste. Disse normene dannes over tid gjennom menneskelig samvær og sosialisering og kan fremstå som nærmest naturgitt for menneskene. Derfor tar det også lang tid å endre på en kultur (Bang, 1995). Denne måten å se det på forholder seg til hele samfunnets kultur. I begrepet organisasjonskultur ligger et syn på kultur som noe som er mulig å endre bevisst gjennom innføring av mål, kontroll, kvalitetssikring og læring i organisasjonen. En veldig enkel definisjon på organisasjonskultur er gitt av Deal og Kennedy: "*Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss"*(Bang 1995, s.21). Definisjonen retter seg mot en gruppes måter å gjøre ting på, med andre ord det som kan observeres. Fordelen med definisjonen er at de aller fleste skjønner litt av hva en mener med kultur, den er enkel. Likevel er den svært lite spesifikk. For å få en nærmere spesifisering

kan definisjonen til Carlsson være aktuell ” *de virkelighetsoppfatinger, verdier og normer som råder innenfor en gitt gruppe*” (Bang 1995 s. 21). Jacobsen (2004) poengterer at en organisasjonskultur kan bestå av flere lag. Noen verdier og normer i kulturen vil være mer sentrale, mens noen er mindre grunnleggende og dermed lettere å endre på (Jacobsen, 2004). For eksempel har vi sett at undervisningssykehjemmet i Songdalen har som et satsningsområde *”aktiv omsorg”* med fokus på rehabilitering og kulturell aktivitet for beboerne (Brodtkorb og Klakegg, 2009). Dette har vært et satsningsområde over lengre tid som vi kan anta innebærer et brudd med de verdier og normer som var rådende den gang Songdalstunet i følge pleie- og omsorgssjef hadde benevnelsen *”Kvileheim”*. Å endre mer grunnleggende verdier vil være vanskeligere og kreve en evne til å forkaste sentrale verdier, normer og handlingsmønstre. Dette fordrer en omfattende og krevende læring hos de ansatte i organisasjonen. Mest utfordrende er det å både skulle avlære gamle verdier og normer og tillære seg nye (Jacobsen, 2004).

Det hevdes at kultur kan utvikles i enhver gruppe, men at tre forutsetninger må være til stede. For det første må gruppen være sammen over tid, hvor en har opplevd og delt problemer. Videre må en ha hatt mulighet til å løse disse problemene og kunne observere dens effekt. Til sist må en ha tatt inn nye gruppemedlemmer, hvor en har fått mulighet til å overføre måten å løse problemer på. På denne måten kan kultur oppstå både i store og mindre grupper og innad i organisasjoner (Bang, 1995). Et sykehjem vil for eksempel som regel bestå av flere subkulturer som påvirker hverandre gjensidig, et eksempel er sykepleiekulturen. Sykepleieres handlinger og etiske valg i praksis er avhengig av kulturen på arbeidsstedet, og er et uttrykk for hvilke verdier som er styrende både for den enkelte sykepleier, for sykepleiegruppen og organisasjonen (Bang, 1995).

Mennesker, omgivelsesbestemte faktorer og kulturutviklingsprosessen spiller alle inn på hva slags kultur som vokser frem i en organisasjon (Bang, 1995).
Mennesker kommer inn i organisasjonen med forskjellige kunnskaper, verdisyn, mål og personligheter. Alle får så sin rolle i organisasjonen, de vil på sin måte påvirke kulturen med sine verdier og bakgrunn. Likevel vil individet og organisasjonen være underlagt visse betingelser i en organisasjon, dette er omgivelsesbestemte faktorer. Disse betingelsene kan en ikke påvirke i så stor grad. Dette er snakk om blant annet lokal og nasjonal kultur, bransjekultur, lover og regler.

En organisasjon vil som regel ha et formål. I Songdalstunets tilfelle er det å levere tjenester til kommunens innbyggere. Når medlemmene i organisasjonen diskuterer hvordan de skal oppfylle dette formålet skjer det en interaksjon når de sammen diskuterer seg frem til de aktuelle målsettingene. Det vil oppstå delvis felles forståelsesrammer og virkelighetsoppfatninger blant deltakerne og organisasjonens utvikling vil føre til at det diskuteres og iverksettes justeringer eller endringer. Vi kan dermed si at en organisasjons kultur som utvikler seg vil være påvirket av menneskene i organisasjonen, faktorer gitt utenfra, de kriser og seire som organisasjonen har opplevd og samspillet dem i mellom (Bang, 1995).

Holdninger til læring vil også være en del av kulturen. Læringskulturen vil bestå av holdninger som hemmer læring og fremmer læring. Killman hevder at en kultur som blir overlatt til seg selv vil utvikle seg til å bli dysfunksjonell og lite tilpasningsdyktig til endringer. Behovet for trygghet og for å beskytte egen status, oppgaver og relasjoner vil føre til at organisasjonens medlemmer bygger barrierer for å beskytte seg. For å motvirke dette må man være bevisst på å etablere en trygg, støttende og tillitsfull atmosfære (Bang, 1995). Dette ser vi samsvarer godt med den kunnskapshjelpende konteksten som vi skriver om i kapitel 2.3.3. En tilpasningsdyktig organisasjon trenger å lære av sine erfaringer og omsette disse i konkret handling. Derfor er det viktig at faktorer som fremmer refleksjon, læringsevne og fleksibilitet blir en del av kulturen. Da vil det være verdier og normer i organisasjonen som direkte bidrar til kunnskapsutvikling og tilpasning til endringer (Bang, 1995).

3 Metode

Vi har valgt å strukturere arbeidet med denne oppgaven som en evaluering av læringseffekter av undervisningssykehjemmet. Vi har i hovedsak benyttet oss av en kvalitativ tilnærming til problemstillingen. Vi bygger i denne oppgaven på resultatene fra tidligere undersøkelser i forbindelse med våre prosjekter om henholdsvis kompetanseplan og nærversfaktorer. Dette betyr at vi har benyttet data innsamlet med andre problemstillinger for øyet, og supplert disse med nye data fra kortundersøkelse og historieverksted. Dette gir oss både fordeler og ulemper. Fordelene er at vi bygger på observasjoner gjort over noe tid. Til sammen har vi samlet inn data i ett års tid, fra oktober 2008 til oktober 2009. Det er også en fordel at vi har brukt flere forskjellige tilnærminger og perspektiver, dette er vesentlig i forhold til forskningsmessig triangulering. Ulempene knytter seg til at de data vi har samlet inn har hatt et annet formål og nå må tolkes og settes i nytt perspektiv utfra en problemstilling som ikke var klar for oss den gang vi samlet inn data. Videre i dette kapitlet vil vi redegjøre for overordnede betraktninger rundt valg av metode, evaluering som arbeidsform og de forskjellige innsamlingsmetodene som er brukt. Til slutt redegjør vi for validitet og reliabilitet i oppgaven

3.1 Valg av metode

Vi har i våre undersøkelser og i analysen av data lagt stor vekt på deltagernes forståelse og fortolkning av det som skjer. Dette innebærer en fenomenologisk tilnærming. Fenomenologi innebærer at den *"reelle verden settes i parentes, det eneste vi kan forholde oss til er tingene slik de fremtrer for oss"* (Edmund Husserl, sitert i Aadland, 1997, s 163). Vi har ikke mulighet til å se verden slik den faktisk er og kan bare stole på våre egne subjektive opplevelser av det vi ser (Aadland, 1997).

Vi valgte på denne bakgrunn kvalitativ metode for denne oppgaven for å komme i dybden og gi best mulig svar på vår problemstilling. Kvalitativ metode er data basert på helhetsforståelse og en vektlegger betydningen av forskningen (Ringdal, 2001). Kvalitative data kan sees på

som en åpen metode, en unngår så godt det lar seg gjøre å legge føringer for informasjonen som skal samles inn (Jacobsen, 2003). Vi var opptatt av forståelse og ønsket å finne forklaringer på hvorfor ting er som de er ved Songdalstunet. Kvalitativ metode fremsto som mest egnet for dette.

3.1.1 Induktiv og deduktiv tilnærming

Vi valgte for denne oppgaven en metodisk tilnærming med innslag av både induktiv og deduktiv metode. Veldig ofte vil kvalitativ metode høre sammen med en induktiv tilnærming til prosjektet (Jacobsen, 2003). Induktiv metode betyr kort fortalt at en går fra empiri til teori for å få ny kunnskap på områder hvor det finnes lite forhåndskunnskap (Jacobsen 2003). Induktiv tilnærming kan være fleksibel; problemstilling, undersøkelsesopplegg, datainnsamlingsmetode og analyse kan endres etter hvert som en innhenter data. Dette kan også være ressurskrevende og det er begrenset hvor mange enheter en kan undersøke. Utfordringen kan også bli at data blir vanskelige å tolke og ikke minst kan de bli ustrukturerte (Jacobsen, 2003). Vi erfarte dette i vårt prosjekt når vi skulle analysere et omfattende datamateriale fra mange aktiviteter. Det var en utfordring å strukturere dette i forhold til oppgavens problemstillinger og tema.

Deduktiv tilnærming er hvor en går fra teori til empiri, dette er mer ett hypotesetestende opplegg. Hensikten blir enten å bekrefte eller avkrefte antagelser på områder hvor det finnes mye forhåndskunnskap (Jacobsen, 2003). Denne tilnærmingen henger ofte sammen med kvantitativ metode og data i form av tall. En har fokus mot det generelle og er knyttet nært til positivismen og et individualistisk perspektiv. Undersøkelsen er lagt opp på forhånd ut fra teoretiske antagelser. Data er ofte lettere å strukturere og lett å behandle. En får mulighet til å spørre mange respondenter og dette øker graden av generaliserbarhet. Faren ved denne type undersøkelse blir at det lett kan gi ett overfladisk preg, en kommer ikke ned i dybden. Det blir summen av enkeltindivider som gir resultatet for større grupper (Jacobsen, 2003).

Denne oppgavens design bygger både på induktive og deduktive tilnærminger. Vi laget en problemstilling med utgangspunkt i teoretiske modeller for endring og læring i arbeidslivet. Disse teoretiske rammene var medviskende til hvordan vi utformet undersøkelsene som ble

gjort i forbindelse med denne oppgaven og hvordan vi valgte ut data fra tidligere undersøkelser. Samtidig har oppgaven en åpen problemstilling. Vi søkte også å gå i dybden i hele datainnsamlingen og få med oss informasjon om virkelighetsoppfatninger og forståelse og lokale forklaringer ved Songdalstunet. Når vi drøftet data var vi opptatt av å prøve ut teoretiske konsepter opp mot data og omvendt og få frem flere tolkningsmuligheter. Slik vi for eksempel drøftet hvordan fagutviklingen ved Songdalstunet kunne påvirke ansattes opplevelse av kontroll. Denne måten å designe oppgaven på kan kalles for abduksjon (Thagaard, 2003). Abduksjon er et samspill mellom en induktiv og en deduktiv tilnærming. Den etablerte teorien representerte utgangspunktet for vår oppgave og gjennom datainnsamling og analyse prøvde vi denne teorien opp mot våre funn ved Songdalstunet for å finne frem til teoretiske perspektiver som kunne beskrive situasjonen her.

3.1.2 Etiske betraktninger

I følge Jacobsen (2003) finnes det tre hensyn å ta når en skal gjennomfører en undersøkelse: informert samtykke, krav til privatliv og krav til å bli korrekt gjengitt.

Det informerte samtykket omhandler at en skal delta frivillig og ha informasjon om hva data brukes til. Våre respondenter ble spurt av ledere og tillitsvalgte ved Songdalstunet og fikk foran alle aktiviteter skriftlig informasjon om hva formålet med undersøkelsen var, at data ville bli behandlet anonymt og publisert i våre oppgaver. Vi informerte også om muligheten til å reservere seg mot at informasjon kom frem. Denne informasjonen gjentok vi i oppstarten av aktiviteten og vi gav mulighet til å reservere seg etter hver aktivitet. Det var ingen som benyttet seg av denne muligheten.

Som nevnt er beskyttelse av privatliv også en viktig etisk norm å følge ved gjennomføring av undersøkelser (Jacobsen, 2003). Vi har diskutert hvor følsom den informasjonen vi har sette etter kan være for deltagerne. Vi opplever at den informasjonen vi søkte ikke berørte svært sensitive områder ved at vi søkte informasjon omkring forhold på arbeidsplassen og deltagernes vurdering av disse i fellesskap. Vi valgte likevel å være forsiktig med å formidle informasjon vi opplede kunne identifisere enkeltpersoner. Vi benyttet ikke alder eller kjønn i våre data dette var heller ikke spesielt relevant for oppgaven.

Det er også en norm at man skal gjengi deltagerne korrekt (Jacobsen, 2003). Ved de aller fleste aktivitetene hadde vi to referenter til å skrive ned det som ble sagt og observert, samt at vi alle tre gikk gjennom data sammen og lagde datamatriser sammen kort tid etterpå. Når vi

skulle få data fra tidligere undersøkelser inn i denne oppgaven hentet vi frem alle originalnotater vi hadde spart på sammen med det vi hadde fått av deltagerne i noen aktiviteter. På denne måten søkte vi å sikre at data ble gjengitt korrekt.

Vi vektla også ovenfor deltagere gjennom informasjonsskrivene at vi ønsker å være en nøytral aktør som ikke skal fremme interessene til noen bestemte aktører ved Songdalstunet. Det samme sa vi til ledelsen og tillitsvalgt i forbindelse med møter i forkant og underveis i prosjektene. Utover i det året vi var aktive med undersøkelser på Songdalstunet møtte vi også flere deltagere igjen. I arbeidet i forkant av denne oppgaven var det mange som kjente til oss og vi opplevde at vi hadde tillit i organisasjonen på flere nivåer.

3.1.3 Aksjonsforskning

Et viktig utgangspunkt for våre aktiviteter var aksjonsforskning. Aksjonsforskningen regnes for å være en nykommer innen samfunnsvitenskapene og de som driver aksjonsforskning har ofte et behov for å forklare og legitimere at det de gjør kan regnes som forskning (Levin og Klev, 2002). Berg definerer aksjonsforskning som: *"En form for kollektiv, selv - refleksiv undersøkelse som gjennomføres med deltagere som står i sosiale relasjoner til hverandre, for å forbedre forhold eller situasjoner som de er en del av"* (Berg, 2007 s. 223, vår oversettelse). Vi ser at aksjonsforskning er basert på deltagelse, felles refleksjon over endringer og oppdagelser underveis og har som formål å skape forbedringer. I det at aksjonsforskning er en selvrefleksiv prosess ligger det etter vår forståelse at forskningen omhandler den endring eller aksjon som forskeren og deltagerne i fellesskap skaper.
I motsetning til et mer tradisjonelt syn på kunnskap, endring og forskningens rolle er det i aksjonsforskningen utførelsen av endringsarbeid som er grunnlaget for å innhente data og forstå en organisasjon. Dette innebærer at forskeren må involvere seg aktivt i forskningsfeltet, fremfor å ha observatøren som ideal. Aksjonsforskning skal bidra til å skape kunnskap for andre mennesker som skal endre eller forbedre sin situasjon. En forutsetning for dette er at læringen må skje primært hos deltakerne og ikke hos de som forsker (Levin og Klev, 2002).

Vi var aktive ved Songdalstunet i om lag ett år og gjennom tre forskjellige prosjekter; om kompetansebehov, om nærvær og arbeidsmiljø og til sist arbeidet med prosessevaluering. Vi var i det første prosjektet noe skeptiske til å bruke begrepet aksjonsforskning om det vi

gjorde, da vi opplevde at vi i stor grad samlet inn data gjennom intervjuer for å kunne beskrive organisasjonens kompetansebehov utfra etablert teori. Likevel så vi i ettertid at vårt fokus på å engasjere organisasjonen bredt i å identifisere kompetansebehov og forskjellige interesser i stor grad formet kompetanseplanen og gav den en annen retning enn den ellers kunne fått. Vi tenker da på det sterke fokuset på interne læringsarenaer som finnes i kompetanseplanen. Dette var en klar etterlysning i fokusgruppene og det kom tydelig fram i vår rapport. Disse holdningene fantes på Songdalstunet før vårt prosjekt, men vi tror at de ble løftet fram og tydeliggjort gjennom vårt prosjektarbeid. I vårt andre prosjekt var vi i større grad opptatt av å få frem deltagernes egen forståelse av begrepene arbeidsmiljø og nærvær. Dette fordi vi ville bidra til endringer og styrke deltagernes bevissthet omkring handlinger som kunne forbedre arbeidsmiljøet. Fremgangsmåten ble også valgt fordi teorien på de feltene vi studerte var lite enhetlig og i liten grad opplevdes å beskrive den virkeligheten vi så på en god måte. Nærværsprosjektet var lagt oppi to deler. I gruppeintervjuene ble deltagerne utfordret til å beskrive og vurdere sin situasjon og komme frem til ønsket fremtid og mulige tiltak. Den påfølgende dialogkafeen var i større grad handlingsrettet og skulle munne ut i iverksettelsen av konkrete tiltak. Dette samsvarte i større grad med aksjonsforskningens tenkemåte ved at vi nå definerte problemområdet i fellesskap med deltagerne og at deltagerne satte i verk tiltak for å forbedre sin situasjon. Når vi så skulle i gang med arbeidet med masteroppgaven hadde vi for det første et godt utgangspunkt i det arbeidet som allerede var gjort som ga oss innsikt i lederes og medarbeideres synspunkter og uttalte problemstillinger. Dette utgangspunktet brukte vi sammen med et møte med ledelse og ansattes representanter til å velge tema og begynne problemutvikling til masteroppgaven.

Berg beskriver prosessen i et aksjonsforskningsprosjekt som en spiral bestående av fire elementer. Det første er å identifisere forskningsspørsmålene, deretter samle inn informasjon for å besvare spørsmålene, så analysere og tolke informasjonen for så å dele resultatene med deltagerne. Dette er stadier som kan gjenta seg, heller enn en lineær fremgangsmåte (Berg, 2007). Vår gruppe satt ved starten av arbeidet med masteroppgaven med en rekke inntrykk av utfordringer, problemer og styrker for undervisningssykehjemmet. Vi definerte sammen med ledelsen og ansattes representanter at vi skulle arbeide med en vurdering av ansattes læring i undervisningssykehjemmet. Ønske om mer intern læring var en sentral tilbakemelding fra deltagerne i vårt første prosjekt. Vi laget så en problemstilling og et sett med forskningsspørsmål, i form av evalueringskriterier. Vi så at mange av de data vi hadde var relevante for problemstillingen og evalueringskriteriene. For å supplere disse ønsket vi likevel

å engasjere organisasjonen igjen. Vi var nå opptatt av å få synspunkter på hvordan deltagerne oppfattet det å jobbe ved et undervisningssykehjem og hvordan de oppfattet at situasjonen var blitt som den ble. Vi gjorde derfor en kortundersøkelse om opplevde positive og negative sider ved undervisningssykehjemmet. Vi gjennomførte til slutt et historieverksted der deltagerne i fellesskap skulle beskrive hendelser og problemstillinger som formet organisasjonen og de tok tak i svarene fra kortundersøkelsen og fikk tolke disse og foreslå hvilke forhold som burde tas tak i. Vi bygde i analysen av data på alle innsamlede data fra året og søkte å sette disse i nytt perspektiv utfra våre nye forskningsspørsmål og de erfaringene vi hadde høstet gjennom tidligere endringsarbeider. Slik kan en si at vår aktivitet bærer mange trekk knyttet til aksjonsforskning. Vi kunne likevel i enda større grad ha dratt inn deltagere i analyse av data og i drøfting av resultater for å øke innslaget av aksjonsforskning. Resultatene er blitt delt med organisasjonen gjennom våre rapporter og foredrag på Songdalstunet etter prosjektet høsten 2008 og prosjektet våren 2009. Vi hevder likevel at våre prosjekter ved Songdalstunet kan ses på som aksjonsforskning. Dette blir særlig tydelig når vi ser hele året under ett. Flere av de endringsprosesser vi har deltatt i er blitt videreført av organisasjonen selv og vi kunne blant annet bruke historieverkstedet til å reflektere over resultatet av disse sammen med deltagerne. Vi vil hevde at våre prosjekter i sum utgjør aksjonsforskning i tråd med en praktisk eller deliberativ tilnærming (Berg, 2007). Dette vil si at vi har identifisert problemer og utfordringer sammen med deltagerne og vi har involvert deltagere som ofte ikke ville uttalt seg i særlig stor grad om kompetansebehov, arbeidsmiljø eller læringsarbeidet (Berg, 2007).

3.2 Evaluering

Vi valgte å løse oppgavens problemstilling gjennom å gjøre en evaluering. Dette var vårt eget valg. På den måten skiller vår evaluering seg fra mange andre evalueringer, som gjøres på bestilling fra en oppdragsgiver. Vi har likevel valgt denne tilnærmingen på bakgrunn av samtaler med ledelse og tillitsvalgte, samt at vi har samarbeidet tett med FOU-leder på Songdalstunet om gjennomføringen av undersøkelsene. I tillegg bygger vi på tidligere innsamlede data fra prosjekter der vi har arbeidet på oppdrag fra Songdalstunet. Vi anser derfor ledelse og tillitsvalgte ved Songdalstunet som våre oppdragsgivere i denne evalueringen.

3.2.1 Valg av evalueringstype

En kan sette opp to grunnleggende retninger innen evaluering, den summative og den formative (Sverdrup, 2002). Den summative retningen er gjerne målfokusert og man ønsker å måle om et tiltak har oppnådd de resultater som man ønsket at det skulle. Det kan for eksempel dreie seg om en omorganisering som skal gi bedre kvalitet eller bedre økonomisk resultat. Summative evalueringer gjøres ofte når tiltaket som skal evalueres er avsluttet, eller når en skal vurdere om det er grunnlag for å videreføre iverksatte tiltak. Den formative evalueringen har et noe med diffust siktemål. Her er man opptatt av innsikt, læring og forståelse, og man studerer prosessen rundt iverksettelsen av et tiltak vel så mye som resultatene, for å oppnå læring i organisasjonen og foreslå justeringer og forbedringer i det aktuelle tiltaket (Sverdrup, 2002).

Vi valgte i stor grad å legge opp vår evaluering som en formativ evaluering, da vi mente dette var det som passet best til undervisningssykehjemmet som er en permanent ordning, men i stadig utvikling. Vår problemstilling tar også utgangspunkt i de utfordringene vi har sett og pekt på gjennom tidligere prosjekter. Disse mente vi i liten grad lot seg besvare godt gjennom å vurdere effekter opp mot målsetninger ved undervisningssykehjemmet. De aktiviteter vi gjennomførte knyttet til tidligere prosjekter og selve evalueringen hadde også til formål å skape læring hos organisasjonens egne aktører. Dette samsvarer godt med det Sverdrup kaller en prosessorientert evaluering, der målene er innsikt, forståelse og læring, mer enn det er vurdering av oppnådde resultater (Sverdrup, 2002).

En kan også si at vår evaluering har båret noe preg av en responsiv evaluering. Ved en responsiv evaluering har man ikke ferdigdefinerte kriterier som skal måles, men er åpen for synspunkter fra forskjellige interessenter i organisasjonen og er åpen for deres vurderinger og verdisett. Kriterier defineres ikke på forhold, men kommer frem underveis i prosessen (Krogstrup, 2006). Vi konstruerte vår problemstilling og evalueringsopplegg utfra tilbakemeldinger vi hadde fått fra forskjellige aktører i feltet i de tidligere prosjektene ved Songdalstunet og presiserte gjennom hele året der vi gjennomførte prosjekter at vi ønsket å være uavhengige av forskjellige interesser. Evalueringskriteriene ble i stor grad lagd på bakgrunn av innspill fra tideligere prosjekter, samt kortundersøkelse og historieverksted høsten 2009. Det er verdt å merke seg at en kunne brukt en enda bredere tilnærming for å gjøre evalueringen responsiv i større grad. Vi kunne valgt å inkludere andre interessenter, som brukere, pårørende eller lokalpolitikere i Songdalen. Dette ble valgt bort av kapasitetshensyn, men ville vært nyttig om vi skulle tatt steget fullt ut i en responsiv evaluering.

3.2.2 Evalueringens faser

Sverdrup (2002) beskriver evaluering som en prosess delt i fire faser.
Utgangspunktet for evalueringen er en felles forståelse av problem mellom evaluator og oppdragsgiver, altså mellom oss i studentgruppen og Songdalstunet. Herunder ligger hvilke tema som skal belyses, hvilke spørsmål som skal besvares og i det hele tatt hva evalueringen går ut på (Sverdrup, 2002). Arbeidet med evalueringen startet i mai 2009 da vi drøftet videre arbeid med masteroppgaven sammen med ledelse og tillitsvalgte ved Songdalstunet. Vi hadde på dette tidspunktet gjennomført to prosjekter i forbindelse med studiet, med Songdalstunet som oppdragsgiver, og det var ønsket fra begge sider at vi også skulle fortsette med masteroppgaven. Vi var her opptatt av å beskrive noen av de funn vi hadde gjort og som vi kunne tenke oss å jobbe videre med. Det var vårt forslag at vi skulle gjennomføre dette som en prosessevaluering. Ledere og tillitsvalgte var positive til dette og var opptatt av at vi skulle ha fokus på læring i organisasjonen. Vi arrangerte et nytt møte i midten av juni med en tillitsvalgt, FOU-leder og pleie- og omsorgssjef til stede sammen med oss. Her var vi opptatt av å beskrive sterke og svake sider ved undervisningssykehjemmet og få innspill på hva som var og hadde vært omfanget av undervisningssykehjemmet. Vi fikk også med oss dokumenter til dokumentgjennomgang og for å sette oss bedre inn i undervisningssykehjemmet. Vi ble også enige om at det var ønskelig å gjennomføre noen nye undersøkelser ved Songdalstunet. Denne etableringsfasen skiller seg i vårt tilfelle noe fra andre evalueringer ved at det i stor grad var vi som evaluatorer som foreslo at det skulle gjøres en evaluering og oppdragsgiver som sluttet seg til dette. Evalueringer gjøres ofte etter et oppdrag (Sverdrup, 2002). Vi anser likevel at undervisningssykehjemmet er vår oppdragsgiver, og vi har hatt tett kommunikasjon i forbindelse med utforming av problemstilling og tema for oppgaven. Derfor mener vi at denne oppgaven også vil være relevant for Songdalstunet til bruk i sitt videre arbeid med undervisningssykehjemmet.

Når disse forholdene på forhånd var avklart med oppdragsgiver, kunne vi starte med den beskrivende fasen. Bakgrunnen for dette prosjektet var to tidligere gjennomførte prosjekter ved Songdalstunet, henholdsvis høst 2008 og vår 2009. I det første prosjektet jobbet vi med utvikling av en kompetanseplan, mens i det andre tok vi for oss relasjonen mellom arbeidsmiljø og nærværsfaktorer blant de ansatte. Dette gjorde at vi satt på mye informasjon om undervisningssykehjemmet. Sammen med dette brukte vi informasjon fra samtalene med ledelse og tillitsvalgte samt de dokumentene vi hadde fått til å beskrive hva vi skulle evaluere

dokumentgjennomgangen. Vi skaffet oss oversikt over det Sverdrup kaller programteori ved å se på hva Songdalstunet ønsket å oppnå gjennom undervisningssykehjemmet. Sentralt i denne programteorien så vi at forestillinger om en lærende organisasjon og selvstendige medarbeidere, samt positive effekter for kvalitet og rekruttering av personell.

Neste fase i evalueringen kan kalles sammenlikningsfasen (Sverdrup, 2002). I denne fasen begynte vi å konkretisere et evalueringsopplegg og avklarte rammebetingelsene med FOU-leder som var vår kontaktperson på Songdalstunet.
Vi valgte å fokusere på læring og se hvor stor plass dette hadde i endringen og om det var mulig å spore virkninger av dette i hverdagen. Vi valgte teoretisk referanseramme for å passe disse behovene og brukte derfor Jacobsens (2004) modell for planlagte endringer og begrepene arbeidsidentitet og arbeidspraksis fra Illeris' (2004) modell for å operasjonalisere hva vi skulle se etter om at læring var en viktig faktor i hverdagen. Disse ble da den teoretiske rammen for evalueringen. På bakgrunn av programteori og teoretisk referanseramme konstruerte vi oppgavens problemstilling. Vi utviklet også evalueringsdesign og evalueringskriterier.

Vi valgte evalueringskriterier utfra de innspill vi hadde fått og de observasjoner vi gjorde i forkant av arbeidet med denne oppgaven. Vi organiserte evalueringskriteriene etter oppgavens tema. Disse evalueringskriteriene beskriver vi nærmere i avsnitt 3.2.3
Utvikling av evalueringsdesign er det siste forberedende skrittet før gjennomføringen av evalueringsopplegget. Designet inneholder hvilke metoder og tilnærminger vi som evaluator skal benytte (Sverdrup, 2002). Siden vi hadde ganske åpne evalueringskriterier med fokus på forståelse og innhold ønsket vi å bruke åpne, kvalitative datainnsamlingsmetoder. Våres evalueringsdesign ble triangulering. Det vil si at vi ville bruke flere forskjellige metodiske tilnærminger til problemstillingen (Sverdrup, 2002). Vi brukte dokumentanalyse, gruppeintervjuer, kortundersøkelse, historieverksted og dialogkafè som datainnsamlingsmetode. Dette inkluderer metodene fra tidligere prosjekter. Gjennom også å benytte oss av data fra tidligere prosjekter ga vi en ny dimensjon til trianguleringen ved at vi fikk data som strakk seg over tid. Dette gjorde det for eksempel mulig å se hvordan en nedbemanning gjennomført rett før vår oppstart i 2008 påvirket læring og fagutvikling over en lengre periode. I innhentingen av teori til å analysere data benyttet vi oss også av en form for triangulering ved at vi brukte andre tilnærminger til læring og endring i tillegg til våre

hovedmodeller. Dette gjelder for eksempel Illeris' modell for læring i arbeidslivet som vi supplerte med teorier omkring lærende organisasjoner og utvikling av taus kunnskap.

Den fjerde fasen er systematisering av data, analyse og fortolkning samt rapportering (Sverdrup, 2002). Her valgte vi ut og systematiserte data, dette er presentert i kapittel fire. Vi brukte så etablert teori og funn til å besvare evalueringskriteriene. Delkonklusjonene besvarer evalueringskriteriene, dette presenteres i kapittel fem av oppgaven. Denne siste fasen av evalueringen avsluttes med overrekkelse av rapport, i form av denne oppgaven til Songdalstunet og presentasjon av resultatene.

3.2.3 Evalueringskriterier

Vi gjennomførte som nevnt en formativ evaluering, eller prosessevaluering ved Songdalstunet. Dette er en form for evaluering der målet ikke er å vurdere resultater og måloppnåelse ved et tiltak, men heller å skape innsikt i prosessen og bidra til forbedringer (Sverdrup, 2002). Dette gjorde at vi utformet åpne evalueringskriterier. Vi utformet evalueringskriteriene etter oppgavens tre tema.

Det første tema er læring som en del av endringen til undervisningssykehjem. Til dette temaet lagde vi 4 evalueringskriterier:

1. I hvor stor grad kommer læring internt i organisasjonen frem av målsetninger og planer for undervisningssykehjemmet?
2. Berører endringen både formelle og uformelle elementer i organisasjonen?
3. Er endringsstrategien tilpasset det å skape læring i organisasjonen?
4. Kan det sies å være mer læring i organisasjonen nå enn før undervisningssykehjemmet?

Det andre temaet er arbeidsidentitet, dette temaet laget vi tre evalueringskriterier til.

5. I hvor stor grad og på hvilken måte uttrykkes læring som en viktig del av arbeidet?
6. Oppfatter ansatte seg som en del av undervisningssykehjemmet?
7. Oppfatter ansatte samsvar mellom ord og handling, det vil si mellom organisasjonens uttrykte teori og den praksis som er på arbeidsplassen?

Det siste temaet i problemstillingen var arbeidspraksis, det var tre evalueringskriterier knyttet til dette temaet.

8. Organisatorisk og teknisk læringsmiljø
    a. På hvilken måte bidrar undervisningssykehjemmets organisering til læring
    b. Hvordan preger læring ledernes arbeidsmåte og oppgaver?
9. Hvordan påvirker undervisningssykehjemmet variablene krav og kontroll i ansattes arbeidsmiljø?
10. Kulturelt og sosialt læringsmiljø
    a. Hvilke tegn finnes på at læring verdsettes eller ikke verdsettes?
    b. Hvilke holdninger kan hemme eller fremme læring?

Evalueringskriteriene ble lagd med utgangspunkt i teoretiske begreper omkring læring og endring i samspill med de observasjoner vi gjorde og som dannet utgangspunktet for denne oppgaven. Vi valgte dette utgangspunktet fremfor evalueringskriterier basert på undervisningssykehjemmets vedtatte mål og strategier. Dette gjorde evalueringen mer prosessorientert.

3.2.4 Forholdet til oppdragsgiver

En evalueringsprosess har to hovedaktører; oppdragsgiver og evaluator, i dette tilfelle Songdalstunet og studentgruppen (Sverdrup, 2002). Denne evalueringen kom i stor grad i stand på vårt initiativ, da vi så evaluering som en god måte å strukturere arbeidet med masteroppgaven på. Det normale for evalueringsprosjekter er jo at en oppdragsgiver engasjerer evaluator. Vi har tidligere gjennomført prosjekter på oppdrag for Songdalstunet, innen studiets rammer, men sto nå friere. Vi opplever at vi likevel har hatt et forhold som gjør det meningsfullt å snakke om Songdalstunet som oppdragsgiver. Det var ønsket fra Songdalstunets side at vi skulle skrive masteroppgave omkring undervisningssykehjemmet og det var enighet om at det var læring i undervisningssykehjemmet som skulle stå sentralt.
Vi var i vårt prosjekt eksterne evaluatorer, ved at vi ikke har noen formell tilknytning til Songdalstunet. En kan skille mellom to ulike hovedforhold mellom aktørene i en evalueringsprosess; prinsipal – agent – forhold og partnerskap (Sverdrup, 2002). I et prinsipal – agent – forhold er oppdragsgiver overordnet i forhold til evaluator. I et såkalt partnerskap er

forholdet mellom oppdragsgiver og evaluator mer likeverdig. Aktørene går sammen om å finne løsningene og har dermed mer like interesser. I vårt tilfelle var forholdet til Songdalstunet mest likt partnerskaps - modellen. Vi har sammen utviklet rammene rundt evalueringsprosessen og kommet frem til tema, og det er ingen økonomiske interesser direkte innblandet.

Sverdup (2002) legger vekt på de krav som stilles til evaluator, både i forhold til faglig kompetanse og etikk. I faglig kompetanse ligger både teoretisk kunnskap om fagfeltet som evalueringen ligger innenfor og generell evalueringskompetanse, altså metodisk kunnskap. Vi hadde gjennom vår bakgrunn som sykepleiere noe faglig innsikt i mange deler av Songdalstunets arbeidsfelt. Vår kompetanse innen organisasjonsteori og samfunnsvitenskap var blitt utviklet gjennom studiet i forkant av masteroppgaven. Likevel var vi i dette prosjektet studenter som prøvde ut relativt nytilegnet kunnskap både faglig og metodisk. Vi tror og håper at kunnskapsgrunnlaget er tilstrekkelig til å gi evalueringen et innhold som gjør den nyttig for oppdragsgiver. Som studenter har vi også fått veiledning på de forskjellige fasene i evalueringen og dette innebærer også en kvalitetssikring av det arbeidet vi gjorde.
Som evaluator er det også viktig å forholde seg til etiske aspekter. Et godt faglig fundament er også et etisk krav. En evaluering kan ha innvirkning på organisasjonens videre kurs. Derfor må beskrivelser og anbefalinger være godt fundert og ikke et resultat av evaluator egne mer eller mindre kvalifiserte personlige meninger (Sverdrup, 2002). Vår evaluering er også en formativ evaluering, som har til hensikt å si noe om hvordan endringsprosessen kan forbedres. Dette vil vi anta at styrker viktigheten av å trekke faglig holdbare konklusjoner.
Etiske krav handler også om vern av kildenes integritet (Sverdrup, 2002). Dette har vi skrevet om i avsnitt 3.1.2.
Videre er det forventet at evaluator skal ha en viss distanse til oppdragsgiver og øvrige aktører i evalueringen (Sverdrup, 2002). Vi understreket i forbindelse med alle aktiviteter og i møter med oppdragsgiver vårt ideal om nøytralitet i forhold til forskjellige interesser som måtte være. Dette gjorde vi både i arbeidet med evalueringen og de tidligere prosjektene vi gjennomførte. Vi mener vi var nøye på å ikke komme frem til konklusjoner fordi vi trodde de var ønsket av oppdragsgiver eller av deltagere.
Dette idealet var likevel viktig for oss å være bevisst på selv. Vår bakgrunn som sykepleiere, hvorav to av oss har lederstillinger i pleie- og omsorgstjeneste i andre kommuner kunne også komme til å påvirke hvordan vi så på ting. Vi var derfor opptatt av å aktivt spørre oss selv om vi nå tok parti for eksempel for ledelsens ståsted i arbeidet med analyse og drøfting.

3.3 Datainnsamling og analyse

Denne oppgaven er skrevet på bakgrunn av data samlet inn perioden oktober 2008 til oktober 2009. Datainnsamlingen har knyttet seg til to prosjektoppgaver gruppen har skrevet gjennom studiet. Prosjektoppgave om kompetanseplan høsten 2008 og prosjektoppgave om nærværsfaktorer våren 2009. Dette var selvstendige oppgaver utført på oppdrag fra Songdalstunet og i tråd med fagkrav fra Universitetet. I tillegg samlet vi inn data direkte knyttet til evalueringen og skrivingen av denne oppgaven.

Utvalg av deltakere til intervjuer og andre aktiviteter ble i alle prosjekter gjort av ledelse og tillitsvalgte ved Songdalstunet. At vi valgte å gjøre det på denne måten henger sammen med noen praktiske hensyn. Det var lettere for ledere og tillitsvalgte å komme i kontakt med arbeidstakere. Deltagelsen i våre aktiviteter krevde også tilpasning i form av fri fra arbeidet de aktuelle timene, noe som gjorde det naturlig å dra inn organisasjonen. Faren med denne måten å gjøre utvalg på er at det kan bli skjevheter i utvalget ved at det velges ut deltakere som for eksempel er generelt positive til vårt tema (Jacobsen, 2003). For å unngå dette la vi føringer for utvalget og ba om at det skulle rekrutteres på basis av frivillighet og at tilbudet skulle gå til alle ansatte i målgruppen. Vi presiserte også at det var viktig at deltakerne ikke ble valgt inn eller ut utfra hvilke holdninger de hadde til spørsmålene. Det at både tillitsvalgte og ledere var med på utvelgelsen var ment å sikre at ikke ledelsen eller ansatte fremmet sin agenda gjennom utvalget. I det at det var frivillig å delta lå også en fare for selvselektering (Wibeck, 2003). Dette innebærer at ansatte som hadde ønske om å formidle sine egne positive eller negative erfaringer og oppfatninger kunne være mer tilbøyelig til å ville delta på våre aktiviteter.

Vi anser på tross av de mulige fallgruvene i utvelgelsen at vi fikk et bredt sammensatt utvalg av deltakere og at dette styrker dataenes validitet. Vårt mål var ikke i noe tilfelle å måle hvor mange som var fornøyd eller misfornøyd, men å få tak i hva som var vanlige opplevelser og utfordringer ved undervisningssykehjemmet. Dette mener vi at vi oppnådde.

3.3.1 Gruppeintervjuer

Studentgruppen gjennomførte to omganger med gruppeintervjuer. Høsten 2008 gjennomførte vi fokusgruppeintervjuer i der tema var kompetansebehov i forbindelse med utformingen av kompetanseplan ved Songdalstunet. Vi hadde her fire intervjuer der deltagerne var inndelt etter faggruppene ledere, assistenter, høyskoleutdannede og fagarbeidere.
Våren 2009 ble det gjennomført to gruppeintervjuer der tema var arbeidsmiljø og nærversfaktorer. Deltagerne var da delt inn etter avdeling, det var ansatte fra langtids/rehabiliteringsavdelingen og fra bofellesskapet i Gamle kirkevei, som hører inn under enhet for habilitering. Vi valgte i dette intervjuet å utelukke lederne fra gruppeintervjuet, da vi mente dette kunne påvirke hva ansatte ville si om arbeidsmiljø og nærværsfaktorer.
Skjevheter i formell makt i forhold til det tema som diskuteres kan bidra til at noen deltagere legger bånd på seg og sier mindre enn de ellers ville ha gjort (Wibeck, 2003). Siden ledere har formell makt og ansvar i forhold til helse, miljø og sikkerhet valgte vi derfor å utelukke de fra dette. Lederne fikk delta i den senere dialogkafeen, da den var mer aksjonsrettet og vi vurderte at skjevheter i formell makt var mindre forstyrrende.
Intervju er en mye brukt kvalitativ metode for datainnsamling. Metoden har mye til felles med vanlig samtale mellom to eller flere personer, men samtalen har et faglig tema og innledes av en forsker (Kvale, 2008). Den dominerende formen innenfor intervjuet er det individuelle intervjuet. Denne intervjuformen er godt egnet dersom en er ute etter enkeltpersoners synspunkter, og resultatene er relativt lette å analysere. Gjennom et gruppeintervju vil det i følge Morgan derimot komme fram flere ulike synspunkter, og de ulike meningene vil fremstå med begrunnelser (Jacobsen, 2003). Årsaken til det er at i et gruppeintervju samles flere personer til samtale/debatt, og undersøker blir da en slags ordstyrer. Utfordringen som intervjuer vil være å holde samtalen innenfor det ønskelige tema uten å ødelegge samtalen. I et gruppeintervju mister intervjuer en del av kontrollen. Dette medfører ofte en mer kaotisk datainnsamling, som vanskeligere lar seg analysere (Kvale, 2008). Det har derfor vist seg at denne typen intervju egner seg best når temaet som omhandles er relativt avgrenset i utgangspunktet (Jacobsen, 2003). Denne kvalitative forskningsmetoden kalles ofte fokusgrupper. Wibeck (2003) setter opp tre kriterier for å bruke denne definisjonen. Fokusgrupper er for det første at det er en forskningsteknikk, for det andre at målet - og dermed bruksområdet - er datainnsamling. For det tredje må forskeren ha bestemt et tema som gruppen skal samtale om, og det er slik datainnsamlingen foregår. Vi valgte denne intervjuformen i forbindelse med prosjektet høsten 2008. Vi var da interessert i å rette fokuset

mot temaet kompetansebehov og få aktørenes vurderinger av hvilke kompetanseområder de som ansatte og organisasjonen som sådan ville utvikle. Vi la derfor opp til delvis strukturerte fokusgruppeintervjuer, gjennom at vi som intervjuere definerte tema for samtalen og definerte noen fagbegreper. Vi la blant annet opp til at gruppene skulle sortere tiltak for å imøtekomme kompetansebehov etter om de skulle påvirke kunnskap, ferdigheter eller holdninger. Formålet med dette var å holde diskusjonen innenfor de emner og fagtermer som skulle brukes i oppgaven og i utformingen av kompetanseplanen.
I intervjuene våren 2009 var tema arbeidsmiljø og nærværsfaktorer. Vi valgte her å bruke en tilnærming med gruppeintervjuer som var mindre fokuserte. Vi ønsket nå å få frem deltagernes egne vurderinger av hva som var viktig i arbeidsmiljøet og hva som kunne bidra til nærvær og fravær. Vi vurderte det som lite egnet å innsnevre fokus for de ansatte gjennom å introdusere fagbegreper og styre samtalen utfra disse. Disse intervjuene hadde også et annet formål enn kun datainnsamling. Vi var interessert i at deltagerne skulle bli mer bevisste på hva som påvirket deres arbeidsmiljø og hvordan de kunne bidra til at dette ble bedre. Dette skulle også danne grunnlaget for den senere dialogkafeen, der målet var å få satt i gang tiltak rettet mot våre tema. Dette intervjuet var derfor mer ustrukturert og tema var i mindre grad fastsatt.

I et gruppeintervju vil det ofte utvikle seg en felles forståelse eller konsensus fra gruppen som helhet. Enkeltindividets mening vil da komme i skyggen for dette (Jacobsen, 2003). Her må den som samler inn data være kritisk. I en gruppe vil det alltid oppstå dominansforhold (Jacobsen, 2003). Noen mennesker er mer snakkesalige, andre er mer tilbakeholdne. Gruppedynamikken er slik sett en stor utfordring for ordstyrer. Samtidig må en også velge hvor aktiv en skal være gjennom intervjuet. Velges en passiv rolle, vil det som gruppemedlemmene synes er viktig ene og alene komme frem. Samtidig risikerer en at temaer interessante for oppgaven blir dårlig belyst på grunn av at enkeltpersoner dominerer ordskiftet i gruppa av enkeltpersoner i gruppa og at flere snakker samtidig (Jacobsen, 2003). Det kan derfor, som intervjuer, være lurt å være noe aktiv gjennom intervjuet for å få fram elementer som er interessante fra flest mulig synsvinkler. I forkant av intervjuet utarbeides en intervjuguide. Vi har i våre intervjuer valgt to grep for å håndtere denne problematikken. For det første har vi brukt intervjuguider som setter opp hovedtema slik at ordstyrer kan introdusere disse i form av spørsmål til gruppa. Slik har vi søkt å sette noen rammer for diskusjonen i gruppa samtidig som vi har ønsket å gi deltagerne frihet innefor disse rammene for å få frem data med deres egne ord. Intervjuer har også hatt et sett med forslag til mulige

oppfølgingsspørsmål som kunne brukes til å få diskusjonen tilbake *"på sporet"* om deltagerne snakket seg bort fra tema eller om det har vært en utpreget konsensus. Vi har også hatt som en strategi å stille direkte spørsmål til enkeltdeltagere når vi så at noen var stille eller ikke kom frem med sine meninger. Det andre grepet består i at vi har delt rollene nøye mellom oss tre, der en har vært ordstyrer og stilt de fleste spørsmål fra vår side, mens de andre har vært henholdsvis referent og observatør. Dette gjorde at vi hadde muligheten til å observere hvordan samtalen utviklet seg og intervenere når vi så at det utviklet seg en konsensus som kunne begrense meningsutvekslingen, i tillegg til at vi kunne ta høyde for dette i analysen av data.

En svakhet ved å benytte kvalitativ metode kan være at datainnsamlingen er svært rik på detaljer og tar relativt lang tid i forhold til hvor mange enheter vi får undersøkt (Jacobsen, 2003). Hvor mange intervjupersoner som velges avhenger av hva resultatet skal brukes til. Skal en komme fram til statistiske resultater vil som oftest antallet som er valgt, være for lite. Har en derimot intervjuet svært mange vil analysearbeidet bli krevende (Kvale, 2008). Vi må derfor ta valg og gjøre avgrensninger i forhold til hvem vi velger å intervjue. Ved å velge gruppeintervju, kan vi få fram meninger fra flere personer enn vi ville fått ved å velge individuell form. Wibeck (2000) anbefaler bruk av homogene grupper for at gruppemedlemmene skal ha en viss felles forståelse. Ønsker en å få fram konflikter og større brytninger mellom gruppemedlemmene, bør en sette sammen gruppen av personer med mer ulikt ståsted, og dermed gjøre den mer heterogen (Jacobsen, 2003). Vi valgte i våre intervjurunder å gjøre gruppene homogene i forhold til det valgte tema. Dette gjorde vi for å gå mer i dybden på de oppgitte problemstillinger. Vi har vurderte dette som en fordel i intervjuene. I fokusgruppene var temaet kompetansebehov og vi kom da frem til at vi ønsket å sette sammen grupper etter fagkompetanse og stillingsbetegnelse. Dette mente vi gav oss en god forutsetning for å danne et bilde av forskjellige kompetansebehov i organisasjonen. En annen fordel var at deltagerne hadde relativt lik referanseramme da de daglig hadde liknende arbeidsoppgaver slik at de hadde en felles plattform for å vurdere behov. Bredden i undersøkelsen måtte da sikres gjennom at vi fikk et bredt utvalg av faggruppene representert. I intervjuene i forbindelse med arbeidsmiljø- og nærværsprosjektet gjennomførte vi intervjuene avdelingsvis. Dette valget gjorde vi fordi vi ville få frem lokale vurderinger og opplevelser av arbeidsmiljø og nærværsfaktorer ved de to avdelingene vi samarbeidet med. Vi valgte å utelukke ledere fra gruppeintervjuene da de har makt og ansvar knyttet til det som var intervjuets tema. Vi vurderte at dette ville kunne legge bånd på datainnsamlingen.

Når det gjelder antallet gruppemedlemmer må dette tilpasses slik at alle får mulighet til å komme til orde. Samtidig må en sørge for at gruppen er stor nok, både for at samtalen kan holdes i gang og for å dysse ned eventuelle spenninger mellom enkeltindivider (Wibeck, 2000). Dette fordi vi må kunne regne med at enkelte personer kan ha pågående konflikter seg i mellom siden de jobber sammen til daglig. Jacobsen (2003) anbefaler gruppestørrelse på fem til åtte deltakere, med økende antall etter økende homogenitet i gruppen. Wibeck (2000) har et mindre antall i sin anbefaling; fire til seks gruppemedlemmer. Vi hadde i utgangspunktet invitert seks medlemmer til hver fokusgruppe. Realiteten ble at vi intervjuet fra to til seks i de fire gruppene., da kun en gruppe var fulltallig. I gruppeintervjuene på våren 2009 deltok syv personer i hver gruppe. Vi ønsket her å ha et bredt utvalg fra hver av avdelingene. Det kan være fordeler og ulemper med både større og mindre grupper. I små grupper kan lett en person bli dominerende eller det kan oppstå spenninger (Jacobsen, 2003). Det vi opplevde når kun to deltagere møtte i fagarbeidergruppen høsten 2008 var at det virket en mindre trygg kontekst for deltagerne. De møtte tre studenter og hadde færre å spille på sammenliknet med de andre gruppene for å gi svar på spørsmålene. I begynnelsen av intervjuet virket de litt tilbakeholdne og stresset av dette, men etter hvert kom deres egne synspunkter klart frem.

Alle intervjuer har blitt avsluttet med en debrifing slik Kvale (1997) anbefaler. I disse debrifingene har vi spurt deltagerne om det er mer de ønsker å si om det tema som er tatt opp. Vi har også informert om at data fra intervjuene vil bli behandlet anonymt og kan publiseres i våre oppgaver. Vi har åpnet for at enkeltpersoner kan reservere seg mot slik publisering om de så ønsker. Ingen av våre respondenter har valgt å bruke denne anledningen.

3.3.2 Dialogkafè

Våren 2009 arrangerte vi en dialogkafè på Songdalstunet. Formålet var å bygge videre på de to gruppeintervjuene og få frem gode ideer til hvordan arbeidsmiljøet kunne styrke nærvær og få avdelingene til å sette i verk noen konkrete tiltak for dette. Vår aktivitet var bygd på verdenskafeen beskrevet av Levin og Klev (2002) Formålet her var å bringe sammen de to avdelingene som deltok i prosjektet for å få frem konkrete faktorer som kunne styrke nærvær på avdelingene og utfordre avdelingene til å sette i verk konkrete tiltak.
Dialogkafè tar i følge teorien sikte på å bringe sammen personer fra forskjellige deler av organisasjonen og skal legges opp i en uformell atmosfære. Situasjonen designes for å minne

om en uformell arena som en kafé er, med små bord, en avslappet atmosfære, og kreativitet (Levin og Klev, 2002). Deltagerne sitter sammen og utveksler tanker, målet er ikke å skape enighet men heller en gjensidig forståelse. Temaene må være felles for alle, det må også være viktig for de personer som er involvert (Levin og Klev, 2002). Deltagerne får et felles tema å diskutere og de velger en bordvert som skriver ned de vesentligste tingene de kommer frem til. Etter en stund blandes bordene slik at bordverten blir igjen ved hvert bord mens de andre deltagerne fordeler seg på øvrige bord. Slik kan man bygge videre på de ideer som er kommet frem. Deretter går deltagerne tilbake til sine opprinnelige bord og fullfører oppgaven som er gitt.
Vi la opp vår dialogkafè i stor grad i samsvar med denne beskrivelsen, men gjorde en endring på slutten. For å få frem flest mulig ideer og innspill la vi først opp til en stor grad av blanding mellom avdelingene. I siste del av arrangementet samlet vi deltagerne avdelingsvis for å få de til å diskutere hvilke tiltak som var kommet frem som på kort og lang sikt kunne bedre arbeidsmiljø og bidra til nærvær ved avdelingen. Vi ba også avdelingene velge seg ett tiltak som kunne gjennomføres i løpet av kort tid som de ville gjennomføre.

I motsetning til gruppeintervjuer er ikke dialogkafè primært en metode for å samle inn data. Målet er å skape innsikt og utvikling hos deltagerne. Det er vanskeligere å få innhentet data i en slik kontekst da det skjer mye på flere steder. Vi ba derfor om å få inn det skriftlige materialet fra bordene og avdelingsgruppene etter at aktiviteten var avsluttet. I tillegg forsøkte vi å observere det som skjedde ved bordene, men så i ettertid at vi burde vært mer aktive for å få dette til.

3.3.3 Kortmetode

Kortmetoden er en kvalitativ metode som er lite ressurskrevende og godt egnet for store enheter (Ebeltoft, 1993). Kortmetoden er en metode der deltakerne er anonyme og får komme med sine ideer og meninger med sine egne ord. Den egner seg derfor godt for å kartlegge forhold ved en arbeidsplass (Ebeltoft, 1993). Selv om deltakerne er anonyme kan det hende at enkelte utsagn blir offentliggjort. Dette er det viktig å informere om på forhånd. Ved å bruke en slik idedugnad som metode, kan det komme fram opplysninger om forhold som ville blitt tilbakeholdt ved bruk av andre metoder. Samtidig kan deltakere komme til å ta fram mindre

viktige forhold, som irritasjoner, siden de er anonyme og dermed uansvarlige for sine svar (Ebeltoft, 1993).

Vi gjennomførte en slik kortundersøkelse ved Songdalstunet i starten av arbeidet med masteroppgaven. Vi ba her deltagerne beskrive en negativ eller positiv side ved å være ansatt på et undervisningssykehjem og i tillegg fylle ut faggruppe og arbeidssted. Vi brukte de samme faggruppene som vi hadde brukt i undersøkelsen høsten 2008. Kortundersøkelsen gikk ut til hele virksomheten og hver enkelt kunne fylle ut flere kort. Vi fikk inn 64 kort. På mange kort var det flere svar, slik at vi til sammen fikk inn 83 svar på vårt spørsmål. Det er ikke mulig å si hvor mange personer som svarte på undersøkelsen, da hver enkelt kunne fylle ut flere kort. Det vi kan si om oppslutningen om undersøkelsen er at det var flere svar fra samtlige arbeidssteder innefor virksomheten.

Vi brukte data fra kortundersøkelsen direkte som data til oppgaven. Men dens viktigste rolle ble å fylle to andre formål. For det første til å skaffe oss en oversikt over vanlige holdninger til undervisningssykehjemmet. Dette brukte vi i utviklingen av evalueringskriteriene og for å se etter om tilsvarende holdninger var blitt uttrykt i andre undersøkelser vi hadde gjort. Dernest brukte vi de som en del av grunnlaget for å forberede det senere historieverkstedet. I del to av historieverkstedet ble deltagerne presentert for resultatet av kortundersøkelsen, og denne dannet grunnlaget for diskusjonen her sammen med det som var kommet frem i historieverkstedet.

3.3.4 Historieverksted

Historieverkstedet ble arrangert på Songdalstunet i slutten av september 2009 og var vår siste organiserte datainnsamlingsaktivitet. Formålet med datainnsamlingen på historieverkstedet var todelt. Vi ønsket å få mer data omkring hvordan undervisningssykehjemmet hadde utviklet seg og vi ville høre om aktørenes vurdering av utfordringer i dag og i tiden fremover. Dette håpet vi skulle supplere den relativt omfattende datamengden vi mente å sitte på omkring nåsituasjonen i undervisningssykehjemmet. Historieverkstedet ble basert på tilsvarende metode fra det danske VIPS prosjektet (Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbeidsmiljø). Men aktiviteten ble tilpasset vår problemstilling og noe forkortet. Historieverkstedet slik vi ble kjent med det ble utviklet i forbindelse med det danske prosjektet *"Det meningsfulde arbejde"* (Limborg, 2005). Interessen for individuelle livshistorier som kilde til informasjon om mening, forståelse og verdiorientering innefor

psykologi og samfunnsvitenskap har økt de senere år. Dette har utløst den samme interessen for historiefortellinger i organisasjoner (Limborg, 2005). Historieverksteder brukes ofte som en innledende aktivitet i et kartleggingsarbeid. De gir ikke ferdige svar, men gir innfallsporter til synsvinkler, analyser og metoder som kan brukes i det videre arbeidet (Limborg, 2005). Dette står i kontrast til vårt historieverksted som var den siste aktiviteten vi gjennomførte på Songdalstunet. Likevel vil vi si at vi brukte aktiviteten til å skaffe oss informasjon vi trengte for å kunne vurdere allerede innsamlede data i et nytt lys. Dette ga for eksempel nye perspektiver på data vi hadde omkring interessemotsetninger og uenigheter. Vi så etter historieverkstedet at diskusjonen om satsning på undervisningssykehjem i motsetning til tjenesteyting ikke var av så ny dato som det kunne virke som utfra det vi hadde blitt kjent med tidligere. Da hadde vi relatert det til omstillingsprosessen som var i 2008, mens vi vå så at dette var en spenning som hadde vært i organisasjonen også tidligere.

Selve gjennomføringen historieverkstedet består av to deler, en historieøvelse og en analyse av styrker og svakheter. Deltagerne får i historieøvelsen utlevert kort i forskjellige farger til å skrive ned viktige hendelser og forhold for hvert tema, som siden henges kronologisk opp på en tidslinje. Deretter søker en å systematisere det som har skjedd og få utdypet hva dette har betydd for deltagerne og organisasjonen (Limborg, 2005). På vårt historieverksted kuttet vi ned antall tema i denne delen fra Limborgs eksempel med fire tema til to tema. Første tema var hvilke begivenheter som hadde formet organisasjonen i perioden, andre tema var hvilke uenigheter, problemstillinger og diskusjoner som hadde vært i perioden. Perioden vi tok for oss var fra 2004 til 2009, det vil si fem år. Dette er kortere enn de ca ti år vi fant i eksemplet fra Danmark. Vi valgte denne perioden for å kunne samle deltagere bredt i organisasjon og fordi den dekket overgangen fra prosjekt til etablering av permanent undervisningssykehjem som er den mest interessante perioden for vår problemstilling. Vi baserte også utfyllingen av lapper med sentrale hendelser på samtale i faggruppene. Studentene var deltagende observatører ved bordene. Når lappene var hengt opp på tidslinje gikk vi gjennom de i plenum for å få utfyllende beskrivelser av de hendelsene som var satt opp. I del to av historieverkstedet baserte vi oss på opplegget for dialogkafè med blanding av deltagerne på tre bord. Deltagerne fikk nå utlevert enn oppsummering av svarene fra kortundersøkelsen og brukte de sammen med diskusjonen fra historieøvelsen til å svare på hva de så på som styrker og svakheter ved undervisningssykehjemmet i dag, og hva som måtte tas tak i fremover. Aktiviteten ble avsluttet med informasjon om data fra aktiviteten ville bli publisert anonymt i masteroppgaven, men at det var mulig for enkeltpersoner å reservere seg mot publisering av sine uttalelser om de ønsket det.

3.3.5 Dokumentgjennomgang

Vi supplerte innsamlede data fra våre aktiviteter ved Songdalstunet med en dokumentanalyse. I motsetning til de datainnsamlingsmetodene som er nevnt over er dette en fremgangsmåte som ikke påvirker deltagerne på Songdalstunet direkte (Berg, 2007). På denne måten fikk vi data som i utgangspunktet ikke var påvirket av oss gjennom de spørsmål vi stiller eller den form vi velger for en aktivitet. Formålet med denne gjennomgangen var primært å belyse hvor sentralt læring var i planer, målsetninger og beskrivelser av Songdalstunets virksomhet som undervisningssykehjem.

Vi fikk en rekke dokumenter fra Songdalstunet når vi spurte etter dokumenter til dokumentanalysen og gjorde et skjønnsmessig utvalg av disse, vi redegjør under for hvilke dokumenter vi valgte. Vi benyttet oss av dokumenter som kan betegnes som institusjonelle kilder. Institusjonelle kilder er dokumenter som en institusjon i form av en organisasjon, offentlig myndighet, bedrift eller lignende står bak. Det er oftest ingen klar forfatter i slike dokumenter, når det er det uttykker forfatterne likevel hele institusjonens offisielle syn, ikke sitt eget personlige (Jacobsen, 2003). Våre kilder stammer fra Songdalstunet, Songdalen kommune og helsedirektoratet. Et moment ved slike kilder er at det ofte er et klart mål for publiseringen (Jacobsen, 2003). Når det gjelder våre dokumenter måtte vi også anta at de i stor grad representerte institusjonenes *uttrykte teori* (Levin og Klev, 2002), altså hvordan ting burde være og burde bli. Vi måtte derfor være kritiske til disse dokumentene når vi ønsket å se hvordan ting faktisk var, med andre ord hvilken *handlingsteori* som faktisk var i bruk (Levin og Klev, 2002).

Det er også viktig å verifisere dokumenters ekthet og troverdigheten i informasjonen (Jacobsen, 2003). Vi hadde ingen grunn til å tvile på at disse dokumentene var ekte og originale. Samtlige dokumenter vi inkluderte var offentlig tilgjengelige dokumenter. Ved bruk av institusjonelle kilder ble også troverdigheten i informasjonen avhengig av institusjonene som sto bak dokumentene (Jacobsen, 2003). For vårt formål, som var å få data om undervisningssykehjemmets mål, planer og strategier vurderte vi at dette var lite problematisk.

Vi var med vår problemstilling interessert i å se på hvilke målsetninger som lå bak endringen til undervisningssykehjem og i hvor stor grad læring i organisasjonen var sentralt. Blant de

tidligste dokumentene som kunne si oss noe om dette var søknadene om godkjenning som undervisningssykehjem. Det ble skrevet to slike søknader, en i 2000 om å bli en del av det nasjonale prosjektet med undervisningssykehjem og fra 2005 om å bli fast undervisningssykehjem, når prosjektet gikk over til en permanent ordning. Disse dokumentene var da konkrete uttrykk for de mål man ville nå og de ideer som lå til grunn for undervisningssykehjemssatsningen.
Videre var vi interessert i å se hvor sentralt læring sto i undervisningssykehjemmet i dag. Til dette valgte vi å se på virksomhetsbeskrivelsen for undervisningssykehjemmet og se etter hvordan læring ble vektlagt som en sentral oppgave for undervisningssykehjemmet og hvilke konkrete tiltak som hadde til hensikt å skape læring. Vi så også på kompetanseutviklingsplanen fra 2009 for å se på hvilke strategier Songdalstunet ønsket å bruker i kompetanseutviklingen. Til sist ønsket vi å sammenlikne data fra Songdalstunet lokalt med data omkring den nasjonale satsningen på undervisningssykehjem. Dette gjorde vi fordi undervisningssykehjem er et nasjonalt prosjekt der Songdalstunet også påvirkes av nasjonale myndigheters mål og virkemidler. Vi inkluderte derfor helsedirektoratets overordnede virksomhetsplan for undervisningssykehjem i dokumentgjennomgangen.

3.3.6 Dataanalyse

Vi satt etter datainnsamlingen med en stor mengde data som skulle analyseres, siden vi bygde oppgaven på både nylig innsamlede data og data samlet inn til tidligere prosjekter. Den første utfordringen var å håndtere data fra de tidligere undersøkelsene. Dette var data samlet inn med tanke på andre problemstillinger enn den som ligger til grunn for denne oppgaven. Vi valgte derfor å bruke rådata når vi skulle hente informasjon fra disse aktivitetene. Dette innebar at vi så bort fra tidligere analyser av denne informasjonen der vi hadde systematisert den etter de problemstillingene den var samlet inn for. Vi gikk i stedet direkte til våre egne notater, referater og skriftlig informasjon som vi hadde samlet inn. Vi hadde ikke lydbånd, videoopptak eller liknende som gjorde at vi kunne se og høre aktivitetene på nytt. Dette gjorde at vi i håndteringen av de tidligere innsamlede dataene baserte oss på det skriftlige materialet, som var originalt og laget kort etter aktivitetene.

Data fra intervjuer og gruppeintervjuer var blitt skrevet ned som referat. Under intervjuene var det alltid to referenter og en intervjuer. Den ene referenten fokuserte mest på å skrive ned det som ble sagt kronologisk, den andre referenten fokuserte mer på observasjoner i forhold til for eksempel engasjement og hvor mange som var aktive i diskusjonen i tillegg til å få med seg hovedtrekkene i det som ble sagt. Umiddelbart etter intervjuene diskuterte referentene og intervjueren inntrykket av intervjuet. Deretter ble det utarbeidet et felles referat som tok opp i seg alle disse elementene. Dette var data som var samlet inn systematisk og derfor var lette å bruke i analysen, selv om problemstillingen nå var ny. Disse fikk derfor stor vekt i beskrivelsen av ansatte og lederes forståelse og oppfatninger.

Data fra dialogkafè ble innhentet ved at vi fikk deltakernes skriftlige materiale med stikkord knyttet til problemstilling. I tillegg skrev vi ned observasjoner vi hadde gjort og diskusjoner vi hadde fanget opp underveis. Her burde vi vært mer aktive, da vi nok gikk glipp av en del informasjon. Ved historieverkstedet høsten 2009 fordelte vi oss på bordene og fulgte diskusjonene og noterte for slik å få med oss mer informasjon. Under plenumsdiskusjonen brukte vi også to referenter med hvert sitt perspektiv mens den tredje ledet diskusjonen. Vi fikk også her data fra deltagernes notater ved bordene. Dette informerte vi ved begge aktiviteter om at vi ønsket. Disse dataene ble tillagt stor vekt da vi hadde god oversikt over hva som var kommet frem og vi hadde vært til stede og gjort observasjoner. Likevel var dataene også i utgangspunktet ustrukturerte da aktivitetene også hadde et aksjonsperspektiv og ikke var designet utelukkende for datainnsamling.

Data fra kortundersøkelsen ble samlet inn og sortert etter om tilbakemeldingene var positive eller negative. Videre sorterte vi på faggrupper og emne i tilbakemeldingen. Slik fikk vi frem hvilke utsagn som passet inn i kategorier og hvilke som var enkeltstående. På en del kort var det flere tilbakemeldinger. Data fra denne undersøkelsen dannet noe av grunnlaget for del to av historieverkstedet. I analysen ga de oss en god oversikt over hvilke oppfatninger som fantes i organisasjonen omkring undervisningssykehjemmet.

Data fra dokumentanalysen ble systematisert på bakgrunn av gjennomlesning av dokumentene. Dette ble gjort av en av oss, mens de to andre fikk dokumentene til gjennomlesing. Disse data ble først og fremst brukt til å skaffe en oversikt over uttrykte målsetninger og strategier for organisasjonen.

For å systematisere den store datamengden vi nå satt med lagde vi en datamatrise basert på faggruppene som enheter og oppgavens tre tema. Her systematiserte vi data til relevant faggruppe og tema. Vi brukte spørsmålene i evalueringskriteriene til å finne frem relevante data. Disse satte vi inn i matrisen ved hjelp av en meningsfortetting. Det vil si at vi så etter sammenhenger og strukturer i den informasjonen vi satt med. Data som falt utenfor oppgavens tema ble valgt bort. Resultatet av dette er presentert i kapittel fire i oppgaven.

3.4 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet sier noe om undersøkelsens pålitelighet og har sammenheng med hvordan undersøkelsen er gjennomført. Validiteten sier noe om undersøkelsens gyldighet (Kvale 1997). Det er mulig å si at validitet er mål for god forskning. Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Ringdal, 2001).

3.4.1 Reliabilitet

Høy reliabilitet innebærer at data er innsamlet og behandlet på en slik måte at de gir et riktig bilde av det en søker å beskrive (Ringdal, 2001).

Reliabilitet har sammenheng med hvor godt data er samlet inn og tatt vare på. Vi var som beskrevet nøye med å føre referater fra intervjuene og historieverkstedet og fordele oppgaver under avviklingen av disse aktivitetene. Dette gjorde at vi kunne fange opp forskjellige perspektiver under gjennomføringen av intervjuene. Under dialogkafeen var vi noe mer passive ved bordene, slik at vi kan ha gått glipp av data på denne måten. Vi vil likevel hevde at data ble grundig samlet inn og kvalitetssikret gjennom fremgangsmåten med å sammenlikne notater og lage fyldige referater i etterkant. Vi mener derfor at det vi har av data fra disse aktivitetene er pålitelige. I dialogkafeen våren 2009 kan likevel enkelte perspektiver ha gått tapt, da vi ikke var aktive nok ved bordene.

Påliteligheten til data fra kortmetoden vil henge sammen med oppslutningen om undersøkelsen, kvaliteten på spørsmålsformuleringen og hvor godt vi forstod svarene.

Vi kan ikke si hvor mange som deltok i undersøkelsen, da hver enkelt kunne svare på flere kort. Vi så likevel at mange deltagere skrev flere svar på samme kort. Det kom kort fra samtlige arbeidssteder ved Songdalstunet. Spørsmålsformuleringen var laget for å få frem positive og negative vurderinger av undervisningssykehjemmet. Den satte slik opp to alternativer for innholdet i svaret. Vi kunne kanskje brukt et helt nøytralt spørsmål, men valgte denne for å få frem klare standpunkter. Dette hadde også sammenheng med formålet med kortundersøkelsen. Den bidro i utformingen av evalueringskriteriene og var utgangspunkt for diskusjonen i del to av historieverkstedet. Data fra undersøkelsen ble i noen grad brukt direkte i resultat- og drøftingsdelen. Men da hovedsakelig sammenstilt med andre data. Når de understøttes av andre data mener vi også data fra kortundersøkelsen har høy reliabilitet.

I alle disse aktivitetene spilte også kvaliteten på de spørsmålene vi stilte inn på reliabiliteten. Ledende spørsmål vil kunne svekke reliabiliteten (Jacobsen, 2003). Vi ga spørsmålene i intervjuene en åpen form. I dialogkafeen og historieverkstedet la vi også vekt på åpne spørsmål. Våre spørsmål hadde dermed først og fremst fokus på tema. Vi vektla også å etablere en trygg kontekst der det var deltagerne som sto i sentrum. Vi presiserte tidlig i alle aktiviteter at data ville bli gjengitt anonymt, med mulighet til å reservere seg. Formålet med dette var å skape en grunnleggende trygghet og tillit til oss som intervjuere og prosessledere (Kvale, 1997).

Data fra dokumentgjennomgangen ble brukt til et spesifikt formål. Dette var å beskrive organisasjonens mål, strategier og planer. Formålet var ikke at disse data alene skulle beskrive hvordan de faktiske forholdene var ved Songdalstunet. Våre dokumenter var som nevnt institusjonelle kilder. Slike kilder har gjerne en klar agenda med å uttrykke forholdene slik man gjerne ønsker at de skal være eller hvilke løsninger som bør velges (Jacobsen, 2003). I vårt tilfelle var det nettopp data om slike forhold vi ønsket å oppnå, for å benytte disse til å få en forståelse for programteorien bak undervisningssykehjemmet og svare på de relevante evalueringskriteriene.

En utfordring i reliabiliteten ligger nok også i den aksjonsrettede formen særlig dialogkafeen og historieverkstedet fikk. Ved slike aktiviteter skapes mange diskusjoner i mindre grupper, og selv om vi var aktive tilhørere ved bordene under historieverkstedet var det ikke mulig å få

med seg alle perspektiver og diskusjoner helt korrekt. Dette var enklere i gruppeintervjuene der det kun foregikk en diskusjon, som ble moderert av oss. Dette kan sies å være en ulempe ved den type aksjonsforskning som lå til grunn for metodevalget. Det å dra mange inn i diskusjonen rundt et tema og inkludere nye stemmer kan gå på bekostning av reliabiliteten i data (Berg, 2007). Til dette kan det likevel innvendes at målet med disse aktivitetene ikke nødvendigvis var å gi presise data, men å få synliggjort viktige hendelser og diskusjoner i organisasjonen. Dette mener vi å ha lykkes med.

Vi kan med dette konkludere med at våre data i hovedsak har høy reliabilitet. Der noen undersøkelser gir data med svakere reliabilitet kompenserer vi for dette ved å anvende de til det formål de har høy reliabilitet for, eller ved å se de i sammenheng med andre data som kan bekrefte deres reliabilitet.

3.4.2 Validitet

Validitet beskriver gyldigheten av våre funn (Jacobsen, 2003). Det er viktig å presisere at vi har hatt vårt fokus på forholdene ved Songdalstunet i hele perioden. Vi har ikke til formål å gjøre generaliserbare funn, men å besvare vår problemstilling utfra forholdene på Songdalstunet. Det er opp mot dette at validiteten må vurderes.

Et forhold som kan svekke validiteten i en undersøkelse er skjevheter i utvalget. Dette var en risiko i våre prosjekter, da vi delegerte utvelgelsen til ledere og tillitsvalgte. Disse kan ha påvirket utvalget. I tillegg kan det ha skjedd selvselektering ved at de som hadde sterkt ønske om å uttale seg meldte seg til intervjuene. Vi var imidlertid klar over disse problemstillingene og presiserte ovenfor ledere og tillitsvalgte at vi ønsket bredde i utvelgelsen. Sammen med disse føringene gjorde også det at ledere og tillitsvalgte sammen sto for utvalget at vi i noen grad sikret oss mot at en gruppe fremmet sine interesser.

Frafall kan også svekke validiteten i en undersøkelse. Vi opplevde de fleste av våre aktiviteter hadde et begrenset frafall knyttet til for eksempel sykdom blant de deltagerne som skulle delta. Dette kan ses på som et tilfeldig frafall, og svekker validiteten lite (Ringdal, 2001). Et systematisk frafall, der det er hele grupper som unnlater å komme har vi ikke opplevd. Men vi opplevde stort frafall i fagarbeidernes fokusgruppe høsten 2008, da kun to av syv deltagere

møtte. Dette skyldtes misforståelser, og at det var lenge mellom innkalling og intervju. En gruppe med kun to personer ga likevel hvert individ stor innflytelse på totalinntrykket og det kunne styrke samhørighet eller kohesjon mellom deltagerne (Wibeck, 2003). Dette svekker validiteten noe. Men i et omfattende datamateriale som det vi hadde her blir dette likevel av mindre betydning.

En kan også innvende mot validiteten i våre data at store deler av materialet var innsamlet på forhånd og med andre problemstillinger for øyet. Vi vil likevel hevde at våre data har høy innholdsvaliditet, og at den heller er styrket eller svekket gjennom tidsperspektivet og mangfoldet av metoder.
Vi fikk et omfattende grunnlag for metodetrianguleringen gjennom å ha gjennomført fem forskjellige aktiviteter med mange deltagere. Denne trianguleringen kunne kanskje vært gjort enda bredere ved å inkludere flere undersøkelser, og skaffe kvantitative data i tillegg til de kvalitative. Dette falt imidlertid utenfor vår kapasitet. Det at datamaterialet dels var samlet inn med andre formål for øyet håndterte vi ved å bruke rådata fra disse intervjuene. Vi hentet våre svar fra dette materialet, i stedet for det mer bearbeidede datamaterialet som fantes i våre tidligere prosjektrapporter. Det å ha data over tid gav trianguleringen en ny dimensjon, ved at vi nå kunne prøve oppfatninger vi møtte høsten 2008 opp mot vurderinger av samme problemstilling våren og høsten 2009. Slik så vi for eksempel hvordan følelsen av ressursknapphet og vanskelige forhold etter omstillingen var til stede hele perioden, men ble tonet ned etter hvert.

Innefor de rammer vi har hatt til rådighet og med det premiss at våre data skulle danne grunnlag for en formativ evaluering av undervisningssykehjemmet ved Songdalstunet konkluderer vi derfor med at våre data har høy validitet.

4 Resultater

Vi presenterer her de resultatene fra våre undersøkelser ved Songdalstunet som er relevante for problemstillingen. Vi velger å presentere resultatene for seg selv og drøftingen i neste kapittel. Dette er gjort av hensyn til oppdragsgiver som kan ha interesse av å se på resultatene alene og gjøre egne tolkninger og vurderinger. Vi presenterer resultatene systematisert etter oppgavens tema.

4.1 Planlagt endring

4.1.1 Læring som mål

Vi stiller gjennom evalueringskriteriene spørsmålet om læring kommer tydelig frem i målsetninger og planer for undervisningssykehjemmet. Vi har undersøkt dette primært gjennom dokumentgjennomgang. Vi tar i den følgende fremstillingen for oss fem dokumenter. Først ser vi på de to søknadene som er sendt om status som undervisningssykehjem. Dette er søknad datert 8. November 2000 om å bli undervisningssykehjem og søknad av 11. Mars 2005 om varig etablering av undervisningssykehjem.

Undervisningssykehjemssatsningen kan i følge helse- og omsorgssjef spores tilbake til 1999 som et lokalt prosjekt. I 2000 søkte Songdalstunet status som undervisningssykehjem, i et prosjekt som den gangen ble drevet av Universitetet i Oslo. I søknaden oppgis fire overordnede målsetninger. Man vil heve kvalitet og kompetanse i tjenestene, løfte faglig nivå for geriatrisk omsorgsarbeid, etablere et akademisk miljø i sykehjemmet og utvikle et godt praksismiljø for studenter. Læring i organisasjonen er fremtredende i denne søknaden. Det å utvikle et stimulerende læringsmiljø nevnes som et hovedsatsningsområde. Det uttrykkes også at organisasjonen vil bruke undervisningssykehjemssatsningen til å *"fremme en bedriftskultur som vektlegger den enkeltes refleksjon over egne handlinger".*

I 2005 er undervisningssykehjem i ferd med å etableres som en fast ordning under helsedirektoratet. Songdalstunet søker nå sammen med Høgskolen i Agder om varig status som undervisningssykehjem for helseregion sør. I denne søknaden vektlegges det at

Songdalstunet har valgt en noe annen profil enn andre undervisningssykehjem. Songdalstunet har inkludert hele tjenestekjeden i helse og omsorg i undervisningssykehjemmet og har også tett samarbeid med omkringliggende kommuner. I følge søknaden vektlegges intern læring gjennom at man vil gjennomføre prosjektet "Eldreomsorgens ABC" i organisasjonen. Dette er et tverrfaglig studieprogram som gjennomføres ved arbeid og refleksjon i selvdrevne grupper. Undervisningssykehjemmet peker også ut kompetanseheving innen omsorg til demente, rehabilitering og psykisk helse som viktige fagfelt. I disse to dokumentene ser vi igjen de to forholdene ved Songdalstunet som skal kjennetegne Songdalstunet som undervisningssykehjem: Inkluderingen av hele pleie- og omsorgstjenesten og satsningen på intern læring i organisasjonen.

Videre ser vi på to dokumenter som beskriver dagens situasjon lokalt og nasjonale føringer for undervisningssykehjem. Vi ser på den overordnede virksomhetsplanen for undervisningssykehjem fra helsedirektoratet, gjeldende for 2009. Fra Songdalstunet har vi valgt ut virksomhetsbeskrivelsen for undervisningssykehjemmet fra 2009. Utover å kartlegge i hvilken grad vi ser læring i organisasjonen som fremtredende i disse dokumentene er vi interessert i å se om læring fremstår som like sentralt på nasjonalt nivå som i Songdalstunets interne dokument og om det finnes klare tiltak og strategier for dette på de to myndighetsnivåene.
Overordnet virksomhetsplan for undervisningssykehjemmene stadfester mandatet for undervisningssykehjem som *"Ressurssentre for fagutvikling, forskning og kompetanseutvikling innen kommunale helse- og omsorgstjenester"* (s. 3). Overordnet målsetning for 2009 oppgis i tre punkter: Undervisningssykehjemmene skal gjennomføre fagutviklingsprosjekter på de spesifiserte satsningsområdene fra regjeringens "omsorgsplan 2015" samt innen demensomsorg og i tråd med lokale virksomhetsplaner. Videre skal sykehjemmene bidra til å gjøre pleie og omsorgstjenesten til et mer attraktivt arbeidsområde og etablere samarbeid med fag- og forskningsmiljøer innen de aktuelle tjenestene. Disse målene konkretiseres i noen grad videre i form av delmål i kapittel èn i virksomhetsplanen. Utfra vår problemstilling om intern læring merker vi oss to av delmålene: Undervisningssykehjemmene skal i 2009 ha faglige nettverk med samarbeidspartnere opprettet og i drift, og det skal være etablert tiltak for spredning av kunnskap og erfaring på kommunalt, fylkes og regionsnivå. Kapittel to i virksomhetsplanen omhandler informasjon og kommunikasjon. Det skilles mellom interne og eksterne målgrupper. Vi ser at medarbeidere ved undervisningssykehjemmene defineres som en del av de interne

målgruppene. Kommunikasjonsmålene er kunnskap og kompetanse om undervisningssykehjemmenes rolle og forståelse for funksjonen som ressurssenter. Videre skisseres det å opprette undervisningshjemmetjeneste, og dokumentet nevner undervisningssykehjemmenes rolle i forhold til den varslede samhandlingsreformen. Dokumentet avsluttes med et kapittel om veien videre. Det har nå eksistert undervisningssykehjem i ti år, og det er opprettet slike enheter i alle fylker. Dokumentet konkluderer ikke, men stiller spørsmål om form og innhold i det videre arbeidet på undervisningssykehjemmene. Et spørsmål vi merker oss er hvorvidt det enkelte undervisningssykehjem selv skal kunne prioritere faglige satsningsområder, eller hvorvidt det skal være nasjonal styring på dette.
Den overordnede virksomhetsplanen fremhever ikke eksplisitt læring i organisasjonene som mål eller middel for å oppfylle undervisningssykehjemmenes mandat. Virksomhetsplanen er fokusert på strukturelle og organisatoriske tiltak samt de faglige problemstillinger som undervisningssykehjemmene skal arbeide med i perioden. Vi opplever dokumentets måldel som lite konkret. Hovedmål, delmål og forventede resultater i kapittel èn i dokumentet opplever vi i stor grad som gjentagelser uten at det konkretiseres hvordan måloppnåelse skal skje.

Dokumentet "Virksomhetsbeskrivelse – Hovedundervisningssykehjemmet for region sør" ble ferdigstilt i januar 2009 og er en bred beskrivelse av undervisningssykehjemmets arbeidsfelt. Vi har i dette dokumentet konsentrert oss om kapittel 7; "utvikling i egen organisasjon", da det er dette avsnittet som beskriver tiltak for læring internt. Øvrige kapitler beskriver faglige prioriteringsområder og utadrettet arbeid som også er undervisningssykehjemmets ansvar. I punkt 7.1 finner vi denne påstanden som utgangspunkt for utviklingen i egen organisasjon: "*HovedUSH jobber aktivt med fag- og kompetanseutvikling i egen organisasjon, med utgangspunkt i myndiggjorte medarbeidere, tilretteleggende ledelse og helhetlig tverrfaglig tenkning*". Dette oppfatter vi som en form for uttrykt teori som representerer de verdier og holdninger forfatterne av dokumentet mener skal være styrende for utviklingsarbeidet i organisasjonen (Levin og Klev, 2002). For øvrig i avsnitt 7 beskrives flere tiltak som skal skape utvikling og læring i organisasjonen. Myndiggjorte medarbeidere er et program som skal gi den enkelte ansatte større innflytelse og mer ansvar for egen arbeidssituasjon. Videre nevner dokumentet den individuelle kompetansepermen som ansatte ved Songdalstunet har for å systematisere og dokumentere eget arbeide med kompetanseutvikling. Denne permen brukes også i medarbeidersamtaler og i lokale lønnsforhandlinger, i følge dokumentet. Det er

også opprettet ressursgrupper innen de faglige hovedsatsningsområdene aktiv omsorg, lindrende omsorg, demens og psykisk helse. Deltagerne i disse gruppene får jevnlig tilbud om kursing og annet faglig påfyll mot at de forplikter seg til å være aktive ressurspersoner i arbeidsmiljøet. Gruppene arrangerer også et månedlig "kompistreff", som er et internundervisningstilbud i den aktuelle gruppens tema. Hovedundervisningssykehjemmet har i tillegg et eget fagbibliotek tilgjengelig for ansatte og et moderne undervisningslokale. Et etikkprosjekt er i ferd med å starte opp, med etiske refleksjonsgrupper for ansatte og jevnlig "verdikafè".

Det siste dokumentet fra Songdalstunet vi velger å se på er kompetanseutviklingsplanen "Læring, kunnskap og kompetanse" fra 2009. Denne planen er laget på bakgrunn av blant annet en kompetansekartlegging og studentenes prosjektarbeid fra 2008. Vi ser her på kapittel 4. Strategier og tiltak. Dette kapittelet setter læring sentralt i strategien for kompetanseutvikling ved Songdalstunet. I avsnitt 4.1 finner vi denne formuleringen:

> *Den læring som skjer i en utdanningssammenheng eller gjennom kurs og seminarer er verdifull, men medfører ikke nødvendigvis bedret praksis. Det kan være en utfordring å overføre slik kunnskap til egen arbeidsplass. Mye læring kan dessuten skje i arbeidshverdagen. Nyere undersøkelser tyder på at det er hverdagsaktiviteter som faglige diskusjoner og arbeid med å løse oppgaver og problemer gir stort læringsutbytte (Irgens, 2007). Å drive utviklingsarbeid handler ofte om å ta valg i spenningsfeltet mellom trygghet og vekst, valg som muliggjør eller hemmer læring. Læring kan velges eller velges bort. Noen holder på de samme arbeidsoppgavene og rutinene mens andre aktivt søker noe nytt. I en lærende organisasjon må man hele tiden arbeide aktivt med å skape kultur for læring. Vi vil bevisst og aktivt ta i bruk ulike eksisterende møteplasser og arenaer i organisasjonen for å etablere og videreutvikle en lærende kultur.*
>
> Brodtkorb og Klakegg, 2009 s. 13

Vi ser at dokumentet på dette punktet uttrykker en klar strategi for arbeidet i egen organisasjon, der det er den interne læringen man mener kan gi bedret praksis. Songdalstunet velger å satse på eksisterende tiltak for å oppfylle denne strategien. I tillegg til de eksisterende tiltakene med etikksatsing, kompetanseperm og ressursgrupper er det opprette et sykepleiefaglig forum for å styrke denne gruppens rolle og faglige autonomi (Brodtkorb og Klakegg, 2009).

Vi ser gjennom dokumentanalysen at læring i organisasjonen har vært uttrykt som strategi ved Undervisningssykehjemmet siden den første søknaden fra 2000. Dette fokuset opplever vi er ytterligere poengtert gjennom kompetanseutviklingsplanen fra 2009. Sentrale elementer i Songdalstunets strategi for å oppfylle mandatet som undervisningssykehjem er myndiggjorte medarbeidere, tilretteleggende ledelse og læringsfremmende kultur. Disse elementene kan vi se på som et uttrykk for organisasjonens uttrykte teori (Levin og Klev, 2002).
Vi ser samtidig at intern læring er lite i fokus i den overordnede virksomhetsplanen for undervisningssykehjemmene og at det ikke er tydelige nasjonale føringer som ligger bak den strategien som Songdalstunet uttrykker. Det kan synes som om dette bekrefter utsagn fra helse- og omsorgssjef om at dette er Songdalstunets eget strategivalg.

4.1.2 Læring i endringsprosessen

Vi har valgt å se etter holdepunkter i datamaterialet som sier noe om hvorvidt læring har vært uttrykt som resultat av undervisningssykehjemmet. Vi har sett av dokumentene at læring internt i organisasjonen har vært en målsetning fra oppstarten av undervisningssykehjemmet. I vårt datamateriale merker vi oss to ting knyttet til dette. Vi har sett en tydelig etterlysning av læring på arbeidsplassen. Vi har sett en forestilling om at man nå er nede i en ”bølgedal” i forhold til oppslutningen om undervisningssykehjemmet.

Det er et gjennomgående funn i fokusgruppene fra 2008 at det ønskes mer fokus på læring internt i organisasjonen. Alle gruppene nevner dette på en eller annen måte. Ledergruppen og høyskolegruppen har et spesielt fokus på at det er behov for organisatorisk kompetanse for å håndterere mange av de utfordringene man står ovenfor. Ledergruppen knytter dette både til å være et undervisningssykehjem, og den krevende økonomiske situasjonen for Songdalstunet. Ledergruppen og høyskolegruppen mener fokus på samhandling og samarbeid i organisasjonen er viktige kompetanseområder fordi man nå jobber mer på tvers av gamle skiller. De løfter frem viktigheten av organisatorisk kompetanse i tillegg til utvalgte fagområder. For å få løst oppgavene til beste for pasientene er det nødvendig å få arbeidshverdagen til å fungere etter omstillingen samtidig som en må ha gode holdninger i bunn, mener disse to gruppene. En deltager i høyskolegruppa uttrykte dette som at ”*vi må ha brukerfokus og ikke selvfokus”.*

De to deltagerne i fagarbeidergruppen i denne intervjurunden tar også opp problemstillingen knyttet til omorganiseringen og budsjettkutt. De har ikke samme fokus på organisatorisk kompetanse. De etterlyser i stedet at kompetansen må brukes til beste for pasientene, og at det derfor bør bli mer fokus på læring i arbeidshverdagen.

På historieverkstedet høsten 2009 setter deltagerne fra hele organisasjonen opp viktige hendelser på tidslinje. De mest fremtredende hendelsene her er knyttet til organisatoriske omstillinger og undervisningssykehjemmet. Vi spør i plenum hva det betyr at Songdalstunet har vært undervisningssykehjem i perioden. Deltagerne viser på lappene blant annet til kompetanseheving innen rehabilitering og kulturarbeid for brukerne. Det ble gitt videreutdanning i rehabilitering i 2004 og senere ble det gjennomført et tiltak kalt kulturarbeiderskolen. Disse tiltakene forstår vi på deltagerne har vært med å endre fokus i tjenestene på Songdalstunet og har gitt en bredere kompetanse. Det sies fra deltagerne at kommunen scorer bra på brukerundersøkelser i helse og omsorgssektoren og de knytter dette til at kompetansen er tatt i bruk. De siste årene har det vært satset på ressursgrupper fra 2006 med nystart i 2008 og forskjellige andre tiltak som etikksatsing, kompistreff og sykepleiefaglig forum. En av deltagerne fra høyskolegruppen sier at det gjør arbeidsplassen mer attraktiv og at det er svært få som slutter i stillinger der. Lederne supplerer med at det er lett å få besatt ledige stillinger.

Studentgruppen har gjennom det året vi har vært aktive på Songdalstunet fått data som kan tyde på at en del ansatte opplever sin arbeidssituasjon som vanskelig. Dette påvirker i sin tur oppslutningen om undervisningssykehjemmet. Dette bygger vi på utsagn i intervjuer og samtaler. I fokusgruppene høsten 2008 sier en av deltagerne i fagarbeidergruppen om undervisningssykehjemmet at *"det var en voldsom glød, men det dalte fort".* Dette blir utdypet med at det har vært mange tilbud og romslige ordninger for lønn under kurs men at det nå var blitt gjort innskrenkninger på dette samtidig som det var gjort innstramninger i driften og lagt ned plasser ved sykehjemmet. Sammenslåing av langtidsavdelingen og rehabiliteringsavdelingen avdelinger er sterkt fremme både i fokusgruppene om kompetanseplan og i gruppeintervjuene våren 2009. Dette gjennomføres første halvår 2008 og er slik ganske nytt når vårt prosjekt starter på høsten. Det er tydelig for oss at dette tar mye energi i organisasjonen. I flere intervjuer gis det uttrykk for at man ikke får brukt kompetanse på grunn av knapp tid. Dette uttrykkes også i intervjuene og dialogkafeen våren 2009 og på historieverkstedet. En av lederne sier der at "*man må jo prioritere basistjenestene, da blir det*

ikke alltid tid til andre ting." Deltagerne i to av fokusgruppene konkluderer også med at det ikke er fullt samsvar mellom en påstand fra kompetansekartleggingen om at Songdalstunet prioriterer fagutvikling og realiteten. De mener i stedet at økonomi og omstilling har tatt fokus fra fagutvikling og fra god pasientpleie. Under gruppeintervjuet med langtids- og rehabiliteringsavdelingen våren 2009 spør vi deltagerne om hva som er en god dag på jobben. Den ene svarer; *"…det er når jeg kan gå hjem og vite at jeg har gjort alt jeg skulle".* Dette omfatter å ha fått gitt hjelp til pasientene som den ansatte opplever er i tråd med fagkunnskapen.

Vi ser altså at det i den perioden vi har vært aktive har vært en klar etterlysning av mer fokus på læring i organisasjonen, særlig gjennom vårt første prosjekt ved Songdalstunet. Dette manifesterer seg noe forskjellig i faggruppene, der noen ønsker fokus på samhandling og organisatorisk kompetanse vektlegger andre kliniske områder der de ønsker å lære mer for å yte bedre hjelp til pasientene. Gjennom utviklingsarbeidet på Songdalstunet det siste året oppfatter vi at det er blitt forsøkt å opprette og tydeliggjøre interne læringsarenaer som ressursgrupper og kompistreff. Vi ser også på historieverkstedet at det settes opp flere tidligere prosjekter, blant annet kulturarbeiderskole som i følge deltagerne har bidratt til kompetanseheving og endrede arbeidsmåter.
Vi har også sett at for en del ansatte opplevd hverdagen hektisk og at dette settes i kontrast av ansatte til det å være et undervisningssykehjem.

4.2 Arbeidsidentitet

4.2.1 Læring i arbeidet

Den mest fremtredende positive tilbakemeldingen fra kortundersøkelsen høsten 2009 er muligheten til å delta på kurs. Også fra andre undersøkelser ser vi at kurs fremheves som en vesentlig del av undervisningssykehjemmet, sammen med muligheter for videreutdanning. Informantene har gjennom alle våre observasjoner hatt et tydelig fokus på kurs, det har blitt drøftet både positive og negative sider ved det å delta.

Vi har sett at det er noe delte meninger om muligheten til å delta på kurs er god nok. I våre aktiviteter der vi har hatt egne assistentgrupper har disse deltagerne fremhevet at de får mange kurstilbud. Både i fokusgruppene i 2008 og på historieverkstedet et år senere forteller assistentgruppen at de opplever at å bli oppfordret til å gå på kurs, og at de aldri får nei. Høyskolegruppen og fagarbeiderne i fokusgruppene forteller derimot at de synes det er blitt vanskeligere å få delta på kurs. Dette knytter de til tre forskjellige forhold: De mener på dette tidspunktet at det er mindre tilbud enn før. De sier de blir mindre motivert for å gå på kurs når det ikke gir like mye uttelling i lønn eller avspaseringstimer og de sier det er vanskeligere å gå fra arbeidet når det ikke leies inn vikar. Disse forholdene har vi hørt beskrevet flere ganger i våre aktiviteter. I intervjuene om arbeidsmiljø våren 2009 beskriver en deltager hvordan hun oppfatter det som at fagutvikling verdsettes lite når det ikke gir lønnsutbetaling. Hun sier hun forventer at det gis lønn for å delta på kurs eller fagutviklingsarbeid dersom det er så viktig for arbeidsplassen. I dette temaet ser vi et klart skille mellom lederne og øvrige ansatte. Ledergruppen viser både høsten 2008 og året etter i historieverkstedet til at de har forventninger til ansatte i forhold til fagutvikling og ansvar for å holde seg faglig oppdatert. Lederne uttrykker at de ser behovet for felles regler, men forventer også i noen grad at ansatte deltar også uten at alt kompenseres fullt ut. Slik vi oppfatter ledergruppen gir de på vegne av organisasjonen uttrykk for at det er en ”gi og ta”- tankegang som bør være gjeldende. I aktiviteter der ledere og øvrige ansatte deltar, som dialogkafeen på våren og historieverkstedet høsten 2009 slutter lederne tydelig opp om den gjeldende politikken. På historieverkstedet er det en av mellomlederne som redegjør for de retningslinjene som finnes og som går ut på at aktiviteter organisasjonen ber den enkelte å gå på gir kompensasjon, aktiviteter den enkelte selv ønsker å delta på gir ikke kompensasjon på fridtid, man kan gi fri fra arbeidet. Vi spør her i plenumsdiskusjonen om de ansatte synes disse reglene er fornuftige. Dette svares det bekreftende til, og en deltager sier at reglene er klare. Vi opplever likevel at dette er en diskusjon som fortsatt er aktuell, også med de nye retningslinjene.

Problematikken omkring det at det blir færre igjen i det ordinære arbeidet for pasientene når noen deltar på fagutviklingsaktiviteter finner vi mest uttalt i intervjuene høsten 2008 og våren 2009. Det uttrykkes i begge disse intervjuene at dette oppleves som et hinder for å delta på kursvirksomhet og at det fører til at man velger ikke å delta av hensyn til kolleger og pasienter.

I fokusgruppene høsten 2008 er samtlige grupper opptatt av å satse på den interne læringen samt at kunnskap fra kurs deles i organisasjonen. Fokuset ligger likevel på å få til læring i hverdagen. Deltagerne sier de ønsker å lære av hverandre på arbeidsplassen. I ledergruppen sier en deltager i høsten 2008 at en er for opptatt av å fylle på med nye prosjekter og nye tiltak, en har sett for lite på hva en kan ta ut. Lederne som gruppe er tydelige på at man må videreutvikle den kompetansen som finnes. Mens lederne i disse intervjuene fokuserer på en konsolidering gjennom intern læring oppfatter vi at fagarbeiderne ønsker mer læring på arbeidsplassen for å kunne ta bedre være på pasientene. I høyskolegruppen ligger fokuset på samhandling og ny organisering og på etikk når de etterlyser flere interne læringsarenaer. Assistentenes fokus ligger på praktiske rutiner for hygiene og på at assistentene trenger kompetanse til å håndtere demente og andre brukere som det er spesielle utfordringer med. Under dialogkafeen høsten 2009 tar flere deltagere i samme gruppe opp at det er mange prosjekter som blir satt i gang, en setter spørsmålstegn ved hvordan dette holdes ved like. En må ha kontroll på et prosjekt før en kommer i gang med nye, det refereres til sanserommet. De interne læringsarenaene blir mye trukket frem historieverksted høsten 2009, de omtaler dette som positivt. Mange prosjekter som resursgrupper, sykepleiefaglig forum, kompistreff og etikkhalvtimen blir nevnt. Informantene snakker varmt om flere av disse, og mener tydelig at det er positive tiltak både for ansatte og brukere.

Vi har strukturert flere av våre aktiviteter rundt fag- eller yrkesgrupper blant annet for å se etter forskjellige synspunkter og forskjellige uttrykk for kultur og identitet i gruppene. Høgskolegruppen er i fokusgruppeintervjuet opptatt av å ha et forum for sykepleiere, hvor de kan diskutere tema som berører den yrkesgruppen. Et slikt forum opprettes også sent på høsten 2008. Sykepleierne fremhever dette som noe positivt i historieverkstedet. Denne gruppen sier dette er nødvendig for å utvikle sitt eget fag. Vi ser også at noe omkring sykepleiefagets status og rolle kommer opp på historieverkstedet. En av de diskusjoner som trekkes frem er hva som skal være sykepleiernes rolle. Både hvor mye de skal forventes å delta i grunnleggende arbeidsoppgaver og hvor mye andre yrkesgrupper med kortere utdanning bør utføre mer faglig krevende sykepleieprosedyrer. *"Er et kurs nok?"* Spør en av sykepleierne på historieverkstedet og bruker som et eksempel at et kurs i sårbehandling ikke nødvendigvis gir en assistent eller fagarbeider tilstrekkelig faglig bakgrunn for å ta ansvar for sårbehandling. Dette diskuteres i plenum og i del to av historieverkstedet. Ved ett av bordene skrives først ned at det ikke er profesjonskamp på Songdalstunet. Etter bytte av bord føler noen av de nye deltakerne at dette ikke er helt dekkende og det er noen diskusjoner rundt

profesjonsroller, men at det kan variere fra avdeling til avdeling. En av fagarbeiderne uttrykker at det er viktig at også sykepleierne kan forflytte seg og gå dit det er mest behov for dem.
På ett av kortene i kortundersøkelsen skriver en deltager at vedkommende synes det fokuseres for mye på avansert behandling ved undervisningssykehjemmet. Vedkommende bruker som eksempel at det er gitt opplæring i intravenøs behandling, noe som vedkommende oppfatter som en sykehusbehandling. Dette tas opp ved ett av bordene under del to av historieverkstedet. Det fremstår da som det er enighet ved bordet om at man heller må fokusere mer på å tilby aktiv behandling. Det fremholdes av en sykepleier at det forventes mer avansert behandling i kommunehelsetjenesten nå, at dette gjør det mer attraktivt å jobbe på sykehjem, særlig for sykepleiere og at slike tiltak kan spare pasienter for unødvendig sykehusinnleggelse.

Under intervjuene høsten 2008 sier helsefagarbeiderne at det viktig å gjøre en jobb der en er, fremfor å lære mer for sin egen del. Den ene deltageren i den fokusgruppen sier hun heller vil gjøre en god jobb for pasientene enn å vise hvor mye hun har i sin kompetanseperm.
Også på historieverkstedet tas det opp flere forhold knyttet til det å få brukt kunnskap og kompetanse til beste for brukerne. Tid nevnes ofte som knapphetsfaktor både i denne og andre undersøkelser. En av lederne sier når man skal finne frem til vesentlige diskusjoner og problemstillinger at; *"i en hektisk hverdag blir det til at en prioriterer det grunnleggende med mat, stell og medisiner".* Når vi spør hva det betyr for tjenestene som ytes at Songdalstunet er et undervisningssykehjem går innspillene på at man håper det merkes, at det er høy kontinuitet i personalet og at Songdalen gjør det veldig godt i brukerundersøkelser.

I forhold til arbeidsidentiteten observerer vi at mange knytter det å være ansatt ved et undervisningssykehjem til kurs og videreutdanning. Dette er meget tydelig i kortundersøkelsen, men også i de intervjuene som er gjort. Vi ser også at ansatte i stor grad er opptatt av å få kompensasjon for all innsats som legges ned i fagutvikling. Dette opplever vi som viktig for ansatte. Vi ser også at mange ansatte er opptatt av at pasientene skal ivaretas godt også når ressursene er knappe og at fagutviklingen i undervisningssykehjemmet skal komme pasientene til gode.

4.2.2 Identifisering med undervisningssykehjemmet

Vi spør gjennom evalueringskriteriene om ansatte ser seg selv som en del av undervisningssykehjemmet og om ansatte oppfatter samsvar mellom ord og handling. Bakgrunnen for at vi stiller disse spørsmålene er at vi har opplevd ved noen anledninger at undervisningssykehjemmet er blitt omtalt som en ekstern aktør av ansatte. Både i fokusgruppene høsten 2008 og i gruppeintervjuene våren 2009 opplever vi at formuleringen "de på undervisningssykehjemmet" tas i bruk når ansatte skal beskrive hva det betyr å være undervisningssykehjem. Vi ser likevel av våre observasjoner at flere ansatte har sterk tilknytting og viser stolthet til undervisningssykehjemmet Songdalstunet. Assistentene sier i fokusgruppen høsten 2008 at de føler seg inkludert og blir tatt med når det er snakk om kurstilbud og fagutvikling. Deltagerne i høgskolegruppen sier i samme intervjurunde de er heldige som har et undervisningssykehjem fordi det gir dem mange muligheter. På historieverksted høsten 2009 sier ledergruppen at de er imponert over ansatte og mener Songdalstunet har fått mange flinke ansatte, som også blir værende på grunn av undervisningssykehjemmet. De er opptatt av ansatte og deres ønsker, men sier satsningen må stå i samsvar med organisasjonen ressurser og behov. Fra kortmetoden høsten 2009 gir også flere respondenter uttrykk for stolthet over undervisningssykehjemmet, at det er en inspirerende arbeidsplass og at andre kommuner kan lære av Songdalen.

Mens vi gjør intervjuer høsten 2008 står Songdalstunet som nevnt oppe i en omorganisering på grunn av budsjettkutt. Dette medfører blant annet oppslag i lokalmedia og reaksjoner på lokalmiljøet som går på at en opplever eller er redd for et dårligere tilbud fra omsorgssektoren i kommunen. I den offentlige debatten problematiseres det at det kuttes i tjenestene til brukerne, mens det samtidig bygges et nytt undervisningssenter samtidig som det brukes ressurser tilsvarende flere stillinger på fagutvikling knyttet til undervisningssykehjemmet. Vi blir fortalt av FOU-leder og andre ledere at slike reaksjoner også kommer fra ansatte i omsorgssektoren. Vi har likevel ikke møtt på dette direkte i våre intervjuer og øvrige aktiviteter. Omorganiseringen berører særlig langtids/rehabiliteringsavdelingen som blir slått sammen av to tidligere selvstendige avdelinger. I gruppeintervjuet med denne avdelingen våren 2009 trekkes disse diskusjonene inn som en negativ arbeidsmiljøfaktor. Det å *"få tilbake vårt gode navn og rykte"* nevnes som et tiltak for bedre arbeidsmiljø og nærvær ved to bord under den påfølgende dialogkafeen. På historieverkstedet høsten 2009 kommer denne omstillingen også opp som en viktig hendelse og det vises til debatten i media, internt og i

nærmiljøet. Lederne kommenterer dette på historieverkstedet med at det er viktig med tydelig informasjon om at aktiviteten knyttet til fagutvikling i stor grad finansieres over andre budsjetter enn kommunens egne. Argumentasjonen fra lederne er om Songdalstunet ikke hadde vært et undervisningssykehjem ville de heller ikke fått midlene som brukes til undervisningsbygg og egen fagstab.
I historieverkstedet blir det sagt at undervisningssykehjemmet er med på å sette Songdalen på kartet, dette nevnes også på noen kort i kortundersøkelsen. Ledergruppen tar opp prisene som er tildelt Songdalstunet som viktige hendelser, årets sykehjem i 2004 og kompetanseprisen i 2005. Vi spør hva prisene betydde for ansatte, om de ble opplevd som viktige. Svaret er at mange ansatte ikke visste om disse prisene. Ledergruppen sier dette illustrerer viktigheten med å få ut informasjon, det har blitt prøvd gjennom nyhetsbrev.

I fokusgruppeintervjuene høsten 2008 la vi frem følgende påstand og ba om deltagernes vurdering av denne: ”*Hovedundervisningssykehjemmet for helseregion sør vektlegger fag og kompetanseutvikling i de kommunale helse- og omsorgstjenestene”.* Påstanden er hentet fra kompetansekartleggingsskjemaet som ble brukt i forkant av vårt prosjekt. Svarene fra gruppene er delte på dette punktet. Fagarbeidergruppen og høgskolegruppen mener at fokus på fagutvikling er redusert til fordel for innsparinger og økonomi. Det er blitt vanskeligere å gå på kurs og det er ikke like lett som før å være borte fra jobb. De forteller videre at det er blitt mindre kompensasjon for å delta på kurs. De ser en tydelig forandring fra når Songdalstunet først undervisningssykehjem. Ledergruppen og assistentene sier påstanden er en god beskrivelse av dagens situasjon. Samsvar mellom det som sier og gjøres er noe som kommer igjen i flere av våre aktiviteter. Dette er blant annet oppe på dialogkafeen våren 2009, da det pekes på at det må bli samsvar mellom det som ledelsen sier skal gjøres og de ressurser som ansatte har. Det etterlyses i flere av våre aktiviteter tid og mulighet til å praktisere det en har lært og dette oppleves frustrerende at det ikke er tid til å benytte kompetanse som organisasjonen og den ansatte selv har investert i. Også i diskusjonen om kompensasjon for bruk av fritid til faglig oppdatering ser en noe av dette. *”Dersom arbeidsgiver vil at jeg skal lære noe nytt må de stå for det, og betale lønn for det”* sier en av respondentene fra Kirkeveien i intervjuene våren 2009.

Det ser for oss ut som mange uttrykker tilhørighet til sin arbeidsplass på Songdalstunet og at det er betydelig bevissthet rundt det at man er et undervisningssykehjem. Likevel ser vi også eksempler på at det settes likhetstegn mellom ”undervisningssykehjemmet” og de ansatte som

jobber direkte med fagutvikling. Vi ser også at ansatte aktivt sammenligner uttrykte og opplevde mål for undervisningssykehjemmet med den virkelighet de selv opplever og ikke alltid finner fullt samsvar.

4.3 Arbeidspraksis

4.3.1 Organisatorisk og teknisk læringsmiljø

Hovedundervisningssykehjemmet omfatter i praksis det aller meste av pleie- og omsorgstjenestene i Songdalen Kommune. Undervisningssykehjemmet har fått en todelt organisering. De kommunale tjenestene er i utgangspunktet organisert i enheter og avdelinger med en pleie- og omsorgssjef som øverste leder for hele tjenesten og ledere med delegert ansvar under henne. Tjenestene finansieres over det ordinære budsjettet for kommunen. I tillegg til dette kommer en egen FOU-avdeling. Det er fem ansatte i denne avdelingen, to har full stilling. Disse stillingene finansieres delvis over det faste tilskuddet fra Helsedirektoratet til Songdalstunet som undervisningssykehjem og er delvis knyttet til prosjektmidler som tildeles fra Staten etter søknader. Fagstaben har et ansvar for å tilrettelegge for læring og utvikling i egen organisasjon samtidig som de driver undervisningssykehjemmets utadrettede virksomhet ovenfor andre kommuner og andre undervisingssykehjem. Det er FOU-leder og Pleie- og omsorgssjef som beskriver denne organiseringen for oss.
Slik har undervisningssykehjemmet en form for parallellorganisering, der det er en egen fagstab i tillegg til den ordinære organisasjonen. Dette innebærer at man på et tidspunkt har brutt med den politikken som var gjeldende når søknaden om å bli undervisningssykehjem ble sendt første gang i 2000. Da ble det vektlagt at ansvar for fagutvikling lå hos personer som også hadde driftsansvar. Men det er også noen som jobber deltid med fagutvikling ved siden av andre stillinger i organisasjonen.

Gjennomgående fra våre aktiviteter ser det ut som om ansatte i stor grad forbinder undervisningssykehjemmet med kurstilbud og mulighet for videreutdanning. Det snakkes mye om kurs i fokusgruppene høsten 2008 og i kortundersøkelsen sommeren 2009 nevnes mange kurstilbud sammen med videreutdanning av flest deltagere som en positiv side ved undervisningssykehjemmet. Dette gjelder 26 av 54 svar om positive forhold. På den andre

siden er press for å delta i kurs eller fagutvikling den tilbakemeldingen som står på flest kort om negative sider ved undervisningssykehjemmet. På historieverkstedet gir flere deltagere utrykk for at det kan bli for mye til tider og at organisasjonen kanskje er litt mettet på kursvirksomhet. Dette opplever vi at ikke bare kommer fra ansatte, men også fra mange av lederne i organisasjonen. I fokusgruppen med lederne høsten 2008 brukes uttrykk som *"Vi trenger ikke nye prosjekter, men å videreutvikle det vi har lært. Vi ønsker å styrke grunnmuren istedenfor å bygge en etasje til".* De gir også utrykk for dette under historieverkstedet høsten 09. Når en skal finne frem til vesentlige diskusjoner og problemstillinger sier en av lederne at det gjerne kommer mye ideer og prosjekter fra fagstaben og toppledelsen, mens lederne for øvrig prøver å holde igjen for at det ikke skal bli for mye.

Som vi har sett har Songdalstunet satset på myndiggjorte medarbeidere. I følge virksomhetsbeskrivelsen fra 2009 er dette tatt inn i organisasjonen på bakgrunn av erfaringer fra et annet undervisningssykehjem. Dette vektlegges sterkt fra fagstab og ledelse i samtaler med oss som sentralt i ledelsesfilosofien. Myndiggjorte medarbeidere innebærer en viss overføring av ansvar og myndighet fra ledere til ansatte uten lederstilling. I historieverkstedet kommer dette programmet frem når vi ber gruppene sette opp hvilke uenigheter og diskusjoner som har vært i forbindelse med undervisningssykehjemmet. Vi spør hva ansatte synes om dette, og får inntrykk av at det er litt delte meninger i personalgruppen. Det gis uttrykk i plenumsdiskusjonen for at man gjennom dette får mer ansvar som ansatt. *"Du må tygge maten selv. Du får den ikke ferdigtygd."* sier en deltager fra høyskolegruppa. Fra fagarbeidergruppa uttrykker en medarbeider at man har tatt over litt av ledernes jobb. I plenumsdiskusjonen uttrykkes det at ansatte føler de har mer innflytelse gjennom dette og at mange synes det er positivt med mer ansvar og tillit. På den andre siden vises det til at noen ansatte synes det er stressende å måtte finne ut av flere ting selv, fremfor å bli fortalt hvordan ting skal gjøres. Det er ingen deltagere i plenumsdiskusjonen som fremstår som direkte kritiske til programmet. Likevel har studentgruppen inntrykk av at en del kritikk formidles i form av humor. Som når en deltager sier om lederne at *"vi gjør jo litt av deres jobb også nå".*

På historieverkstedet kommer stillingsstørrelser opp som en problemstilling som har vært aktuell ved Songdalstunet. Mange ansatte ved Songdalstunet er deltidsansatte. Ansatte og tillitsvalgte har ønsket at flere skal få full stilling eller økt stilling. Fra ledelsens side uttrykkes det også et ønske om å kunne gi folk full stilling når de ønsker det. Det sies at man også har

fått til dette for en del, men det som hindrer dette er ofte økonomi eller behovet for å få turnuser til å gå opp. Fra noen av de ansatte påpekes det at det er vanskelig å følge opp fagutvikling for de som går i redusert stilling. En av de høyskoleutdannede sier: *"Før hadde jeg femti prosent stilling. Da klarte jeg ikke å følge opp"* (sitat forkortet).
Lederne gir også utrykk for at det er større utfordringer med små stillinger. De synes det er vanskelig å få ut informasjon til alle de ansatte. En av lederne sier det også er viktig å ha med seg i denne diskusjonen at man har unngått å si opp noen i den vanskelige perioden med budsjettkutt.
I del to av historieverkstedet diskuteres stillingsstørrelser i sammenheng med myndiggjorte medarbeidere ved ett av bordene. Det sies av en deltager at medarbeiderskap blir mer sentralt for de i full stilling fordi de har bedre oversikt og står for kontinuitet i bemanningen. Disse involverer seg mer og får større ansvar og større arbeidsbyrde enn de som går i redusert stilling, i følge denne deltageren. Det blir noe diskusjon rundt dette, da andre deltagere rundt samme bord mener dette er mer personavhengig, og at det også er ansatte i lavere stilling som tar mye ansvar gjennom dette programmet.

I evalueringskriteriet knyttet til arbeidspraksis spør vi hvordan læring preger ledernes arbeidsmåte og ansvarsområde. Dette har vi data på fra de aktiviteter der vi har hatt egne ledergrupper. I intervjuet med ledergruppen høsten 2008 fremmer gruppen et ønske om fokus på lederutvikling for å kunne være gode ledere i et undervisningssykehjem, de sier det har vært mye fokus på klinisk kompetanse og at en nå må satse på lederutvikling og organisatorisk kompetanse. I kortundersøkelsen får vi også noen kort fra ledere som berører at det er utfordrende å skulle motivere medarbeidere for deltagelse i fagutvikling. På et annet kort sies det at det er svært krevende å skulle være "i front" faglig. Vi ser også av virksomhetsbeskrivelsen for undervisningssykehjemmet, som vi beskriver i kapittel 4.1, at lederne forventes å drive "tilretteleggende ledelse" og støtte opp under ansattes egne utviklingsprosesser.

Som vi har beskrevet har Songdalstunet vært gjennom en omstilling for å tilpasse seg endrede økonomiske rammer. Fagarbeiderne sier under fokusintervjuet høsten 08 at de er inne i en tøff periode, det samme inntrykket får vi av intervjuet med høyskolegruppen når vi spør om nytten av undervisningssykehjemmet. En av deltagerne sier. *"Mye ligger til rette både av kunnskaper og omgivelser, men det er for lite folk. At de som går på kurs ikke får brukt det de har lært er jo trist".* Også i kortundersøkelsen er dette en negativ tilbakemelding fra en del

ansatte. 5 av 29 kort med negative aspekter tar opp dette. På historieverkstedet kommer det at erfaringer fra kurs og læringstiltak ikke tas i bruk opp som en problemstilling som har vært i organisasjonen. I plenumsdiskusjonen får vi liten respons når vi tar opp dette. I del to av historieverkstedet. Det ser ut til å være enighet rundt bordet der dette diskuteres om at det er viktig med realistiske mål. Det foreslås at man skal ha en plan for implementering av for eksempel nye teknikker eller arbeidsmåter når man sender personale på kurs eller andre aktiviteter for å lære noe nytt.

I forhold til det organisatoriske læringsmiljøet ser vi at arbeidet med fagutvikling er organisert slik at en egen avdeling har mye av ansvaret for å drive dette. Lederne i driften har ansvar for å støtte opp under dette og bidra til deltagelse fra ansatte i fagutviklingsarbeidet. Det uttrykkes også som et mål at lederne skal drive "tilretteleggende ledelse". Det må ses i sammenheng med programmet og målet om myndiggjorte medarbeidere. Vi har sett at det er en aktiv diskusjon omkring deltidsansettelser der både ansatte og ledelse uttrykker at de ønsker flere i større stillinger. Det poengteres at det kan være vanskelig å følge opp det å være myndiggjort medarbeider og ansatt i et undervisningssykehjem når man har liten stillingsbrøk.

4.3.2 Krav og kontroll

Gjennom våre aktiviteter på Songdalstunet har vi sett etter hvordan undervisningssykehjemmet påvirker ansattes opplevelse av forholdet mellom jobbkrav og kontroll i arbeidet. I intervjuene høsten 2008 blir det tydelig uttrykt i høyskolegruppen og fagarbeidergruppen at arbeidssituasjonen nå er veldig krevende. Dette blir relatert til knappe resurser og nylig gjennomført omorganisering. To avdelinger på sykehjemmet er slått sammen og det er mer behov for samarbeid og å kunne jobbe sammen i en større avdeling. Det er høyskolegruppen og fagarbeidergruppen som er fremhever dette som en stor utfordring. Høyskolegruppen har i dette intervjuet to forslag som de uttrykker kan bøte på den vanskelige situasjonen. Når vi ber de føre opp prioriterte områder for kompetanseutvikling fremhever de *"kompetanse til å jobbe på kryss og tvers"* som et område de vil prioritere. Dette mener de er nødvendig for å kunne takle den nye organiseringen og kunne arbeide til beste for pasientene. Det er problematisk når enkelte ikke vil hjelpe på tvers av grupper og gamle avdelingsskiller mener høyskolegruppen. Gruppen peker på tydelig ledelse, informasjon og holdninger som vektlegger fokus på brukers behov som nødvendige tiltak for å håndtere disse utfordringene. Vi opplever også at sykepleierne i gruppen har en tydelig

agenda med at de ønsker seg et sykepleiefaglig forum for å kunne styrke sin egen rolle og bli bedre i stand til å håndtere faglige og organisatoriske problemstillinger.
I fagarbeidergruppen opplever vi i samme intervjurunde at kompetanse og det å være undervisningssykehjem til en viss grad settes opp mot det arbeidet som skal gjøres for pasientene. "*Vi kjemper veldig for en verdig avslutning av livet. Det å ha en hånd å holde i. Selv om det er kompetanse alle snakker om, så er det en hånd å holde i og nærhet som gjelder"* sier den ene av de to deltagerne i intervjuet. Deltagerne i dette intervjuet poengterer også at de mener det bør satses vel så mye på læring i arbeidshverdagen, som på ekstern kursing. De sier de mener dette vil ramme pasientarbeidet mindre, og samtidig være mer nyttig for å heve kvaliteten på pleien.
Under intervjuet gis det også uttrykk for at det å ha stor aktivitet på kurs og opplæring kan føre til at det blir større arbeidspress på de som er igjen i avdelingene og skal hjelpe pasientene. Det leies ikke alltid inn vikar for de som er borte fra driften, eller det kommer ukjente vikarer som jobber mindre effektivt. Dette mener de fører til økt arbeidspress og dårligere pasientpleie. Denne tilbakemeldingen møter vi også på i senere aktiviteter ved Songdalstunet. I forbindelse med nærværsprosjektet våren 2009 er intervjudeltagerne fra langtids og rehabiliteringsavdelingen tydelige på at de mener dette fører til mer press i arbeidshverdagen. Det er også en av de mest fremtredende negative aspektene ved undervisningssykehjemmet som kommer frem når vi i kortundersøkelsen høsten 2009 spør om positive og negative sider ved å arbeide på et undervisningssykehjem. På 7 kort svares det at det blir mer arbeidspress. I tillegg svares det på 5 kort at man ikke får brukt tilegnet kompetanse på grunn av stort arbeidspress og lav bemanning.

I samme undersøkelse svares det på 9 kort at ansatte opplever at det eksisterer et press for kurs og fagutvikling i undervisningssykehjemmet og på 2 kort at det er for mange kurs. I tillegg kommer svar fra en leder om at det er vanskelig å motivere medarbeidere til fagutvikling og en annen leder om at det er vanskelig å skulle være et utstillingsvindu. Dette er den mest fremtredende negative kommentaren fra kortundersøkelsen. I del to av historieverkstedet blir dette og andre svar fra undersøkelsen diskutert i tverrfaglige grupper. Alle bordene tar tak i dette og sier seg enige i at dette er et aspekt ved undervisningssykehjemmet. En deltager tar tak i de kortene som sier det er for mye press for å delta på læringsaktiviteter og sier at mange ansatte *"er drittlei alle kursene, og har følt seg presset til å gå på kurs".* En av lederne svarer da at de har bidratt til dette presset fordi de alltid må finne deltagere til kursene. Lederen sier det forventes at avdelingene er representert

og at dette er noe lederne er opptatt av. Lederen sier han ser at dette kan gi seg utslag i press på de ansatte.
Ved ett annet bord diskuteres det også hvordan man kan ta tak i problemet. Deltagerne i denne diskusjonen tar samtidig tak i tilbakemeldingen om at ervervet kompetanse ikke tas i bruk. De foreslår at man bør sikre at ny kompetanse tas i bruk før det iverksettes nye prosjekter.

Fra ansatte i lederstillinger ved Songdalstunet har vi gjennom forskjellige aktiviteter fått innspill om at det å være på et undervisningssykehjem gir noen spesielle utfordringer for lederne. De skal i tillegg til å ivareta drift motivere og stimulere til fagutvikling i større grad. I fokusgruppene høsten 2008 etterlyser lederne mer lederutvikling som en del av kompetanseplanen. Dette begrunner de med at klinisk kompetanse har vært sterkt i fokus, men at det gir en utfordrende arbeidssituasjon med høye lederkrav. Gruppen har i dette intervjuet et klart budskap om at lederutvikling sammen med et fokus på organisatorisk kompetanse er viktig for å kunne gjøre en god jobb. Studentene som intervjuer får en følelse av at budskapet i dette intervjuet er *nå er det vår tur* i forhold til kompetanseutvikling. Det poengteres også fra flere deltagere i dette intervjuet at man bør være forsiktig med å sette i gang for mange nye prosjekter. Man må i stedet bygge videre på det man har og videreutvikle den kompetansen som er opparbeidet gjennom undervisningssykehjemmet. Også i historieverkstedet høsten 2009 kommer noe av dette frem. Her diskuterer gruppene viktige hendelser og diskusjoner som har formet organisasjonen. Det er stort engasjement i ledergruppen og man kommer frem til veldig mange prosjekter som har vært iverksatt. I følge noen av lederne har dette vært veldig krevende og de har ønsket å bremse litt på mengden av prosjekter og tiltak knyttet til undervisningssykehjemmet.

I forhold til krav og kontroll ser vi at mange ansatte ved Songdalstunet uttrykker at de har en krevende jobbsituasjon. Noen ansatte etterlyser med kompetanse omkring organisasjon og intern samhandling for å håndtere dette. Det uttrykkes også klart at mange opplever bemanningen som lav eller bestående av til dels for mange vikarer som gjør at arbeidsmengden blir større for fast ansatte. Vi har også ved noen anledninger sett at kompetanse og fagutvikling settes opp mot det å yte god pleie til pasientene, fordi det blir mindre fokus på det disse respondentene mener er viktig. Dette kan kanskje ses i sammenheng med den noe mer fremtredende tilbakemeldingen om at det blir større arbeidspress på de som er igjen når mange deltar på fagutviklingsaktiviteter. Vi har også sett at noen opplever det å delta på mange fagutviklingsaktiviteter som noe de knytter til økt press i arbeidssituasjonen.

4.3.3 Sosialt og kulturelt læringsmiljø.

Når vi i forskjellige undersøkelser spør om holdninger til undervisningssykehjemmet opplever vi at de fleste ansatte fremhever dette som noe positivt. I historieverkstedet uttrykkes det enighet i plenumsdiskusjonen om at den store aktiviteten og de mange mulighetene knyttet til undervisningssykehjemmet bidrar til at det er få som slutter på Songdalstunet og mange søkere til stillingene. I kortundersøkelsen fremhever en del respondenter tiltak som ressursgrupper, kompistreff og etikksatsningen som veldig positivt. I historieverkstedet tar deltagerne ved flere bord tak i dette i forbindelse med diskusjoner om arbeidspress og høyt aktivitetsnivå. De interne læringstiltakene fremheves som en måte å styrke samhandlingen internt og å ta i bruk kunnskap og kompetanse til beste for brukerne. I fokusgruppene høsten 2008 etterspør alle grupper tiltak for intern læring for å bedre kunne gjøre seg nytte av den kompetansen organisasjonen. I disse intervjuene etterspør også ledergruppen og høyskolegruppen mer fokus på organisatorisk kompetanse, for å kunne håndtere krevende oppgaver med å stadig skulle være i utvikling og omstilling.
Vi har sett at fokuset på læring og kompetanse noen ganger settes opp mot omsorgen for pasientene. Dette er tydeligst i fokusgruppen høsten 2008 med fagarbeiderne. En av disse deltagerne sier *"det er ikke et mål for meg å fylle på mest mulig i kompetansepermen, det er de som bor her jeg er her for".* Andre fokusgrupper uttrykker ikke dette på samme måte. Det vi likevel ser i disse intervjuene er en gjennomgående etterlysning av at kunnskap må spres og man må satse på intern læring i organisasjonen.

I gruppeintervjuene våren 2009 får vi et innblikk i hvordan noen ansatte tenker omkring læring, i forhold til nyansatte og vikarer og i forhold til samarbeid mellom yrkesgrupper. Dette er når ansatte ved langtids og rehabiliteringsavdelingen snakker om konsekvenser av liten tid til opplæring av nye ansatte og opplæring i nye arbeidsoppgaver i forbindelse med sammenslåingen til èn avdeling. En sykepleier sier at hun har blitt tatt godt i mot som ny. Men det er en hektisk arbeidssituasjon. Etter en eller to opplæringsvakter blir man kastet ut det på egenhånd, det fører til stress. De nye og vikarene er ikke kjent med rutiner og føler at de ikke strekker til. De som har vært der lenge sier at en ikke får tid til å ta vare på vikarene. Vikarene gruer seg for å spørre de fast ansatte om ting når det er travelt, fordi de er så stresset. Sykepleieren som er ny sier videre at det er mange flinke hjelpepleiere som har vært på Songdalstunet i mange år, og at hun føler det litt rart at det er hun som har ansvaret siden hun har så mange dyktige rundt seg. En hjelpepleier sier at hun liker at det er en sykepleier i

nærheten. Sykepleiere og fagarbeidere i gruppen sier at de opplever å lære av hverandre. Sykepleieren tilføyer at det er viktig å lære av dem som har vært der i mange år. De er en sammensveiset gjeng, det er ikke profesjonskamp som de har mange andre plasser og de respekterer hverandres ståsted. Vi ser av denne diskusjonen at deltagerne er opptatt av opplæring knyttet til situasjonen med nyansatte og vikarer som skal inkluderes i avdelingen. De er også opptatt av det å lære av hverandre i en situasjon der en nyutdannet sykepleier har mye faglig ansvar, mens hjelpepleiere med kortere utdanning har mindre formelt fagansvar, samtidig som de har lang erfaring og bred kompetanse i forhold til arbeidsoppgavene.
I samme intervjurunde fremhever deltagerne fra bofellesskapet i Kirkeveien sitt gode sosiale arbeidsmiljø. Det har tidligere vært noen problemer med dette, men de siste årene mener deltagerne det har vært svært bra. Vi spør hva som gjør at det er så bra. Gruppemedlemmene svarer at de har sett verdien av å være forskjellige. De vektlegger at forskjellige kolleger har forskjellige kvaliteter og at en ikke må ha fokus på ubetydelige ting. Deltagerne sier de nå bryr seg mer om hverandre og verdsetter hverandre. Det som blir viktig er at en har det bra på jobben og at alle ansatte opplever å bli sett, sier deltagerne. De fremhever verdien av også å ha en leder som ser sine ansatte, og som bidrar til at alle blir satt pris på uansett tittel, og det oppleves veldig positivt.
I det tilsvarende intervjuet spør vi ansatte på langtids og rehabiliteringsavdelingen om hvilke kjennetegn som finnes på en god arbeidsdag. Da fremhever de stabilitet, nok tid til brukerne, faglig forsvarlig bemanning og at en kan gå hjem med en god følelse. Det er viktig å kunne prate med kollegene og bli bedre kjent med dem for å kunne jobbe godt sammen. Når vi blir bedre kjent respekterer en andre personer bedre og har høyere toleranse for hverandre, sies det under intervjuet.

På historieverkstedet tar deltagerne opp muligheten til å få diskutert vanskelige saker der det er misnøye eller konflikter. På en av lappene som skal fortelle om viktige problemstillinger i perioden skriver fagarbeidergruppen at *"det er sunt å renske luften av og til."*
Vi spør i plenum hva de mener med dette og en av deltagerne i den gruppen forteller de er opptatt av å få tatt opp frustrasjoner og å bli hørt slik at ikke misnøye skal ligge å ulme i avdelingen. I diskusjonen rundt dette gir en av de høyskoleutdannede deltagerne uttrykk for at det er blitt lettere å få tatt opp vanskelige saker eller frustrasjoner nå enn det har vært tidligere. Hun roser ledelsen for å være lyttende og ta det som sies på alvor. En av fagarbeiderne sier det er viktig å få tatt ting opp fort. Hun sier hun vil *"tømme søppelbøtten en gang i uken i stedet for å vente helt til personalmøtet når det er noe"*. Lederne på sin side

svarer at det er her myndiggjorte medarbeidere kommer inn, folk må også selv ta et ansvar for å bedre forholdene rundt seg, det er ikke bare sjefenes jobb å få det til. En leder sier også at hun er leder for mange ansatte og ikke verken kan eller ønsker å være ”*mottager av seksti søppelbøtter”* hver uke.

Både på historieverkstedet og fokusintervjuene høsten 08 så sier assistentene at de er glad for å få gå på kurs, og føler ikke forskjellsbehandling i organisasjonen. Vi observerer også i denne forbindelse at de omtaler seg som noen som *”bare er assistenter”*. Assistentgruppene i begge disse aktivitetene sier de motiveres til egen læring av utfordringene de møter i jobben, og spesielt når de lærer noe nytt. De er også opptatt av at det er viktig med praksis, og det å lære av hverandre. En deltager konkluderer på fokusintervjuet 08: ”*Her tar vi vare på hverandre og lærer. Det er vårt andre hjem. Greie sjefer og ledere, som lytter og vil det beste.”*

Undervisningssykehjemmet beskrives av de fleste av våre respondenter som noe positivt. Særlig ser vi at en del interne læringsarenaer som kompistreff, sykepleieforum og verdikafè fremheves sammen med muligheten for kurs og videreutdanning. Vi ser også at mange ansatte er opptatt av god opplæring og holdninger som respekt og samarbeid i hverdagen. Alle yrkesgrupper har ovenfor uttrykt at de opplever utbytte av det å være ansatte i et undervisningssykehjem. Omsorgen for pasientene er også en fremtredende holdning i organisasjonen, dette settes noen ganger i kontrast til arbeidet med fagutvikling.

4.4 Funn knyttet til faggrupper

Oppgavens enheter er faggruppene ledere, assistenter, høyskoleutdannede og fagarbeidere. Vi presenterer her et kort sammendrag av de funn vi mener er typiske for hver faggruppe. Fra fokusgruppene, kortundersøkelsen og historieverkstedet har vi hatt mulighet til å registrere data etter disse enhetene.

4.4.1 Ledere

De mest fremtredende funnene i denne gruppen er et ønske om mer fokus på intern læring og organisatorisk kompetanse, en tilbakemelding om at det er mange prosjekter knyttet til undervisningssykehjemmet og at dette blir krevende for både ledere og andre ansatte og at det stilles krav til ansatte om å bidra til å nå organisasjonens mål. Høsten 2008 blir intern læring tatt opp som tema på intervjuet. Ledergruppen sier at en er for opptatt med å starte nye prosjekter, det blir for lite fokus på det en kan ta ut. Nå må en utvikle den kompetansen en har, denne gruppen opplever vi har fokus på konsolidering av undervisningssykehjemmet gjennom intern læring. Ledergruppen viser også at dette er noe de synts er viktig også på historieverkstedet året etter. I historieverkstedet og kortundersøkelsen kommer flere utsagn fra ledere om at en trenger realistiske mål. Det kommer opp fra denne gruppen at det er for lite engasjement fra ansatte i forhold til å følge opp de enkelte prosjekter og at det er krevende for lederne å motivere for dette. Noen ledere bruker i våre aktiviteter og i samtaler ellers begrepet ”metthetssyndrom” som beskrivelse på dette. Med dette ser de ut til å mene at en del ansatte har fått så mye tilbud om kurs og fagutvikling at de egentlig ikke ønsker mer, samtidig som organisasjonen forventer fortsatt høy aktivitet i forhold til for eksempel kurs.
Det kommer tydelig frem fra ledergruppen både i intervjuene høsten 2008 og i diskusjonen på historieverkstedet året etter at de setter krav til ansatte i forhold til fagutvikling og ansvar for egen læring. Ansatte blir ikke fullt ut møtt av organisasjonen eller lederne på sine ønsker om kompensasjon for all fagutviklingsaktivitet og det uttrykkes på historieverkstedet at ansatte må ta ansvar selv for å rydde opp i misnøye og uenigheter på arbeidsplassen.

4.4.2 Assistenter

Generelt kan det sies at denne gruppen fremstår for oss som positive, de er positive til både læring og det å være ansatte på Songdalstunet. Assistentene setter pris på at de blir spurt og oppfordret til å delta i arbeidet med fagutvikling.
Dette ser vi både fra intervjuene høsten 2008 og fra historieverksted høsten 2009.
Assistentene er i fokusgruppen opptatt av praksis og at de lærer av hverandre. De vektlegger viktigheten med intern læring. De sier videre de blir motivert til egen læring av de utfordringene de møter i jobben. Enkelte låner med seg bøker hjem fra biblioteket, for å lære mer om demente.
I de aktiviteter vi har sett denne gruppen uttrykker de en sterk tilknytting til arbeidsplassen. De uttrykker at de føler seg inkludert og likeverdige.

4.4.3 Høgskolegruppen

Deltagerne fra denne gruppen opplever vi ofte at er opptatt av samarbeid, samhandling og organisatorisk kompetanse. Å kunne jobbe på tvers av organisasjonen blir også tatt opp på intervjuene høsten 2008, dette må en bli flinkere til mener deltagerne.
Høgskolegruppen roser kompistreff, verdikaffe, hyggetreff for eldre og resursgruppene som er i gang. Tydelige ledere for å få dette til er nødvendig, sies det i intervjuene høsten 2008. I disse intervjuene ønskes det et forum for sykepleierne, noe som blir opprettet samme høst og som det uttrykkes at er et konstruktivt forum i virksomhetsbeskrivelsen og av deltagerne i historieverkstedet.
Kompensasjon for å delta på kurs blir diskutert både på intervjuene høsten 2008 og året etter på historieverksted. Enkeltpersoner i gruppen er de vi oppfatter som mest tydelige på at de ønsker kompensasjon for all innsats som legges ned i fagutvikling og at de opplever det negativt at dette ikke alltid gis.
På historieverkstedet høsten 2009 sier at de er heldige som har et undervisningssykehjem. De synts det blir ustabilt med for mange på kurs dette på historieverksted, det stilles spørsmål ved brukerfokus. Det må være økonomi for å kunne benytte kompetansen ellers kan det lett bli dårligere kvalitet på behandlingen og kanskje feil og avvik sies det fra denne gruppen i plenumsdiskusjonen på historieverkstedet. Deltagere i gruppen sier både i fokusgruppen og på historieverkstedet at fokuset på fagutvikling har blitt mindre på grunn av innsparingene som har vært i organisasjonen.

Slik vi oppfatter denne gruppen setter den pris på at de jobber ved et undervisningssykehjem, det gir dem mange muligheter sies det på historieverkstedet. De mener likevel det er veldig viktig at det er tid og ressurser til å benytte kompetanse.

4.4.4 Fagarbeidere

Fagarbeiderne har et tydelig fokus på brukerne, for dem er omsorg og verdighet for brukerne viktig. Dette har blitt vanskeligere etter omorganiseringen, det er nå mindre tid til pleie fortelles det i fokusgruppen høsten 2008. Fokuset på omsorg for brukerne og tid til å gjøre en god jobb er mest uttrykt i fokusgruppen, men vi ser det igjen i historieverkstedet og i kortundersøkelsen der flest av de kortene som uttrykker arbeidspress og at det ikke er tid til å ta i bruk kompetanse kommer fra fagarbeidere.

De uttrykker i likhet med høgskolegruppen at de forventer kompensasjon for å delta på kurs, motivasjonen har blitt dårligere på grunn høyt arbeidspress samt ikke betalt for å gå på kurs i følge noen deltagere på våre aktiviteter. Til tider er det strevsomt å være kreativ og i forkant, sies det på historieverksted høsten 2008. Fagarbeiderne fremhever i kortundersøkelsen og på historieverkstedet ressursgrupper samt at det er mange kurs som positivt. Samtidig ser vi at det er i denne gruppen det uttrykkes klarest at det kan bli for mye press for å bruke tid på fagutvikling og for mange tilbud om kurs. Dette er et funn vi gjør både i fokusgruppene, i kortundersøkelsen og gjennom diskusjonen internt rundt bordet på historieverkstedet.

5 Drøfting og delkonklusjoner

Vi drøfter i dette kapittelet de funn vi har gjort opp mot teori og egen forståelse. Vi søker å få svar på problemstillingen *"Hvilke virkninger har funksjonen som undervisningssykehjem for læring i organisasjonen ved Songdalstunet. Hvordan påvirker endringen arbeidspraksis og arbeidsidentitet i organisasjonen?"*

Vi ser i denne oppgaven på endringen som en planlagt endring og beskriver i kapittel 2 en modell for planlagte endringer. Oppstarten av undervisningssykehjem kan kanskje også forstås som en form for organisatorisk evolusjon, eller et resultat av tilfeldige møter som har ført til at noen endringsimpulser er gjennomført (Jacobsen, 2004). Å se på endringen som syklisk eller som et resultat av maktkamper har vi valgt bort fordi det neppe gir noe verdifullt perspektiv på vår problemstilling.

Endringen vi her tar for oss mener vi klart bærer preg av å være en planlagt endring. Det synes klart for oss at Songdalstunet gjennom beslutninger forankret i formelle organer har valgt å ta på seg en oppgave som undervisningssykehjem. Endringen er med andre ord intensjonal, og er et forsøk på å løse noen utfordringer gjennom å sette mål og gjennomføre tiltak for å nå disse (Jacobsen, 2004). Derfor er planlagt endring etter vår mening den modellen som er best egnet til å forstå endringen.

5.1 Undervisningssykehjem som planlagt endring

Vi ser nå på de enkelte elementene i modellen for planlagte endringer: drivkrefter, omfang, kontekst og prosess for å se hvilken plass læring i organisasjonen har i disse elementene i modellen. Vi ser også på endringsstrategier da det antas at noen endringsstrategier er mer egnet for å fremme læring enn andre (Jacobsen, 2004).

5.1.1 Drivkrefter

Endringer innad i organisasjoner har ofte sammenheng med endringer i samfunnet rundt organisasjonen (Jacobsen, 2004). Endringen det er snakk om i denne oppgaven er innføringen av undervisningssykehjem i Songdalen. Songdalstunet som offentlig tjenesteytende organisasjon påvirkes i stor grad av institusjonelle omgivelser. Det vil si samfunnets lover og reguleringer samt forventninger til hvilken oppgave Songdalstunet som organisasjon skal løse (Busch m. fl, 2003). Slike institusjonelle omgivelser betraktes ofte som bremsende for endringer (Jacobsen, 2004). Likevel er det trekk i disse omgivelsene som kan ha bidratt til at Songdalstunet er blitt undervisningssykehjem. Omsorgssektoren står på grunn av demografiske endringer foran store utfordringer i tiden fremover på grunn av økende antall eldre og andre med omsorgsbehov samtidig som kvalifisert personale blir et knapphetsgode (Stortingsmelding 25 (2005-2006)).

Undervisningssykehjem ble etablert første gang i Norge i 1997 og har utviklet seg derfra, og er nå en del av kompetansehevingstiltakene som anses nødvendige for å tilpasse seg de utfordringer omsorgssektoren står ovenfor. Undervisningssykehjemmene skal bidra til hevet faglig nivå og spredning av faglige ferdigheter til andre sykehjem (Stortingsmelding 25 (2005-2006)). Dette gjelder blant annet de kliniske satsningsområdene for undervisningssykehjemmene beskrevet i overordnet virksomhetsplan og lokal virksomhetsbeskrivelse. Både satsning på demensomsorg og aktiv omsorg som innebærer mer fokus på rehabilitering og aktivisering har som formål å møte økte behov for tjenester til demente og redusere behovet for omfattende pleie gjennom aktivitet og helsefremmende arbeid (Stortingsmelding 25 (2005-2006)). Drivkrefter i samfunnet gjør altså at sentrale myndigheter ønsker å støtte opp om og videreutvikle undervisningssykehjemmene.

Undervisningssykehjem kan også ses i sammenheng med noen endringer i samfunnet ellers. Det å skape muligheter for faglig og personlig utvikling i undervisningssykehjemmene forventes i flere av de dokumenter vi har gått gjennom både å gjøre sykehjemmene mer attraktive som arbeidsplass og bidra til at flere velger dette som arbeidsfelt, ikke minst blant de med høyere utdanning. Dette ser vi igjen i søknadene om å bli undervisningssykehjem, i den overordnede virksomhetsplanen for 2009 og i Songdalstunets egen kompetanseutviklingsplan. Dette kan sees i sammenheng med en større etterlysning fra arbeidstakere etter muligheter for selvrealisering, faglige utfordringer og vekst i arbeidet. Disse holdningene er mest fremtredende blant unge og blant de med høyere utdanning. Disse gruppene har også gjerne større forventninger og krav til arbeidsplassen på mange områder og kan velge å bytte arbeidsgiver eller arbeidsfelt om ikke forholdene legges til rette (Jacobsen, 2004). Behovet for å rekruttere og beholde personell er den drivkraften vi ser at kommer sterkest frem i de dokumenter vi har gått gjennom. Behovet for å bruke økt kompetanse til møte de demografiske endringene i samfunnet er mest tydelig i sentrale dokumenter som Stortingsmelding 25 og den overordnede virksomhetsplanen for 2009.

5.1.2 Innhold og omfang

Begrepene endringens innhold og omfang viser til hva som blir annerledes i en organisasjon etter en endring og hvor omfattende denne endringen er i forhold til det som var tidligere (Jacobsen, 2004). Ved innføringen av undervisningssykehjem på Songdalstunet har det skjedd noen endringer i de rent formelle strukturene og i organisasjonens strategi. Vi ser av den første søknaden om etablering av undervisningssykehjem at det ble poengtert at fagutviklingsansvaret lå hos personer som også var involvert i daglig drift. I dag er det derimot en egen FOU-leder som har ansvaret på dette området og til sammen fem personer jobber i FOU-avdelingen, hvorav to har full stilling. Vi kan altså slå fast at det har skjedd en endring i de formelle strukturene ved Songdalstunet ved at det er kommet inn ansatte som har drift av undervisningssykehjemmet som sitt ansvar. I tillegg har lederne på de forskjellige avdelingene et ansvar for å rekruttere deltakere til fagutviklingsaktiviteter, noe som diskuteres i del to av historieverkstedet. Det vektlegges i virksomhetsbeskrivelsen for undervisningssykehjemmet at lederne skal utøve *"tilretteleggende ledelse"* og at dette er nødvendig i en lærende organisasjon.

I tillegg til endringene i organisasjonsstrukturen er det et relativt omfattende fagbibliotek ansatte kan benytte seg av og det er bygd et eget undervisningsbygg i tilknytning til sykehjemmet.
Vi ser også i de dokumenter vi har fått tilgang til at organisasjonens mål og strategier er blitt justert gjennom innføringen av et undervisningssykehjem. Vi ser av dokumentgjennomgangen som er presentert i kapittel fire at læring i egen organisasjon er et viktig aspekt i den uttrykte strategien bak undervisningssykehjemmet både i søknadene, virksomhetsbeskrivelsen og kompetanseutviklingsplanen. Det som er interessant er at dette perspektivet er svært lite synlig i helsedirektoratets overordnede virksomhetsplan for undervisningssykehjemmene. I denne planen finner vi i liten grad at det vises til refleksjon og læring i sykehjemmene som mål eller virkemiddel. Dette kan selvfølgelig ligge implisitt i det at man ønsker fagutvikling på forskjellige områder og vil bidra til kunnskapsspredning. Vi mener likevel at dokumentet gir inntrykk av at det ikke er noe sentralt mål for Helsedirektoratet å skape mer lærende organisasjoner. I dokumentet vises det også til at man må diskutere om de faglige prioriteringene ved undervisningssykehjemmene skal styres sterkere sentralt eller få mer lokal frihet. En sterkere sentralstyring vil vi anta ikke fremmer læring i organisasjonene i særlig grad. Den vil kanskje heller bidra til spredning av kunnskap og informasjon gjennom kursing. Det å skape og utvikle lokal kunnskap er avhengig av at den lokale konteksten får betydning for hvilke områder man skal søke ny kunnskap innenfor (von Krogh m.fl. 2005). Fokuset på refleksjon og intern læring i den formelle og uttrykte strategien synes derfor å være Songdalstunets eget valg snarere enn en selvfølge ved å være undervisningssykehjem. Noe av begrunnelsen for dette valget ser vi i Songdalen kommunes "plan for helse- og omsorgstjenestene 2007-2010" som vi har sett på, men ikke inkludert i dokumentgjennomgangen i kapittel 4. I denne planen får kompetanseheving og drift av undervisningssykehjemmet et eget punkt, og det fokuseres på at kompetanseutvikling er viktig fordi *"God omsorg oppstår i samspillet mellom personell og brukere. Kvaliteten bestemmes av personellets kunnskaper, ferdigheter, holdninger og personlige egenskaper."* (s. 27).

Vi ser altså at det har skjedd endringer i formell struktur, arbeidsmåter og strategi i forbindelse med endringen til undervisningssykehjem. Dette beskriver endringens innhold i organisasjonens formelle elementer. En endring kan begrense seg til de formelle strukturene, men dette vil ofte være en overfladisk endring uten at også uformelle deler av organisasjonen berøres (Jacobsen, 2004). Jacobsen oppgir tre viktige forestillinger som preger

organisasjonskulturer. Dette er hvilke oppgaver som skal løses, hvordan oppgaver bør løses og hvordan resultatet av dette skal vurderes. Vi kan se at innføringen av undervisningssykehjem utfordrer kulturen på alle disse tre områdene. Som vi har sett av mandatet for undervisningssykehjem får disse organisasjonene nye oppgaver som sentre for fagutvikling og kunnskapsspredere. Dette fremgår blant annet av virksomhetsplanene vi har tatt for oss. Internt på Songdalstunet har vi også sett i flere dokumenter at man vektlegger refleksjon over praksis og læring. Et hvert sykehjem vil selvfølgelig trenge kompetanse og læring blant medarbeiderne for å kunne levere de tjenester befolkningen trenger. Det spesielle med undervisningssykehjem er at man ikke bare trenger kompetanse for å levere tjenestene. Fagutvikling og læring blir en oppgave i seg selv. I våre aktiviteter ser vi dette tydeligst blant lederne. Vi opplever at denne gruppen er bevisst på at dette også er et mål organisasjonen skal nå og er tydelige på dette ovenfor ansatte. Vi ser også at lederne fremhever det som krevende å ha såpass stort fokus på fagutvikling som de må ha. Dette kommer til uttrykk fra lederne både i fokusgruppen, kortundersøkelsen og historieverkstedet, blant annet i diskusjoner om at det settes i gang mange nye prosjekter. Det kommer også noe frem i andre grupper at det kan være stressende å skulle delta på mange fagutviklingsaktiviteter. Det er likevel hos lederne vi først og fremst ser at fagutvikling uttrykkes som et mål i seg selv. Andre yrkesgrupper uttrykker ikke dette på samme måte, og har fokus på omsorg for pasientene og på arbeidsmiljø.

Forestillinger om hvordan oppgaver bør løses kan også påvirkes av undervisningssykehjemmet og den innretningen som er valgt på Songdalstunet med fokus på refleksjon og læring internt i organisasjonen. Dette innebærer blant annet å vurdere de handlinger som gjøres i hverdagen og se etter andre løsninger. Til sist vil Songdalstunet som en følge av nye oppgaver også trenge å vurdere om disse oppfylles, for eksempel om et tilstrekkelig antall ansatte deltar i organiserte fagutviklingsaktiviteter som kompistreff, etiske refleksjonsgrupper og kurs.

Når det gjelder endringens omfang skilles det ofte i litteraturen mellom skrittvise endringer og mer omfattende endringer. Jacobsen (2004) bruker begrepene evolusjon og revolusjon om dette. Evolusjonær endring skjer med små skritt, for å tilpasse seg gradvise endringer i omgivelsene eller løse utfordringer internt i virksomhetene. En revolusjonær endring er en mer dyptgripende endring der man forkaster store deler av etablert praksis og begynner på nytt (Jacobsen, 2004). En annen måte å uttrykke dette på kan være å skille mellom strategiske og inkrementelle endringer og i tillegg se om endringen er proaktiv, altså i forkant av

hendelser eller reaktiv, det vil si som følge av eksterne hendelser i omgivelsene som gjør endring nødvendig (Busch m. fl, 2003). Denne fremgangsmåten gir fire typer endringer, harmonisering, nyorientering, tilpasning og gjenskaping som er beskrevet i figur 1. Innføringen av undervisningssykehjem kan neppe sies å være en revolusjonær endring slik Jacobsen beskriver dette, da mye av virksomheten ved Songdalstunet fortsetter som før. Songdalstunet har grunnleggende de samme oppgaver før og etter endringen, men med noen nye oppgaver, nye arbeidsmåter og nye parametre for vurdering. Likevel mener vi det kan sies å ligge mange strategiske elementer i denne endringen. For det første er det for en liten kommune en måte å sikre faglig god standard og god tilgang på personale, noe det også vises til i kommunens plan for helse- og omsorgstjenestene (2007-2010). For det andre løftes fagutvikling frem som ett av sykehjemmets "produkter" og man påtar seg en relativt omfattende oppgave som griper in i alle ansattes hverdag og preger den. Så selv om undervisningssykehjemmet ikke kan sies å gjøre Songdalstunet til noe grunnleggende annerledes enn det var før mener vi at endringens omfang er en form for strategisk nyorientering. Organisasjonen er ikke tvunget til å endre seg, men velger å søke om å bli undervisningssykehjem for å takle noen utfordringer de vet de står foran.

5.1.3 Kontekst

Som vi har sett søkte Songdalstunet i 2000 om å bli undervisningssykehjem. Songdalstunet skilte seg på dette tidspunktet ut fra andre undervisningssykehjem ved at det lå i en liten kommune, de andre undervisningssykehjemmene på dette tidspunktet lå i storbyer. Fra 2005 har Songdalstunet vært hovedundervisningssykehjem for region Sør, mens hovedundervisningssykehjemmene for andre helseregioner ligger i henholdsvis Oslo, Trondheim, Bergen og Tromsø. I søknaden fra 2000 vektlegges det at man vil inkludere hele tjenestekjeden siden Songdalen kommune og sykehjemmet er mindre i omfang enn andre undervisningssykehjem. Mange organisasjonsendringer stammer fra organisasjonsbilder som kommer utenfra, disse må da oversettes og tilpasses lokale forhold (Jacobsen, 2004). Songdalstunets inkludering av hele tjenestekjeden kan da forstås som en aktiv tilpasning av en endringsidé til en lokal kontekst. Dette betyr at "undervisningssykehjemmet" i Songdalen har en større bredde enn det ville hatt om det kun fokuserte på sykehjemstjenester. I våre aktiviteter har vi hatt deltagere fra hjemmetjeneste og habiliteringstjeneste i tillegg til institusjonstjenesten. Vi ser at det kan være forskjeller i tenkemåte og kulturer også mellom

forskjellige grupper. Tydeligst er kanskje denne forskjellen i gruppeintervjuene våren 2009 der respondentene fra habiliteringen først og fremst knytter sin forståelse av arbeidsmiljø til det å respektere forskjeller og finne løsninger sammen på problemer. Deltagerne fra langtids- og rehabiliteringsavdelingen på sykehjemmet nevner også dette, men har sitt fokus på bemanning og tid til å gjøre en god nok jobb for pasientene. Vi ser altså at det kan være forskjellige kulturer og forskjellige kontekster i forskjellige deler av organisasjonen (Jacobsen, 2004). Å skape læring i disse forskjellige kontekstene vil da kreve en ytterligere tilpasning av endringsideen. I kortundersøkelsen vi gjorde kom det for eksempel særlig mange tilbakemeldinger om press for å delta på kurs fra respondenter i hjemmetjenesten. Dette kan tyde på at mange fagutviklingsaktiviteter oppleves som spesielt krevende for ansatte i denne tjenesten.

Endringens kontekst kan deles inn i en indre og ytre kontekst (Jacobsen, 2004). I forbindelse med vårt nærværsprosjekt våren 2009 nevnes reaksjoner fra nærmiljøet på omstillingen med nedskjæring i antall plasser. Respondentene forteller at de ønsker å *" få tilbake sitt gode navn og rykte"* fordi de opplever dette har blitt skadelidende på grunn av medieoppslag og diskusjoner blant folk. Dette bidrar til dårligere arbeidsmiljø og svekker lysten til å gå på jobb sies det i intervjuet. På historieverkstedet sies det også at det har vært diskusjoner om at nedskjæringene i ordinær drift kom samtidig med at det ble satset betydelige ressurser knyttet til undervisningssykehjemmet. Både i lokalsamfunnet, lokalavisen og internt på Songdalstunet har dette vært tatt opp som en problemstilling blir vi fortalt. Flere har ment at midlene burde prioriteres til omsorg for pasientene framfor fagutvikling. På historieverkstedet er ledergruppens refleksjon rundt dette at de må være flinke til å informere om at oppgavene knyttet spesielt til undervisningssykehjemmet kommer fra en egen bevilgning fra staten, og at det ikke kan overføres til ordinær drift selv om man hadde ønsket det. "Virkeligheten" er likevel ofte ikke en objektiv størrelse, men en sosial konstruksjon og et resultat av menneskers registrering, fortolkning og forståelse av det de opplever (Jacobsen, 2004). Derfor mener vi ledelsen kan komme til kort med kun å informere om hvilke budsjetter forskjellige midler kommer fra. Reaksjonene på nedskjæringene i ordinær drift samtidig med satsningen på fagutvikling kan ha kommet fordi aktører og interessenter oppfatter at det som skjer bryter med noen grunnleggende forestillinger om hva som burde være viktigst på et sykehjem, uavhengig av hvordan pengene bevilges. Dette utgjør så en utfordring i endringsarbeidet med å etablere og drive fagutvikling på undervisningssykehjemmet. Ledelsen viser i historieverkstedet til det vi kan kalle sine tekniske omgivelser, som har med fordeling, styring

fra myndigheter og ressurstilgang å gjøre (Jacobsen, 2004). For en offentlig organisasjon med sterke institusjonelle omgivelser vil legitimitet i omgivelsene også være nødvendig, fordi den ellers ikke vil oppleves å oppfylle de oppgaver befolkningen mener den skal utføre (Jacobsen, 2004). Undervisningssykehjem må vi anta er et noe ukjent begrep for deler av befolkningen, og dette kan oppleves som å være "i veien" for sykehjemmets primæroppgaver. En kontekst der fagutviklingen i undervisningssykehjemmet oppleves som en motsetning til pasientomsorgen vil utgjøre en utfordring når det gjelder å skape læring. For det første kan støtten i lokalsamfunnet falle bort, noe som i siste instans kan påvirke lokalpolitikernes støtte til undervisningssykehjemmet. På historieverkstedet sies det også fra ledergruppen at det er drevet aktivt arbeid særlig ovenfor lokale politikere og at det etter hvert har blitt en økt bevissthet og oppslutning omkring undervisningssykehjemmet i det politiske miljøet.
For det andre kan en slik oppfatning blant ansatte på Songdalstunet motvirke læring om en slik opplevelse blir vanlig. Kulturen på en arbeidsplass er bygd opp av økonomiske, politiske og kulturelle fellesskap (Illeris, 2004). I en politisk kontekst kan undervisningssykehjemmet tenkes å tape støtte i organisasjonen dersom det oppleves som en ekstra belasting og noe som tar ressurser fra pasientomsorgen. Dette har vi likevel ikke sett tegn til gjennom våre aktiviteter. Vi har hatt tillitsvalgte med i planleggingen av alle våre tre prosjekter og som aktive deltagere underveis og opplever at det i hvert fall på dette nivået er stor oppslutning om undervisningssykehjemmet, også i trange økonomiske tider. I det kulturelle fellesskap kan det oppstå negative holdninger til fagutvikling om dette strider mot de antakelser, verdier og normer ansatte legger til grunn. Disse holdningene har vi i noen grad møtt på i fagarbeidernes fokusgruppe høsten 2008, og vi har fått referert den nevnte diskusjonen om innsparing i drift og bruk av ressurser på undervisningssykehjem. I det Illeris (2004) kaller det individuelle læringsforløp kan vi også se for oss at denne type diskusjoner internt og i lokalsamfunnet påvirker den enkeltes motivasjon og vilje til å bruke energi på fagutvikling. Kanskje er det noe av dette vi ser i tilbakemeldingene vi får flere ganger om at ansatte er frustrert over at det ikke er tid til å ta i bruk kompetanse på grunn av lite tid og lite økonomiske ressurser.
Som Orvik (2004) påpeker skal ansatte i helseorganisasjoner ofte oppfylle tre forskjellige roller, de skal ta ansvar for utøvelse og utvikling av sitt fag, ansvar for å oppfylle pasientens behov og ansvar for å møte organisasjonens krav til effektiv og rasjonell drift. I forbindelse med budsjettkuttene ser det ut for oss som at alle tre sider av denne potensielle rollekonflikten kommer frem. Ansatte får høyere arbeidskrav og knappere tid til omsorgen for hver enkelt, samtidig satses det betydelig på fagutvikling. Det kan virke som om å bare informere om ordningen med forskjellige bevilgninger vil komme til kort ovenfor ansatte som kjenner på en

slik rollekonflikt. Utfordringen for undervisningssykehjemmet synes heller å ligge i å begrunne og legitimere viktigheten av fagutvikling og læring, både internt og ovenfor sine omgivelser.

5.1.4 Endringsprosessen

Endringsprosessen er iverksettelsen av den planlagte endringen (Jacobsen, 2004). Jacobsen bruker aspektene tid, oversettelse og motstand for å beskrive prosessen.
Vi får informasjon om tidsaspektet er historieverkstedet høsten 2009. Det gjøres da en kollektiv gjennomgang av mange aktørers opplevelse av årene fra Songdalstunet fikk permanent status som undervisningssykehjem til i dag.
Vi får også informasjon om tidsaspektet gjennom fortellinger fra deltagere i våre aktiviteter om hendelser som har vært og gjennom dokumentgjennomgang av tidligere søknader. En av de tidligste fortellingene er fra fagarbeidernes fokusgruppe høsten 2008, der en av deltagerne beskriver undervisningssykehjemmet med at det en voldsom glød, men som dalte fort. Deltageren forteller at det var en voldsom begeistring og stolthet når Songdalstunet fikk oppdraget som undervisningssykehjem og at det var mange kurstilbud og mange som deltok på aktivitetene. Nå er situasjonen en annen, arbeidshverdagen er blitt mer krevende og folk har nok med den, det gis ikke lengre kompensasjon når kurs og andre aktiviteter faller på fritid og det er knappe ressurser til å bruke kompetanse til noe annet enn å dekke pasientenes grunnleggende behov. Lignende fortellinger støter vi på i mange sammenhenger, problematikken omkring kompensasjon for fagutvikling er som nevnt hyppig oppe, det samme er de knappe ressursene og mangelen på tid til å gjøre en god nok jobb og bruke egen kompetanse. Disse fortellingene knyttet til undervisningssykehjemmet var med å inspirere oss til å velge tema og problemstilling for oppgaven fordi vi opplever de som en slags tapsfortelling, der det var bra men nå er blitt vanskelig. Vi stiller oss spørsmålet om hvorfor denne fortellingen er blitt en fortelling vi så tydelig oppfatter. Kanskje kan dette ha en sammenheng med det Jacobsen (2004) betegner som *"sti - avhengighet".* Altså at en hendelse tidlig i en organisasjons historie kan komme til å prege organisasjonen senere, med andre ord at man blir avhengig av å fortsette på den "stien" man tråkket opp fra starten av (Jacobsen, 2004). Endringsprosessen i dette tilfellet har sin opprinnelse i at Songdalstunet søkte om og fikk innvilget status som undervisningssykehjem, først i 2000, så permanent i 2005. Dette kan

på mange måter ses på som en seier for organisasjonen og ledere og ansatte. Man hadde lykkes med å få status som undervisningssykehjem og skulle nå sette ut i livet ønskene om mer fagfokus til beste for ansatte og pasienter og bedre rekruttering. Beskrivelsen ”fantastisk glød” kan godt være treffende for hvordan situasjonen opplevdes på det tidspunktet. Når vi kommer til fokusgruppene settes denne gløden i kontrast til hverdagen i etterkant på en rekke områder. Det gjelder både kompensasjonsregler, arbeidspress og tilbudene om fagutvikling. Dette er aller tydeligst i fagarbeidernes fokusgruppe, men også de høyskoleutdannede formidler deler av dette bildet, og vi møter det igjen i senere aktiviteter, dog i minst grad på historieverkstedet. Det kan synes om det ved oppstarten av undervisningssykehjemmet både blir skapt forventninger og gjort grep i form av å gi kompensasjon og leie inn vikarer som i sum skaper en forestilling blant ansatte om hvordan det ”skal være” på undervisningssykehjemmet. Når så organisasjonen må gjennomføre justeringer på andre felter som ved innsparingene i 2008 blir dette satt i kontrast til det som var i starten. De valg som ble gjort opprinnelig skaper da utfordringer i arbeidet med å gjennomføre en annen omstilling. Nå vil det nok alltid være en krevende prosess å gjennomføre økonomisk omstilling i omsorgstjenester. Poenget i denne sammenheng er at denne omstillingen blir satt i kontrast til de valgene som ble gjort ved oppstarten av undervisningssykehjemmet og påvirker også ansattes oppslutning om og syn på undervisningssykehjemmet på et senere tidspunkt.

Enhver endringsprosess vil også dreie seg om oversettelse av de endringsideene som går forut for endringen. Noen ideer er klare og konkrete mens andre er mer vage og kan tolkes i mange retninger. Ofte skriver også ideer seg fra organisasjonsbilder og ferdige oppskrifter som kommer fra omgivelsene. Med oversettelse menes det at ideene om endring må gjøres konkrete og relevante for ansatte og ledere som skal gjennomføre endringen (Jacobsen, 2004). I vår sammenheng med undervisningssykehjemmet består endingsideen dels av en oppskrift fra andre virksomheter, der også statlige myndigheter legger premisser og dels av lokale ideer og tilpasninger som å involvere hele tjenestekjeden og fokusere mer på læring og refleksjon i organisasjonen. Når vi i kortundersøkelsen spør ansatte om positive og negative sider ved å arbeide ved et undervisningssykehjem dreier et overveldende antall av de positive svarene seg om kurs og videreutdanning, mens motstykket med for mange kurstilbud er det nest vanligste negative svaret. Vi ser også i tidligere aktiviteter at det refereres mye til kurs og videreutdanning i beskrivelsen av undervisningssykehjemmet. Kurs og videreutdanning ser ut til å ha fått en fremtredende plass i ansattes oppfattelse av hva et undervisningssykehjem er. Dette er selvfølgelig også viktige virkemidler for å skape læring og fagutvikling og det er

konkrete størrelser å ta tak i for ansatte, i motsetning til "læring i organisasjonen" og "inkludering av hele tjenestekjeden". Likevel kan en stille seg spørsmål om disse ideene kunne vært operasjonalisert mer for ansatte, slik at vi for eksempel hadde fått flere svar som tydet på at man opplevde læring i arbeidshverdagen.
Utover dette må det sies at vi også opplever bevissthet rundt det at Songdalstunet er et undervisningssykehjem og oppslutning om endringen. Gjennom våre aktiviteter har vi hørt flere si de er heldige som jobber på et undervisningssykehjem og får så mange muligheter. Dette skjer også i gruppeintervjuene om nærvær våren 2009 der det er deltagerne selv som setter fokus på undervisningssykehjemmet, ikke oss. Noen respondenter har påpekt det de oppfatter som manglende samsvar mellom ord og handling ved flere anledninger. Likevel ser det ut som om det at Songdalstunet er et undervisningssykehjem har et konkret innhold for de fleste vi har snakkes med og ikke fremstår som bare pene ord eller en pen innpakning.

Motstand er det siste av de tre elementene i endringsprosessen i Jacobsens fremstilling. I forbindelse med den aktuelle endringen på Songdalstunet er ikke motstand et begrep som umiddelbart virker veldig vesentlig. Det kan tenkes at det finnes medarbeidere i organisasjonen som mener Songdalstunet ikke burde vært undervisningssykehjem. Men det har ikke på noe tidspunkt blitt uttrykt til oss. Motstanden som finnes forholder seg trolig heller til enkeltelementer i endringen.
Vi har sett motstand i form av uttrykt misnøye med kompensasjonsordninger for fagutvikling og manglende innleie når ansatte deltar på aktiviteter i sin ordinære arbeidstid. Vi ser for eksempel en betydelig negativ tilbakemelding i kortundersøkelsen at det blir mer arbeidspress på de som er igjen i avdelingen når noen deltar på aktiviteter. Dette nevnes også i tidligere undersøkelser og tas opp på historieverkstedet. Vi har også fått referert i samtale med ledelse og tillitsvalgte i oppstarten av arbeidet med denne oppgaven at det har vært en del motstand i forbindelse med utvelgelse av deltagere til videreutdanninger.

Vi har imidlertid sett mye klarere motstand mot andre endringer ved Songdalstunet enn undervisningssykehjemmet, særlig reduksjonen i plasser og sammenslåingen av avdelinger inne på sykehjemmet i 2008. Her har vi sett uttrykt misnøye med det som er gjennomført, og snakket med ansatte som sier det ikke er mulig å gjennomføre endringene slik ledelsen har lagt opp til. Vi har også fått referert at det ikke alltid blir samarbeidet på tvers av grupper slik det legges opp til. Dette kan tolkes som passiv og til dels aktiv motstand (Jacobsen, 2004). Vi refererer det kort her fordi denne endringen ikke er vårt fokus, men fordi motstanden her er

vesentlig også for undervisningssykehjemmet. Når vi gjennomfører fokusgruppeintervjuene høsten 2008 er denne endringen nylig gjennomført. Selv om vårt tema er kompetanseplanen og undervisningssykehjemmet blir det ganske tydelig at ansatte setter dette inn i en større sammenheng. Når det kommer endringer ved andre sider av arbeidsplassen som oppleves negative farger det hvordan de ser på undervisningssykehjemmet. I fokusgruppene er både fagarbeidergruppen og høyskolegruppen klart kritiske til påstanden fra kompetansekartleggingen om at fagutvikling prioriteres, og de sier det i realiteten er økonomien som er mest sentral. Slik ser vi at oppfattelsen av undervisningssykehjemmet påvirkes av reaksjoner på og motstand mot andre endringer som skjer i organisasjonen. Denne motstanden kan ha sitt utgangspunkt i mange forhold. Man kan se på dette som Orvik (2004) gjør og si at det dreier seg om en rollekonflikt mellom verdiene knyttet til fag, omsorg og effektivitet. Ansatte kan etter omstillingen føle at det ikke blir nok tid til omsorg for pasientene og dermed også blir vanskelig å drive skikkelig fagutvikling. Vi kan også tolke dette som et misforhold mellom uttrykt teori fra ledelsen og den bruksteori eller praksis ansatte observerer (Levin og Klev, 2002). På den ene siden sier man at fag og læring skal være viktig, på den annen side knipes det inn på både tid til pasientomsorg og ressursbruk til vikarinnleie og kompensasjon ved fagutvikling.

Uansett perspektiv på dette ser vi at undervisningssykehjemmet eksisterer i en kontekst der andre endringer innvirker på engasjement, oppslutning og motstand. Slik motstand kan også være nyttig. Det å drive fagutvikling og læring krever nødvendigvis at noen forutsetninger er på plass i form av ressurser til dette og mulighet til å skape rom for refleksjon i hverdagen (Orvik, 2004). Ansattes reaksjoner på innstramninger i form av økt kritikk av undervisningssykehjemmet kan være et signal på at disse ressursene ikke oppleves å være til stede. For ledelsen og fagstaben blir da utfordringen å sørge for at det er ressurser til stede for å skape læring og å synliggjøre for ansatte de ressursene som finnes.

5.1.5 Endringsstrategi

Valg av endringsstrategi handler om hvordan endringsprosessen legges opp og hvilken type ledelse man benytter for å gjennomføre endringen (Jacobsen, 2004). Vi beskriver i kapittel 2.1.4 endringsstrategi med vekt på strategi O og organisasjonsutvikling. Denne strategien har som formål å utvikle organisasjonens læringsevne og dermed kapasitet til å iverksette strategier og endre seg når omgivelsene krever det. Strategien fokuserer mer på endring gjennom uformelle elementer som organisasjonskulturen enn på endring i organisasjonsstrukturen og til slutt baserer den seg på en ledelsesform der ansattes deltagelse og medeierskap til prosessene er sentralt (Jacobsen, 2004). Det er også vanlig at slike endringer bygger på et normativt grunnlag, altså at medvirkning fra ansatte ikke bare er et middel, men også et viktig ideal å oppnå (Levin og Klev, 2002). Endringsprosesser vil alltid inneholde elementer både av strategi O og strategi E, som er mer fokusert på endringer i formelle elementer og målbare økonomiske resultater (Jacobsen, 2004). Innføringen av undervisningssykehjem ser vi av søknadene om godkjenning har hatt som mål blant annet å skape læring i organisasjonen. I søknaden fra 2000 skrives det også at organisasjonen vil jobbe for å *"skape en bedriftskultur som vektlegger den enkeltes refleksjon over egne handlinger".* I den lokale virksomhetsbeskrivelsen fra 2009 finner vi også en klar formulering om at man baserer arbeidet med undervisningssykehjemmet på myndiggjorte medarbeidere og tilretteleggende ledelse i tillegg til helhetlig tverrfaglig tenkning. I sum kan vi si at organisasjonen klart uttrykker en endringsstrategi med stort innslag av strategi O.

Amundsen og Kongsvik (2008) setter opp noen karakteristikker som kjennetegner organisasjonsutvikling. Disse skisserer vi i punkt 2.14 i denne oppgaven. Det første kriteriet er at endringen skal være en langvarig og planlagt innsats basert på strategi. Dette er det ganske klart at det dreier seg om, med sammenhengende drift av undervisningssykehjem siden 2000. Strategien lokalt synes også å bli uttrykt på samme måte i flere forskjellige dokumenter, dette gjelder blant annet søknadene, lokal virksomhetsplan og kompetanseplanen som vi går gjennom i kapittel 4. Relativt faste elementer i strategien synes å være rekruttering, inkludering av hele tjenestekjeden og læring og refleksjon i organisasjonen.
Ved Songdalstunet er det etter hvert etablert en egen fagstab, som da blir en form for interne konsulenter i denne endringsprosessen. Det er disse som har som sin primære oppgave å koordinere og drive fagutviklingsarbeidet fremover. Et kjennetegn på organisasjonsutvikling er at det etableres et likeverdig forhold til organisasjonen. Vi har lite data på oppfatning av

fagstaben blant ansatte og ledere. Det vi har sett ved et par anledninger er at det settes likhetstegn mellom undervisningssykehjemmet og denne fagstaben. Vi har også fått referert at de som jobbet i denne staben i tidlig fase av undervisningssykehjemmet jobbet mye med å skape samarbeid med høyskole-, og forskningsmiljøer. Vi ser blant annet i den første søknaden om etablering av undervisningssykehjem at et av målene er å etablere et "akademisk miljø". Dette tror vi kan ha etablert en avstand til mange ansatte. Også i dag har de ansatte i denne staben mange oppgaver som også er utadrettede. FOU-leder har likevel en klar orientering mot å skape læring innad på Songdalstunet. Dette poengteres av ledergruppa på historieverkstedet, også andre ansatte sier her at dette har gjort arbeidet med underisningssykehjemmet mer synlig. Videre er det karakteristikker ved en organisasjonsutviklingsprosess at det benyttes aksjonsforskningsperspektiv og man baserer seg på atferds- og læringsteori (Amundsen og Kongsvik, 2008). Læringsteori er aller mest fremtredende i kompetanseutviklingsplanen fra 2009. Vi opplever det som har skjedd det året vi har vært aktive ved Songdalstunet som en viss kursjustering i retning av mer fokus på læring gjennom aktiv bruk av ressursgrupper og refleksjonsfora. Denne justeringen kan ha sammenheng med det som ble uttrykt gjennom våre fokusgruppeintervjuer; der mange ville ha fokus på læring i arbeidshverdagen fremfor kurs og videreutdanning. Prosessen rundt skriving av kompetanseplanen med kompetansekartlegging og innspill fra ansatte kan passe inn i et aksjonsforskningsperspektiv ved at ansatte fikk muligheter til å uttrykke hvilke utfordringer som fantes og hvor kursen burde gå. Samt at disse ønskene i stor grad ble fulgt opp. Om denne måten å jobbe på har vært satt i system gjennom hele perioden med undervisningssykehjem har vi ikke nok data til å kunne uttale oss om. Men i det året vi har jobbet sammen med organisasjonen har disse perspektivene vært til stede.

Sentralt ved organisasjonsutvikling er til sist at man aktivt søker å endre organisasjonskulturen slik at organisasjonen blir mer reflekterende (Amundsen og Kongsvik, 2008). Dette har også klart vært uttrykt som mål fra den første søknaden om å bli undervisningssykehjem og senere. Programmet med myndiggjorte medarbeidere synes også å ha noe av dette som formål. Det samme gjelder ressursgruppene, som er nystartet siste år, men også har eksistert tidligere. Disse skal i følge virksomhetsbeskrivelsen fra 2009 stimulere til at deltagerne tar med seg kunnskap fra kurs og gruppenes interne aktivitet og deler denne med øvrige ansatte. Vi skal senere komme tilbake til hvordan kulturen er påvirket av undervisningssykehjemmet og nøyer oss her med å konstantere at det på dette punktet finnes både intensjoner og konkrete tiltak rettet mot å endre kulturen.

Slik vi ser det er det holdepunkter for å si at valgt endringsstrategi samsvarer med strategi O.

5.1.6 Delkonklusjon

Vi ser av datamaterialet at læring uttrykkes som en viktig del av endringen til undervisningssykehjem. Dette synes også å være et lokalt valg ved Songdalstunet da en slik strategi er langt vanskeligere å spore i den nasjonale beskrivelsen av undervisningssykehjem. Undervisningssykehjem er en del av en nasjonal satsning på omsorgstjenesten og vil derfor også påvirkes av de valg som gjøres nasjonalt i forhold til dette. For eksempel vil en sterkere sentralstyring av undervisningssykehjemmenes arbeidsområder neppe bidra til mer læring ved Songdalstunet.

I de formelle elementene i endringen ser vi at det er et tydelig fokus på læring i organisasjonene. Dette gir seg uttrykk i både planer og søknader, og i arbeidsmetoder som for eksempel myndiggjorte medarbeidere og tilretteleggende ledelse. Vi ser at også ledere i den ordinære driften har oppgaver knyttet til undervisningssykehjemmet og at de som er ansatt med direkte ansvar for undervisningssykehjemmet ikke er de eneste som har dette ansvaret. Vi ser også at det har blitt et enda sterkere fokus på læring i året som har gått, både i strategidokumenter som kompetanseplanen og gjennom konkrete tiltak som ressursgrupper, sykepleiefaglig forum og etikksatsning.

Vi mener undervisningssykehjem er en endring som også omfatter de uformelle elementene i organisasjonen. Da blir det viktig å legitimere at læring og fagutvikling er oppgaver Songdalstunet også skal løse. Ikke minst er dette viktig i forhold til omgivelsene i lokalmiljøet, da disse spiller inn på oppslutningen om undervisningssykehjemmet både på politisk nivå og internt i organisasjonen. Ansatte må også oppleve at det finnes ressurser til fagutvikling ved siden av å skulle yte omsorg til pasienter og beboere. Vi har sett at den indre og ytre konteksten spiller sterkt inn på organisasjonskulturen og at en må være seg bevisst disse.
Når det gjelder strategi mener vi endringsstrategien i stor grad har vært i tråd med strategi O eller organisasjonsutvikling og at dette tjener til å forsterke læringsimpulsene i organisasjonen. Imidlertid har andre endringer også betydning for ansattes følelse av mulighet til medvirkning og læringsmuligheter. Derfor får økonomiske omstilinger en ekstra utfordring knyttet til seg i undervisningssykehjemmet, og det må tas hensyn til om en ønsker å opprettholde læringsfokuset.

Vi ser fra datamaterialet at tiltak under undervisningssykehjemmet har ført til endringer i arbeidsmåter og målsetninger for ansatte ved Songdalstunet. Dette er i tråd med Levin og Klevs (2002) forutsetning om at læring kan sies å ha skjedd når handlingsteorien i en organisasjon er endret. Derfor kan vi si at undervisningssykehjemmet har ført til økt læring. Vi skal i det videre drøfte begrepene arbeidsidentitet og arbeidspraksis for å se nærmere på hvordan og i hvor stor grad læring er sentralt i organisasjonen.

5.2. Arbeidsidentitet

Arbeidsidentitet er et begrep som knytter seg til individets tilegnelse av nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger i møte med det sosiale samspillet mellom den enkelte og miljøet på arbeidsplassen (Illeris, 2004). Motivasjon blir en sentral faktor her, da den ansatte forventes å bidra til å oppfylle Songdalstunets mandat som undervisningssykehjem. Som vi har sett er læring i organisasjon et sentralt element i endringen. I forhold til samspillsprosessen er vi opptatt av hvordan ansatte vurderer innhold og relevans i læringen og hvordan de vurderer organisasjonens uttrykte teori opp mot den praksis de opplever.

5.2.1 Læring i arbeidet

Det er naturlig at Songdalstunet i kraft av å være et undervisningssykehjem legger vekt på læring i organisasjonen, og dermed læring i arbeidet for hver enkelt arbeidstaker. Gjennom våre undersøkelser viser det seg likevel at de ulike faggruppene har noe ulikt syn på læringen i arbeidet, selv om de også har mye til felles. Vi har blant annet ønsket å finne ut i hvor stor grad og på hvilken måte læring uttrykkes som en viktig del av arbeidet blant de ansatte.

Muligheten til å delta på kurs er et læringsmoment som er mye omtalt i våre aktiviteter ved Songdalstunet, både under fokusgruppene i 2008, i kortundersøkelsen og historieverkstedet. Assistentene forteller at de får mange kurstilbud, denne gruppen blir også oppfordret til å delta på kurs og fagutvikling. Samtidig er fagarbeiderne og høyskolegruppen tydelig opptatt av at kompensasjonen i form av lønn, avspasering. Det er også viktig for disse gruppene at det skal leies inn vikar når noen er borte fra arbeidet for å delta på kurs. I fokusgruppene samt i

kortundersøkelsen og historieverkstedet ser vi at manglende vikarinnleie oppleves som et hinder for kursdeltagelse.
Vi har i alle våre aktiviteter ved Songdalstunet sett en diskusjon omkring muligheten til å få brukt det en har lært på kurs. Flere ansatte forteller at det ikke er tid eller ressurser for å kunne benytte den kunnskapen de har fått ved kursdeltakelse.
Muligheten til å bruke sine kvalifikasjoner vil spille inn på muligheten for læring på arbeidsplassen (Illeris, 2004). Dersom arbeidstakere lærer mye nytt på kurs som de ikke får bruk for til daglig, vil ikke læringen som startet på kurset føres videre i hverdagen. Det er altså viktig at hver enkelt får mulighet til å bruke sin kompetanse i hverdagen, både for å stimulere til videre læring innenfor området og ny læring på andre områder. I dette tilfellet må en spørre seg om denne ferdigheten blir så hyppig brukt ved Songdalstunet, at det stimulerer til videre læring. Det handler altså om kursinnholdets relevans i forhold til arbeidshverdagens utfordringer, noe som igjen vil spille inn på motivasjonen for å delta på kurs og videre på arbeidsmotivasjonen (Illeris, 2004).

I fokusgruppen høsten 2008 sier en av helsefagarbeiderne at det viktig å gjøre en jobb der en er, fremfor å lære mer for sin egen del. Både i fokusgruppene og på historieverkstedet tas det opp flere forhold knyttet til det å få brukt kunnskap og kompetanse til beste for brukerne. Dette kan sees i sammenheng med den normative verdipyramiden, hvor pasientens behov og rett til medinnflytelse ses på som den overordnede verdi av samfunnet rundt helseorganisasjonene (Orvik, 2004). Dette kan føre til både konflikter og skjulte dilemma. Rollekonflikter kan bli resultatet når ansatte føler de alene må ivareta bruker på en forsvarlig måte under stramme rammebetingelser som tid og redusert bemanning. Det kan oppleves negativt for den enkelte ansatte (Orvik, 2004). I våre observasjoner er dette noe som flere ansatte har bemerket. I en slik setting vil vi tro det blir vanskelig for den enkelte å prioritere læring. Det er kanskje det fagarbeiderne gir uttrykk for i fokusgruppen når vi får inntrykk av at de setter pasientenes behov opp mot fagutvikling.
Fagarbeiderne og høgskolegruppen forteller under fokusgruppene at de er mindre motivert for å delta på kurs nå enn før. De oppgir at dette er på grunn av liten uttelling i form av lønn og avspasering for ekstrainnsats og for lite innleie av vikarer når ansatte deltar på kurs. De mener også at kurstilbudet har blitt mindre. I begge intervjuene om arbeidsmiljø våren 2009 uttrykkes det klart at arbeidstakerne forventer lønn for å delta på kurs, siden fagutvikling er så viktig for arbeidsplassen. I tillegg opplever ansatte at fraværet når noen deltar på kurs går ut over de som er igjen i avdelingen og pasientene. Noen forteller i intervjuene både i 2008 og

på historieverkstedet at de velger å la være å delta på aktiviteter av hensyn til pasienter og kolleger.

Her har ledelsen et annet ståsted. Det kommer tydelig fram både høsten 2008 og på historieverkstedet en forventning fra lederne om at de ansatte tar ansvar for å holde seg faglig oppdatert, og at det her bør gjelde en såkalt "gi og ta" – tankegang. Ansatte får muligheter gjennom undervisningssykehjemmet, men må også yte en ekstrainnsats for å benytte dette. På historieverkstedet blir de gjeldende reglene i forhold til kompensasjon gjentatt av en av lederne: Det kompenseres for pålagte kurs, mens frivillige kurs ikke kompenseres for i form av fritid eller lønn, men kan gi fri fra arbeidet. Selv om reglene er klare og ansatte på historieverkstedet sier de oppleves som fornuftige, er dette en diskusjon blant de ansatte som vi tror vil fortsette.

Vi ser at såkalt ytre motivasjonsfaktorer spiller en rolle for ansatte. Selv om det er vanlig å mene at indre motivasjonsfaktorer gir mest læringsmotivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Når ansatte etterlyser kompensasjon for ekstrainnsats kan vi knytte dette til et behov for å oppleve samsvar mellom det at fagutvikling uttrykkes som viktig av organisasjonen og den belønning som gis for å delta. Det er dette en ansatt formidler i historieverkstedet ved å si at *" hvis arbeidsgiver mener jeg bør delta på kurs må de stå for det".* Det ser også ut som om ansatte gir uttrykk for at en del av kursvirksomheten er arbeid de legger ned til gode for virksomheten, dette forventer de lønn for, på linje med sin øvrige innsats. Dette kan vi da forstå utfra sosiale motivasjonsteorier om opplevelse av at belønningen skal stå i forhold til innsats og at det skal være rettferdighet rundt belønningen (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Kompensasjon i form av lønn og avspaseringstimer er ytre motivasjonsfaktorer. Det er tydelig at ledelsen har et ønske om en såkalt "gi og ta"-tankegang, der motivasjonsfaktorene ligger i selve kursaktiviteten. Det å fokusere på den indre motivasjonen vil være gunstig i forhold til å utvikle en god arbeidsmotivasjon. Den enkelte arbeidstaker vil da oppleve å ha selvbestemmelse med tanke på hvilke kurs som er som nyttige, og dermed muligheter til å utvikle seg på egne premisser (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Dersom det å delta på kurs blir noe en gjør for å få ekstra lønn eller flere fridager, går fokuset lett over på belønningen og ikke på det gode som kommer ut av det en lærer på og i etterkant av kurset(Kaufmann og Kaufmann, 2003). I flere av våre aktiviteter uttrykkes det at læring i seg selv ikke nødvendigvis er et mål, men kompetanseheving som kommer pasientene til gode. Det ser altså ut til at ledelsen har lykkes når det gjelder å få fram en indre motivasjon for fagutvikling. Men samtidig ser vi at noen av de ansatte ikke er fornøyde. Noen grupper forteller også at de er

mindre motivert for å delta og faktisk lar være å delta fordi de mener kompensasjonen eller belønningen er for dårlig. Dette viser at det er viktig å fokusere på den indre motivasjonen, men at ytre motivasjonsfaktorer også må være med og at ansatte må oppleve at det er samsvar mellom innsats og belønning. Vi ser i vårt datamateriale at det først og fremst er de ytre forholdene som er gjenstand for sammenligning og vurdering av rettferdighet. Mens forhold som gir indre motivasjon er mer individuelle. Selv om de ansatte føler det meningsfullt og nyttig å delta på kurs, er ikke nødvendigvis dette nok for å skape en optimal motivasjon for fagutvikling.

Det er et tydelig funn i fokusgruppene høsten 2008 at mange ønsker å satse på den interne læringen. En deltager i ledergruppen uttrykker at en er for opptatt av å starte nye tiltak og prosjekter før en har sett hva en kan hente ut av den kompetansen som allerede finnes. Lederne uttrykker i sin fokusgruppe at de ønsker å videreutvikle kompetansen som allerede finnes gjennom intern læring. Fagarbeiderne er på sin side opptatt av at læring på arbeidsplassen er viktig for å gi dem mulighet til å bedre ivareta pasientene samtidig som de lærer. Høyskolegruppen etterlyser interne læringsarenaer som fokuserer på samhandling, ny organisering og etikk. Assistentene på sin side er opptatt av å lære mer om praktiske rutiner for hygiene og håndtering av utfordrende pasientgrupper.
Det å omgås ulike faggrupper i arbeidshverdagen fremheves av Illeris (2004) som en viktig faktor for å fremme læring på arbeidsplassen. I tillegg kan en se på den interne læringen som en del av det sosiale læringsmiljø. Her lærer de ansatte å bli dyktige på å løse oppgaver sammen (Illeris, 2004).
Vi ser her en forskjell mellom de ulike faggruppene når det gjelder hva som skal være fokus i den interne læringen. Dette kan kanskje knyttes sammen med deres oppgaver og den identitet de har utfra disse (Illeris, 2004). Ledelsen er opptatt av fagutvikling og høy kompetanse blant sine ansatte, siden det er disse individene de forholder seg til i hverdagen. Ledelsen er også opptatt av pasientenes ve og vel, men de vil ikke oppleve det på kroppen slik som de ansatte i avdelingene når noen må være borte fra arbeidet for å for eksempel delta på kurs. Derfor er det naturlig at det er nettopp en gruppe som fagarbeiderne som ser på intern læring som noe positivt i forhold til pasientenes hverdag. De ulike faggruppene har naturlig nok ulike behov for læring. Kunnskap som er selvsagt for en gruppe, kan en annen gruppe ha behov for undervisning i. Assistentene, som ikke har så mye utdanning, vil for eksempel være opptatt av å lære mer av prosedyrer og slik heve sin kompetanse. Her kommer muligheten for å lære av hverandre inn. Med tanke på at man i arbeidshverdagen på et sykehjem utfører en rekke

samarbeidsoppgaver, vil det være gode muligheter for intern læring (Illeris, 2004). I motsetning til kurs som arrangeres fra tid til annen og kanskje ikke foregår på arbeidsplassen, vil den interne læringen være en kontinuerlig prosess som det hele tiden bør legges til rette for.

5.2.2 Identifisering med undervisningssykehjemmet

Arbeidsidentitet henger sammen med ansattes opplevelser av arbeidsoppgavene, om de oppleves meningsfulle, gir mulighet for å involvere seg personlig samt muligheten for å sette sitt særpreg på arbeidsinnholdet (Illeris, 2004). I forhold til undervisningssykehjemmet er vi opptatt av om ansatte ved Songdalstunet uttrykker tilhørighet til dette og om de oppfatter at det er samsvar mellom det som sies og det som gjøres i undervisningssykehjemmet. Vi spør med andre ord om ansatte opplever samsvar mellom bruksteori og uttrykt teori (Levin og Klev, 2002).

Som nevnt opplever vi både høsten 2008 og våren 2009 at undervisningssykehjemmet omtales slik at vi får inntrykk av det som noe eksternt eller en egen avdeling. Vi spør oss derfor i forbindelse med denne oppgaven om ansatte oppfatter seg som en del av undervisningssykehjemmet. Likevel ser vi også at mange ansatte har stor tilknytting og viser stolthet over å være et undervisningssykehjem. Vi ser en viss variasjon mellom yrkesgruppene her. Den enkeltes identitetsopplevelse virker inn på den atferden en har i yrkessammenheng, troen på seg selv kan virke inn på hvordan en mestrer de enkelte arbeidsoppgaver (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

At assistentene vi snakker med føler seg inkludert og knyttet til arbeidsplassen er tydelig både på intervjuet høsten 2008 og historieverkstedet året etter. De forteller de blir tatt med på kurs og fagutvikling og får flere muligheter gjennom undervisningssykehjemmet. De blir inkludert og opplever likeverd, vi observerer at denne gruppen generelt kan sies å være positive gjennom alle våre observasjoner på Songdalstunet. I følge Illeris har korttidsutdannede grupper gjerne en mer negativ holdning til læring, fordi de aktivt har valgt dette bort i sin karriere og noen har negative opplevelser med læring fra tidligere (Illeris, 2004). Vi tror noe av grunnlaget kan ligge i inkluderingen i forhold til kurs og opplevelsen av likeverd, som denne gruppen aktivt formidler til oss.

Deltakerne i høgskolegruppen sier på historieverkstedet at de synes de får mange muligheter ved å arbeide på et undervisningssykehjem. De roser flere av aktivitetene som er i gang på undervisningssykehjemmet, men er tydelige på at det blir noe ustabilt når mange drar på kurs. Dette kan sees i sammenheng med bruksteori og uttrykt teori, men vi tror også at opplevelsene av samsvar virker inn på graden av identifisering med undervisningssykehjemmet. Blir spriket for stort kan dette føre til at det blir vanskeligere å kunne oppleve identifiseringen. Ledergruppen og høgskolegruppen har det til felles at de er opptatt av samhandling og organisatorisk kompetanse. Dette kan vi kanskje sette i sammenheng med at begge grupper har samhandling og organisering som viktige arbeidsoppgaver.

Ledergruppen er den gruppen i våre undersøkelser der flest deltagere sier at man må unngå for mange prosjekter, da dette tar mye energi. I de aktiviteter der ledergruppen og andre grupper diskuterer med hverandre opplever vi lederne som lojale mot organisasjonen og tydelige i krav til øvrige ansatte.

Det er tydelig at fagarbeiderne er opptatt av brukerne og setter disse sentralt i sin forståelse av arbeidets formål. Denne gruppen er den som tydeligst sier at det kan bli for mye fagutvikling og at det er for mye press ved fagutvikling og kurs. Dette ser vi i fokusgruppene, kortundersøkelsen og historieverkstedet. Den enkeltes opplevelse av autonomi og selvbestemmelse kan bli redusert når andre bestemmer samtidlig som en selv får mindre innflytelse (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Jevnt over er det flere positive tilbakemeldinger enn negative i våre undersøkelser, blant annet tydeliggjort i kortundersøkelsen der det er nesten dobbelt så mange positive som negative svar. Også fra de gruppene der det er flest kritiske røster. Dette velger vi å tolke som at ansatte slutter opp om undervisningssykehjemmet og at dette er en del av identiteten. Det er likevel viktig å lytte til de kritiske røstene som finnes. Ansatte ved Songdalstunet har valgt et yrke hvor de yter omsorg for andre, dette vil da være sentralt for indre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Vi mener opplevelsen av for lite fokus på bruker, men økt fokus på kompetanseheving kan gå på bekostning av den indre motivasjonen. Belønninger for kurs samt oppfyllelse av flotte fagplaner kan bli styrende og fokuset på gleden ved arbeidet kan lett bli redusert. Det er derfor viktig at fagutviklingen oppleves relevant for arbeidet som skal gjøres i forhold til pasientene. Den må også tilpasses de forskjellige faggruppenes identiteter, da disse kan knytte seg til forskjellige forhold.

For å finne frem til om ansatte opplever samsvar mellom ord og handling benytter vi denne påstanden fra Songdalstunets kompetansekartlegging i fokusgruppene høsten 2008: ”*Hovedundervisningssykehjemmet for helseregion sør vektlegger fag og kompetanseutvikling i de kommunale helse og omsorgstjenestene”.* Tilbakemeldingen vi får på om dette stemmer er todelt. Ledergruppen og assistentene mener dette er en god beskrivelse av undervisningssykehjemmet. Høyskoleutdannede og fagarbeidere er i denne sammenhengen klare på at de mener dette ikke beskriver virkeligheten og at det er økonomien som styrer prioriteringene. Også på dialogkafeen våren 2009 og i kortundersøkelsen kommer det tilbakemeldinger om at det må være samsvar mellom det som sies og gjøres. På ett kort i kortundersøkelsen står det blant annet at *”de må holde det de lover”.* Særlig opplever vi at noen ansatte uttrykker avstand mellom ord og handling knyttet til spørsmålet om kompensasjon for fagutvikling. Generelt økonomifokus og manglende vilje fra organisasjonen til å kompensere fullt ut for bruk av fritid kan for noen vitne om at fagutvikling ikke prioriteres i realiteten.

Vi opplever likevel at disse problemstillingene er sterkest fremme i fokusgruppene og i gruppeintervjuet på våren 2009. På historieverkstedet trekker alle grupper som deltar frem forhold knyttet til fagutvikling som sentrale hendelser i organisasjonens historie de årene vi tar for oss og vi oppfatter at det er en sentral del av arbeidshverdagen for deltakerne. Funnene vi gjør høsten 2008 kan ha sammenheng med at organisasjonen da nettopp har iverksatt omstillingen og reduksjon i plasser. Derfor er mange ansatte meget bevisst på dette, mens etter hvert endrer fokuset seg noe og ting kommer noe mer i perspektiv. Likevel viser disse tilbakemeldingene at målene i undervisningssykehjemmet sammenliknes aktivt av ansatte med det de opplever blir praktisert. En opplevelse av forskjell mellom uttrykt teori og bruksteori, mellom ord og handling, fra organisasjonens side kan gjøre at ansatte føler at endringen blir fine ord, men uten reelt innhold (Amundsen og Kongsvik, 2008). For arbeidsidentiteten kan vi se for oss at dette svekker oppslutningen om læring og fagutvikling fordi ansatte opplever at de gode intensjonene ikke følges opp.

5.2.3 Delkonklusjon

Vi ser at ansatte ofte refererer til kurs når de skal snakke om læring, dette oppfattes som en sentral læringsarena og en stor del av undervisningssykehjemmet. Det er et sterkt ønske om mer fokus på intern læring og det å ta i bruk kompetanse i hverdagen. Vi ser her at ansattes syn henger sammen med oppgavene de utfører og identiteten de har som fagarbeidere, assistenter, ledere eller høyskoleutdannede. For at arbeidsidentiteten skal tilpasses en mer lærende organisasjon er det viktig å gjøre læringen relevant for de forskjellige yrkesgruppene og enkeltpersonene som utgjør undervisningssykehjemmet. Arbeidsidentiteten knytter seg til de oppgavene en skal løse og de verdiene en skal ivareta som for eksempel pasientomsorg, læring må være relevant i forhold til disse. Dette vil kunne styrke indre motivasjonsfaktorer for læring. Vi ser også at ansatte er opptatt av ytre faktorer, særlig full kompensasjon for deltagelse i fagutvikling. I det sosiale samspillet mellom ansatte sammenlignes og måles slike ytre faktorer og dette påvirker oppslutningen om læring og fagutvikling.

Vi opplever at ansatte slutter opp om og vurderer undervisningssykehjemmet som mer positivt enn negativt. Men denne oppslutningen har vi sett variere gjennom vår periode, og vi antar dette gjelder i andre perioder også. Ansatte vurderer undervisningssykehjemmets idealer opp mot en realitet som er påvirket av andre faktorer. Det å oppleve stort sprik mellom de idealene som uttrykkes og det som faktisk skjer i hverdagen vil svekke oppslutningen og kan gi grobunn for negative holdninger og redusert motivasjon.

5.3 Arbeidspraksis

Vi har tidligere i oppgaven sett på om læring er en del av endringen til undervisningssykehjem. Vi har sett at dette er et sentralt punkt i organisasjonens uttrykte strategi, og synes å ha blitt fremhevet enda mer i løpet av det året vi har gjort undersøkelser. Vi er i denne sammenheng interessert i hvordan dette rent faktisk gir seg uttrykk i organisasjonens arbeidsmåte. Men først kan det være nyttig å stoppe opp og spørre hva slags læring man ønsker å få til gjennom undervisningssykehjemmet. I de dokumentene vi har sett på og aktivitetene vi har arrangert brukes uttrykk som ”refleksjon i arbeidshverdagen” og ”læring i organisasjonen”. Litteraturen omkring lærende organisasjoner har ofte fokus på innovasjon og dyptgripende læringsprosesser. Vi ser dette blant annet i Senges uttrykk om at en lærende organisasjon fostrer *”nye og ekspansive tankemønstre”* (Wadel, 2008) og fokuset

på innovasjon i teorien omkring kunnskapsproduserende systemer. Slik læring vil ha sin plass også i et undervisningssykehjem. Det er likevel en type læring som er relativt sjelden. Det å forkaste tidligere tankemønstre og virkelighetsforestillinger er en svært krevende prosess for individet (Illeris, 2004). De formuleringer om strategi og konkrete tiltak vi finner i dokumentene tyder på at dette ikke er noe hovedmål for undervisningssykehjemmet. Snarere ønsker man å bidra til refleksjon og spredning av god faglig praksis. Vi presiserer dette fordi en stor del av litteraturen vi har sett synes å ha innovasjon og revolusjonerende endringer som fokus. Men en strategi med stor vekt på læringsprosesser og medvirkning vil ofte ikke være egnet for å skape slike endringer (Jacobsen, 2004). Dette betyr ikke at innovasjon er umulig i konteksten av et undervisningssykehjem, men at vi i våre undersøkelser ikke ser at dette er noe hovedfokus i uttrykt strategi eller utsagn fra ansatte og ledere.

5.3.1 Organisatorisk og teknisk læringsmiljø

Det organisatoriske og tekniske læringsmiljøet, slik det fremstilles av Illeris (2004) omhandler de formelle og observerbare delene av arbeidspraksis ved Songdalstunet. Det har mange sammenhenger med det Jacobsen (2004) kaller organisasjonens formelle elementer. I tillegg hører den enkelte medarbeiders arbeidsvilkår og beslutningsmuligheter til her (Illeris, 2004). Dette ser vi spesielt på i neste underkapittel med utgangspunkt i krav – kontroll modellen. I dette underkapitlet vil vi drøfte spørsmålet om organiseringen av undervisningssykehjemmet bidrar til å skape mer læring. Vi er opptatt både av organiseringen av de elementer i organisasjonen som er direkte tilknyttet funksjonen som undervisningssykehjem og organisasjonen som helhet.

Som nevnt i kapittel 4.3 har organiseringen av oppgavene direkte knyttet til undervisningssykehjemmet endret seg noe underveis. Mens det i søknaden om etablering av undervisningssykehjem fra 2000 ble uttrykt som et bevisst valg at det var ledere med driftsansvar som også fikk fagutviklingsansvar er det nå egne stillinger knyttet til fagutviklingsoppgavene. Vi får opplyst av FOU-leder at det er to ansatte på fulltid, inkludert FOU-leder, og tre personer som har deler av sin stilling til fagutvikling. Dette er delvis avhengig av prosjektstøtte slik at dette antallet vil kunne variere. Videre har lederne i den ordinære driften ansvar for å støtte opp under fagutviklingsprosessene og legge til rette for at ansatte kan delta. Blant annet forteller en leder på historieverkstedet at lederne har ansvar for å rekruttere deltakere til blant annet kurs. Vi ser også av virksomhetsbeskrivelsen at lederne forventes å drive *"tilretteleggende ledelse"* og organisasjonen uttrykker en strategi for

medvirkning og myndiggjøring av medarbeidere. Dette er strukturelle elementer som i litteraturen oppgis å støtte opp under læringsprosesser. Mulighet for å ta egne beslutninger, til å eksperimentere og løse oppgaver sammen med andre støtter opp under læreprosesser (Illeris, 2004). En mulig trussel mot disse elementene som støtter opp under læring kan være at en del ansatte uttrykker at de ikke får tatt i bruk det de lærer, fordi det ikke er nok ressurser til det i arbeidshverdagen. Dette har vi sett både i fokusgruppene, kortundersøkelsen og historieverkstedet.

Vi drøfter i det videre det organisatoriske læringsmiljøet gjennom tre av de fem hjelperne for å frigjøre taus kunnskap som von Krogh, Ichijo og Nonaka (2005) setter opp, dette har vi beskrevet i kapittel to. Disse hjelperne er å få i gang samtaler, utforme riktig kontekst og spredning av kunnskap. Prosessen som skisseres for å utvikle ny kunnskap i kapittel to er interessant, men den har klart fokus på innovasjon i en konkurransesituasjon og virker noe rigid for denne oppgavens formål.

Taus kunnskap vil være et element i kunnskapen i alle organisasjoner, å få denne kunnskapen mer eksplisitt er en viktig kilde til læring og utvikling. Da er det viktig at kunnskapen uttrykkes og deles (von Krogh m.fl., 2005). Samtaler mellom ansatte er en viktig kilde til læring og kunnskapsutveksling i de fleste organisasjoner (von Krogh m.fl., 2005). Slike samtaler oppstår ofte spontant, men for at virksomheten skal gjøre seg nytte av dem og skape læring er det viktig å etablere arenaer der refleksjon er formålet (Levin og Klev, 2002). Songdalstunet har etablert noen slike arenaer. Ressursgruppene er fora for å diskutere praksis knyttet til sine respektive fagområder. Disse gruppene er tverrfaglige og har derfor flere forskjellige faggrupper involvert. To andre fora for slike samtaler er sykepleiefaglig forum for sykepleierne og veiledningsgruppene knyttet til etikksatsningen. Slike fora er satt sentralt i organisasjonens uttrykte strategi med kompetanseutviklingsplanen som kom i 2009. I kompetanseplanen står det at undervisningssykehjemmet ”*.. vil bevisst og aktivt ta i bruk ulike eksisterende møteplasser og arenaer i organisasjonen for å etablere og videreutvikle en lærende kultur”* (Brodtkorb og Klakegg, 2009 s. 13).
Utfra dette ser organisasjonen ut til å være i gang med å omsette denne uttrykte teorien i praksis. Likevel står en del av våre funn i kontrast til en slik påstand. I kortundersøkelsen er kurs og videreutdanning de mest omtalte delene av undervisningssykehjemmet, både med positivt og negativt fortegn. Mange tilbud om kurs og videreutdanning er den positive siden som fremheves av flest deltagere, mens press for deltagelse på kurs er den negative siden med

flest kort. Også i fokusgruppene og i gruppeintervjuene i forbindelse med HMS – prosjektet ser vi at undervisningssykehjemmet ofte omtales i forbindelse med kurs. Flere interne læringsarenaer og bruk av tilført kompetanse er et ønske som er veldig tydelig når vi starter våre aktiviteter høsten 2008. Vi formidler dette i prosjektrapporten, og dette ligger nok delvis bak den klare orienteringen mot dette i kompetanseplanen. Nå er ikke det å ha mange kurstilbud og vektlegge videreutdanning nødvendigvis i strid med å skape en lærende organisasjon. Tvert i mot er jo dette tilrettelagte læringsarenaer. Likevel er det begrenset hvor mye nytte organisasjonen kan få av slik læring, da det er vanskelig for den enkelte å formidle den nye kunnskapen til arbeidskollegene (Illeris, 2004). Det er ansatte selv som i våre undersøkelser knytter begrepet "kurs" så sterkt opp til undervisningssykehjemmet, mens få nevner muligheter til læring og refleksjon i hverdagen uten å bli spurt direkte om det. Dette kan da tolkes som at kursvirksomhet har fått en sentral plass i undervisningssykehjemmets praktiske utforming mer enn læring i hverdagen. For å skape en mer lærende organisasjon må også dette perspektivet fremheves og tydeliggjøres for ansatte som noe viktig. Dette fordrer på Songdalstunet en tydeliggjøring av hvilke møteplasser og samtalearenaer som finnes og hva som er deres formål.

Omsorg er en vesentlig del i en kunnskapshjelpende kontekst. Dette innebærer en organisasjonskultur preget av tillit og verdsetting av kunnskapsdeling. Dette er nødvendig for læringsprosessene og for at ansatte skal dele sin tause kunnskap (von Krogh m.fl., 2005). Å tilpasse organisasjonens forskjellige elementer til å støtte opp under en slik kontekst blir da viktig for undervisningssykehjemmet og for ledelsen. Ledernes funksjon er påvirket av at Songdalstunet er undervisningssykehjem. Det forventes tilretteleggende ledelse og aktiv innsats for undervisningssykehjemmet, ser vi av virksomhetsbeskrivelsen og våre samtaler med ledergruppen. Dette kan tolkes som at lederne også får et visst ansvar for å være kunnskapsaktivister. Kunnskapsaktivister skal bidra til å sette i gang og drive frem læringsprosesser (von Krogh m.fl., 2005). Lederne har nok ikke fått denne rollen fullt ut, men kan videreutvikle seg i denne retningen dersom dette bidrar til å skape læring i organisasjonen. Vi ser også at det er diskusjon i organisasjonen om muligheten til å ta opp problemstillinger, frustrasjoner og vansker. Noen ansatte har uttrykt at dette er vanskelig i våre aktiviteter. I historieverkstedet er dette et tema, ansatte sier her at de synes det har blitt lettere å få ting tatt opp og løst. Dette kan kanskje settes i sammenheng med at organisasjonen har vært gjennom en tøff periode med omstilling og at det kan oppleves vanskelig for ansatte å komme til orde i en sånn situasjon. Men det forteller også om en utfordring i å skape den

kunnskapshjelpende konteksten. I forbindelse med denne omstillingen har vi også fått tilbakemeldinger om at noen ansatte føler de ikke får brukt det de har lært på grunn av tidspress. Å ta tak i og diskutere dette i organisasjonen vil være en mulighet til å få synliggjort hvilke utfordringer som finnes i arbeidet med kompetanseutvikling og læring og samtidig vise at dette er prioriterte felter. Slik kan man kanskje støtte oppunder en kunnskapshjelpende kontekst.

Å spre kunnskap er en viktig del av undervisningssykehjemmets oppgaver i følge den overordnede virksomhetsplanen. Dette gjelder både eksternt og internt i organisasjonen. Når ny kunnskap skal spres fra ett sted til et annet er dette en krevende prosess. All kunnskap er kontekstavhengig og må tilpasses den lokale konteksten på hvert sted (von Krogh m.fl., 2005). På Songdalstunet er mye av konteksten felles, men undervisningssykehjemmet spenner likevel over mange fagfelt og arbeidsplasser. Dette åpner for avdelingsvise kontekster i organisasjonen (Jacobsen, 2004). Internt i organisasjonen ser vi en møteplass som har kunnskapsspreding som sitt tydelige formål. Dette er kompistreffet, som er omtalt i den lokale virksomhetsbeskrivelsen. Her formidler ressursgruppene kunnskap og tanker fra sitt arbeid til ansatte fra hele organisasjonen. Dette er et tilbud som er lett tilgjengelig og som vi får inntrykk av på historieverkstedet er populært.
På historieverkstedet nevnes stillingsstørrelser som en diskusjon som har vært på Songdalstunet i perioden vi ser på. Mange ansatte går i mindre enn full stilling og dette gir noen utfordringer. En deltager sier at det er stor forskjell nå som hun har full stilling, mens hun tidligere hadde halv stilling. Når hun hadde halvstilling var det vanskelig å følge med og følge opp det som skjedde i organisasjonen, fordi hun var for sjelden tilstede. Vi vil tro at dette også har en virkning for spredningen av kunnskap mellom ansatte. Læring gjennom kan bety justeringer i måten å jobbe på (Levin og Klev, 2002). I en organisasjon med turnusarbeid og ansatte som jobber reduserte stillinger er det en utfordring å spre dette internt fordi informasjonen ikke lett kan formidles til alle samtidig. Dette er mye lettere på en arbeidsplass der alle ansatte jobber dagtid og der full stilling er det vanlige.

5.3.2 Krav og kontroll

Læring og utvikling har en vesentlig plass i kontrollbegrepet i Karaseks krav - kontroll modell (Andersen, 2002). Det vil da være naturlig å tro at endringen til undervisningssykehjem kan bidra til en styrkning av kontrollaspektet i arbeidsmiljøet, ved at den skal gi de ansatte flere muligheter til læring og utvikling. Programmet med myndiggjorte medarbeidere fremstår også på som en styrkning av kontrolldimensjonen i arbeidet ved at ansatte får delegert flere beslutninger fra ledere og dermed får mer myndighet over arbeidsutførelsen selv. Det er interessant å se hvordan ansatte og ledere vurderer jobbkravene og om de ser en sammenheng mellom jobbkrav og kontroll, særlig kontroll i form av læring og personlig utvikling. Videre vil vi drøfte om myndiggjorte medarbeidere reelt bidrar til å øke kontroll. Samt hvordan endringen til undervisningssykehjem i seg selv påvirker sammenhengen mellom krav og kontroll.

Ved oppstarten av våre aktiviteter ved Songdalstunet omtaler mange ansatte sin arbeidssituasjon som veldig krevende med knapphet på tid og manglende ressurser i form av lav bemanning og en krevende omstilling. I undersøkelsene vi gjør høsten 2008 og våren 2009 er dette en dominerende faktor i hvordan ansatte forklarer negative faktorer i sitt arbeidsmiljø. Særlig gjelder det de som jobber ved de sammenslåtte avdelingene for langtidsbeboere og rehabilitering på sykehjemmet. Det at det blir færre av de fast ansatte igjen i avdelingen når noen deltar på kurs, gir også økt arbeidsmengde. Det kommer da i tillegg til en allerede presset situasjon, fortelles det i fokusgruppene og i intervjuet med langtids- og rehabiliteringsavdelingen. Vi ser at det er forskjellige måter å møte de høye kravene på. Både høyskolegruppen og fagarbeidergruppen har i våre undersøkelser vært tydelige på at de opplever tidspress og lav bemanning som krevende. Gruppene har likevel noe forskjellige tilnærminger til hvordan dette bør håndteres. Selv om mange på tvers av gruppene ønsker høyere bemanning skiller de seg fra hverandre når vi spør om hvordan læring og fagutvikling kan hjelpe.

Fagarbeiderne ser ut til å ville ha fokus på læring integrert i arbeidet og er tydelige på at omsorgen for pasientene er en viktig verdi for dem. Lederne og høyskoleutdannede er mer opptatt av å få frem holdninger og ferdigheter som bidrar til bedre intern samhandling og mer fleksibilitet. Assistentene gir ikke på samme måte uttrykk for travelhet eller arbeidspress. På historieverkstedet høsten 2009, når andre grupper gir uttrykk for at det er krevende å skulle jobbe på flere steder og bli flyttet etter der behovet er størst, gir assistentene uttrykk for at de

ikke ser på dette som et problem i seg selv. De sier at det er slik det må være og at de må gå dit det er mest behov for dem.
Når ledergruppene og høyskolegruppene i våre undersøkelser etterlyser fokus på samhandling og organisasjonskompetanse minner dette mye om det Orvik (2004) kaller organisatorisk kompetanse. Ansatte må ikke bare yte pleie til pasienten, de må også kunne prioritere ressurser, samhandle seg i mellom og forstå systemet de er en del av (Orvik, 2004). Å utvikle holdninger og kompetanse som styrker disse elementene kan kanskje bidra til å styrke kontroll gjennom støtte. Støtte er introdusert som en tilleggsdimensjon i krav - kontroll modellen (Nytrø og Saksvik (red). 2006). Støtte kan imidlertid også ses på som en form for kontroll, fordi den gir flere virkemidler til å håndtere jobbkravene (Hvid, 2009). Det er den instrumentelle støtten vi tenker på, det å ha tilgjengelig hjelp fra kolleger enten praktisk eller i form av råd og veiledning (Nytrø og Saksvik (red.), 2006).
Ansatte peker også selv på fagutvikling som positivt i forhold til å takle høye krav både i fokusgruppene og på historieverkstedet. En deltager i fagarbeidergruppen på historieverkstedet sier at det å bruke tid på fagutvikling en dag kan spare tid senere ved at de lærer bedre måter å jobbe på. Likevel ser vi at spesielt denne gruppen er opptatt av nytteverdien av fagutviklingen. De ønsker relevans for sin hverdag og at det ikke skal gå ut over pasienter og de som er igjen på avdelingen, når noen er borte fra arbeidet på grunn av kurs eller lignende.

I gjennomgangen av resultater fra våre aktiviteter ser vi at noen utsagn som forteller om høye jobbkrav, relaterer seg direkte til det at Songdalstunet er et undervisningssykehjem. Dette er mest tydelig i kortundersøkelsen der press til kurs og fagutvikling nevnes på 9 av 29 kort med negative aspekter ved undervisningssykehjemmet. I tillegg oppgis det på to kort at det er *"for mange kurs".* I diskusjonen rundt bordene i del to av det påfølgende historieverkstedet tas dette tak i ved alle bordene, og vi opplever at deltagerne bekrefter at dette er noe de kjenner seg igjen i. En mellomleder sier også at det er hans jobb å skaffe deltagere til forskjellige aktiviteter fra sin avdeling og han ser at dette kan skape press for ansatte. Flere deltagere på historieverkstedet uttrykker at det er for mange tilbud og at dette kan virke slitsomt. I forhold til krav – kontroll modellene er dette et interessant funn. Læring og fagutvikling er en del av kontrollbegrepet, og kan i modellen bidra til å håndtere og oppleve vekst med høye jobbkrav (Andersen, 2002). Her ser vi at disse mulighetene uttrykkes som et belastende krav av noen ansatte. Dette er noe forskjellig fra de andre forholdene som oppleves å gi høye jobbkrav, som går på ressurstilgang og arbeidsmengde. Her er det undervisningssykehjemmets tilbud om

fagutvikling som i seg selv gir økte jobbkrav for noen deltagere i våre prosjekter. Ved det ene bordet på historieverkstedet diskuteres svarene fra kortundersøkelsen mer inngående. Deltagerne her ser dette i sammenheng med at en del ansatte føler de ikke får gjort seg nytte av det de lærer gjennom undervisningssykehjemmet. Vi tror dette kan være med på å føre til at ansatte føler fagutviklingsmuligheter som et krav. Fordi de ikke får tatt i bruk det de lærer oppleves også selve deltakelsen i aktiviteten som å ha lite mening og gi lite utvikling. Læringsmuligheter som ikke gir reell utvikling vil neppe bidra positivt til å styrke kontrollaspektet (Hvid, 2009). Dette kan forklare noe av funnet, men neppe alt. Helse- og omsorgsarbeid kan være krevende fordi en skal tilfredsstille individuelle behov hos pasientene innenfor faglige normer og med knappe ressurser tilgjengelig (Orvik, 2004). Orvik gjør et poeng av at helseorganisasjoner ofte er mer ambisiøse enn det er ressursgrunnlag for. Med andre ord at de ikke avklarer verdikonflikten mellom pasient-, profesjons- og produksjonsverdier (Orvik, 2004). Ved Songdalstunet tror vi en slik verdikonflikt vil enda tydeligere. Deler av innsatsen i fagutvikling finansieres ved tilskudd fra myndighetene knyttet til undervisningssykehjemmet og prosjekter. Men virksomheten bidrar selv med både økonomiske og menneskelige ressurser. Dette mener vi kan ses på som å forsterke fag- og profesjonsverdiene i organisasjonen. Når Songdalstunet må stramme inn på den ordinære driften, slik organisasjonen må i 2007 og 2008, vil vi tro at denne verdikonflikten forsterkes. Ressursene som er direkte tildelt undervisningssykehjemmet er ikke påvirket av innsparingene, og undervisningssykehjem er en viktig del av strategien for organisasjonen. Samtidig er kapasiteten i den ordinære organisasjonen til å følge dette opp redusert på grunn av budsjettkutt. Dette vil for ansatte kunne bety at en eventuell rollekonflikt oppleves enda sterkere. Det blir mindre ressurser tilgjengelig gjennom budsjettkuttene og dette krever at en jobber annerledes for å ivareta tjenesten til pasientene. Samtidig blir fag og profesjonsverdiene relativt sett styrket på organisasjonsnivå fordi fagutviklingsaktiviteten forblir på samme nivå. Dette vil vi anta kan gjøre at disse kravene oppleves enda sterkere, og i en slik situasjon bidrar til at fagutviklingsmuligheter oppleves som krav heller enn et bidrag til kontroll for noen ansatte.

Nå skal det sies at mange ansatte også uttrykker nettopp at det å ha mange fagutviklingsmuligheter er positivt og bidrar til å gjøre arbeidet både lettere og mer givende. Dette ser vi for eksempel når en deltager fra fagarbeidergruppen sier på historieverkstedet at det å bruke tid på læring kan bidra til at en senere sparer tid i arbeidet. Vårt poeng i denne sammenhengen er at vi har sett at utviklingsmuligheter kan bidra til økte krav så vel som økt kontroll.

I undervisningssykehjemmets virksomhetsbeskrivelse ser vi at myndiggjorte medarbeidere er et av utgangspunktene for arbeidet med utvikling i egen organisasjon sammen med tilretteleggende ledelse og helhetlig tverrfaglig tekning. Dette kalles i dokumentet for medarbeiderskap. Myndiggjorte medarbeidere er et begrep introdusert av Kommunenes sentralforbund og kan defineres slik: ” *at vi sammen tilrettelegger for personlig utvikling og vekst, som for den enkelte gir kvalitet og arbeidsglede i det daglige arbeidet, og ansvar, myndighet og kompetanse for å løse de oppgaver vi står overfor på jobben”*(Rasmussen og Haugen 2004 s.2).

Programmet omhandler myndiggjøring på tre områder. I rollen som organisasjonsmedlem får den enkelte mer innflytelse over hvordan arbeidet skal legges opp og løses. I rollen som fag- eller omsorgsperson tilbys det muligheter for kompetanseutvikling, faglig refleksjon i hverdagen og mulighet til å uttale seg om det tjenestetilbudet som gis til brukerne. Myndiggjorte medarbeidere skal altså gi den enkelte medarbeider mer innflytelse og beslutningsrom i arbeidet samt faglig og personlig utvikling. Som enkeltperson tilbys den ansatte muligheter til å påvirke utforming og tilrettelegging av egen arbeidssituasjon (Rasmussen og Haugen, 2004). Umiddelbart ser dette ut til å være et program som bidrar til økt kontroll for arbeidstaker gjennom å styrke flere aspekter ved kontrolldimensjonen, som evneutnyttelse, beslutningsautoritet og innflytelse.

Dette programmet er en del av en generell trend i arbeidslivet med økt innslag av selvledelse. Det vil si at arbeidstageren får ansvar for flere beslutninger, mens det blir færre ledere eller ledernes oppgaver blir mer å være støttespillere og verdiformidlere enn tradisjonelle sjefer (Hvid, 2009). Myndiggjorte medarbeidere kommer opp som en viktig diskusjon for organisasjonen når vi spør om dette i historieverkstedet. Der uttrykker deltagerne at mange synes det er positivt med medarbeiderskap, men at det ikke passer for alle ansatte og at noen synes det blir stressende med de nye arbeidsoppgavene. Vi merker oss også at det sies noen ganger av ansatte, at de gjør litt av ledernes jobb gjennom dette. Myndiggjorte medarbeidere er i liten grad kommet opp som tema i våre andre aktiviteter.

Hvid (2009) tar for seg selvledelse i det nye arbeidslivet i lys av krav – kontrollmodellen. Hvid tar i sin artikkel opp de samtidige utviklingstrendene med selvledelse og standardisering av arbeidsoppgaver, og hevder disse standardisering bidrar til å svekke den reelle innflytelsen og utviklingen ansatte kan oppnå gjennom økt grad av selvledelse (Hvid, 2009). Vi vil hevde at noe av det samme er Songdalstunets utfordring, men da på grunn av økende effektivitetskrav heller enn noen standardiseringstrend. Det kan være gode grunner for å kalle

store deler av arbeidet ved Songdalstunet for kunnskapsarbeid. Dette innebærer at arbeidet vanskelig kan standardiseres og kontrolleres. Den enkelte ansatte bestemmer i stor grad kvaliteten på arbeidet gjennom sin faglige dyktighet (Ekman, 2004). Men som vi har sett kan arbeidsmengden av mange ved Songdalstunet oppleves som svært stor og ressursene begrenset. Det å skulle være myndiggjort medarbeider i en slik situasjon kan oppleves som å skulle håndtere en kaotisk situasjon med enda færre faste holdepunkter enn før (Hvid, 2009). Vi ser at økt kontroll også medfører økte krav til ansatte og flere oppgaver. I tillegg kan en opplevelse av ressursknapphet begrenser det reelle handlingsrommet for den myndiggjorte medarbeideren. Hvis arbeidstageren bare kan velge mellom allerede fastlagte oppgaver blir den økte beslutningsautoriteten ganske innholdsløs (Hvid, 2009). Hvis kravet om å utvikle seg faglig kun er for å håndtere denne ressurssituasjonen bedre, vil dette etter vår mening neppe bidra til noen positiv økning av kontroll.

For å oppleve kontroll i en slik sammenheng må man bidra til at den enkelte føler seg i stand til å løse oppgavene og oppleve positiv utvikling (Hvid, 2009). Når ansatte i flere av våre aktiviteter forteller at de ikke alltid går hjem med en god følelse fordi de ikke rekker å gjøre mer enn det nødvendigste tyder dette på at de kan oppleve konflikt mellom hensynet til pasientene og til forvaltning av ressursene (Orvik, 2004). En klargjøring og samtale mellom ledelse og myndiggjorte medarbeidere om hva som forventes og hva som må til av ressurser vil vi tro kan bidra til dette. I gruppeintervjuene våre 2009 understreket også begge gruppene nytten av å respektere forskjellighet og benytte hverandres styrker i arbeidet. Å videreutvikle dette som et redskap for kontroll kan bidra til å øke den enkeltes opplevelse av beslutningsautoritet og muligheter til vekst. Dette innebærer et mer relasjonelt kontrollbegrep enn i den opprinnelige modellen (Hvid, 2009).

5.3.3 Sosialt og kulturelt læringsmiljø

Det sosiale og kulturelle læringsmiljø deles av Illeris inn i kulturelle, sosiale og politiske fellesskap på arbeidsplassen (Illeris, 2004). Vi har i dette avsnittet særlig fokus på kulturelle elementer i organisasjonen. Vi tenker da på de verdier, normer og handlingsmønstre som er viktige i organisasjonskulturen (Jacobsen, 2004). Vi er derfor opptatt av hvordan læring verdsettes av ansatte i undervisningssykehjemmet og hvilke holdninger som kan hemme eller fremme læring.

I flere av våre aktiviteter ved Songdalstunet sier de ansatte at det er stor aktivitet med mange muligheter for kurs og videreutdanning. Dette vektlegges som positivt. På historieverkstedet fortelles det at det er få som slutter og det er mange søkere på nye stillinger. På den annen side gir også relativt mange utrykk for at de er mettet av alle kurstilbud og kravet om og alltid å være oppdatert. Dette gjelder spesielt på historieverkstedet og i kortundersøkelsen i forkant. På de foregående aktivitetene er fokuset mer på mangel på ressurser i hverdagen som hindrer bruk av kompetanse og gjør det vanskeligere å gjøre en god jobb for pasientene.
En av de ansatte under historieverkstedet uttrykker at hun mener det er for mye krav om kursvirksomhet med å si: *"Jeg er drittlei alle kursene, og jeg føler meg presset til å gå på kurs".* Ved fagarbeidernes bord sier en annen ansatt at det *"ikke er tid til å være med på alt dette, da ville vi ikke fått gjort annet".* Selv om andre ikke uttrykker seg så sterkt ser vi at det er en oppfatning om at det er press for læring. Som vi diskuterer over ser det ut som om kursdeltagelse og utvikling i seg selv fremstår som et jobbkrav. I tillegg ser vi at for mange ansatte er normen om at pasientene kommer først en sentral del av identiteten, som vi drøfter over. Følelsen av større krav knyttet til undervisningssykehjemmet sammen med opplevelse av knapp tid til omsorg for pasientene kan kanskje bidra til at ansatte uttrykker at det blir for mye læring.
Vi spør oss også om vi er tilskuere til en slags "klagekultur" ved sykehjemmet når mange vektlegger at de har for mange muligheter til faglig utvikling og i tillegg forventer full lønn for all ekstrainnsats. En av de høyskoleutdannende sier på historieverkstedet at hun kun vil velge kurs som gir kompensasjon og ikke et sannet kurs som kanskje gir faglig utvikling. I uformelle samtaler opplever vi at ledere og fagledere utrykker en viss oppgitthet over disse holdingene blant noen av de ansatte. Dette har likevel ikke blitt uttrykt i våre aktiviteter. Spørsmålet blir om ansatte ser på de mange mulighetene som noe de kan bruke aktivt for egen faglig utvikling i arbeidshverdagen. Det kan se ut som noen behandler fagutviklingen som en ekstra arbeidsoppgave. På den annen side er det mulig ikke alle kursene og aktivitetene for øvrig oppfattes som relevante for ansatte. Kanskje skyldes opplevelsen av press til fagutvikling at det styres fra ledelsen hva det skal være kurs i. Kanskje kan den også komme av at det er viktig for lederne å skaffe deltagere til forskjellige oppgaver, slik en leder forteller på historieverkstedet. I så fall stiller vi oss tvilende til om fagutviklingen kun øker kontrollsiden i krav – kontroll – modellen. Som vi skriver over kan fagutviklingen også fremstå som et jobbkrav. Dette kan da gi opphav til noen negative holdninger i sosiale og kulturelle fellesskap, der fagutvikling ses på som press. Disse holdningene som vi har møtt på kan også skrive seg fra at undervisningssykehjemmet utfordrer noen sider ved kjernekulturen.

Kjernekulturen beskriver de verdier, normer og virkelighetsbeskrivelser som er vanskeligst å endre i en organisasjon (Jacobsen, 2004). Vi har i våre aktiviteter støtt på noen forestillinger som kan gi uttrykk for elementer i kjernekulturen. Ved flere anledninger er pasientfokuset fremhevet, ansatte sier de er der for pasientene og dette er det viktigste. Vi ser for eksempel i gruppeintervjuet med ansatte på langtids - og rehabiliteringsavdelingen at de sier de må vite at de har dekket pasientens behov for å kunne gå fra jobb med en god følelse. Det at det er en viktig verdi for ansatte å sørge for at pasientene får en verdig og faglig god omsorg, samt at de ofte føler at tiden ikke strekker til tror vi kan bygge opp under et syn på kurs og andre aktiviteter som noe som kommer i veien for primæroppgavene eller er en ekstra belastning i en travel hverdag. Dette kan gi holdninger som hemmer læringskulturen og ikke bidrar til en kunnskapshjelpende kontekst (von Krogh m.fl., 2005).
Utfordringen for undervisningssykehjemmet blir kanskje å ta tak i dette og utvikle en kontekst der ansatte blir møtt på sin følelse av press og samtidig får muligheten til å medvirke til at kursingen føles relevant og bidrar til å bedre utførelsen av oppgavene.
Fokuset på læring og kompetanse blir også noen ganger satt opp mot omsorgen til pasientene. For å illustrere dette sier en av fagarbeiderne på fokusintervjuet høsten 08: *"Selv om det er kompetanse alle snakker om, så er det en hånd å holde og nærhet som gjelder".* Noen verdier og normer i kulturen vil være mer sentrale, mens noen er mindre grunnleggende og dermed lettere å endre på (Jacobsen, 2004). Selv om Songdalstunet er et undervisningssykehjem så kan det se ut som for oss om at omsorg for pasienten er en grunnleggende verdi og vi får det også bekreftet flere ganger. Dette er for så vidt en svært lite overraskende observasjon. Et av elementene i en bedriftskultur er forestillinger om hvilke oppgaver som skal løses (Jacobsen, 2004). Å yte tjenester til de av kommunens innbyggere som trenger dette er jo eksistensgrunnlaget for pleie- og omsorgstjenestene og flertallet de ansatte har utdanning i omsorgs- og helsefag. Hvis fagutvikling settes opp mot pasientene fører dette neppe til noen læringsfremmende kultur.

Vi ser også en viss forskjell i hvordan dette fremstilles mellom faggruppene, særlig mellom fagarbeidere og høyskoleutdannede. Der fagarbeiderne høsten 2008 er opptatt av at det må være nok ressurser og tid til pasientene før en tenker fagutvikling er høyskoleutdannede opptatt av samhandling og organisering for å møte jobbkravene. Begge gruppene er enige i at det er viktig at kunnskap fra kurs spres internt. I det kulturelle fellesskapet på en arbeidsplass ligger verdier, normer og forestillinger. Disse kulturelle forestillingene former tolkninger og reaksjoner (Illeris, 2004). Det kan se ut som at fagarbeiderne er mer praktisk orientert og de er

kanskje mindre opptatt av kurs og fagutvikling. Spørsmålet er om denne forestillingen ligger i kulturen eller om det ligger i den utdannelsen de har tatt. Den ansatte møter læringsforutsetningene med sin egen bagasje i form av sosial bakgrunn, utdannelse og tidligere arbeidserfaring (Illeris, 2004). Dette kan være med på å forme de ansattes verdier på hva som er viktig å prioritere på arbeidsplassen. På den måten kan læring her hemmes og fremmes etter hvilket ståsted enkelte ansatte og grupper av ansatte har. På den annen side kan knapphet på ressurser være årsaken til at fagutvikling blant fagarbeiderne blir nedprioritert. Dette kan føre til motstand fordi endringene kan true de ansattes verdier, normer og forestillinger (Jacobsen, 2004). De ansatte vil i en tøff periode ha pasient fokus fremfor fagutviklingsfokus.

I intervjuet med ansatte på langtids og rehabiliteringsavdelingen tas opplæring av nyansatte, forholdet mellom profesjoner og grupper i avdelingen opp av ansatte. Ansatte ønsker å gi god opplæring til nyansatte og vikarer, men føler det gis for lite tid til dette og at dette kan føre til stress. En nyutdannet sykepleier forteller hvordan hun lærer av andre i avdelingen med kortere utdanning og det blir en diskusjon rundt dette. Den nyutdannede sykepleieren blir her en ressurs for de mer erfarne fagarbeiderne fordi hun kan se ting med nye øyne og sitter med formell kompetanse og mye ansvar i kraft av sin stilling. Mange fagarbeidere og assistenter i avdelingen har igjen mindre ansvar, men lengre erfaring. De forteller at de gjensidig kan gjøre bruk av hverandres kunnskaper.
Ansatte uttrykker her verdien både av god opplæring og gradvis læring i fellesskap mens en utfører arbeidsoppgavene. Dette kan være et element i å *"lære å lære i lag"* i Peter Senges definisjon av en lærende organisasjon (Wadel, 2008). Ansatte ser at problemer løses best i lag og på tvers av profesjonsgrenser. I samme prosjekt intervjuer vi ansatte ved bofellesskapet i Kirkeveien, som er del av habiliteringstjenesten. Denne gruppen har endret sitt arbeidsmiljø til det bedre etter å ha hatt dårlig psykososialt arbeidsmiljø, i følge gruppen selv. Vi spør hva som gjorde at til ble så bra og får til svar at de bestemte at slik kunne de ikke ha det *"vi har blitt mer voksne, vi har vært gjennom mye og dette har vi vokst på.* Jobbtrivsel kjennetegnes blant annet at man gir tilbakemeldinger til hverandre (Einarsen og Skogstad (red), 2005). Denne tilbakemeldingen fører til at kolleger korrigerer sin adferd og fremmer ny læring (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Som vi har sett kan holdningene til læring variere mellom yrkesgruppene både til læring generelt og hva slags læring som ønskes. Personer med lengre formell utdanning og mer

formelt ansvar i organisasjonen er tilbøyelig til å være mer interessert i læring og søke læringsmuligheter, mens ansatte med kort utdanning gjør dette i mindre grad (Illeris, 2004).
En av gruppene vi har brukt i undersøkelsen er assistentene, de som ikke har formell utdanning i helse- og omsorgsfag. I våre undersøkelser er assistentene den gruppen som er mest positive til sin arbeidsplass. De vektlegger at de føler seg inkludert i undervisningssykehjemmet og at de også får delta på kurs og opplever liten forskjellsbehandling. Samtidig sier de i fokusgruppen at de er glad det også finnes jobber for de som ikke har tatt lengre utdanning og de vektlegger praktisk erfaring. Gruppen er opptatt av at praktiske sider ved kunnskap og kompetanse skal verdsettes. Illeris (2004) poengterer at det er særlig viktig for denne gruppen at læringstiltak er forankret slik at det føles meningsfullt. For eksempel etterlyser en av renholderne opplæring i demensomsorg, fordi hun møter mange demente pasienter når hun gjør rent og disse pasientene skiller ikke mellom renholdere og pleiepersonale.
Mange av deltakerne har selv aktivt valgt bort utdanning til fordel for arbeidslivet. En av deltagerne sier: *"Jeg får jo livserfaring selv om en ikke har gått på skole. Jeg ser ingen nødvendighet i å gå på skole"*(forkortet sitat). Men vi møter også i våre undersøkelser på assistenter som nå får videreutdanning til fagarbeidere gjennom undervisningssykehjemmet. Med utgangspunkt i Illeris kunne en anta at undervisningssykehjem ville fremstå som lite relevant eller til og med truende på ansatte uten særlig formell utdanning. Imidlertid ser vi en sterk oppslutning i denne gruppen om arbeidsplassen. I forhold til holdninger til læring kan det se ut som om undervisningssykehjemmet har lykkes med å forankre dette og inkludere også assistentgruppen.

5.3.4 Delkonklusjon

Arbeidspraksis er et begrep som beskriver organisasjonens forutsetninger for å skape læring hos de ansatte (Illeris, 2004). Undervisningssykehjemmet synes å være godt integrert i Songdalstunets formelle elementer. Denne endringen preger klart arbeidsmåtene og ledelsestenkningen ved sykehjemmet og er synlig i planlegging samt strategi.

Vi har sett at det finnes noen arenaer for samtaler, refleksjon og utforsking av nye ideer. Det er blitt skapt flere slike arenaer det siste året og disse er forankret i organisasjonens strategidokumenter. Likevel ser vi at det er kurs og videreutdanning ansatte fremhever som de

mest synlige konsekvensene av at Songdalstunet er undervisningssykehjem. En tydeliggjøring av formålet med læringsarenaer ville kanskje gjort disse mer synlige og formålet enda klarere for ansatte.
En kunnskapshjelpende kontekst fremmes i de formelle elementene av organisasjonen mye gjennom ledernes verdier og handlinger (von Krogh m.fl., 2005). Ledere som tilrettelegger for vekst, utvikling og praktiserer idealene i medarbeiderskap, slik de omtales i virksomhetsbeskrivelsen vil kunne bidra til en kunnskapshjelpende kontekst. Vi ser også fra data at ansatte ved Songdalstunet har behov for å ta opp problemstillinger knyttet til arbeidet. De trenger videre å bruke ny kunnskap og nye arbeidsmetoder de tilegner seg. Å være bevisst disse utfordringene synes viktig for at Songdalstunets skal videreutvikle en kunnskapshjelpende kontekst.
Vi har også sett at konteksten på den enkelte avdeling og mellom faggrupper kan være forskjellig ved Songdalstunet som i andre organisasjoner. Dette er viktig å ta hensyn til ved spredning av kunnskaper. Det at mange arbeider i turnus og i redusert stilling er også en utfordring ved kunnskapsspredning, da man sjelden vil oppleve å ha alle ansatte tilstede samtidig. Songdalstunet har et godt utgangspunkt for spredning av kunnskaper gjennom kompistreffet, men må også ta hensyn til de spesielle utfrodringene med å nå ut i organisasjonen.

I forhold til krav og kontroll i undervisningssykehjemmet ser vi at mange ansatte formidler at de opplever høye jobbkrav, som har økt de siste årene. Både ansatte og ledere er opptatt av å bruke læringsmulighetene til å håndtere dette. Men det er forskjeller i hvordan faggruppene uttrykker at det kan skje. Vi ser også at læring og fagutvikling relativt ofte uttrykkes som krav i seg selv og kilde til press. Dette kan settes i sammenheng med de generelt høye kravene som oppleves samt behovet for å få brukt den kompetansen som ansatte tilegner seg. Myndiggjorte medarbeidere kan bidra til å øke kontrollen, men dette fordrer at det gis mulighet til reell utvikling for den enkelte og at det fokuseres på hvordan man kan løse oppgaver sammen på arbeidsplassen.

Vi har sett etter tegn på at læring verdsettes av ansatte samt holdninger og uttrykk som kan hemme eller fremme læring.
Mange aspekter ved undervisningssykehjemmets læringsmuligheter verdsettes av ansatte og gir tydelig mening for ansatte. Men vi ser også at negative uttrykk knyttes til mengden av aktiviteter og at det finnes en forståelse om at det er for mye fagutvikling. Vi mener det kan

ha sammenheng med de høye jobbkravene samtidig som undervisningssykehjemmet forsterker fag- og profesjonsverdiene. Vi tror også at undervisningssykehjemmet utfordrer noen sterke elementer i kulturen i forhold til hvilke oppgaver undervisningssykehjemmet skal løse. Vi har sett noe forskjellige verdiuttrykk i de forskjellige gruppene.
Holdninger som kan virke hemmende på læring kan være en konsekvens av dette ved at undervisningssykehjemmet blir satt opp mot pasientene eller at omgivelsene påvirker kulturen i retning av større fokus på pasientomsorg fremfor læring. Holdninger som fremmer læring omfatter en positiv bevissthet om verdien av forkjellighet og tverrfaglig samarbeid.

I forhold til arbeidspraksis mener oppsummert at utfordringene ligger i å gi ansatte reell opplevelse av innflytelse og beslutningsmyndighet og i å styrke læring og fagutvikling i organisasjonskulturen. De formelle elementene av organisasjonen er generelt godt tilpasset målene om intern læring i undervisningssykehjemmet.

6 Konklusjon

Vi gir i dette avsluttende kapitlet svar på hvert av de ti evalueringskriteriene. Gjennom dette peker vi også på utfordringer som Songdalstunet bør ta tak i videre. Vi gir deretter vår hovedkonklusjon på problemstillingen.

Det første evalueringskriteriet er: *I hvor stor grad kommer læring internt i organisasjonen frem av målsetninger og planer for undervisningssykehjemmet?*
Dette kommer frem i betydelig grad i nyere dokumenter. I tidligere dokumenter er dette fremhevet, men med færre konkrete tiltak enn i de nyere dokumentene. Det er derfor en dreining mot større fokus på dette det siste året. Dette er et nødvendig supplement til den høye kursaktiviteten, dersom målet er å skape mer læring i organisasjonen.

Det andre kriteriet er: *Berører endringen både formelle og uformelle elementer i organisasjonen?*
Vi mener endringen har konsekvenser både for formelle og uformelle elementer i organisasjonen. Endringene i formelle elementer er tydelige og observerbare. I de uformelle elementene i organisasjonen fordrer endringen at nye verdier integreres i kultur og handlemåter blant ansatte. Vi mener endringen ikke er kommet like langt i disse elementene som i de formelle elementene. Dette et naturlig, da det tar lengre tid å endre uformelle elementer. Videre integrering av verdier knytet til læring og fagutvikling i uformelle elementer fordrer at ansatte opplever at det finnes tilstrekkelige ressurser og at læringen er relevant for kjerneoppgavene i organisasjonen.

Det tredje evalueringskriteriet er: *Er endringsstrategien tilpasset det å skape læring i organisasjonen?*
Vi mener endringsstrategien i stor grad har innslag av organisasjonsutvikling, og at denne strategien er godt egnet for å fremme læring. Likevel må en være klar over at andre endringer i organisasjonen påvirker undervisningssykehjemmet. Det er derfor viktig å integrere også disse i en endringsstrategi som lar ansatte delta.

Det fjerde evalueringskriteriet er: *Kan det sies å være mer læring i organisasjonen nå enn før undervisningssykehjemmet?*
Læring knyttet til undervisningssykehjemmet har bidratt til endrede arbeidsmåter på flere områder, blant annet tydeliggjort gjennom historieverkstedet. Dette kan tas til inntekt for at det har skjedd reell læring i organisasjonen. Det er likevel vanskelig å måle dette.

Det femte evalueringskriteriet og det første som forholder seg til arbeidsidentitet er:
I hvor stor grad og på hvilken måte uttrykkes læring som en viktig del av arbeidet?
Læring omtales som viktig og nyttig i mange sammenhenger, men kan også settes opp mot pasientomsorgen. Dette kan organisasjonen møte med å arbeide med å gjøre læring relevant gjennom å sørge for at ny kompetanse kan tas i bruk.

Det sjette evalueringskriteriet er: *Oppfatter ansatte seg som en del av undervisningssykehjemmet?*
Vi stilte dette spørsmålet på bakgrunn av måten noen ansatte fremstilte undervisningssykehjemmet. Vi kan likevel konkludere med at de fleste ansatte opplever tilnytning og identitet til undervisningssykehjemmet.

Det syvende evalueringskriteriet er: *Oppfatter ansatte samsvar mellom ord og handling, det vil si mellom organisasjonens uttrykte teori og den praksis som er på arbeidsplassen?*
Her vil vi si at ansatte ikke opplever fullt samsvar. Idealene om satsning på fagutvikling og læring settes opp mot hverdagen med mange oppgaver og knappe ressurser samt omstilling i den ordinære driften. Det er en utfordring for organisasjonen å ta tak i denne opplevelsen av avstand. Det er også potensielt en kilde til læring å se hvordan de forskjellige verdiene organisasjonen skal ivareta i forhold til pasient, produksjon og fag kan møtes.

Med det åttende evalueringskriteriet beveger vi oss over på organisatorisk og teknisk læringsmiljø. Her har vi to underspørsmål:

c. *På hvilken måte bidrar undervisningssykehjemmets organisering til læring*
d. *Hvordan preger læring ledernes arbeidsmåte og oppgaver?*

Undervisningssykehjemmet har inkludert fagutvikling og læring i de formelle elementene i organisasjonen. Vi ser dette igjen i organisasjonens strategier og i ledernes arbeidsoppgaver med ansvar for å stimulere til læring og å drive tilretteleggende ledelse. Vi kan ikke utfra våre data fastslå om lederne praktiserer eller får praktisere tilretteleggende ledelse. Men den

ledelsesform som legges opp til er klart i samsvar med å fremme læring i organisasjonen. Undervisningssykehjemmet er organisert slik at ansatte tilbys flere lærings- og refleksjonsarenaer knyttet til sitt arbeid i tillegg til et omfattende tilbus om kurs og videreutdanninger. Likevel bør refleksjons- og læringsarenaer tydeliggjøres enda mer for ansatte og ledere som arenaer for å bedre arbeidspraksis.
Det er også en utfordring for Songdalstunet at læring ikke synes å vektlegges i stor grad av helsedirektoratet, som er ansvarlig for den nasjonale satsningen på undervisningssykehjem.

Det niende evalueringskriteriet forholder seg til krav – kontroll modellen: *Hvordan påvirker undervisningssykehjemmet variablene krav og kontroll i ansattes arbeidsmiljø?*
Læring og fagutvikling på Songdalstunet styrker ansattes opplevelse av kontroll i forhold til jobbkravene. En dimensjon som kan utvikles videre ved dette er fokus på organisatorisk kompetanse og samhandling. Dette vil kunne gi ansatte mer støtte i arbeidshverdagen og vil kunne styrke en form for relasjonell kontroll i forhold til jobbkravene.
En må også være klar over det store fokuset på fagutvikling kan utgjøre en økning i jobbkravene for ansatte. Dette i kombinasjon med økt selvledelse men manglende reell mulighet til å påvirke ressurssituasjonen kan føre til at de gode intensjonene bak medarbeiderskap ikke settes ut i livet.

Det tiende evalueringskriteriet fokuserer på kulturelt og sosialt læringsmiljø og har to underpunkter:

a. *Hvilke tegn finnes på at læring verdsettes eller ikke verdsettes?*
b. *Hvilke holdninger kan hemme eller fremme læring*

Vi ser at læring verdsettes som en kilde til å gi bedre omsorg til pasientene og som en mulighet til å utvikle seg selv faglig og personlig for mange ansatte. Vi ser også at det forstås som positivt å arbeide ved et undervisningssykehjem med sine mange muligheter og at dette verdsettes av ansatte. På den annen side er det også negative uttrykk og holdninger knyttet til læring der dette kan bli satt opp mot kjerneoppgavene og der det betraktes som en belastning i seg selv. Undervisningssykehjemmet oppfattes positivt, men utfordrer også noen sterke elementer i kulturen. Dette mener vi er den største utfordringen for Songdalstunet som undervisningssykehjem. Å fokusere på læringskultur vil være viktig for å få gjennomført undervisningssykehjemmets mandat og målene om intern læring.

Denne oppgavens problemstilling er formulert slik: *"Hvilke virkninger har funksjonen som undervisningssykehjem for læring i organisasjonen ved Songdalstunet. Hvordan påvirker endringen arbeidspraksis og arbeidsidentitet i organisasjonen?"* Vår hovedkonklusjon blir at læring er godt forankret som et element i endringen. Gjennom dette har læring fått en større del av arbeidsidentitet og arbeidspraksis. Det er likevel en krevende kontekst for dette arbeidet med knappe ressurser og høye krav til ansatte. Læring kan i seg selv fremstå som et krav i en slik kontekst. Organisasjonen har en utfordring i forhold til å legitimere læring og fagutvikling som en av de oppgavene Songdalstunet skal løse. Å fokusere på læringskultur og gi ansatte medvirkning og kontroll på arbeidsplassen vil være sentralt for å få læring til å bli en del av arbeidspraksis og arbeidsidentitet.

Litteraturliste

Amundsen, Oscar og Kongsvik, Trond. *Endringskynisme.*
Gyldendal Akademisk, 2008.

Andersen, Lars. *Underorganisering. Bedriftsutvikling og ansattes arbeidsvilkår.*
Gyldendal Norske Forlag AS, 2002.

Bang, Henning. *Organisasjonskultur.*
Tano, 1995.

Berg, Anne Marie og Eikeland, Olav. *Medvirkning og læring. Endringsprosesser i staten – en veileder.*
Tano Aschehoug, 1997.

Berg, Bruce Lawrence. *Qualitative research methods for the social sciences*.
Pearson Education, 2007.

Busch Tor, Johnsen Erik og Vanebo Jan Ole. *Endringsledelse i det offentlige.*
Universitetsforlaget, 2003.

Dahl Thomas, Finstad Nils og Mo, Tone Opdalh (red.) *Tid for forandring: arbeidsgiverpolitikk i kommunesektoren.* Kommuneforlaget, 2000.

Ebeltoft, Arne. *Hvordan kartlegge psykososialt arbeidsmiljø og få i gang aktivitet. En veileder.*
Arbeidsforskningsinstituttet, 1993.

Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (red). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer.*
Fagbokforlaget, 2000.

Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (red). *Den dyktige medarbeider. Behov og forventning.*
Fagbokforlaget, 2005.

Ekman, Gunnar. *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*.
Abstrakt forlag, 2004.

Haslebo (red) & Nielsen. *Konsultation i organisationer. Hvordan mennesker skaber ny mening.*
Dansk psykologisk forlag, 1997.

Hvid, Helge. *To be in control – vejen til godt psykisk arbejdsmiljø.* Artikkel i Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 1- 2009 s. 11-30.
Syddansk universitetsforlag, 2009.

Illeris, Knud og samarbeidspartnere. *Læring i arbeidslivet*.
Roskilde Universitetsforlag, 2004.

Jacobsen, Dag Ingvar. *Forståelse, beskrivelse og forklaring. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode for helse- og sosialfagene.*
Høyskoleforlaget AS, 2003.

Jacobsen, Dag Ingvar. *Organisasjonsendringer og endringsledelse.*
Fagbokforlaget, 2004.

Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid. *Psykologi i organisasjon og ledelse.*
Fagbokforlaget, 2003.

Krogstrup, Hanne-Kathrine. *Evalueringsmodeller*.
Academica forlag, 2006.

Kvale, Steinar. *Det kvalitative forskningsintervju*.
Gyldendal Norske Forlag AS, 1997

Levin, Morten og Klev, Roger. *Forandring som praksis*. *Læring og utvikling i organisasjoner.*
Fagbokforlaget, 2002.

Limborg, Hans Jørgen. *Historieværkstedet – en metode til afdækning af organisationers forandringshistorie.*
Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København, 2005.

Nytrø, Kjell. *Ansattes syn på sykefravær. Eksplorerende analyser av landsrepresentative data.*
SINTEF Trondheim, 1995.

Nytrø, Kjell og Saksvik, Per Øystein. (red). *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring.*
Cappelens Forlag, 2006.

Orvik, Arne. *Organisatorisk kompetanse- i sykepleie og helsefaglig samarbeid.*
J.W. Cappelens Forlag, 2004.

Rasmussen, Bertil og Haugen, Per E. *Medarbeiderskap – flink med folk.*
PA-konsult, 2004.

Ringdal, Kristen. *Enhet og mangfold*.
Fagbokforlaget, 2001.

Sverdrup, Sidsel. *Evaluering – faser, design, gjennomføring*.
Fagbokforlaget, 2002

Thagaard, Tove. *Systematikk og innlevelse*.
Fagbokforlaget, 2003.

Von Krogh, Georg. Ichijo, Kazuo og Nonaka, Ikujiro. *Slik skapes kunnskap. Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*.
N.W. Damm & Søn, 2005.

Wadel, Cato. *En lærende organisasjon. Et mellommenneskelig perspektiv*.
Høyskoleforlaget 2008.

Wibeck, Victoria. *Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersøkningsmetod.* Studentlitteratur 2000.

Aadland, Einar. *Og eg ser på deg…. Vitenskapsteori og metode i helse- og sosialfag.* Tano Aschehoug, 1997.

Dokumenter

- **Fra nasjonale myndigheter**

Stortingsmelding 25, 2005-2006 (Omsorgsmeldingen)
Helse- og omsorgsdepartementet, 2006.

Undervisningssykehjem **–** Overordnet virksomhetsplan 2009**.**
Helsedirektoratet 2009.

- **Fra Songdalen Kommune**

Brodtkorb, Kari og Klakegg, Leni. *Læring, kunnskap og kompetanse. Nøkkelen til gode tjenester – Kompetanseutviklingsplan for helse- og omsorgstjenesten i Songdalen Kommune.* Hovedundervisningssykehjemmet for region sør, Songdalen 2009

Plan for helse og omsorgtjenester, 2007 – 2010.
Songdalen Kommune, 2006

Søknad om permanent status som undervisningssykehjem. Datert 11. mars 2005.
Songdalen Kommune, 2005

Søknad om å bli et undervisningssykehjem. Datert 8. november 2000.
Songdalen Kommune, 2000

Virksomhetsbeskrivelse - Hovedundervisningssykehjemmet for region sør. Songdalen kommune, 2009

Vedlegg 1 Intervjuguide; fokusgrupper høst 2008.

Intervjuguide, til bruk for intervjuleder.

Briefing:

- Navnerunde rundt bordet. Navn og arbeidsplass/stilling.
- Studentgruppen
- Intervjuet vil bli brukt anonymt i en prosjektoppgave som overlates til Songdalstunet. Bruk av informasjon er avhengig av samtykke. Det er mulig å reservere seg mot at opplysninger skal komme frem.
- Vår inndeling. En snakker mest, en skriver referat og en observerer og gjør notater.
- Målet er å holde en samtale gående rundt bordet mellom deltagerne.
- Noen flere spørsmål før vi går i gang?

Del 1: Kompetansebehov
Hjelpemiddel: Tavle
Prioriteringer: Kunnskaper, ferdigheter og holdninger:
Informasjon til deltakerne: "Aller først er vi interessert å finne ut hvilke områder dere vil prioritere i kompetanseutviklingen. Til hjelp har vi tavlen. Der skriver vi opp de områdene dere mener er viktige for Songdalstunet og deres tiltak "
Deretter ser vi på mulige tiltak og prøver å gruppere de etter kunnskap, ferdigheter og holdninger.
Eksempler på spørsmål om kompetanseområder, for å holde gruppen i gang.

- Hva er deres gruppe gode på kunnskapsmessig/ferdighetsmessig?
- Hva er deres gruppe mindre gode på?
- Hvilke holdninger er viktige
- Hvis dere ser på arbeidsplassen på helhet. Hvilke kunnskaper og ferdigheter bør utvikles og fokuseres på videre.

Tiltak
Eksempler på spørsmål/innspill om tiltak (kun hvis gruppene ikke selv kommer frem til tiltak):

- Kurs
- Videreutdanning
- Internundervisning
- Lære av kolleger
- Faggruppene
- Hospitering
- Finnes det allerede noe av dette på arbeidsplassen, hvordan kan det utnyttes?
- Trenges det nyrekruttering for å få dette til?
- Er det noe vi ikke har tenkt på enda?

Del 2. Interesser og forventninger.

Ta utgangspunkt i påstanden: Hovedundervisningssykehjemmet for helseregion sør vektlegger fag- og kompetanseutvikling i de kommunale helse og omsorgstjenestene. (fra kompetansekartleggingen, skrevet opp på flippover)

Første hovedspørsmål:

Be deltagerne diskutere denne påstanden, hva synes de om den, stemmer dette, hva prioriteres i virkeligheten?

Andre hovedspørsmål:

Er kompetanseplan nødvendig? Hva skal være formålet?

Tredje Hovedspørsmål:

Hva forventer dere å få ut av kompetansekartleggingen og kompetanseplanen? ¨

Intervjuleder stiller hovedspørsmålene og lar deltagerne diskutere de seg i mellom så mye som mulig.

Debrifing:

- Er det noe mer dere vil si om de temaene vi har diskutert i intervjuet.
- Er det noe n som vil reservere seg mot videreformidling av deler av informasjonen?
- Var intervjuet greit å være med på. Hva var bra? Kunne vi gjort noe bedre?
- Takk for oss, lykke til.

Vedlegg 2 Intervjuguide, gruppeintervju vår 2009.

Intervjuguide for veileder – HMS prosjekt

Briefing:

- Navnerunde rundt bordet. Navn og arbeidsplass/stilling.
- Studentgruppen
- Intervjuet vil bli brukt anonymt i en prosjektoppgave som overlates til Songdalstunet. Bruk av informasjon er avhengig av samtykke. Det er mulig å reservere seg mot at opplysninger skal komme frem.
- Vår inndeling. En snakker mest, en skriver referat og en observerer og gjør notater.
- Noen flere spørsmål før vi går i gang?
- Litt mer om hva som ligger i arbeidsmiljø og nærvær. Vi vil se på hva som bidrar til at folk kommer på jobb. Med arbeidsmiljø mener vi alle sider av jobben

Del 1 Identifisere lokale nærværsfaktorer.

Formål: Få frem lokale vurderinger av arbeidsmiljøet og lokal teori om hva som skaper nærvær.

- Kan dere beskrive arbeidsmiljøet her?

- Kan dere snakke litt om hvilke forhold ved arbeidet som motiverer til at man velger å gå på jobb?
- Er det andre faktorer som kan bidra til å øke dette nærværet?

Del 2 Skalaspørsmålet
Hjelpemiddel: Tavle
Formål: Bruke skalaspørsmål til å få frem en vurdering av dagens situasjon og ønsket situasjon. Videre få frem konkrete tiltak/forslag til endringer.

- På tavlen er det nå tegnet inn en skala fra 0 til 10. Forestill dere at 0 er karakteren for et svært dårlig arbeidsmiljø og 10 viser et helt perfekt arbeidsmiljø med stor arbeidsglede og nærvær.

1. Kan dere diskutere dere frem til hvor på skalaen dere er?
    a. Hva har gjort at dere er kommet såpass langt.
    b. Hvilke gode tiltak bidrar til dette
    c. Hva med organiseringen har bidrar til at dere er der.

2. Hvor høyt på skalaen synes dere at dere bør ligge.
    a. Hva kan gjøres for å nå dit?
    b. Er det gode tiltak som bidrar til dette allerede?
    c. Hva kan dere bidra med?
    d. Hva kan gjøres med organiseringen for at dere skal jobbe godt og nå dette målet.

Debrifing

- Er det noe mer dere vil si om de temaene vi har diskutert i intervjuet.
- Er det noe n som vil reservere seg mot videreformidling av deler av informasjonen?
- Informasjon om dialogkafè, med oppfølging av resultatene

Vedlegg 3 Veiledning for dialogkafè, vår 2009.

Dialogkafè, Songdalstunet 16/3 2009

Tid 1300 – 1430

Innledning

- Velkommen
- Vi skal ha gruppearbeid, men ikke plenumspresentasjon.
- Bruk arkene på bordene flittig.
- Målet er å få frem flest mulig gode ideer, og at avdelingene forplikter seg til å sette i verk noen tiltak som kan gi rask effekt.
- Mål å få til konkrete tiltak med kort tidshorisont ved avdelingene.
- Vi skal ha alt skriftlig.

Del 1. Arbeidsmiljø: 1 time

Spørsmål:
Mirakelspørsmål: Tenk dere at dere kommer på jobb og alle sider ved jobben fungerer godt, arbeidet sklir unna og alle er fornøyd.

1. Beskriv en slik dag. Hvordan oppfører folk seg og hvordan organiserer dere arbeidet?
2. Hvilke konkrete grep kan dere gjøre for å oppnå noe av dette allerede i dag?
    a. Få frem flest mulig forslag, bruk fantasien.

Diskusjon rundt bordene. Skrive ned, velge bordvert	20 min.
Bytte bord, diskutere videre på bakgrunn av det som kom frem	15 min
Tilbake til originalbord. Diskutere videre, få frem mest mulig tiltak	15 min

Del 2 Nærvær 30 min

To grupper, avdelingsvis.

1. Hvilke av de grepene som nå er skrevet opp kan også bidra til at man får mer lyst til å gå på jobb.
2. Velg noen tiltak dere vil sette ut i livet i løpet av et par uker. Velg også ett eller flere tiltak som bør settes i gang når de første er gjennomført.

Vedlegg 4 Orientering til deltagere og kort til kortundersøkelse.

Orientering om kortundersøkelse

Vi er tre masterstudenter i ledelse ved Universitetet i Agder som har inngått et samarbeid med Songdalstunet i 2008 og 2009.
I denne forbindelse ber vi om din hjelp til en kortundersøkelse. Vi håper du vil si din mening gjennom å svare på spørsmålet på kortet. Du kan bruke så mange kort du ønsker. Dette er en mulighet til å si din mening om det å jobbe på et undervisningssykehjem og vi håper du vil benytte deg av den.
Siste frist er 31/8
Alle ansatte oppfordres til å delta, fyll ut avdeling og faggruppe.
All informasjon på kortene behandles anonymt av studentgruppen. Informasjonen kan bli brukt i vår masteroppgave

Med vennlig hilsen fra masterstudentene
Anne Kittilsen, Jan Kenneth Stavenes. Elin Osestad

Eksempel på kort:

Avdeling: _____
Nevn en positiv eller negativ side ved å være ansatt på et undervisningssykehjem.

Faggruppe (Kryss av)
Assistent:___ Fagarbeider:___ Leder:___ Høyskoleutdannet:___
Kun ett svar per kort. Bruk flere kort om du har mer på hjertet.

Vedlegg 5 Veileder for historieverksted

Historieverksted på Songdalstunet 24. September

Veiledning for studentene

Historieverkstedet består av to bolker: En historiedel og en del der en fokuserer på nåtid og fremtid. I del 1 benytter vi oss av faggrupper, i del 2 blander vi gruppene etter mønster av dialogkafé.

Innledning
Vi ønsker velkommen, viser til bordene. Kort informasjon om opplegget for dagen. Vi har tre timer, som vi deler mellom en historieøvelse og en diskusjon om nåtid og fremtid. Målet er å få deltakernes synspunkter og vurderinger.

Del 1 Historieøvelsen 2 timer (inkl. innledning)
Vi presenterer spørsmål 1 på power-point: **Hvilke hendelser og begivenheter har formet Songdalstunet mellom 2004 og 2009?** Kort informasjon om at dette gjelder hele organisasjonen og alle hendelser. Studentene fordeler seg på bordene. Vi samler inn kortene og setter opp på tidslinje. Deretter tar vi opp resultatet i plenum. Stikkord til plenumsdiskusjon.

- Hva betydde denne hendelsen for organisasjonen?
- Hva betydde dette for ansatte?
- Hvilke personer var viktige?
- Hva betydde dette for læring og fagutvikling?

Vi går videre til spørsmål 2 **Hvilke diskusjoner, problemstillinger og uenigheter har vært i perioden?** Vi observerer ved bordene, samler inn kortene og setter opp på tidslinje.
Stikkord til plenumsdiskusjon

- Hva førte dette til for organisasjonen?
- Hva førte det til for ansatte?
- Hvilke interesser var involvert i diskusjonen?
- Hvilke personer var aktive?

Omorganisering til tre bord og kort pause hvis nødvendig

Del 2 Nåtid og Fremtid 1 time (Inkludert avslutning)
Dialogkafè med utgangspunkt i kortsvar. **Se på svarene fra kortundersøkelsen. Hva mener dere er undervisningssykehjemmets styrker og svakheter i dag? Hva må tas tak i?**

Diskusjon rundt bordene. Skrive ned, velge bordvert	20 min.
Bytte bord, diskutere videre på bakgrunn av det som kom frem	15 min
Tilbake til originalbord. Diskutere videre, få frem mest mulig tiltak	15 min

Avslutning, takk for oppmøtet. Informasjon om mulighet til å reservere seg.