

Verdier i helse- og omsorgstjenesten

Hvordan kan reflekterende veiledning bidra til økt fokus på kommunens faglige verdigrunnlag?

Kari Høium og Susanne Bingen

Kari Høium, førstelektor, Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for atferdsvitenskap, : kari.hoium@hioa.no

Susanne Bingen, tverrfaglig spesialist, avdeling for Organisasjon og tjenesteutvikling ¹

Abstract

Focusing on values in health services

:Studies show that a focus on values in health services can encourage targeted collaboration and a proactive approach to conflict management. This study describes how a reflective value seminar can contribute to familiarizing the employees of a health care service with municipal values. An account of the different stages of the counseling seminar is made, as well as an account of methods utilized to promote knowledge of values with the contestants. The results are uplifting in regards to learning outcome from the seminar, also evident after a month of follow-up. Results indicate that newly acquired competence was deployed when meeting users and next of kin. The significance of the findings is enhanced by both the government and the research field's emphasis, on reflection competence as a core variable in ensuring service quality. A continued challenge will be to examine appropriate models for following up the employees in order to enhance and sustain commitment and quality development in practice.

Key words/ Nøkkelord

Verdier, veiledning, refleksjon; gruppeprosess, kommunikasjon, feedback, values, counseling, reflection, group process, communication, feedback

FOU

Introduksjon

Verdibegrepet kan forstås på ulike måter, og beskrives gjerne som det vi vil stå for, det som er verdifullt for oss av både ønsket atferd og utfall, og det vi strekker oss etter, samt vurderinger av hva som *er* av det gode (Edwards & Cable, 2009). Falkenberg (2006) viser til at verdier er viktige for utviklingen av organisasjoners identitet og organisasjonskulturer. I tillegg peker han på at dersom verdier skal danne grunnlaget for levende sosiale normer i virksomhetene, er

¹ Utgangspunktet for studien er Bingens avsluttende utviklingsprosjekt på videreutdanningen i Veiledning og Coaching, Høgskolen i Oslo og Akershus, våren 2012. Tiltaket og prosedyren er gjennomført av Bingen med Høium som veileder.

det ikke tilstrekkelig å formulere og vedta verdiene, de må kunne tilegnes, bli operasjonalisert og delt av den gruppen de er ment å påvirke. Eide and Aadland (2008), hevder at *hvorvidt kjerneverdiene etterlevs i praksis, er prøvesteiner for etisk standard* (s. 18).

Helse- og omsorgsdepartementet startet i 2006 prosjektet: «*Samarbeid om etisk kompetanseheving*», som bidrag til å styrke den etiske kompetansen i helse- og omsorgstjenestene i kommunene (Helse- og omsorgsdepartementet 2006, (St.meld. nr. 25 (2005-2006)). Flere kommuner er i gang med å prøve ut metoder for systematisk refleksjon og veiledning blant ansatte, og i løpet av 2009 skulle i alt 100 kommuner jobbe med dette. Prosjektet skal videreføres til 2015, slik at alle kommuner får muligheten til å øke kompetansen blant de ansatte (Helse- og omsorgsdepartementet 2006).

I de senere årene har det fremkommet forholdsvis klare føringer fra helse- og omsorgspolitiske myndigheter og fra utdanningspolitisk hold, om et tettere samarbeid for kvalitetsutvikling i helse- og omsorgstjenestene (Nasjonal helse- og omsorgsplan (2011-2015), Meld. St. 13 (2011- 2012)). Dette understrekes også i helse- og omsorgstjenesteloven; *Enhver som yter helse- og omsorgstjeneste etter loven her skal sørge for at virksomheten arbeider systematisk for kvalitetsforbedring og pasient- og brukersikkerhet* (kap. 4, §4-2). Høgskolens strategiplan understreker betydningen av blant annet å utvikle relevant kunnskap ved å *forske på problemstillinger i og mellom profesjonene, og Utvikle ny og relevant kunnskap som bidrar til dannelse og kritisk refleksjon* (Høgskolen i Oslo og Akershus, 2013).

Kvalitetsforbedring står også sentralt i Morgendagens omsorg – Omsorgsplan 2020 (Meld. St. 29, 2012-2013), der det pekes på betydningen av internopplæring og veiledning for å innfri målsettinger som skisseres for å innfri *Faglig omstilling og bredere kompetanse* (jf. kapittel 2.4.4).

Veiledning er et sentralt verktøy for å bidra til kvalitetsutvikling på deltagerens premisser, og kan sies å ha sin vitenskapelige forankring i ulike disipliner som sosial psykologi, læringspsykologi, humanistisk og positiv psykologi (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2010; Gjerde, 2010). Målet med veiledning er å bidra til at veisøker erfarer mestring i å nå sine mål. Det er også avgjørende at veisøkernes mål er forankret i egne ønsker og verdier for at det skal kunne bidra til varig endring (Berg, 2006; Gjerde, 2010).

Det er en prosess om innebærer at aktøren må endre atferd for å realisere sine mål. Det kan også beskrives som å tilrettelegge for prestasjon, læring og utvikling av en annen (Downey, 2003), og kan karakteriseres som kunsten å slippe løs en persons potensial for å maksimere dennes prestasjon (Whitmore, 2003). *Sugarman* (2004) definerer det som verdibasert endring eller forbedring, der antagelsen ligger i at deltagerne er i bevegelse fra der han er nå, til der han ønsker å være, enten dette er jobberelatert eller endringer knyttet til hvordan takle følelsesmessige belastninger.

Mathisen og Høigaard (2004) viser til at veiledning er en utviklingsorientert samtale der formålet er å bidra til refleksjon og ettertanke, og gi hjelp til å gjøre kvalifiserte valg som vil kunne føre til endring og forbedring. Refleksjon innebærer å kunne se en sak fra ulike sider, der man kritisk vurderer og analyserer de vurderinger man gjør (Nortvedt, 2004). Andre hevder at refleksjon er en metode for å lære av erfaring, og som fremmer en dypere form for læring (Murphy, 2004; Schön, 1983). I de siste tiårene har reflekterende veiledning fått en stadig økende posisjon innenfor det nordiske og internasjonale veiledningsfeltet. I Norge er

Lauvås og Handal (2000) sentrale eksponenter for reflekterende veiledning, og de presiserer veiledningens hovedanliggende på følgende måte:

” Å hjelpe den enkelte til å trekke forbindelseslinjene mellom verdier, teoretisk kunnskap og egne erfaringer til den praktiske hverdagen, ikke i sin alminnelighet, men i tilknytning til den enkeltes tenkning og handling i en konkret situasjon ” (ibid.: s. 179).

I følge Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten er det per i dag identifisert lite forskningsbasert dokumentasjon på effekten av det å arbeide med verdier i helsetjenesten (Kirkehei, 2009). I en systematisk oversikt når det gjelder forskning på dette området, vises det blant annet til totalt 105 referanser som gjelder organisatoriske verdier, herav 16 oversiktsstudier og 89 primærstudier (Kirkehei, 2009). Noe av det som utmerker seg i flere av studiene når det gjelder å peke på effekten av verdiarbeid, er blant annet at et tydelig verdigrunnlag kan føre til en proaktiv tilnærming til konflikthåndtering og et styrket samhold blant de ansatte. I flere av studiene ble det også vist til at en tydeliggjøring av verdier på arbeidsplassen kan bidra til en større grad av enighet blant de ansatte når det gjelder å fatte beslutninger. I tillegg pekes det på positive effekter av verdiarbeid, ved at verdier fungerer som verktøy for å nå mål, samt at verdier kan bidra til å gjøre prioriteringer og beslutninger lettere, og at det setter en etisk standard for virksomheten som oppmuntrer til ansvar.

Mål med studien

Målsettingen med studien var å se om man gjennom et reflekterende veiledningsseminar, kunne gjøre ansatte i en kommunal helse- og omsorgstjeneste kjent med kommunens verdigrunnlag for tjenesteyting. Implisitt i denne målsettingen lå et ønske om å fremme tiltak som kunne bidra til å påvirke ansattes samarbeid med pårørende i en mer positiv retning.

Metode

Bakgrunn og deltagere

I den aktuelle kommunen var det vedtatt tre verdigrunnlag for tjenesteyting; *åpenhet, dialog og lojalitet*, alle med en generell definisjon for implementering i praksis (fig.1). Alle tilsatte var gjennom sitt ansettelsesforhold forpliktet til å etterleve verdiene i sin omgang med medarbeidere, innbyggere og samarbeidspartnere, dette i henhold til kommunens etiske retningslinjer fra 2006. Ved å tydeliggjøre sin verdiforankring ønsker kommunen å sikre informasjonsflyt og dialog i organisasjonen. Det fremkommer videre i dokumenter fra kommunen² at *verdiene skal gjenspeiles i holdninger og atferd hos ledere og medarbeidere i det daglige arbeidet, og alle ledere har ansvar for å legge til rette for medvirkning og deltakelse*. Kommunens etiske retningslinjer legger også vekt på hvordan ansatte skal opptre utad, med hensyn til dens omdømme.

² I arbeidsgiverplattformen, i etiske retningslinjer og virksomhetsplaner.

Fig.1 Kommunens organisatoriske verdier

Åpenhet	Dialog	Lojalitet
<ul style="list-style-type: none"> • Åpen informasjon og evne til å stimulere til kritisk debatt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Å skape forutsetninger for en likeverdig, skapende og forpliktende dialog både internt og eksternt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forpliktende atferd i forhold til brukere, kollegaer, andre ledere og beslutninger.

Høsten 2011 ble det gjennomført en brukerundersøkelse i kommunen, rettet mot funksjonshemmede mottagere av kommunale tjenester og deres brukerrepresentanter (foreldre/pårørende/verger). Resultater fra denne undersøkelsen når det gjaldt samlokaliserte boenheter for funksjonshemmede som mottar døgnkontinuerlige tjenester, viste et forholdsvis stort sprik når det gjaldt brukernes og brukerrepresentantenes grad av tilfredshet med omsorgstjenestene. Brukerne viste seg å være over landsgjennomsnittet fornøyde med tjenestene, mens brukerrepresentantene var under landsgjennomsnittet fornøyd med tjenestene.

Utgangspunktet for denne studien, var at det fra ledelseshold ble pekt på at avviket i undersøkelsen kunne ha sammenheng med at kommunens verdigrunnlag var viet for lite oppmerksomhet, og var for lite kjent blant de ansatte.

I samarbeid med virksomhetsleder ble det foretatt et strategisk utvalg av deltagere til studien ved et såkalt avvikende utvalg (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2010), her ved en personalgruppe (n = 10), som viste seg å oppleve særlige utfordringer i samarbeidet med brukerrepresentantene. Syv av deltagerne var helsefagarbeidere, mens tre hadde helsefaglig høgskoleutdanning, og en ansettelsestid som varierte fra 6 måneder til 10 år i tjenesten. Enhetsleder for de aktuelle deltagerne ble informert, og samtlige samtykket positivt til å delta i studien. Planlagt intervensjon var i tråd med enhetens arbeidsmål som blant annet innebar å styrke samarbeidet med pårørende. Av hensyn til tidsrammen og tilgjengelige ressurser, valgte man å intervensjonere i én av kommunens omsorgstjenester for funksjonshemmede. Det ble ansett som et pilotprosjekt, som kunne gjennomføres i andre omsorgstjenester dersom det viste seg at økt kjennskap til verdier bidro til å påvirke de ansattes samarbeid med pårørende i positiv retning.

Tid og sted for gjennomføringen ble besluttet i samråd med leder av omsorgstjenesten. For å sikre høyest mulig oppmøte, ble veiledningsseminaret lagt til en tid der personalgruppen hadde obligatorisk fremmøte. I tråd med forskningsetiske hensyn, ble det søkt og innhentet skriftlig samtykke fra virksomhetsleder til å innhente data fra ansatte i omsorgstjenesten. Det ble informert om at det skulle svares anonymt, opplysningene ville bli behandlet konfidensielt, og skjemaene ville bli makulert etter bruk.

Prosedyre

Pre-/Posttest

Fire uker i forkant av intervensjonen ble det gjennomført en spørreundersøkelse for å kartlegge personalgruppens kjennskap til kommunens verdigrunnlag (pretest).

1.	Hvor lenge har du vært ansatt i kommunen?	Antall år:
2.	Kjenner du til kommunens kjerneverdier?	Ja <input type="checkbox"/> Nei <input type="checkbox"/>
3.	Hvis du har svart ja, hva er de tre kjerneverdiene:	1: 2: 3:
	I hvilken grad påvirker kommunens kjerneverdier din yrkesutøvelse?	I liten grad 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 I stor grad
	I hvilken grad erfarer du at kjerneverdiene kommer til uttrykk i din samhandling med pårørende/hjelpeverger?	I liten grad 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 I stor grad
4.	Hvis du har svart nei, hvilke verdier er styrende for din yrkesutøvelse?	

En måned etter at veiledningsseminaret var gjennomført, ble det foretatt en ny kartlegging (posttest), der deltagerne fikk utlevert samme skjema som tidligere. Vi ønsket med dette å få svar på i hvilken grad de opplevde å ha fått kjennskap til kommunens verdier for tjenesteyting.

På slutten av dagen for selve veiledningsseminaret, fikk hver av deltakerne utlevert et evalueringsskjema. Spørsmålene som her ble stilt var: Nevn tre ting du har lært i dag. Hva tenker du er det mest betydningsfulle du har lært i dag? Hvorfor? Var det noe du opplevde vanskelig eller uklart? Hva likte du minst/best med veiledningsdagen? I tillegg ble det underveis i veiledningsprosessen observert og registrert fortløpende aktuell informasjon som fremkom fra deltagerne. Dette er egenvurderinger som inngår som en del av det samlede datagrunnlaget.

Gjennomføring av dagsseminar med fokus på verdier

Oppstarts-/bli kjent fasen

Seminardagen åpnet med at deltakerne ble ønsket velkommen. De ble møtt med smil og vennlighet, og nye ansikter ble møtt med en håndhilsen. Det var satt frem frukt og drikke, og stolene var satt opp i U-form, slik at alle deltakerne kunne se og være i kontakt med hverandre under prosessen.

Det ble informert om tidsramme (fra kl. 0900 – 1600), bakgrunnen for seminaret, tema og problemstilling, samt kort om kommunens verdier og utfallet av kommunens brukerundersøkelse. De ble videre kjent med opplegget for dagen, som innebar en veksling mellom korte introduksjoner (miniforelesninger) og deltagelsesbaserte øvelser.

For at gruppen skulle bli bedre kjent, ble det tatt en runde med navn, ansettelsestid i enheten, og noe om hva som inspirerte den enkelte i deres arbeid. Hensikten med sistnevnte, var å bidra til trygghet og tillit i gruppen ved å starte noe mer uformelt, samt bidra til at deltagerne fikk komme i kontakt med egne verdier. Veileder stilte utdypende spørsmål underveis, for at de skulle reflektere og sette ord på; *hva er det som gjør jobben spennende, utfordrende og problematisk* etc. Prosessleder lyttet aktivt gjennom nikk og bekreftelser, og det ble rettet en takk til den enkelte for innspillene de kom med.

Arbeidsfasen

Arbeidsfasen kan ses på som en prosess som beveget seg fra hva deltagerne selv la i kommunens verdigrunnlag, via eksempelhistorier om hvordan de opplevde at verdiene kom til uttrykk i deres arbeidshverdag, til hvilket innhold de selv ga verdiene for at disse best mulig kunne implementeres i praksis.

I første del av arbeidsfasen ble det vektlagt å få frem en dynamikk blant deltagerne, samt å utfordre dem på åpenhet for endring. Blant annet ble de som kunne stå for at *mennesker er lærende individer, som stadig kan utvikle seg og endre atferd*, bedt om å reise seg. Det ble reflektert i fellesskap rundt betydningen av selvinnsikt i egne og organisasjonens verdier, samt viktigheten av å handle i tråd med et felles verdigrunnlag på arbeidsplassen. Hver og en ble så bedt om å notere seg tre verdier som kunne gjenspeile hva de opplevde faglig viktig og betydningsfullt for seg.

Andre del av arbeidsfasen handlet om å tydeliggjøre kommunens organisatoriske verdier (jf. fig. 1), ved å gi eget innhold til verdiene med tanke på implementering i praksis. Deltagerne fikk i oppgave å diskutere, og reflektere over hva de selv la i verdibegrepene *åpenhet, lojalitet og dialog*. De fikk utdelt ark der ufullstendige setninger ble benyttet som metode, for eksempel: med *åpenhet* mener jeg ... , og i tillegg fikk de mulighet til å illustrere, hva for eksempel åpenhet innebar for dem. Oppgaven ble avsluttet ved at de presenterte sine forslag etter tur.

Tredje del av arbeidsfasen var å undersøke nærmere hvordan de tre verdibegrepene i kommunen ble etterlevd i praksis. De fikk i oppgave å gå sammen i grupper på tre, og nedtegne *eksempelhistorier*³. De startet med en beskrivelse av *situasjonen nå (S)*, deretter fokus på hvordan de *ønsket (Ø)* å ha det, og tilslutt tiltak (T) for å realisere ønsket praksis. Prosessleder minnet deltagerne på å ta brukerrepresentantenes og brukernes perspektiv med i prosessen.

For å forsterke involvering og aktivitet blant deltagerne, ble SØT-modellen (jf. over) valgt som modell for «jobbanalyse» (Hartviksen & Kversøy, 2008). Det ble benyttet ulike veiledningsmetoder som *runder, ufullstendige setninger, og pedagogisk sol*. Rundeprinsippet innebar at alle *etter tur* kom til med sine innspill i et anerkjennende og støttende klima, der deltagerne ble sett og tatt på alvor. Ufullstendige setninger fungerte slik det allerede er vist til med følgende eksempel: *med dialog mener jeg ...* Pedagogisk sol ble benyttet for å visualisere den enkeltes opplevelser av verdiene. Deltakerne fikk utdelt ark med tre «sol» - illustrasjoner, som inneholdt ufullstendige setninger, for eksempel knyttet til tiltak: *Når jeg ser gapet mellom situasjonen nå og det jeg ønsker, tenker jeg at mulige tiltak kan være ...*

³ Metoden er hentet fra prosjekt «Verdier i praksis», som Asle P. L. Jacobsen beskriver i sin mastergradsoppgave i profesjonsetikk og diakoni (2005).

Svarene som fremkom ble nedtegnet på linjene som utgjorde strålene på sol illustrasjonen. Alle fikk positiv respons på sine bidrag i form av anerkjennelse, bekreftelser, vennlige smil, nikk mv., uavhengig av om de hadde mye eller lite å komme med. Det ble tilstrebet å gi noe ekstra oppmerksomhet til de som i utgangspunktet var tilbakeholdne og snakket lite, for å bidra til å forsterke deres deltakelse. Alle innspill til SØT- modellen ble ført opp på tre flippover - ark og gjort synlige i forhold til: Situasjonen nå, Ønsker (mål) og Tiltak. I diskusjonen som gjaldt ønsker og målsettinger, samt tiltak for å nå målene, ga prosessleder jevnlig påminnelse om at det dreide seg om hva *de selv* kunne bidra med, ikke hva lederen skulle gjøre. Deltakerne diskuterte, og prioriterte avslutningsvis tre ønsker/mål, samt tiltak som de ville forplikte seg til. Tiltaksperioden skulle starte umiddelbart, dato ble fastsatt, og dato for evaluering etter seks måneder ble bestemt gjennomført i forbindelse med aktuelt bolig møte. En tydeliggjøring av kommunens verdigrunnlag i form av ønsker/målsettinger, samt tiltakene som ble besluttet for å implementere disse i praksis, fremkommer i fig. 2 og 3.

Veiledningsseminaret ble avrundet med at deltagerne etter tur fikk si noe om hvordan de hadde opplevd dagen med tanke på nytteverdi. Avslutningsvis fikk de utlevert et skriftlig evalueringsskjema.

Resultater

Pretest

Resultatet fra pretesten viste at 1 av de 10 deltagerne i studien hadde kjennskap til kommunens verdier. En av de ansatte kjente derimot til to av de tre kjerneverdiene. På spørsmål om *hvilke* verdier som var styrende for deres yrkesutøvelse, og i hvilken grad de erfarte at kjerneverdiene kom til uttrykk i samarbeid med pårørende, svarte flertallet blankt. Tre deltagere oppga imidlertid verdier relatert til omsorg for, og ivaretagelse av brukerne.

Posttest

Posttesten ble gjennomført en måned etter veiledningsseminaret. Deltagerne i studien fikk utdelt samme kartleggingsskjema som før intervensjonen, og alle de 10 deltagerne besvarte. Det viste seg nå at 9 av dem *kjente til* kommunens verdier. Videre kunne 9 av 10 oppgi *åpenhet* som verdi, og *lojalitet* ble nevnt av 8 av 10 deltagere. Verdien *dialog* ble kun nevnt av 2 av de ansatte. Derimot hadde 4 av 10 oppgitt *ærlighet* som verdi, en dimensjon de selv la til under veiledningsseminaret i sin operasjonalisering av verdien åpenhet (jf. fig. 2). En av de ansatte oppga *tillit* som en kjerneverdi, også en dimensjon de la til i sin operasjonalisering av verdien åpenhet. På en skala fra 0 (liten grad) - 10 (stor grad), ble det i gjennomsnitt skåret 4,5 som svar på om de erfarte at kjerneverdiene preger egen yrkesutøvelse. På tilsvarende skala skåret deltagerne 4,7 når det gjaldt i hvilken grad de erfarte at kjerneverdiene kom til uttrykk i samarbeid med pårørende.

Erfaringer som fremkom fra veiledningsseminaret

Oppstarts-/bli kjent-fasen

Det å møte den enkelte med håndtrykk og velkomst, samtidig som det ble tilrettelagt for en uformell stemning med støttende og anerkjennende tilbakemeldinger til den enkelte, synes å

gi rask effekt ved at de ansatte henvendte seg til hverandre, og var gjennomgående rause og aktive med kommentarer og innspill i gruppen.

Arbeidsfasen

Deltagerne responderte positivt når de ble utfordret til aktiv involvering. Et eksempel er der deltagerne som mener at mennesker er lærende individer som kan endre atferd, ble bedt om å reise seg, noe samtlige gjorde spontant. Fra evalueringsskjema som ble utfylt i etterkant av seminardagen, fremkom det gjennomgående utsagn som: *spennende, utfordrende, gøy og interessant*.

Når de skulle se nærmere på hvordan kommunens verdigrunnlag ble etterlevd i praksis, ga deltagerne uttrykk for at oppgaven var vanskelig. Det de definerte som dårlige erfaringer, viste seg å overskygge det som fungerte bra. Historiene som ble presentert bar i stor grad preg av misnøye, og det fremkom at deltagerne opplevde å ha en krevende arbeidshverdag, med uforutsigbarhet og vanskelige situasjoner med pårørende, noe de tilla ledelsen skylden for. Deltakerne fikk anerkjennelse for sin opplevelse av situasjonen, og ble videre anmodet om å vende «lupen mot seg selv», for å se hva *de* i fellesskap kunne bidra med for å gjøre en forskjell. Etter hvert fortsatte de prosessen med å konkretisere hva de ønsket, med tanke på å forbedre egen praksis (fig. 2).

Fig. 2 Deltagernes «verdikompass» som de ønsket å manøvrere etter

ÅPENHET	DIALOG	LOJALITET
<ul style="list-style-type: none"> • Gjensidig tillit mellom kollegaer-ledelse-pårørende. • Fremstår med ærlighet. • Rom for diskusjon. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lytte til hverandre og være åpne for andres synspunkter. • Skille sak og person. • Gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger. 	<ul style="list-style-type: none"> • Samhørighet. • Lik praksis. • Lojalitet mellom alle parter. • Gode holdning til arbeidsplassen og hverandre.

Under forslag til tiltak, ga deltagerne uttrykk for at det var vanskelig og utfordrende å komme på tiltak som *de selv* kunne utføre. Forslag ble likevel nedtegnet, og etter diskusjoner i gruppen ble de enige om følgende prioriteringer:

Fig. 3 Tiltak for implementering i praksis

Tiltak
<ul style="list-style-type: none"> • Ta pårørende/hjelpeverger på alvor (åpne, lytte, anerkjenne). • Inneha en ærlig og ydmyk holdning. • Arrangere sosiale treffpunkt der pårørende og ansatte møtes (grillfest og lignende).

I en muntlig oppsummering avslutningsvis, ble det stilt spørsmål om hvordan deltakerne hadde opplevd dagen så langt. De svarte med spontane uttalelser som: *gøy, bra, lyst til å sette det ut i livet, spent på om det kommer til å holdes varmt eller koke bort*. De uttrykte videre at det hadde vært *en bevisstgjørende og lærerik prosess*, og at de kjente seg *motiverte til å omsette ord til handling*. Noen satte ord på at de følte seg som *en mer sammensveiset gruppe*, og at det var *befriende å kunne sette ord på vansker og konflikter*.

Fra den skriftlige evalueringen med spørsmål om *hva de hadde lært og hatt utbytte av*, var det flere som nevnte betydningen av å sette fokus på kommunens verdigrunnlag. *Arbeidsprosessen med å komme frem til konkrete tiltak* ble nevnt, samt at det var *mye å ta tak i med hensyn til pårørende og kommunikasjon*. Det fremkom også at *de erfarte å være en samstemt personalgruppe med felles oppfatninger*, og at *det ofte er mindre justeringer som skal til for å skape endring*. På spørsmål om hva som var det mest betydningsfulle de hadde lært, ble det vist til *viktigheten av kollektiv praksis, bevissthet rundt holdninger*, og at *det var viktig å gjøre noen grep i forhold til pårørendes misnøye*. I svarene fremkom det også at de *trivdes og fungerte godt sammen på tross av en utfordrende arbeidssituasjon*. To deltagere uttrykte at de hadde vansker med gruppeoppgavene, uten at dette ble konkretisert noe nærmere. Det var ingen som noterte noe på spørsmålet om hva de likte minst med veiledningsseminaret.

Det de ga uttrykk for å like best, var læring gjennom en *aktiv og inkluderende arbeidsform med* mulighetene for diskusjon. Det at prosessleder hadde lyttet til dem underveis ble også fremhevet.

Diskusjon

I denne studien har vi undersøkt om man gjennom et reflekterende veiledningsseminar kunne gjøre ansatte i en omsorgstjeneste kjent med kommunens verdigrunnlag. Det ble gjennomført et reflekterende veiledningsseminar over en dag, der deltagerne gjennom aktive øvelser fikk diskutere innholdet av, og betydningen av å ha et verdigrunnlag for tjenesteyting, samt at de fremmet konkrete forslag til målsettinger og tiltak for å endre og forbedre egen praksis. Resultatene viste seg å være positive både på kort sikt og etter en måneds oppfølging.

Til grunn for studien lå en brukerundersøkelse som nylig var gjennomført i kommunen, der det fremkom et forholdsvis stort sprik i hvordan brukere og brukerrepresentanter opplevde kvaliteten på helse - og omsorgstjenestene i kommunen. Brukerne ga i all hovedsak uttrykk

for å være fornøyde med tjenestene de mottok, mens brukerrepresentantene i mindre grad var fornøyde. Årsaken ble fra kommunen sin side knyttet til svakheter i kommunikasjonen mellom tjenestyrere og brukerrepresentanter, og antagelsen var at dette kunne forbedres gjennom å sette et økt fokus på kommunenes verdigrunnlag. Siden verdier her utgjør kommunens standard på tjenesteyting, og dermed er styrende for de ansattes praksis, ønsket vi at deltagerne⁴ sammen utviklet og knyttet et eieforhold til verdigrunnlaget. Dette ble det tilrettelagt for gjennom reflekterende veiledning, der ulike metoder ble benyttet for aktivt å involvere deltagerne i prosessen. Dette er i tråd med helse- og omsorgspolitiske føringer og ulik forskning som viser til at brukermedvirkning og empowerment er avgjørende for læring og mestring (Askheim, 2003; Konsmo, Nordheim, & de Vibe, 2013; Meld. St. nr. 16 (2011-2015) ; Meld. St. nr. 29 (2012-2013); Tveiten, 2007).

Kjernen i veiledningsmodellen innebar at deltagerne ble utfordret til å gjøre faglige refleksjoner knyttet til konkrete opplevelser og erfaringer fra sin egen praksis. For å delta aktivt og prestere i grupper, er det viktig at dette skjer i en ramme av trygge og tillitsfulle relasjoner (Karevold, 2014). Mye tyder på at veileder⁵ lykkes med dette, siden deltagerne responterte gjennomgående positivt når de ble utfordret til aktivitet i løpet av seminardagen. I en øvelse ble blant annet de av deltagerne som mente at mennesker er lærende individer som kan endre atferd, bedt om å reise seg, noe alle gjorde. Vi kan ikke se bort i fra at dette var et resultat av gruppepress, ved at det er vanskelig å være den som står opp med spørsmål og motforestillinger i gruppen (Karevold, 2014). Men det kan i like stor grad skyldes trygge rammer, i form av veileders anerkjennende og støttende tilbakemeldinger, som ble gitt på de forslag og perspektiver deltagerne fremmet.

Aktiv deltagelse med diskusjoner og presentasjoner av løsningsforslag, fremkom gjennomgående på seminardagen. Deltagerne diskuterte seg frem til definisjoner på hva de la av innhold i kommunens verdier, hva de selv ønsket å strekke seg mot, samt hva de mente det ville innebære av tiltak for å lykkes. Det at deltagerne gjennomgående ble sett, hørt og viet oppmerksomhet kan ha påvirket den positive innstillingen til seminardagen, i tillegg kan kontrastene til deres vante arbeidshverdag også ha forsterket denne opplevelsen.

Seminardagen ble lagt opp i et planlagt prosessforløp med en form for jobbanalyse knyttet til å avklare og diskutere nåsituasjon, ønsker og målsetninger, samt tiltak for å nå målene. Denne nærheten til egen praksis kan ha bidratt til å forsterke opplevelsen av trygghet, til å se sammenheng med egen praksis, og mestringsfølelse. Et eksempel på opplevelse av trygghet og tillit, kan også knyttes til deltagerens åpenhet med å dele frustrasjoner og kritiske innspill. Til tross for et planlagt veiledningsforløp, fikk veileder utfordret sin evne til fleksibilitet, da utforutsatte negative reaksjoner uventet dukket opp fra en av deltagerne. Det ble uttrykt en forholdsvis sterk misnøye grunnet uforutsigbarhet i arbeidssituasjonen, og en utfordrende bemanningssituasjon. Hun fikk umiddelbart støtte fra flere i gruppen. Veileder tok innspillet på alvor ved å lytte aktivt, samt ved å gi støtte og anerkjennelse til åpenhet om saken. Hun ba deretter den som fremmet saken om å ta dette opp med rette vedkommende. Denne umiddelbare responsen fra veileder synes å forsterke uro i gruppen, og veileder spurte da om hun selv kunne ta saken opp med rette vedkommende. Deltagerne samtykket positivt til forslaget, og de var dermed klare til å gå videre i arbeidsprosessen. Denne erfaringen synes å være i tråd med Boud, Cressey, and Docherty (2006), som peker på betydningen av

⁴ Deltagerne er den aktuelle personalgruppen som deltok i studien (n= 10).

⁵ Veileder og prosessleder er samme person gjennomgående i studien

fleksibilitet i veilederrollen, for å unngå at et planlagt veiledningsforløp blir så formellt at det fremprovoserer motstand, og dermed blir til hinder for læring og utvikling.

En positiv innstilling til seminardagen som kan ha hatt betydning for resultatene, var muligheten deltagerne fikk til å påvirke arbeidsprosessen. Et eksempel kan være at veileder jevnlig forsikret seg om at alle var med, ved å sjekke ut underveis om de var klare til å gå videre i veiledningsforløpet. Dette ga muligheter for å gjøre aktuelle tilpasninger underveis for å få til en hensiktsmessig progresjon. Higgins and McCarthy (2005) viser til at veiledning og refleksjon maksimerer læremulighetene, og bidrar til å avklare mål, forventninger og muligheter, samt reduserer usikkerhet og angst. Dette samsvarer i stor grad med de erfaringene som fremkom fra seminardagen, der det viste seg at deltagerne aktivt bidro til å fremme forslag, diskutere, og viste mot til både å uttrykke og dele vansker og utfordringer. Deltagerne var gjennomgående aktive og produktive, og uttalelser om at det hadde vært en *bevisstgjørende og lærerik prosess*, og at de var *motiverte til å omsette ord til handling*, tyder på at veiledningsseminaret bidro til ønsket læringsutbytte.

Metodene som ble benyttet underveis, bidro til å fasilitere og motivere deltagerne til oppmerksomhet, oppdagelser og prestasjoner. Ufullstendige setninger synes å gjøre det lettere å fremme egne forslag, og tegninger viste seg å bidra til å visualisere og tydeliggjøre sammenheng og mening. Et eksempel kan knyttes til en tidlig fase av seminardagen, der veileder ønsket å forsterke bevisstgjøringen av verdier og betydningen av disse med tanke på å sikre tjenestekvalitet. Som et bilde på hva verdier innebar, tegnet hun et hus på tavlen. Grunnmuren og fundamentet i huset utgjorde selve verdigrunnlaget, og reisverket av huset var deres fagkunnskap og praktiske kunnskap. Veileder viste til at dersom grunnen var ustødig og vaklet, ville reisverket også rase sammen. Det fremkom at dette "bilde", bidro til at de lettere så sammenhengen mellom mangelfull kommunikasjon blant dem som ansatte, og misfornøyde pårørende. Ulik forskning viser at det å tydeliggjøre sammenhenger som gir mening og betydning for egen praksis, er avgjørende for læring og mestring (Antonovsky & Sjøbu, 2012; Sullivan & Shulman, 2005).

Det at deltagerne jobbet med ulike metoder i både små og store grupper, kan ha bidratt til at det ble lettere å snakke om erfaringer, reflektere over andres innspill, og se nye muligheter for endret praksis. Uttalelser som fremkom fra den skriftlige evalueringen kan understreke dette, da flere på spørsmål om hva de opplevde å ha lært og hatt utbytte av, viste til *selve arbeidsprosessen med å komme frem til konkrete tiltak*, samt at de understreket at det var *mye å ta tak i med hensyn til pårørende og kommunikasjon*. Disse uttalelsene gir grunnlag for optimisme, og kan bidra til å øke sannsynligheten for at deltagerne vil endre sin egen praksis. Denne optimismen kan understøttes av ulik forskning, der det pekes på betydningen av å snakke om egen praksis, som strategi for å styrke læring og fagidentitet hos den enkelte (Engeström, Miettinen, & Punamäki, 1999; Ewell, 1997; Paavola & Hakkarainen, 2005; Vygotskij, 2006).

Det at deltagerne i studien fikk jobbe med noe som var definert som viktig for dem, og noe ledelsen forventet at de skulle forholde seg til, kan ha bidratt til at verdikompasset de prioriterte og ønsket å manøvrere etter (jf. fig. 2 og 3), lettere vil kunne implementeres i praksis. Dette er i tråd med Berg (2006) og Gjerde (2010), som viser til at det er avgjørende at veisøkers mål er forankret i egne ønsker og verdier, for at det skal kunne bidra til varig endring.

Aars (2006), og Burnard (2004), kan sies å understreke noe av det samme grunnlaget for optimisme, i det de viser til at læringseffekten av å reflektere styrkes, når refleksjonene er knyttet til noe bestemt, slik deltagerne i studien her gjør når de definerer «viktighetsområder» for egen praksis. Aars og Burnard, viser videre til at det må være noe å reflektere over som knytter seg til erfaringer av en eller annen karakter, noe veileder her vektlegger ved blant annet å benytte eksempelhistorier fra deres egen praksis som metode for å fremme refleksjon og læring.

”Reflection in the context of learning is a generic term for those intellectual and affective activities in which individuals engage to explore their experiences in order to lead to new understandings and appreciation” (Clouder & Sellars, 2004).

Det at deltagerne opplevde seminardagen som *bevisstgjørende og lærerik*, kan tyde på at mulighetene for å diskutere og fremme egne synspunkter ga opplevelse av mestring, noe som kan tenkes ble ytterligere forsterket ved gjensidig positiv feedback i gruppen. Burns and Bulman (2000) identifiserer fire mulige utfall av refleksjon: *New perspectives on experience, Change of behaviour, Readiness for application* og *Commitment to action*.

Med referanse til punktene over, viser erfaringer fra gruppen, at *nye perspektiver på egen erfaring* fremkom gjennom ønsker og mål for endret atferd (jf. fig. 2), samt gjennom de tiltak de prioriterte for å nå målene om å snu samarbeidet med pårørende i en mer positiv retning (fig. 3). Uttalelser som *«lyst til å sette det ut i livet»*, og *«motivert til å omsette ord til handling»*, kan tyde på at de opplevde en positiv forpliktelse til endring (commitment to action). Når det gjelder atferdsendring i praksis (change of behavior), kan man vanskelig si noe konkret om det på bakgrunn av posttesten, selv om 9 av 10 deltagere nå ga uttrykk for å kjenne til kommunens verdigrunnlag. Det er interessant at flere av deltagerne viste til *ærlighet* og *tillit* som eksempler på verdier, da dette var deres egen operasjonalisering av verdien *Åpenhet* (jf. fig 2). Dette kan ses på som endring av «snakkeatferd», som lettere kan bidra til å fremme samspillsendring i praksis. I følge Manning, Cronin, Monaghan, and Rawlings-Anderson (2009), Mjaaland and Finset (2009) og Goulston (2010), gir det positive effekter å snakke om det man er opptatt av i en støttende setting. Det bidrar til å minske stress, og gjør deg mer optimistisk og offensiv i søk etter løsninger. Dette kan øke sannsynligheten for at deltagerne endrer profesjonell atferd i tråd med de forslagene de fremmet på seminardagen (jf. fig. 2 og 3).

Posttesten viste en gjennomsnittsskåre på 4.5 av 10, som svar på spørsmål om de erfarte at verdiene preger egen hverdag, og tilsvarende snitt på 4.7 på spørsmål om verdien kom til uttrykk i deres samarbeid med pårørende. Til sammenligning var pretest skårene «blanke». Dette kan tyde på at deltagernes nyervervede kompetanse ble anvendt i møte med brukere og pårørende. Det at skåren ikke er høyere kan skyldes flere forhold. Gjennom veiledningsseminaret ble de gitt en ny form for oppmerksomhet og anerkjennelse som kan antas ikke ble fulgt opp i tilsvarende grad i praksis. Et økt faglig fokus på verdier i praksis, kan også ha skapt en forventning om en standard de ikke har greid å følge opp. Veiledningsseminaret kan også ha bidratt til en faglig selvinnsikt som har gjort dem mer kritiske og selvransakende til egen profesjonsrolle, og at de dermed har moderert svarene på posttesten. På en annen side, kan svarene som fremkom i posttesten anses rimelige når man vet at tid og erfaring er avgjørende for atferdsendring i praksis (Sullivan & Rosin, 2008). I en forholdsvis nylig omfattende studie, viser Konsmo et al. (2013) at endringsarbeid krever komplekse intervensjoner, der blant annet lederrollen er avgjørende for at læring på individnivå skal påvirke organisasjonen. Videre viser studien til at ny kunnskap må

anerkjennes og følges opp, dersom endringskompetanse skal engasjere og opprettholdes over tid.

Studien viser at en dags reflekterende veiledningsseminar, bidro til å gjøre ansatte i en kommunal helse- og omsorgstjeneste kjent med kommunens verdigrunnlag for tjenesteyting. Deltagerne ble fulgt i en forholdsvis kort periode, og man vil trenge lengre tid for å kunne se i hvilken grad implementering av et felles verdigrunnlag i praksis, vil kunne påvirke samarbeid, forsvarlighet og kvalitet i tjenestene.

Videre forskning kan bidra til å avdekke forhold ved lederrollen, og modeller for oppfølging og veiledning av de ansatte, som best synes å påvirke engasjement, involvering og kvalitetsutvikling av tjenester, basert på et felles verdigrunnlag for praksis.

Takk til skrivegruppen ved Institutt for atferdsvitenskap, ved Heidi Skorge Olaff, Monica Vandbakk, Inger Karin Almås, Bente Kongsgård, Elise Weiberg, Lars Tandberg Jørgensen og Rolf Magnus Grung, for nyttige kommentarer og innspill underveis i skriveprosessen.

Litteratur

- Aars, M. (2006). *Utvikling av egen lærervirksomhet - med utgangspunkt i aksjonsforskning, sosial læring og refleksjon*. Høgskolen i Tromsø, avdeling for helsefag.
- Antonovsky, A., & Sjøbu, A. (2012). *Helsens mysterium: den salutogene modellen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Askheim, O. P. (2003). *Fra normalisering til empowerment: ideologier og praksis i arbeid med funksjonshemmede*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Berg, M. E. (2006). *Coaching: å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Boud, D., Cressey, P., & Docherty, P. (Eds.). (2006). *Productive Reflection at Work*. Abingdon: Routledge.
- Burnard, P. (2004). Reflections on reflection. *Nurse Education Today*, 25(2), 85-86.
- Burns, & Bulman. (2000). *Reflective Practice in Nursing. (second ed.). I: Hargreaves (2004). So how do you feel about that? Assessing reflective practice*, Oxford: Blackwell Science.
- Clouder, L., & Sellars, J. (2004). Reflective practice and clinical supervision: an interprofessional perspective. *J Adv Nurs*, 46(3), 262-269. doi: 10.1111/j.1365-2648.2004.02986.x
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete handbook of coaching*. Los Angeles: Sage.
- Downey, M. (2003). *Effective coaching: lessons from the coaches' coach*. New York: Texere.

- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 654-677.
- Eide, T., & Aadland, E. (2008). *Etikkhåndboka: for kommunenes helse- og omsorgstjenester*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Engeström, Y., Miettinen, R., & Punamäki, R. L. (Eds.). (1999). *Perspectives on Activity Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ewell, P. T. (1997). Organizing for Learning. A New Imperative. In A. Bulletin (Ed.).
- Falkenberg, G.(2006). *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter. Viktige kulturbærere eller fordekt PR?* Fafos Rådsprogram 2006 - 2008).
- http://fafo.no/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=3248&Itemid=924&lang=nb (sitert 150303).
- Gjerde, S. (2010). *Coaching: hva - hvorfor - hvordan* (2 ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Goulston, M. (2010). *Just listen: discover the secret to getting through to absolutely anyone*. New York: American Management Association.
- Hartviksen, M., & Kversøy, K. S. (2008). *Samarbeid og konflikt - to sider av samme sak*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Higgins, A., & McCarthy, M. (2005). Psychiatric nursing students' experiences of having a mentor during their first practice placement: an Irish perspective. *Nurse Education i Practice, 5*, 218-224.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Karevold, K. I. (2014). Kommunikasjon i grupper. In P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Eds.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkehei, I. (2009). Forskning på verdier i helsetjenesten - litteratursøk. *Oslo: Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten. Kunnskapssenterets rapportserie nr. 8*
- Konsmo, T., Nordheim, G., & de Vibe, M. (2013). Evaluering av 80 samhandlingsprosjekter - nøkler for å lykkes *Notat - 2013* (pp. 49). Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten.
- Lauvås, P., & Handal, G. (2000). *Veiledning og praktisk yrkesteori*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Manning, A., Cronin, P., Monaghan, A., & Rawlings-Anderson, K. (2009). Supporting students i practice. An exploration of reflective groups as means of support. *Nurse Education i Practice, 9*(3), 176-183.
- Meld. St. nr. 16 (2011-2015). *Nasjonal Helse- og Omsorgsplan*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- Meld. St. nr. 29 (2012-2013). *Morgendagens omsorg*.

- Mjaaland, T. A., & Finset, A. (2009). Communication skills training for general practitioners to promote patient coping: The GRIP approach. *Patient Education and Counseling*, 76, 84-90.
- Murphy, J. I. (2004). Using focused reflection and articulation to promote clinical reasoning: an evidence-based teaching strategy. *Nursing Education Perspectives*, 25(5), 226-231.
- Nortvedt, P., Grimen, H. (2004). *Sensibilitet og Refleksjon. Filosofi og vitenskapsteori for helsefag*. Oslo.
- Paavola, S., & Hakkarainen, K. (2005). The Knowledge Creation Metaphor - An Emergent Epistemological Approach to Learning. *Science and Education*, 14, 535-557.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.
- St.meld. nr. 25 (2005-2006). *Mestring, muligheter og mening. Framtidas omsorgsutfordringer*.
- Sugarman, L. (2004). *Counselling and the life course*. London: SAGE Publications.
- Sullivan, W. M., & Rosin, M. S. (2008). *A new agenda for higher education. Shaping a Life of the Mind for Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sullivan, W. M., & Shulman, L. S. (2005). *Work and integrity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tveiten, S. (2007). *Den vet best hvor skoen trykker... Om veiledning i empowermentprosessen.*: Fagbokforlaget.
- Vygotskij, L. S. (2006). Psykologien og læreren: (1926) (pp. S. 337-348). Bergen: Fagbokforl.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose* (3 ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.