

# Refleksjon som praksis i arbeid med mennesker

## – om utvikling av nye organisasjonsformer ved bruk av interaktiv forskning

Nina Amble & Elisabeth Gjerberg

Flyktighet – en opplevelse av oppjagetet – kan knyttes til økt fleksibilitet i moderne arbeidsorganisasjoner. Flyktighet stiller andre krav til hvile, men også krav til noe håndfast og konkret som holder tanker og mennesker samlet og som skaper faglighet og gir arbeidsglede. Det sistnevnte noe er vårt forskningstema. “Vi trenger det for å overleve hverdagen på en god, verdig og interessant måte.” Dette er siste replikk på lydbandet fra møtet der den første gruppen avslutter etter å ha hatt refleksjon som arbeidspraksis gjennom et halvt år. Vi har erfart at gode kombinasjoner av selvrefleksjon og kollektiv refleksjon hjelper den enkelte til å endre atferd, øker graden av mestring, lærer kollegaer å samtale, gir trygghet og faglighet, blir et pustehull, og et sted det er godt å være – men utrolig nok også krevende å organisere og gjennomføre. Til gjengjeld – når man får det til – skapes robusthet mot nedsliting og utbrenthet.

Utgangspunktet for denne artikkelen er et større forskningsprosjekt innen flytransport (Amble m.fl. 2003), og hvordan erfaringene fra dette forskningsprosjektet i privat tjenesteyting ble overført og videreutviklet i et prosjekt innen offentlig pleie og omsorg (Amble & Gjerberg 2009). Begge prosjektene var rettet mot førstelinjen og mestring av emosjonelt arbeid; likevel gir bransjene ganske forskjellige rammebetingelser og innhold til selve arbeidsoppgaven. Overordnet kan man si at mens service i flytransport regnes som et *servicemøte*, hvor tjenesteyter og mottaker møtes kun én gang, representerer arbeidet i helsetjenesten en *servicelasjon* hvor tjenesteyter og mottaker – over tid, på godt og vondt – utvikler en relasjon (Gutek m.fl. 2002). Begge kan betegnes som ‘trekantarbeid’, hvor arbeids-

taker ofte står i en stressende dobbeltrelasjon til arbeidsgiver og en mottaker. For få ansatte pr. pasient, tidsregimer med flere i små stillinger, men også mer generelle endringer i samfunnets maktforhold har gitt de moderne tjenesteyterne en ny sårbarhet (Hochschild 1983; Wouters 1989; Grimsmo m.fl. 1992) som vi kopleer til begrepene flyktighet, fleksibilitet og handlingstvang, med fare for nedsliting og utbrenthet (Knudsen & Nielsen 2007). Når pleie- og omsorgsarbeid kan gi en flyktig eller fragmentert opplevelse, understøttes dette i tillegg av mange praktiske gjøremål og fysisk forflytning i løpet av en dag. Samtidig finnes det få arenaer for ro, med rom for ettertanke (Gjerberg & Amble 2007b). Selv ‘gode’ reformer som økt brukermedvirkning (Munk-Madsen 2006) kan bli et tveegget sverd som øker presset.

Kan to timer hver fjortende dag gjøre en forskjell? Kan jevnlig totimers refleksjonsmøter knyttet til arbeidsoppgaver øke graden av mestring og opplevelse av arbeidsglede? Hvordan må en slik rutine være organisert for å gi best mulige resultater? Er det mulig at alle medarbeidere kan få et slikt tilbud? Og hvordan kan dette 'refleksjonsverktøyet' ev. spres til flere? Dette var sentrale spørsmål i aksjonsforskningsprosjektet vi i løpet av tre år gjennomførte i noen virksomheter innen kommunal pleie og omsorgstjeneste<sup>1</sup>. Resultatene var overveiende positive, men ikke bare som forventet.

Vi har gjort fem viktige erfaringer. For det første erfarte vi at to timer refleksjon sammen med noen gode og erfarne arbeidskollegaer og med god struktur og ledelse kan øke graden av mestring. Det betyr at enkeltpleiere som var med klarte å endre egen atferd i positiv retning. For det andre har det vist seg langt vanskeligere enn forutsatt å få til å samle medarbeiderne til disse møtene. Hardt presset og med fravær som forstyrrer planlagte rutiner, har møtene belastet de som har vært igjen på jobb samt gitt deltakerne dårlig samvittighet. For det tredje har en langt større effekt enn antatt vært at unge og/eller uerfarne som var med har opplevd at møtene og refleksjonen rundt vanskelige arbeidssituasjoner ikke bare har vært krisehåndtering, men har tilført arbeidet deres en ny faglighet som gir 'påfyll' de har savnet. For det fjerde har møtene ledet av pleiere som også har lederansvar eller tett kontakt med linjen vist seg å bli en kilde til å løse forbedringsoppgaver som ikke bare handler om bedre mestring, siden det i møtene kommer opp problemer knyttet til bemanning og struktur som bringes videre til eksempelvis ledermøter og avdelingsmøter. På den måten er refleksjonsgruppen blitt en viktig kilde til driftsforbedring og bindeledd mellom gulv og topp i institusjonene. Sist, men ikke minst – men kanskje mest uven-

net: Selv i arbeidsorganisasjoner hvor folk jobber og har jobbet tett sammen i mange år, har refleksjonsrutinene hjulpet kollegaer til å bli kjent med hverandre på en ny måte og lært dem å snakke slik at det blir lettere å henvende seg til hverandre, eksempelvis for å be om hjelp.

I denne artikkelen vil vi først si noe om hvilken forskningstradisjon vi har arbeidet innenfor og hvilken forskningsdesign vi har benyttet, samt litt om bakgrunnen for prosjektene – som er litt spesiell, fordi det startet innen flybransjen i 2001. Så vil vi si noe om hvordan vi har 'overført' og videreutviklet erfaringen fra førstelinjen innen flytransport til den kommunale helsetjenesten. Deretter vil vi si noe om arbeidet i helsetjenesten og hvilke teorier om mestring, trivsel, refleksjon og læring vi knytter oss til, samt hvordan vi har samarbeidet med de ansatte for å utvikle 'refleksjonsverktøyet' og hvordan det etter hvert er blitt 'seende' ut. Til slutt vil vi diskutere mulighetene og begrensningene, samt diskutere hvorvidt organiseringen av dette 'refleksjonsverktøyet' kan utvikles og brukes av flere.

## Metode og materiale

Både flyprosjektet og mestringsprosjektet innen pleie- og omsorgstjenesten har i det vesentligste vært gjennomført av forskere ved Arbeidsforskningsinstituttet (AFI). AFI forbindes gjerne med en aksjonsforskningsstrategi eller interaktiv forskning, der forskerne i en prosess med de ansatte på arbeidsplassen vekselvis reflekterer sammen for å løse prosjektets målsetting og vekselvis legger opp en framgangsmåte for disse møtene mellom ansatte og forskere. Strategien omtales som og har internasjonalt fått merkelappen *demokratisk dialog* (Reason & Bradbury 2001). Det betyr at forskningsprosjektene gjerne kan gjennomføres via en rekke forskjellige kvalitative så vel som

kvantitative metoder, men at varierende former for demokratisk dialog, med alle eller representanter for alle grupper av ansatte i utvikling og forbedring av problemer på arbeidsplassen går som en rød tråd gjennom forskningsprosessen (Gustavsen 2001). Andre viktige kjennetegn ved tradisjonen er at alle fora for demokratisk dialog – møter, konferanser og verksteder – ikke etterstreber konsensus, rett og slett fordi disse foraene kun bereder grunnen for bedre beslutninger. Beslutningene tas fremdeles i linjen. En klok ledelse deltar og er til stede og lytter til det de hører, mens de både fatter og bærer ansvaret for beslutninger (Pålshaugen 2004). Dette skiller AFI-tradisjonen fra for eksempel *participatory action research* (PAR) slik Ann W. Martin (2002) beskriver det, hvor man søker konsensusbeslutninger gjennom dialog<sup>2</sup>.

### Forskningsdesign

I overføring av erfaringer fra fly til helsetjenesten har vi kombinert fokusgrupper med en rekke møter med helsesjefer, virksomhetsledere og i styringsgruppen i Sosial- og helsedirektoratet (SHdir). Fokusgruppene ble brukt til å utdype ett tema (Krueger 1998): "Hvordan kunne språket om mestring fra flyprosjektet 'oversettes' for å passe i helsetjenesten?" Tidsmessig ble fokusgruppene gjennomført før refleksjonsgruppene ble satt i gang. Temaet i refleksjonsgruppene var krevende arbeidsrelasjoner og *økt grad av mestring* av disse – mestring av arbeidsoppgaver som utgangspunkt for bedret trivsel, økt nærvær og i ytterste konsekvens økt faglighet og bedret omdømme som grunnlag for økt rekruttering til en tjeneste som trenger arbeidskraft (Sørensen 2002; SHdir 2002).

Mens fokusgruppene har vært kjørt kun én gang i tre institusjoner, to sykehjem og en hjemmebasert tjeneste, har refleksjonsgruppene – som altså har utviklet og prøvd ut selve 'refleksjonsverktøyet' – vært kjørt

to timer hver fjortende dag i ca. et halvt år i to omganger i tre tjenester/institusjon (tre perioder i en av dem), til sammen 70 refleksjonsmøter. Vi har utviklet en skriftlig situasjonslogg som søker å igangsette den enkeltes selvrefleksjon (Dysthe m.fl. 2000). Disse loggene er i etterhånd samlet inn og brukt som dokumentasjon. Vi har til sammen 50 logger fra denne fasen i prosjektet.

Forsøksvirksomhetene har startet opp med noe mellomrom, slik at vi har kunnet overføre erfaring fra en gruppe til en annen. Det har vært fem til seks deltakere i alle gruppene, pluss to til å fasilitere og lede refleksjonen. Vi har anbefalt at hver gruppe skulle ha to fasilitatorer som kunne bytte på og dermed opprettholde kontinuiteten, slik det også har skjedd i praksis. Vi har anbefalt at institusjonene velger ut erfarne medarbeidere som fasilitatorer, nødvendigvis verken ledere eller sykepleiere, men ildsjeler som brenner for 'saken'. Forskerne har vært med på lik linje med de andre i oppstartsmøtene – gjerne de to første, for deretter å la gruppen prøve seg på egen hånd. Så har vi kommet tilbake for å følge opp og sjekke midtveis i løpet. Vi har dessuten gitt forskerstøtte som e-postkontakt underveis. Til slutt har vi avsluttet sammen med gruppen etter et halvt år, med en muntlig evaluering tatt opp på bånd. Resultatet er arbeidshåndboken *Hjerte – hode – hender* (Amble & Gjerberg 2007b), som vi altså kaller et refleksjonsverktøy for mestring.

I prosjektet i helsetjenesten ble to timer hver fjortende dag et springende punkt: Er det mulig å få samlet den samme gruppen mennesker, som arbeider turnus, hver fjortende dag? Noen er på, andre er av, noen er syke, mens andre må steppe inn. Og er det noen vits i to timer hver fjortende dag? Det vil si, er det mulig å oppnå resultater innenfor denne tidsressursen? Det skal vi komme tilbake til, men først litt om flyprosjektet der det hele startet.

## Bakgrunn: Mestring i flybransjen – flyprosjektet

Oslos hovedflyplass, Gardermoen (OSL), åpnet 8. oktober 1998. Flyplassen fikk bokstavelig talt en stormfull oppstart, med en rekke uforutsette utfordringer som kulminerte i økt sykefravær blant de ansatte. Med utgangspunkt i erfaringene fra åpningen, ønsket flybransjen å se nærmere på hvorvidt organiseringen av arbeidsmiljøet, de interne opplæringsystemene og rekrutteringsstrategiene knyttet til bemanning av den nye flyplassen var gode nok, eventuelt hvordan de kunne forbedres. Med fokus på arbeidsmiljø og mestring, var det ønskelig å se nærmere på de ansattes opplevelse av arbeidssituasjonen. Sentralt i dette perspektivet ble derfor enkeltpersoners ulike mestringsstrategier og hvilken betydning disse hadde for trivsel og arbeidsglede (Amble m.fl. 2003).

I kognitiv læringsteori opererer Albert Bandura (1997) med begrepet 'self-efficacy', dvs. individets evne til egen organisering, gjennomføring og forbedring av handling (eller selveffektivitet, Sørensen & Grimsmo 2001, 204). Senge (1990) sier at personlig mestring er en disiplin som kombinerer utvikling av egne visjoner og konsentrasjon av energi og tålmodighet med realitetsorientering. Mestring blir derfor en spesiell form for innstilling eller kyndighet. Ifølge Banduras modell (1997) er det mulig gjennom mental forberedelse å delvis automatisere positive handlingsguider for ønsket atferd, dvs. å legge til rette for god gjennomføring og innlæring av en oppgave. På den måten kan det tas en kognitiv snarvei utenom mange praktiske situasjoner med prøving og feiling. Likevel, den sterkeste kilden til bedret selveffektivitet og endring av atferd er opplevelsen av mestring. Det vil si at man gjennomfører noe på en positiv måte som vekker egen bevissthet og refleksjon, og som deretter fester seg slik at atferden blir varig endret. Banduras mestrings-

beskrivelse ble gjenkjent av de ansatte i flybransjen – mange ga det også omtalen 'et kick av glede' når de fikk til noe nytt og krevende. Det ga 'fett på nervan, til dårligere dager', som en informant uttrykte det. Kan denne 'lagringen' av glede og energi utgjøre en forskjell på utbrent eller bare sliten?

I materialet fra flyprosjektet registrerte vi grovt sett tre forskjellige strategier for hvordan den enkelte nærmet seg, taklet og bearbeidet en krevende situasjon. De tre strategiene har tre tilsvarende arketyper. Vi har kalt dem 'entusiasten', 'surferen' og 'dirigenten'.

Dirigentstrategien kombinerer først og fremst *kompetansen i å velge ut* noen få passasjermøter som det investeres i med gode arbeidsstrategier som gir suksess. Suksess skaper arbeidsglede. De fleste passasjermøtene glir derfor gjennom verken som negative eller positive, de går som bestilt. Samtidig hadde dirigentene en *proaktiv* tilnærming som gjorde at mange problemer ble unngått før de oppsto.

Entusiaststrategien karakteriseres av stor innsats og bruk av følelsesmessige ressurser, mens surferen gjør det motsatte, er distansert og tilbaketrukkent, og sender problemet videre. Dirigenten balanserer sin ressursinnsats bl.a. ved hjelp av grenser. Entusiaststrategien kan føre til emosjonell sårbarhet og risiko for utmattelse, mens surferstrategien er en overlevelsesstrategi hvor den ansatte trekker seg tilbake med fare for å bli kynisk (Sloterdijk m.fl. 1989). Surferen er derfor ekspert på å sende problemer videre til kollegaer, eksempelvis ved å la en passasjer gå med for stor håndbagasje til gaten, hvor de er nødt til å reagere. Vår erfaring indikerer at surferstrategien er mer brukt i servicemøtet hvor man ikke møter kunden igjen, mens helsetjenesten, som karakteriseres av service-relasjoner, gjør det vanskeligere å bruke denne strategien. Uansett er det dirigentens strategi som gir bærekraft. På sett og vis tar entusiasten personlig ansvar og belastning

for manglende mestring, mens surferen sender problemene til andre med risiko for å skape konflikter i arbeidsmiljøet.

Vi fikk bekreftet gjennom en større spørreundersøkelse at innflytelse, sosial støtte og hyppig bruk av dirigentstrategien økte de ansattes trivsel og engasjement i jobben og reduserte sjansen for slitasje og utbrenthet. Motsatt fant vi at høye jobbkraav, liten sosial støtte i arbeidsmiljøet og hyppig bruk av entusiaststrategien økte sannsynligheten for utbrenthet<sup>3</sup>. Undersøkelsen viste også at alle kjenner og bruker de forskjellige strategiene i varierende grad, der hyppig bruk av dirigentstrategien gir arbeidsglede og styrket nærvær (Amble m.fl. 2003).

I flyprosjektet var tanken at ev. feil og mangler vi observerte skulle rettes opp og at behovet for utvikling og overføring av ny kunnskap, eksempelvis om mestring av spesielt vanskelige arbeidssituasjoner, skulle knyttes til organisasjonens læringssystem. Slik erfaringslæring knyttet til utvikling av praksis krever ferdigheter i å snakke med hverandre. For at ikke bare enkeltpersoner, men også hele organisasjonen skal ha effekt av slike samtaler, må dette settes i system. Det må skapes et felles frirom, som midlertidig koples fra handlingspress, der alle deltakere kommer til orde (Eikeland m.fl. 2006; Gjerberg & Amble 2008). Å bidra til dette var en viktig målsetting i flyprosjektet<sup>4</sup>, og det var utgangspunktet for overføringen og utviklingen av refleksjonsverktøyet for helsetjenesten. Samtidig er ikke all erfaring relevant for refleksjon. Dette kommer vi tilbake til.

Selveffektivitet – eller *mestringstro* (Steffensen 2007), som er en annen norsk oversettelse av Banduras begrep *self-efficacy* – impliserer muligheten til å lære å forholde seg til egen reaksjonsmåte, samt reflektere over metoder som ligger til rette for å utvide og modifisere egen atferd (Sørensen & Grimsmo 2001). Det er denne typen reflek-

sjon og metoder vi har ønsket å bruke ved å la erfarne medarbeidere innen helsetjenesten reflektere over konkrete arbeidsepisoder sammen med yngre og/eller mindre erfarne, og på den måten akselerere prosessen fra 'novise til ekspert' som en kommunal helsesjef formulerte det. I helsetjenesten er det tradisjoner knyttet til faglig veiledning, mens den stramme strukturen vi la opp til i vårt refleksjonsverktøy og det eksplisitte fokus på arbeidsoppgavens kognitive karakter var mer ukjent. I en spørreundersøkelse til deltakerne fikk vi bekreftet at det bare var noen få som hadde tilgang til møter hvor vanskelige situasjoner kunne tas opp. Resten svarte "*nei, men skulle ønske at det fantes*". Refleksjonsgruppen ble derfor et svar på dette ønsket, og det indikerer også at våre deltakere i utgangspunktet var motivert.

### **Pleie og omsorgstjenesten som emosjonelt arbeid**

Emosjonelt arbeid er arbeid som involverer ansikt-til-ansikt-kontakt med en mottaker, eksempelvis en pasient eller pårørende. Som helsearbeider gis pleie og omsorg – en tjeneste – mens den emosjonelle innsatsen først og fremst er knyttet til at det forventes at det brukes følelser for å sette en stemning (Hochschild 1983). Emosjonelt arbeid er beviselig kilden til mye arbeidsglede, men av og til også til emosjonell belastning knyttet til egen og andres reaksjoner i samspillet (Wharton 1993). Samtidig er det som skiller emosjonelt arbeid fra annet arbeid at du med jevne mellomrom må legge bånd på deg, ikke kan la emosjoner få fritt utløp og må skjule det du føler fordi du står i ansikt-til-ansikt-kontakt med en tjenestemottaker. Dette kalles dissonans og er en viktig del av det emosjonelle arbeidet i seg selv (Morris & Feldman 1996; Zapfe m.fl. 1999; 2001; 2002). Å forbygge dissonans gjennom egen atferd, men også bearbeide den når den oppstår, var nettopp det vi opplevde var

så typisk for dirigentstrategien innen flytransport (Amble m.fl. 2003). Vi tenker oss emosjonelt arbeid som en prosess mellom tjenesteyter og mottaker, hvor emosjonene oppstår som en reaksjon på hvorvidt man klarer å innfri forventninger til en god tjeneste eller god omsorg. Følelsene er en reaksjon på hvorvidt man får til det man ønsker (Goffman 1967). På den måten blir emosjonelt arbeid også en arbeidsprosess hvor man i utgangspunktet har en eller annen stemning i seg: Man skal utføre en arbeidsoppgave i form av en tjeneste; den møtes med forskjellig grad av oppmerksomhet og varhet. Samtidig anlegger vi forskjellige strategier for å håndtere oppgaven, med den konsekvens at utfallet blir forskjellig – mer eller mindre bra. Følelsene trer fram sammen med resultatet, idet det hele trer fram i bevisstheten (Gross 1998a; b; c; Larsen 2000; Amble m.fl. 2003). Dette omtales som prosessperspektivet på emosjonelt arbeid, og gir samtidig en modell for hvordan trening på mestring av arbeidsoppgaver kan skape gode og forebygge negative følelser (Bandura 1997; Glomb & Tews 2004).

Vi bruker gjerne en definisjon på emosjonelt arbeid, der det defineres som *et planlagt og kontrollert forsøk på å vise ønsket følelsesmessig uttrykk* (Hochschild 1983). Ønsket følelsesmessig uttrykk behøver ikke være direkte uttrykt som et krav i organisasjonen, men framstå som en sosial forventning eksempelvis om å skape en god og lun stemning eller atmosfære på stua. Det er vanlig å beskrive emosjonelt arbeid ved hjelp av fire dimensjoner: frekvensen i det emosjonelle uttrykket, nødvendig oppmerksomhet som kreves for å anlegge riktig følelsesmessig uttrykk, variasjonen av forskjellige følelsesmessige uttrykk og dissonansen mellom indre følelse og ytre uttrykk (Morris & Feldman 1996). Vi har i tillegg til prosessperspektivet hatt denne definisjonen og disse dimensjonene i bakhodet når

vi har arbeidet med 'å oversette erfaring' fra et tradisjonelt servicemøte til relasjonsarbeidet innen pleie og omsorg. Omtrent alle våre refleksjonsgruppedeltakere rapporterte at det er morsomt å jobbe med opptil 75 % av brukerne, beboerne eller pasientene, og at de fleste av dem gir ros og oppmuntring. Dette indikerer det samme mønsteret som vi fant på flyplassen. Det er mange hyggelige relasjoner, og forholdsvis få som tar energi og får oppmerksomheten.

Fra flyprosjektet visste vi at arbeidsdage er inndelt i to forskjellige typer arbeidsoppgaver, nemlig de som 'går av seg selv' og de som krever ekstra innsats (Amble m.fl. 2003). Arbeidsoppgavene som går av seg selv er rutiniserte og gjennomføres profesjonelt uten større tap eller tilgang på emosjonell energi. Vi karakteriserer denne måten å gjennomføre arbeidsoppgaver på som *coping* – rutiniserte arbeidsoppgaver du behersker. Bandura (1997) bruker også dette begrepet. Rutinisering eller coping er viktig fordi det gjør at det meste av dagens arbeidsoppgaver blir greit og lett. Ofte opplever arbeidstakere at plunder og unødvendig heft ødelegger denne arbeidsstilen og skaper irritasjon og negativitet når det man hadde planlagt og lyst til å gjøre ikke blir gjort. Arbeidskulturer plaget av plunder og heft kan skape opplevelse av å ikke ha kontroll og i verste fall til apati. "*Samme hvor godt vi planlegger, så dukker det opp et eller annet som ødelegger.*" Derfor er det viktig å ta plunder og heft på alvor, og sørge for at coping blir arbeidsstilen. Men uansett dukker det innimellom opp episoder eller situasjoner av en annen karakter, der det kreves en ekstra innsats fra den ansattes side for å løse dem – oppgavene uten oppskrift for å lykkes. Det er disse Bandura opplever som kilden til økt selveffektivitet. I refleksjonsgruppene har det vært viktig å lære seg å skille mellom disse to former for arbeidsoppgaver, fordi vi antar at mens den første typen riktig nok kan skape irritasjon

og sinne, er det den siste – uten oppskrift – som er den potensielle kilden til mestringsglede. Til å spore dette skillet har vi bl.a. utviklet en situasjonslogg.

Fra flyprosjektet visste vi også at medarbeiderne med ansikt-til-ansikt-kontakt med kunder og klienter behersker eller kjenner igjen alle strategiene, men at de brukes i noe varierende grad. Vi erfarte at de som i tilstrekkelig grad bruker dirigentstrategien, rapporterer større arbeidsglede, trivsel og nærvær. De føler seg i kontroll, med større grad av medvirkning og med ressurser til å takle ganske vanskelige eller problematiske episoder. Mange dirigenter fortalte om hvordan de selv hadde lært seg mestring gjennom å analysere for seg selv hva de gjorde når ting gikk galt og hva de kunne gjøre annerledes neste gang, helt i tråd med Banduras (1997) teori om mentale handlingsguider. De kunne fortelle historier om hvordan de gjennomførte en mental debriefing med seg selv, samtidig som de utviklet mentale planer og beredskap for neste gang det dukket opp en krevende episode. En del av denne utviklingsprosessen handlet også om refleksjoner rundt egne grenser, knyttet til nærhet og balanse i forholdet til passasjer, kollega og arbeid. Alle hadde grenser, men grensene kunne være forskjellige. Vår refleksjon var at det dirigentene fortalte, var hvordan bevissthet rundt egne grenser ble en forutsetning for trygghet til 'å kaste seg utpå' i ukjente situasjoner og eksperimentere med egen atferd, og ofte fikk de altså dette 'kicket' som vi tolker som tegn på at de lykkes. Mestring kan læres og trenes på egen hånd, men det går raskere og bedre når det organiseres som systematisk refleksjon og kompetanseoverføring mellom kollegaer. Dette fornemmet vi i flyprosjektet: "*Gleden ved å kunne snakke sammen om de psykologiske sidene ved arbeidet,*" som en formulerte det. Det var nettopp denne prosessen vi ønsket å sette i system og prøve ut for tjenesteytere innen pleie- og omsorgsarbeid.

## "Hjerte – hode – hender" – et refleksjonsverktøy i teori og praksis

*Hjerte – hode – hender* er en komplett liten bok i den forstand at den inneholder sju kapitler med informasjon om alle nødvendige aktiviteter som bør gjennomføres før, under og etter refleksjon. Boken inneholder fire situasjonslogger og noen treningsoppgaver. Boken er gratis og personlig, dvs. det er meningen at deltakere i refleksjonsgrupper skriver rett inn i sin boken. Boken inneholder dessuten fire caser – typisk situasjoner som er brukt som eksempler på utgangspunkt for refleksjon. Et av kapitlene er skrevet direkte til de som skal fasilitere refleksjonen, og er råd og tips til gjennomføring av denne oppgaven. Boken skal kunne brukes selvstendig for å starte og gjennomføre refleksjon på en arbeidsplass. Dessuten har Helsedirektoratet støttet en egen fasilitatoropplæring i tre norske fylker for å spre kunnskap og kompetanse om denne organisasjonsformen. I skrivende stund er 9000 eksemplarer av boken delt ut, og det er aktuelt å trykke opp et nytt opplag. I dette opplaget er det mulig å innarbeide flere caser og erfaringer fra arbeidsorganisasjoner som driver refleksjon etter denne modellen.

Mange av forskerne på AFI oppfatter det å organisere felles refleksjon som hovedvirkemiddelet for å skape det utviklende arbeidet (Sørensen 2002, Eikeland 2006). Samtidig har vi i prosjektperioden hatt professor Judi Marshall fra Universitetet i Bath, Storbritannia, som skriveveileder. Det har gjort oss kjent med refleksjonspraksisen ved miljøet i Bath. Deres refleksjonspraksis kalles *co-operative inquiry*, eller *felles etterforskning*. Vi har 'lånt' ideer fra denne praksisen, bl.a. ved at vi i håndboken framhever at utviklingen for hver enkelt deltaker blir en veksling mellom selvrefleksjon, kollektiv refleksjon og utprøving av ny atferd i praksis. Disse typiske sykliske prosessene mellom refleksjon og aksjon har vi kalt refleksjonssløyfen, som

knyttet med aksjonssløyfen gjennom deltakelsen på refleksjonsmøtet (Marshall 2001; Heron & Reason 2001). Marshall (2001) er selv opptatt av selvrefleksjon (1. persons refleksjon), som hun sier er nødvendig i all form for felles refleksjon (2. persons refleksjon). I 1. persons refleksjon er hensikten å etterspore og dekonstruere erfaring som nødvendig for å lære noe nytt. Vi oppfatter at AFI-tradisjonen ikke har et så eksplisitt fokus på selvrefleksjon som miljøet i Bath der mye av målet er å eksperimentere med egen atferd, mens AFI-tradisjonen i større grad er utviklet i bedriftseksterne prosesser med fokus på organisasjonsutvikling hvor forskerens egen rolle og atferd blir mer sekundær.

I tråd med Bandura (1997) – og våre erfaringer med ‘dirigentene’ i flyprosjektet som nettopp eksperimenterte med egen atferd – var vi bestemt på å fokusere på samspillet mellom selvrefleksjon og kollektiv refleksjon, slik ‘co-operative inquiry’-modellen legger opp til. Det vil si å ‘tvinge’ folk til å reflektere på egen hånd, før de kom til gruppemøtene. Til dette utviklet vi altså det lille registreringsskjemaet, eller det vi kalte situasjonslogg. Loggen har tre hensikter: Å ‘tvinge’ den enkelte å dekonstruere ved å reflektere over en vanskelig situasjon når loggen fylles ut (Dysthe m.fl. 2000); deretter blir loggen et hjelpemiddel ved presentasjon av egen situasjon for gruppen; i etterkant av møtet fylles noen stikkord inn til alternativ atferd – et forsøk på å prege inn alternative mentale handlingsguider. Loggen fylles ut alene. Loggen er en A4-side med seks konkrete spørsmål til forløpet i en krevende arbeidssituasjon: hvordan gjennomføringen utviklet seg, stemningen som endres underveis når man oppdager det som skjer – vippepunktet i situasjonen – og hvordan ressurser kan aktiviseres for å få et vellykket utfall. I tråd med Gross (1998a; b; c) kan dette beskrives som en prosessmodell for regulering av emosjonelt arbeid. I

siste instans fikk forskerne tilsendt loggene – anonymisert hvis ønsket – som dokumentasjon på alle enkeltepisoder som hadde vært oppe i gruppene i forsøksperioden.

Erfaringen med bruk av loggen er todelt. Folk vegrer seg for å skrive – de synes det er vanskelig selv om den er enkel og selv om vi sier at det ikke finnes fasitsvar i utfylling. Samtidig har vi fått nydelige eksempler på enkeltpersoner som gjennom loggføringen ‘oppdager’ og får nye innsikter om eksempelvis at de faktisk har fått til ting de ikke var klar over eller at ting ikke er som de hadde tenkt. Derfor står vi og alle som har deltatt på at loggen er viktig, men at den må være så enkel som mulig.

Hvert refleksjonsmøte varer i to timer og har faser og kjøreregler. Det er to erfarne som leder fire til seks mindre erfarne. Målet er å reflektere over to episoder hver gang. Det vil si at hver episode får ca. en time hver. Det betyr at deltakerne presenterer noe hver andre eller tredje gang. Sammen lager gruppen en ‘kø-ordning’, slik at alle vet når de skal presentere. Hvert møte startes ved at man går tilbake til forrige møte – de to forrige episodene – setter opp ny status og kort sjekker hvordan det går. Episoder kan gjenopptas. I tillegg har gruppene på egen hånd valgt å sette av enkeltmøter til å diskutere enkelttemaer i større bredde – f.eks. har psykiatri, grensesetting og vold vært diskutert. Noen har invitert eksperter, mens andre møter har tatt ‘runder’ på alle pasientene – det vil si diskutert felles politikk og praksis i forhold til enkeltpasienter. Det betyr at refleksjonsverktøyet viser seg å kunne veksle mellom enkeltepisodene og mer generelle tema som kommer opp underveis.

### Casene<sup>5</sup>

En typisk episode vi har hørt i mange varianter kommer fra hjemmebasert tjeneste. To sykepleiere skal sammen hjem til en bruker for å gjøre morgenstell. Han skal ha vas-



ket håret liggende i sengen. Døren åpnes av den pårørende – kona – som umiddelbart viser at hun hadde forventet andre pleiere, at hun ikke er glad for de som er der og ytrer at hun ikke tror at *de* skulle kunne klare å vaske håret på brukeren. Den pårørende forlater rommet mens det stelles. De klarer å vaske håret. Pårørende er likevel skeptisk til om det har gått bra.

Bakgrunnen for å ta opp denne situasjonen i refleksjonsgruppen var bearbeidningen av alle de små negative kommentarene fra pårørende, utløst av forventningen om hvilke navngitte pleiere som skulle komme den morgenen. Var det mulig å slutte å si hvem som kom, særlig fordi dette veldig ofte endret seg? I løpet av refleksjonen kom det til overflaten at pleieren som skrev loggen, til tross for at hun visste at det var helt urimelige kommentarer hun hadde fått, likevel tok seg nær av de negative kommentarene fra pårørende, og at det for hennes del satt en dårlig stemning for hele dagen. Fra forskers side virket dette som en halvbevisst erkjennelse allerede da hun skrev loggen hvor sårt selv helt urettferdige kommentarer kan være. Fellesrefleksjonen viste at det var en kjent erfaring at bruker og pårørende ofte lager en splitt-og-hersk-situasjon ved å dele pleierne inn i 'de foretrukne' og 'de ikke foretrukne': Det er sårt å være blant 'de ikke foretrukne'! Refleksjonen utvidet derved fokuset fra å ønske rutinen endret slik at 'hvem som kommer' ikke avtales med mindre det er 100 % sikkert, til å dvele ved hvordan dette med 'likes and dislikes blant personalet' bedre kunne håndteres. I denne diskusjonen kom det også fram en forståelse for den pårørende – at hun faktisk var veldig sliten og egentlig trengte mer hjelp. Gruppen ble enig om å gå videre med å endre rutinen og slutte å si fra hvem som kom. Deretter fikk hun som 'eide' episoden sosial støtte i forhold til de negative kommentarene, og samtidig økte hennes toleranse for den pårørende.

I loggen hennes sto det at neste gang hun skulle til den aktuelle brukeren, skulle hun ha en liten mental forberedelse sammen med kollega før hun ringte på, slik at hun ikke ble så lei seg når hun umiddelbart ble møtt med en negativ reaksjon. For henne ville ikke 'kicket' være å bli likt av den pårørende, men å gjennomføre uten å bli lei seg. Samtidig opplevde forskeren som var til stede her og der i refleksjonen at også 'de fortrukne' – som heldigvis varierer fra bruker til bruker – fikk noe til ettertanke i form av ikke å spille på denne splitt-og-hersk-teknikken, men heller eksempelvis overføre legitimitet ved å snakke rosende om de andre pleierne i samme rode med ansvar for de samme brukerne.

Vi kunne trukket fram mange gode eksempler som for det første viser hvordan det er godt å få satt ord på vanskelige ting, at det alltid er noen andre som er i en liknende situasjon og at det alltid er noen til stede som har utviklet en mer mestrende praksis og kan gi råd og tips. Dessuten har det vist seg at det gjennom refleksjon dukker opp en forhistorie som gjør det lettere å forstå beboeren og den pårørende – kompleksiteten øker når man begynner å snakke om personer og situasjoner, og det igjen gir økt toleranse og trygghet.

En annen av episodene vi var med på å reflektere rundt, handlet om vold. En erfaren sykepleier, men ny på sykehjemmet, ble utsatt for slag fra en pasient hun var med på å stelle. Den hun jobbet sammen med reagerte ikke, men selv ble hun både redd og engstelig. Hun dro slutningen at pasienten var voldelig og at det var akseptert. Dette var hennes første presentasjonsepisode i gruppen. På det aller siste møtet, etter et halvt år med refleksjon, gikk hun tilbake til denne situasjonen. Pasienten var nå flyttet til en avdeling som passet bedre.

*"Hun har fått ny seng og nye folk rundt seg, aggressiviteten er ikke mindre, men jeg*

ser henne på en annen måte. Jeg er ikke så engstelig, jeg er ikke så redd, har ikke vondt her [i brystet, vår anm.]. Er det refleksjonsgruppen, er det så enkelt, har jeg tenkt. Jeg har ikke telt ganger, men opplever ikke å bli kløpet og slått som før. Beboeren er blitt gladere i blikket. Jeg sier heller, når det er til løp: 'Klyp meg her, hold meg hardt i hånda.' 'Slåing og vold er blitt løftet litt opp, ikke så tabuisert som før,' ble det hevdet av fasilitator for gruppen.

Denne konkrete beboeren hadde også vært gjenstand for diskusjon, der man laget mer felles praksis. Dette er en episode som kan illustrere hvordan offentlighet rundt en liten hendelse kan løsne et skred av små, positive endringer – bedre omgivelser for beboeren, en tryggere pleier som turte å prøve nye måter å takle beboeren på, noe som igjen gjorde at hun klarte å holde beboeren mer samlet, mestring og et kollegium som etter hvert klarte å snakke om vold.

Vi har valgt å lage en rutine som er strukturert og stram; vi opprettholder troen på at det er viktig. Vår tilrådning er at refleksjonsmøtene legges for et halvår om gangen. Man datofester ca. 10 møter, der man veksler mellom å reflektere over enkeltepisoder og legger inn tema som psykiatri, grensesetting og vold på forhånd.

Tid og lønnsmidler har vært et springende punkt for møtene – det er vanskelig å sette av tid til møtene og noen har måttet komme på fritiden. Derfor er vi sikre på at som en del av en varig praksis, må det følge lønnsmidler eller mulighet for avspasering til de som kommer utenom arbeidstid. Dette vil kunne holde systemet i gang.

## Refleksjonsrommets mulighet og begrensning

Refleksjonsrommet har vært et 'lavterskeltilbud'; alle har noe å lære og å bidra med.

Vi har presisert og etter hvert fått god erfaring med å sette sammen grupper av sykepleiere, omsorgsarbeidere/hjelpepleiere og ufaglærte slik at tverrfaglighet i seg selv gir et arbeidsmiljøpoeng som framheves av deltakerne. Men hovedmålet er refleksjon.

Marshall (2001) beskriver selvrefleksjon som en indre aktivitet, en ettersporing og dekonstruksjon av tanker, følelser og mening med hensikt å lære. Vi har med utgangspunkt i dette og hva vi har lært i dybdeintervju med de som mestrer – de som i størst grad bruker dirigentstrategien (Amble m.fl. 2003) – vært opptatt av å konsentrere oss om to ting. For det første har vi, i en handlingsorientert arbeidskultur som helsevesenet, forsøkt å feste tanken til ettersporing av hva som egentlig skjer når man gjennomfører arbeidsoppgaver som ikke har ferdige manuskripter for suksess å forholde seg til – å tenke gjennom utviklingsforløpet i arbeidsoppgaven og finne ut hva som skjedde. For det andre har vi gjennom dette forsøkt å finne fram til det punktet eller skape bevissthet om det øyeblikket hvor en situasjon står og vipper og hvor man har en mulighet for å ta kontroll. I begge de nevnte casene brukes vippepunktet; i den første når de bestemmer seg for å ta en liten mental forberedelse før de ringer på, og i den andre når pleieren følger blikket til pasienten og sier når det er tilløp til vold: "*Bare klyp meg her.*" Når dette øyeblikket blir bevisst, slipper det fram en proaktiv forholdningsmåte som er typisk for de som mester. Det gir en mulighet til å komme i forkant og ta kontroll over situasjonen, i motsetning til å bli dyttet fra skanse til skanse slik entusiaststrategien kjennetegnes. Slik blir 'vippepunktet' til 'handlingspunktet'.

Situasjonsloggen skal være en hjelp til å holde tanken fast noen minutter, lette dekonstruksjonen og finne vippepunktet. Den kan bli en bro mellom det som har skjedd og det som skal skje i fellesskapet

når man er på refleksjonsmøtet – men også en forbindelse tilbake fra 'reflection on action' med mulighet til å utvikle 'reflection in action' (Argyris & Schön 1996; Gjerberg & Amble 2008). I denne fellesrefleksjonen overføres kompetanse mellom kollegaer, man får ideer til alternative handlinger og et hjelpemiddel til å skape alternative handlingsguider (Bandura 1997): skape beredskap for ny handling man prøver ut i praksis. Vi omtaler dette som samspillet mellom refleksjonssløyfen og aksjonssløyfen – den sentrale bevegelsen når man bruker verktøyet (Amble & Gjerberg 2007b).

Vi skiller, eller prøver å trene bevissthet i å skille, mellom de arbeidsoppgavene som har en oppskrift – coping-karakter – og de som ikke har det. Bevissthet og synlighet av dette skillet skal sikre at man bruker refleksjonsrommet til de rette arbeidsepisodene. Vi vet at forholdet mellom dem er 10:1, veldig røft uttalt fra de ansatte selv. Det er arbeidsoppgavene som dukker opp med jevne mellomrom – noe nytt, uforutsett – som har denne udefinerte, krevende emosjonelle karakteren vi skal ta inn i refleksjonsrommet. Arbeidstakerne selv vet ofte godt hva dette er: de som setter seg i kroppen, de du husker etter flere dager. Fasilitatorparet har ansvar for at det velges ut gode situasjoner, ved for eksempel å avvise episoder som ikke passer inn. Det er disse forholdsvis få, men viktige arbeidsepisodene som er målet for refleksjonsrommet. En ledetråd kan være de oppgavene som stresser mest. Når 'koker det i hodet', hvilke situasjoner går igjen? Det er disse situasjonene, paradoksalt nok, som når de mestres gir de største gledene, det største 'kicket'! Arbeidsoppgavene uten manuskript har denne dobbeltheten i seg, kimen til både suksess og fiasko. De blir en motivasjonsfaktor, på godt og vondt, mens coping-oppgavene – når de glir godt – kun har evnen til å fjerne misnøye og å være en hygienefaktor (Herzberg m.fl. 1959).

Vi har gjennom diskusjon med ansatte i de forskjellige forskningsprosjektene funnet fram til fire typiske situasjoner som egner seg for refleksjonsrommet. I selve håndboken er de beskrevet gjennom caser fra virkeligheten. De er først og fremst knyttet til egne arbeidsoppgaver, ikke andres, og ikke problemer knyttet til systemsvikt eller manglende bemanning. Det er arbeidsoppgaver som har en transformativ karakter – dvs. situasjoner med rammer, ressurser og muligheter for mestring. I refleksjonsrommet er målet å transformere ressursene.

### **Veien videre**

Kan to timer hver fjortende dag gjøre en forskjell? Kan jevnlig totimers refleksjonsmøter knyttet til arbeidsoppgaver sammen med gode arbeidskollegaer øke graden av mestring og opplevelse av arbeidsglede?

All vår erfaring tilsier at det både er mulig og god bruk for en refleksjonsrutine i tjenestetende arbeid. En rutine, slik vårt verktøy er bygget opp, er først og fremst egnet til å styrke kollegalæring på arbeidsplassen. Tema som egner seg for denne formen for refleksjon og læring er krevende, egenopplevde arbeidssituasjoner.

Refleksjonsrommet er ment som et tverrfaglig lavterskeltilbud, og vi har nettopp fokusert på at linjeleder selv ikke bør delta. Det er verken terapi eller 'kvikkfiks' av systemfeil og mangler – noe vi har vært veldig nøye med, bl.a. i utformingen av kjørereglerne. Bruk av refleksjonsverktøyet er langsiktig satsing på systematisk læring og kollektivisering av kunnskapen om noen krevende arbeidsrelasjoner. Denne måten å utvikle samarbeid på betinger god organisering, noe som bekreftes av deltakerne, ellers glir det lett ut. Det krever ressurser i form av betalt tid for gruppene til å møtes, samt at ledelsen gir sin fulle støtte og jevn oppfølging ved å følge opp det som skjer i gruppene.

Utviklingsorganisasjonen sikrer bred medvirkning i bedriftens utviklingsarbeid (Engelstad og Pålshaugen 1986; Eikeland 1989). Det betyr at alle ansattes ideer, problemer og kreative forslag skal ha en mulighet til å bli diskutert og ev. bli lagt fram. Utviklingsorganisasjonen er et grep som brukes for å indikere hvordan utviklingsoppgaver i en bedrift også må organiseres. Hvis ikke er det lett at de drukner i driften (Engelstad 1996; Pålshaugen 2001). Det er ikke til å komme utenom at vi har møtt akkurat samme problemstilling absolutt hele tiden innen helsetjenesten. Egentlig har ikke folk tid til å gå på refleksjonsmøter, siden det er mangel på ressurser. Samtidig er det interessant å se hvordan gruppene, når de oppnår mye mer enn forventet, har vært ledet av pleiere som systematisk har tatt med seg ting i form av problemer fra refleksjonsmøtene til avdelingsmøtet – og løst dem der.

I utgangspunktet hadde vi bare spurt om to erfarne, til å fasilitere refleksjonsmøtene og fire til seks mindre erfarne til å delta. Når pleierne rapporterte smått og stort knyttet til driftsproblemer til ledelsen, er de blitt bindeleddet mellom utviklings- og driftsorganisasjonen. I utgangspunktet hadde vi ikke tenkt i de baner. Selv om helsetjenesten består av moderne, flate organisasjoner, som indikerer god kontakt mellom bunn og topp, viser vår erfaring at refleksjonsgruppene har fungert som dører i vanntette skott. Til tross for ressursknappheten, var det faktisk mange problemer som fant sin løsning fordi *en* person hadde denne dobbeltrollen med å si ifra.

Det er mangel på kommunikasjon om enkle ting, som eks. oppklossing av en seng, som fører til irritasjon som kan toppe seg som en konflikt knyttet til dusjing og bading. Vi har erfart at kommunikasjon er et større problem i sykehjemmet enn i hjemmebasert tjeneste, paradoksalt nok. Vi ser at man i hjemmetjenesten har vært mer bevisst det å ha felles arenaer for kommunikasjon, mens

man på sykehjemmet i større grad har tette skott. På den måten har refleksjonsgruppene åpnet opp for at alles ideer og problemer har en mulighet til å bli hørt i maktstrukturen. Det betyr at refleksjonsrommet kan tenkes som en del av en permanent utviklingsorganisering der de ansatte varierer i hvem som deltar. Over tid skal alle få et tilbud, men det kan gå fra et halvt til ett år mellom hver gang man deltar. Dette – å gjøre refleksjonsrommet permanent – sammen med en mer systematisk opplæring og utprøving av fasilitatorrollen, er nå under utprøving i siste fase av prosjektet. Slik sett kan strukturen som organiserer refleksjonsrommet representere en ny organisasjonsform i slike flate, tjenestetvetynde organisasjoner.

### Hodefotingen



Alle vet at barn i 4–7-årsalderen tegner mennesker med store hoder og bein rett ut fra hodet. I barnepedagogikk kalles denne figuren en 'hodefoting'. Det er en gledens dag den dagen barn tegner kroppen – torsoen som forbindelse mellom hodet og ekstremitetene: Et nytt nivå av utviklingen er nådd. Det er altså slik at unger ser hodet og bein/armene først, og at de først etter en viss modenhet får med seg kroppen.

Hodefotingen er på mange måter et godt bilde av dagens organisasjoner, og tilsvarende det Karl Weick (2001) kaller underorganiserte organisasjoner og det Edgar Schein (1997) kaller flate hierarkier. Weicks begrep antyder at det mangler noe, mens Scheins begrep indikerer noe moderne flatt med kort linje mellom topp og bunn, ledelsen og fotfolket. Vår erfaring fra moderne tjenesteyting innen flybransjen, reklame (Amble & Gjerberg 2007a) og helsetjenesten er at hodefotingen er et godt og utfyllende bilde av strukturen i disse organisasjonene: store hoder, dvs. en ledelse som tar og får mye oppmerksomhet, lange armer og store

hender som arbeider mye og tynne føtter som løper og bærer. Det store hodet skapes av en liten ledelse som går på mange møter hele tiden og et fotfolk som ikke går på noen. Derved skapes det vanntette skott, selv i flate hierarkier. Weick ser på dette – underorganisering – som en mulighet, en fleksibilitet. Men fleksibiliteten må være bæredyktig. Som trestammen i vinden bøyer seg uten å knekke og har sammenhengskraft, må de flate, moderne organisasjonene skape nye håndteringsformer som styrker samarbeidet (Nielsen & Nielsen 2006).

Hensikten med denne artikkelen har vært å vise hvordan vi, gjennom flere interaktive forskningsprosjekt i privat og offentlig tjenesteyting, har utviklet en struktur – det organisatoriske grepet, håndteringsformen som bidrar til bæredyktighet. Vi har utviklet en rutine for refleksjon hvor medarbeidere på tvers av fag og rang møtes til diskusjon og utvikling av egen arbeidspraksis. Dette er en organiseringsform som kan bli det skrittet i utviklingen hvor organisasjonen forlater sin ham som hodefoting og gir volum til kroppen.

## NOTER

1. Oppdragsgiver har vært Helsedirektoratet (Hdir), tidl. Sosial- og helsedirektoratet.
2. Dette henger også sammen med at AFI-tradisjonen er utviklet i aksjeselskaper hvor dette er juridisk påkrevet, men også at eksempelvis PAR og annen mer konsensuspreget aksjonsforskning er utviklet i frivillige organisasjoner og i skoleverket, hvor man av ideologiske grunner utfordrer de hierarkiske beslutningsstrukturene som AFI-tradisjonen ikke gjør (Reason & Bradbury 2002 opgivet som 2001). På den andre siden har vi i Norge gjennom Hovedavtalens del a, b og c hjemlet medbestemmelse og medvirkning i beslutningsprosesser og bedriftsutvikling. Dette sikrer de ansattes mulighet og rett til å delta i utviklingen av egen bedrift, og er i utgangspunktet et mer demokratisk arbeidsliv. Det er dette som utgjør elementer i den såkalte "Nordiske samarbeidsmodellen" (Qvale 2002).
3. 808 svar fra ansatte i Widerøe, SAS, Braathens og Servisair.
4. Det var meningen at dette skulle skje i flyprosjektet – at vi skulle utvikle og spre en refleksjonsrutine – men halvveis i prosjektet ble alle bakkeansatte i Braathens sagt opp nærmest over natten, og en 'fiendtlig' sammen slåing av de to selskapene SAS og Braathens tok de ansattes energi.
5. I denne artikkelen har vi ikke tenkt å gi noen oversikt over hvilke enkeltepisoder gruppene har tatt opp. Det gjøres i en egen artikkel. Her vil vi heller illustrere ved å bruke et par gode, typiske eksempler på hvordan det gode resultatet kan se ut.

## REFERANSER

- Amble, Nina m.fl. (2003): *Arbeidsmiljø og mestring hos frontlinjearbeidere i flytransporttjenesten*, AFI-rapport 6.
- Amble, Nina & Elisabeth Gjerberg (2003): Emosjonelt arbeid og mestringspraksis. *Sosiologisk tidsskrift*, 2003, Vol. 3, 248-272.
- Amble, Nina & Elisabeth Gjerberg (2007a): Dypdykk i reklame. Om mestring i kreative organisasjoner. *Sosiologisk tidsskrift*, 2007, Vol. 4, 353-376.
- Amble, Nina & Elisabeth Gjerberg (2007b): *Hjerte – hode – hender. Et refleksjonsverktøy for*

- mestring i pleie- og omsorgstjenesten, Arbeids-  
håndbok.
- Argyris, Chris & Donald Schön (1996): *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass, Addison Wesley.
- Bandura, Albert (1997): *Self-efficacy. The Exercise of Control*, New York, W. H. Freeman and Company.
- Dysthe, Olga, F. Hertzberg & T. Løkenstgard Hoel (2000): *Skrive for å lære. Skrivning i høyere utdanning*, Oslo, Abstract forlag.
- Eikeland, Olav (1989): *Bedriftsutvikling i bilbransjen 1984-1989 en oversikt*, Rapport HABUT, Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Eikeland, Olav (2006): The validity of Action Research – validity. *Action Research* 1.
- Eikeland, Olav m.fl. (2006): *Har systematisk læring på arbeidsplassen noe med livsfase- og seniorpolitikk å gjøre?* Rapportering fra forsøks- og utviklingsprosjektene i Nasjonalt krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet (2001-2005).
- Engelstad, Per H. & Øyvind Pålshaugen (1986): *Utviklingsstrategier i bilbransjen – sett fra et forskersynspunkt*, Oslo, AFI-dok. 34.
- Engelstad, Per H. (1996): The Development Organisation as Communicative Instrumentation: Experiences from the Karlstad Program, i S. Toulmin & B. Gustavsen (Eds.): *Beyond Theory. Changing organisations through participation*, Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins.
- Gjerberg, Elisabeth & Nina Amble (2009): Pleie- og omsorgstjenesten som lærende organisasjon, *Sykepleien forskning*, 01/09.
- Glomb, Theresa M. & Michael J. Tews (2004): Emotional labor: A conceptualization and scale development, *Journal of vocational behaviour*, 64, 1-23.
- Goffman, Erving (1967): *Interaction Ritual. Essays on face-to-face behavior*, New York, Pantheon Books.
- Grimsmo, Asbjørn i samarbeid med Bjørg Aase Sørensen & O. Løkken (1992): *Det moderne tjenerskap: varm på bena, kald i hjertet? Noen sider ved arbeidsmiljøet i tjenesteyting*, Rap. 12, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Gustavsen, Bjørn (2001): Theory & practice: the mediating discourse, i P. Reason & H. Bradbury (Eds.): *Handbook of Action Research*, London, SAGE.
- Gutek, Barbara A., Markus Groth & Bennett Cherry (2002): Achieving service success through relationships and enhanced encounters, *The Academy of Management Executive*, 16, 4, 132–145.
- Gross, James J. (1998a): Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and psychology, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 224-237.
- Gross, James J. (1998b): The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review, *Review of General Psychology*, 2, 3, 271–299.
- Gross, James J. (1998c): Sharpening the Focus: Emotion Regulation, Arousal, and Social Competence, *Psychological Inquiry*, 287–290.
- Herzberg, Frederick, Mausner Bernard & Barbara B. Snyderman (1959): *The motivation to work*, New York, Wiley.
- Hochschild, Arlie Russel (1983): *The Managed Heart – Commercialization of Human Feeling*, London, England University of California Press, Ltd.
- Heron, John & Peter Reason (2001): The practice of Co-operative Inquiry: Research 'with' rather than 'on' People, i P. Reason & H. Bradbury (Eds.): *Handbook of Action Research*, 179–188, London, SAGE.
- Knudsen, Lisbeth B. & Lise Drewes Nielsen (2007): Den individuelle nedslidning og det organisatoriske ansvar, *Kritisk Debat*, maj.
- Krueger, Richard A. (1998): *Analyzing & Reporting Focus Group Results*, London, SAGE.
- Larsen, Randy J. (2000): Toward a Science of Mood Regulation, *Psychological Inquiry*, 11, 3, 129–141.
- Martin, Ann W. (2002): Vinn-vinn-forhandlinger for løsning av konflikter på arbeidsplasser, i Morten Levin og Roger Klev (red.): *Forandring som praksis – læring og utvikling i organisasjoner*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Morris, Andrew J. & Daniel C. Feldman (1996): The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor, *Academy of Management Review*, 21, 4, 986–1010.
- Marshall, Judi (2001): Self-reflective Inquiry Practices, i P. Reason & H. Bradbury (Eds.): *Handbook of Action Research*, 433–439, Lon-

- don, SAGE.
- Munk-Madsen, Eva (2006): "Verdens bedste hjælperordning"? Et arbejdslivsperspektiv på brugerstyret hjælp, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8, 1, 11-31.
- Nielsen, Lise Drewes & Kurt Aagaard Nielsen (2006): Er fleksibiliteten bæredygtig? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8, 2, 38-54.
- Pålshaugen, Øyvind (2001): The use of words: Improving Enterprises by Improving their conversations, i P. Reason & H. Bradbury (Eds.): *Handbook of Action Research*, 200-209, London, SAGE.
- Pålshaugen, Øyvind (2004): How to do things with words - Towards a linguistic turn in action research? *Concepts & Transformation*, 9, 2, 181-203.
- Qvale, Thoralf Ulrik (2002): A case of slow learning. Recent trends in social partnership in Norway with particular emphasis on workplace democracy, *Concepts & Transformation*, 7, 1, 31-55.
- Reason, Peter & Hilary Bradbury (2001a): Chapter outlines s. xxxii. Introduction: Inquiry & participation in Search of a World Worthy of Human Inspiration, i P. Reason & H. Bradbury (Eds.): *Handbook of Action Research*, 1-14, London, SAGE.
- Schein, Edgar (1997): Organization Development and the Organization of the Future, *Organization Development Journal*, 15, 2, 11-19.
- Senge Peter M. (1990): *The fifth discipline – The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday.
- Sloterdijk Peter, Søren Damkjær & Peter Thielst (1989): *Kritikk av den kyniske fornuft: Et udvalg*, Oslo, Pax.
- Sosial- og helsedirektoratet (2002): *Rekruttering for bedre kvalitet – Rekrutteringsplan for helse- og sosialpersonell 2003–2006*.
- Steffensen, Julie (2007): *Hestehåndtering og mestringstro*, Masteroppgave NFH, UiTø.
- Sørensen, Bjørg Aase (2002): Det grådige arbeidslivet, i Roness A. og S. B. Matthiesen (red.): *Utbrent krevende jobber – gode liv?*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Sørensen, Bjørg Aase & Asbjørn Grimsmo (2001): *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*, Oslo, Tiden Norsk Forlag AS.
- Wouters, Cas (1989): The Sociology of Emotions and Flight Attendants: Hochschild's Managed Heart, *Theory, Culture and Society*, Vol. 6, 1, 95-123.
- Weick, Karl E. (2001): *Making sense of the organization*, Oxford, Blackwell Publishing.
- Wharton, Amy S. (1993): The affective Consequences of service Work. Managing emotions on the job, *Work and Occupations*, 20, 2, 205-232, Sage Publications Inc.
- Zapfe, Dieter m.fl. (1999): Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument, *European Journal of work and organizational psychology*, 8, 3, 371-400.
- Zapfe, Dieter m.fl. (2001): Emotion work and job stressors and their effects on burnout, *Psychology and Health*, 16, 5, 527-545.
- Zapfe, Dieter (2002): Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations, *Human Resource Management review*, 12, 237-268.

**Nina Amble**, cand.polit., psykologi, seniorforsker, Arbeidsforskningsinstituttet as, Oslo  
e-mail: nina.amble@afi-wri.no

**Elisabeth Gjerberg**, dr.polit. sosiologi, seniorforsker, Kunnskapscenteret for helsetjenesten / Arbeidsforskningsinstituttet as, Oslo  
e-mail: elisabeth.gjerberg@kunnskapscenteret.no / e-mail: elisabeth.gjerberg@afi-wri.no