

Som man leder ligger man?

- En diskusjon om hvordan ledere bidrar til et godt arbeidsmiljø

Heleen Langfjord

HR301S

Masteroppgave i personalledelse (HRM)

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling og begrepsdefinisjoner	2
1.2	Oppbygging av oppgaven	4
2.0	Teori	5
2.1	Innledning	5
2.2	Overdreven tro på ledelse	5
2.3	Effekt av det at man tror ledelse virker.....	6
2.4	Visjoner og organisasjonens identitet.....	7
2.5	Verdier	7
2.6	Normer	8
2.7	Artefakter	8
2.8	Langtidsfrisk	9
3.0	Metode	10
3.1	Valg av metode	10
3.1.1	Casestudie	12
3.2	Utvalg av informanter	12
3.2.1	Utvelgelsen	14
3.3	Datainnsamlingen	14
3.3.1	Intervjuene	15
3.3.2	Spørsmålene.....	16
3.4	Evaluering av metoden	16
3.5	Forskningsetiske dilemmaer	18
4.0	Empiri	20
4.1	Innledning	20
4.2	For-intervjuene	20
4.3	Fakta om Mørkved sykehjem	21
4.3.1	Mørkved sykehjem og dets hovedoppdrag	24
4.3.2	Lederavtalen 2009 – 2011	24
4.3.3	Mørkved sykehjems mål og visjon	25
4.4	Tradisjonell styring – struktur og rammer	25
4.4.1	Målstyring.....	26
4.5	Institusjonell identitet	29
4.5.1	Hvordan dannes organisasjonskulturen – Scheins syv kulturdimensjoner.....	30
4.6	Oppsummering	46

5.0	Analyse.....	50
5.1	Innledning.....	50
5.2	Funnene i undersøkelsen.....	50
5.3	Måloppnåelse - ledelsens innvirkning	51
5.4	Struktur og rammer.....	54
5.5	Organisasjonskulturen	55
6.0	Konklusjon	60
7.0	Forslag til videre studier	63
	Litteraturliste.....	65
	Vedlegg:	67
1.	Hustavle	
2.	Lederavtale	
3.	Mørkved sykehjem - informasjonsfolder	

1.0 Innledning

Som medarbeider og leder har jeg ofte lurt på hvor stor betydning ledelsen har og i hvilken grad ledelsens holdninger påvirker arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen. Og *hva* er det eventuelt lederen bidrar med som øker eller minsker motivasjon i arbeidshverdagen?

Selv har jeg alltid hatt arbeidsplasser hvor jeg har trivdes godt og hatt gode kollegaer. Jeg vil beskrive meg selv som en person med stor grad av indre motivasjon. Men allikevel har jeg, i møte med noen få ledere, kjent alvorlig svikt i denne indre motivasjonen. Det har vært perioder hvor jeg har kjent motvilje og hvor mangel på arbeidslyst og hvor oppgitthet har vært et direkte resultat av det jeg for meg selv har definert som umotiverende og direkte dårlig ledelse. I disse situasjonene har jeg ikke bare måttet jobbe med å “vedlikeholde” egen motivasjon og entusiasme, men jeg har også alvorlig vurdert å slutte i jobben. For det meste har jeg imidlertid arbeidet med ledere og medarbeidere som sammen har inspirert både meg og oss til å yte langt utover hva jeg trodde jeg hadde kapasitet til og utover hva stillingen strengt tatt krevde av meg.

Jeg har arbeidet tett sammen med kolleger jeg har erfart som kunnskapsrike, faglig dyktige og i utgangspunktet entusiastiske, men som etter hvert har gitt seg over og blitt stadig mer oppgitte medarbeidere under ledere som de har opplevd som dårlige og hvor de selv etter hvert har bidratt til en destruktiv utvikling av arbeidsmiljøet. Som leder har jeg dessuten smakt utfordringene ved å skulle *hente frem det beste* i mine underordnede og medarbeidere.

Jeg har i denne oppgaven vært på jakt etter hvordan ledere kan bidra til å skape et godt klima for arbeidsmiljøet. Jeg har brukt intervjuer med noen av de ansatte ved Mørkved sykehjem i Bodø for å finne svar på dette spørsmålet. Gjennom disse svarene vil jeg si noe om hva som kjennetegner godt lederskap og hva som gjør ledere og medarbeidere gode sammen, under de forutsetninger som blant annet virksomheter som Mørkved sykehjem har. Ledere med noenlunde like utgangspunkt ser i varierende grad ut til å lykkes med å bidra til faglig sterkt og for kollegaer god og solid kultur på sine arbeidsplasser. Hvordan kan ledere bidra til å bygge solide og gode nettverk? Sentrale spørsmål for arbeidet mitt har vært å finne hva det er som skal til for å få til denne gode samhandlingen og *hvordan* gjør de det? Er det faktisk slik at “som man reder ligger man”?

Som ny medarbeider i Friskvernteamet på personalkontoret i Bodø kommune fikk jeg anledningen til å komme tett på mange nye arbeidsplasser. I min nye stilling er jeg lederstøtte i forbindelse med kommunens satsing på langtidsfrisk og helsefremmende arbeid. Mørkved sykehjem er en av de 35 arbeidsplassene jeg er lederstøtte for. Jeg hadde hørt varm omtale av både pasientbehandlingen, ledelsen og arbeidsmiljøet der. De ble omtalt som en arbeidsplass hvor beboerne fikk et svært godt omsorgstilbud, hvor faglig utvikling ble beskrevet som deres styrke og hvor arbeidsmiljøet beskrives som spesielt godt, med mye humor og hvor lederne har en meget positiv innvirkning på arbeidsmiljøet. Etter å ha lest HBO-rapport 1/2009 “Dette får vi til” – Sluttrapport fra prosjektet “Mørkved sykehjem – et utviklingssykehjem” skrevet av Ellen Støre Blix, kontaktet jeg virksomhetsleder for å få lov å studere dem nærmere i forbindelse med min masteroppgave.

For å finne svar på hva som skaper et godt arbeidsmiljø samtidig som de har god måloppnåelse, har jeg brukt Mørkved sykehjem som et case. Gjennom intervjuene har jeg søkt etter svar på det som er tema for min oppgave. Hva er det som kjennetegner et godt lederskap og hvordan har dette påvirket arbeidsmiljøet på Mørkved sykehjem? Formålet med undersøkelsen er å finne ut hvilke faktorer som virker inn på et godt arbeidsklima og en velfungerende organisasjonskultur. Spørsmålet er om det er ledernes personlige særtrekk og evner som gjør at de får til ting andre ikke klarer. Eller er det andre ting som kjennetegner godt lederskap og et godt arbeidsmiljø?

Målet med undersøkelsen er å trekke lærdom av godt utført lederarbeid ved en arbeidsplass. Dette kan i sin tur brukes ved senere forskning, med tanke på å utvikle et godt arbeidsmiljø, ved andre og sammenlignbare institusjoner. Er det lederne, og i så fall *hvordan* skaper disse lederne synergier hvor vi bryr oss om hverandre, har tillit, bidrar til et klima hvor folk trives, gjør bedre og mer pasientrettet arbeid, ivaretar faglighet og kreativitet. Kort sagt: *hvordan* får noen til en slik positiv og utviklende organisasjonskultur?

1.1 Problemstilling og begrepsdefinisjoner

Når jeg spør hva ledelse *er* og når jeg skal svare på hva som skal til for å skape et godt arbeidsmiljø, er det med utgangspunkt i at ledelse dreier seg om en relasjon mellom leder og den eller de som skal ledes (Jacobsen og Thorsvik 1997). Jeg har derfor sett nærmere på

hvordan både lederne og medarbeiderne fyller denne relasjonen. Jeg har prøvd å få fatt i hva lederen legger i denne relasjonsbyggingen og har fått svar som klart indikerer at de gjør sine ansatte til en aktiv del av avgjørelser som tas og i arbeidsmiljøet. Medarbeiderne er en "part" i saken. Det er altså to parter som skaper en relasjon og som sammen løser problemer og både ser og trekker mot samme mål.

Min problemstilling er derfor formulert slik: *Hvordan bidrar ledere til et godt arbeidsmiljø?*

For å finne svar på dette leter jeg etter hva som kjennetegner et godt lederskap og et godt arbeidsmiljø? Er det slik at det er lederne som må tilrettelegge for å få til et godt arbeidsmiljø: "Som man reder eller leder, ligger man"? Eller kan et godt arbeidsmiljø oppstå uten denne tilretteleggingen fra ledelsen? Jeg vil i oppgaven se nærmere på Mørkved sykehjems organisasjonskultur og hvordan organisasjonskulturen dannes i deres arbeidsmiljø.

Før jeg går videre vil jeg definere ordene ledelse og organisasjonskultur nærmere:

Ledelse: Strand (2007) drøfter leders betydning. Blant mange og ulike definisjoner på ledelse fra forhold som maktrelasjoner, sosial samhandling eller spørsmål om personlighet tar han utgangspunkt i at "ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenking, holdning og atferd". Han utdyper at hensikten med ledelse er å realisere bestemte mål, få folk til å trives i arbeidet og å yte mer. Dette, sier Strand (2007:381), innebærer at ledelse først og fremst er en prosess mellom mennesker, hvor utøvelsen av ledelse tar sikte på å influere andre. Han mener denne definisjonen sikter mot tre ledelsesaspekter. Først mot at ledelse er handlinger som utøves av en eller flere personer, så at ledelse har til hensikt å få mennesker til å gjøre noe og til slutt, at ledelse skal bidra til at organisasjonen skal nå sine mål.

Organisasjonskultur Hatch (2001:228) definerer organisasjonskultur slik: "Da sosialantropologene utvidet utviklingstanken til å omfatte kulturbegrepet, var tankegangen bak at dersom mennesket utvikler seg i et slags evolusjonsnært kontinuum, slik andre dyrearter synes å gjøre, kan kulturen være en mulig forklaring på det særegne ved menneskets utvikling." Organisasjonskultur skal forklare livsformen i en organisasjon. Av de mange definisjoner på organisasjonskultur knyttes begrepet til grupper og hva som er felles for

gruppemedlemmene eller som de er sammen om: meninger, grunnantakelser, forståelser, normer, verdier, kunnskaper. (Hatch 2001:230)

1.2 Oppbygging av oppgaven

Jeg har i kapittel 1 fortalt hvorfor og hvordan jeg har valgt temaet for å skrive om hvordan ledere bidrar til et godt arbeidsmiljø ved en arbeidsplass som Mørkved sykehjem. I kapittel 2 presenterer jeg teoriene jeg har brukt for å belyse det jeg har sett og funnet ut. Teoriene bygger opp under forklaringer om ledernes betydning og *hvordan* jeg mener ledere bidrar til et godt arbeidsmiljø. I kapittel 3 redegjør jeg for den metodiske fremgangsmåten jeg har brukt og hvordan jeg har tenkt underveis i datainnsamlingen. I kapittel 4 legges empirien frem. Her presenteres fakta rundt Mørkved sykehjem, hvem og hvor mange som arbeider der, sykefraværstatistikk, stabilitet i stillinger, deres hovedoppdrag, lederavtalen med kommunen, deres mål og visjoner før jeg går over til presentere funnene. De vil bli gjengitt og sett opp mot teorier som bidrar til å forklare og gi en forståelse av informantenes svar. Jeg avslutter empirikapittelet med en oppsummering av de viktigste empiriske funnene før jeg går over til kapittel 5 hvor jeg analyserer empirien på bakgrunn av det teoretiske rammeverket. I kapittel 6 konkluderer jeg og kommer med forslag til videre forskning omkring temaet: *ledelsens betydning for arbeidsmiljøet*. Oppgaven avsluttes så med litteraturliste og vedlegg.

2.0 Teori

2.1 Innledning

I teorikapittelet vil jeg se nærmere på teorier som drøfter spørsmålet om hvor viktig ledelse egentlig er. Strand (2007) stiller spørsmålstegn ved ledelsens betydning, mens P. Selznick (1997) mener ledelse er organisasjonens ryggmarg og at hvis ledelsen makter å legge føringer på medarbeiderne, så har lederen stor innflytelse. I tillegg til dette vil jeg se nærmere på hva organisasjonskultur er og hvordan den dannes, samt hvordan vi reguleres av denne sammen med våre normer og verdier. Disse teoretiske rammene mener jeg gir et godt grunnlag for å belyse problemstillingen og mine funn i oppgaven.

2.2 Overdreven tro på ledelse

Strand (2007) mener det er grunn til å stille spørsmålstegn ved leders betydning. Han drøfter om ledelse betyr noe eller ikke. Han mener det er vanskelig å fastslå hva ledelse egentlig er. Forskning har gjennom tidene kommet til mange og ulike begreper og definisjoner. Han mener vi gjerne vil tro og tror på at god ledelse finnes. Mange har, naturlig nok, kommet frem til at noen styrer organisasjoner og mennesker bedre enn andre under gitte forutsetninger. Han mener allikevel erfaring og forskning viser at struktur, rutiner og regler skaper effektivitet og en helt nødvendig forutsigbarhet. Det er en forutsetning at vi vet hva som forventes av oss og gjerne at like tilfeller behandles så likt som mulig. Men samtidig må en leder være i stand til å ta selvstendige beslutninger og å ha skjønn. Hun må kunne mer enn administrere regler og rutiner og hun må kunne improvisere og være i beredskap for å møte nye endringer (Strand 2007). For landets sykehjem er dette en dagsaktuell problemstilling, idet sykehusinnleggelse og krav til sykehusbehandling har en stadig høyere terskel. Dette krever av sykehjemmene at de har en faglig utvikling i takt med økte krav og at leder i økende grad må kunne improvisere. Offentlige regler og stadig nye prosedyrekrav virker å presse kanskje spesielt offentlige ledere til å gjøre ting riktig mer enn til å gjøre de riktige tingene. Leder skal ha ansvaret for å prioritere riktig, det vil si å bruke ressursene på de riktige pasientgruppene og deres utfordringer.

Spesielt sier Strand (2007) at forskning viser interesse for målbare, materielt pregede resultater som fortjeneste, produktivitet og konkurranseposisjon eller også resultat som evne til omstilling, da sett enten mot forbedring eller effektiv handling i en situasjon som kan virke livstruende på organisasjonen. Jeg vil komme tilbake til måloppnåelse og se på hva informantene sier om trivsel i forhold til lederavtalens fokus og sykehjemmets visjoner og hvilken måloppnåelse informantene oppgir å ha i forhold til dette.

Strand (2007: 114) lister opp tradisjonelle hypoteser om ledelse slik:

- *Ledelse er den dominerende årsaken til gode og dårlige resultater i organisasjoner generelt*
- *Ledelse er en av flere årsaker til resultatene i organisasjoner.*
- *Effekten av ledelse varierer med organisasjonsformen, og den er mer betydningsfull i visse faser og nærmere spesifiserte situasjoner.*
- *Ledelse er viktig som konstant funksjon, men av liten betydning for variasjonen i organisasjonsresultat.*
- *Ledelse er tilsynelatende en årsak, folk bedømmer den slik, men dette er en alminnelig feilslutning, basert på at ledelsen er synlig og gir inntrykk av å styre.*

Jeg vil i empirikapittelet komme tilbake til informantenes syn på hvordan lederegenskapene i Mørkved sykehjem påvirker deres resultater direkte. Som Strand (2007) påpeker, vil jeg deretter se nærmere på om ledelsespåvirkningen er situasjonsavhengig, men med ledelsesegenskaper og disses handlinger er hovedelementet i ledelse og at flere andre faktorer også påvirker organisasjons resultater.

2.3 Effekt av det at man tror ledelse virker

Strand (2007) konkluderer at ledere ofte er viktigere som symbol enn som redskap. Men tro på ledelse er i seg selv viktig som en medvirkende årsak til at ting skjer. Effekten av en overdreven tro på ledelse kan utnyttes til å gi et forstørret bilde av ledelsens betydning. For å forstå ledelsens virkning må man se nærmere på hva ledere gjør og hvilke forestillinger vi har om dem.

2.4 Visjoner og organisasjonens identitet

P. Selznick (1997) derimot mener at leder har et stort ansvar for hvordan medarbeiderne ser på sin egen organisasjon. Han gir uttrykk for at ledelse er det som er ryggmargen i organisasjonen. Hvis leder makter å legge føringer på sine medarbeidere, så har hun lyktes i å få stor innflytelse. Han mener at for å få til endring har leder et betydelig ansvar for å påvirke hvilke visjoner, fremtid og verdier organisasjonen skal ha og hvordan leder håndterer dette. Dette er en tilnærming Mørkved sykehjem i stor grad preges av og er et poeng jeg vil se nærmere på i empirikapittelet. Der vil jeg også komme tilbake til hvorfor det er viktig for organisasjonen å ha en identitet, både på individuelt og organisasjonsnivå og hvordan Mørkved sykehjem i praksis fokuserer på å oppnå sin identitet.

Mye av kjernen i undersøkelsen viser hvordan medarbeiderne regulerer seg selv og hverandre gjennom de verdier og normene sykehjemmet har. Gjennom Thorsvik og Jacobsens (2007) beskrivelser av hvordan organisasjonskultur oppstår og blir en viktig og regulerende faktor vil jeg se nærmere på hvordan skrevne og uskrevne normer og regler regulerer oss. De drøfter hvordan studier av organisasjonskultur har hatt som formål å beskrive hvordan kultur bedrives og hva organisasjonskulturen har å si for medarbeidernes opplevelse av tilhørighet, fellesskap og at den kan være avgjørende for hvor vellykket virksomheten er. Edgar Scheins forståelse av organisasjonskulturens sju dimensjoner blir presentert i Thorsvik og Jacobsen (2007). I empirikapittelet vil jeg forklare informantenes egen forståelse av sin organisasjonskultur direkte mot disse dimensjonene.

2.5 Verdier

Mørkved sykehjems ledere og medarbeidere synes å ha en klar oppfatning av hvilke verdier de står for og har. Jacobsen og Thorsvik (2007) sier at vi beslutter hvilke verdier vi har når vi tar stilling til hva som er bra og hva som er dårlig i virksomheten vår, om ledelsen forfekter en holdning om at medarbeiderne er pålitelige, initiativrike eller late og unnasluntrere, at folk yter best under press og konkurrerende forhold. Videre hevder de at vi formidler verdier med hva vi synes er bra og implisitt derved dårlig gjennom verdisynet. Det antas som regel at det er tett sammenheng mellom de verdier man uttrykker og de grunnleggende antakelser man har. En ting er hva man sier mens en annen ting er de grunnleggende antakelser som *faktisk*

styrer atferd. Nettopp Jacobsen og Thorsviks (2007) beskrivelse av hvordan verdier er kommunisert og forstått og hvilken regulerende betydning forståelsen de har av nettopp verdier, styrer i stor grad både holdninger og atferd.

2.6 Normer

Hva passer seg og hva passer seg ikke på Mørkved sykehjem? Hvilke forventninger har vi til hverandre i forskjellige sammenhenger? Mens verdier av Jacobsen og Thorsvik (2007) defineres som abstrakte idealer er normer definert som “bestemte prinsipper eller regler som mennesker forventes å følge”. De beskriver normer som noe som er svært forskjellige fra institusjon til institusjon. De går inn på hvordan vi har forskjellige forventninger til forskjellige yrkesgrupper. Forventninger man har til hverandre i organisasjonen endres når man kommer utenfor og for eksempel møtes i fritiden. Min undersøkelse viser at både ledelse og ansatte har høye krav til hvilke forventninger de skal ha til hverandre. Spesielt gir dette seg utslag i forhold til pasientens livskvalitet og gjennom den enkelte pasients aktivitetsnivå, men også til hverandre som yrkesgrupper, gjennom tverrfaglighet og som omsorgspersoner for hverandre og pasientene.

2.7 Artefakter

Hvordan Mørkved sykehjem i det daglige arbeidet reflekterer sin organisasjonskultur gjennom artefakter vil jeg gå nærmere inn på ved drøfte Jacobsen og Thorsviks (2007) presentasjon av teori rundt artefakter. De definerer en artefakt som noe som lett kan observeres og at det er uttrykk for en kultur. Artefakter kan for eksempel være en leder som går mye “på gulvet” med medarbeiderne eller sykehjemets hustavle. De er kultursymboler og skal kunne reflektere organisasjonskulturen, påvirke tenking og atferd, bidra til å forenkle deling av erfaring i arbeid med kollegaer og klargjøre for folk hva de mener om organisasjonen slik at de kan bidra til å integrere folks meninger om organisasjonen. Det kan være fysiske gjenstander, men de må lett kunne tolkes for å virke som symbol, men de kan også tolkes forskjellig av ulike folk (Jacobsen og Thorsvik 2007). Undersøkelsen viser tydelig hvordan både sykehjemets ledere og medarbeidere kan beskrives inn i en slik

teoretisk ramme, med hensyn til sykehjemmets utforming og bruk, hva de sier, dvs. regulerer hverandre gjennom støtte eller annen tilbakemelding, eller også ved at ledelsen i det daglige bidrar i pasientarbeid.

2.8 Langtidsfrisk

Bodø kommune arbeider etter en organisasjonsmodell beskrevet av Johnny Johnsson (2006) og hans tanke om å få fokus bort fra det syke og over på hvordan vi har det når vi har det som best. Hva er det som inspirerer og gjør at vi yter på vårt beste? Ideen er å skape en langtidsfrisk og helsefremmende organisasjon og Bodø kommune og måten å gjøre dette på er ved medarbeiderinvolvering.

Han beskriver en sykefraværsoppfølging hvor en arbeider for å få de syke tilbake i arbeid, men dette er underordnet det viktigste fokuset: som er å skape et helsefremmende arbeidsmiljø hvor utgangspunktet er leders bidrag til kvalitet og trivsel. Johnsson (2006) mener ledere bør fokusere på å ta tak i hvordan folk har det på arbeid, bidra til å øke kvalitet og trivsel og ikke ved å holde fokuset på røde tall og sykefravær. For å oppnå helse, effektivitet og kvalitet må vi fokusere på muligheter og løsninger og ha et positivt menneskesyn.

Det overnevnte teoretiske rammeverket er sentralt for å forklare det som er kjernen i det jeg har sett gjennom undersøkelsen. Jeg vil komme inn på hvordan sykehjemmets medarbeidere lar seg inspirere og begeistre av lederne, hvordan og i hvilken grad medarbeiderne bidrar og har medbestemmelse, samt hvordan organisasjonskultur, verdier og normer sammen bidrar til å justere hverandres atferd og utformingen av arbeidsmiljøet ved Mørkved sykehjem.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg beskrive den forskningsmetoden jeg har valgt for oppgaven. Jeg vil gå nærmere inn på hva slags data, hvorfor og hvordan jeg har hentet disse før jeg evaluerer metoden og avslutter med noen forskningsetiske betraktninger.

3.1 Valg av metode

Den samfunnsvitenskapelig metode jeg har valgt å benytte gir et utgangspunkt for å belyse problemstillingen: *Hvordan bidrar ledere til et godt arbeidsmiljø?* Jeg vil se nærmere på hva som kjennetegner godt lederskap og hvordan man sammen får til et godt arbeidsmiljø? Som jeg har nevnt tidligere hadde jeg hørt Mørkved sykehjem beskrevet som en meget veldrevet institusjon. Jeg mente derfor at jeg, ved å gjennomføre et kvalitativt intervju med ledere og et utvalg av de ansatte her, ville kunne få svar på min problemstilling. Gjennom disse intervjuene skal jeg si noe om hva som kjennetegner godt lederskap og arbeidsmiljø, samtidig som de har god måloppnåelse.

Det kvalitative forskningsintervjuet er et produksjonssted for kunnskap og en utveksling av synspunkter innenfor den samfunnsvitenskapelige metode (Kvale 1997). Denne metoden handler om å hente ut informasjon om virkeligheten og hvordan informasjonen skal analyseres for å gi ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. I tillegg til grundighet og åpenhet er en sentral del av den empiriske forskning å samle inn, analysere og tolke data.

Jeg har valgt å følge Kvaless (1997) forslag til fremgangsmåte til hvordan en intervjuundersøkelse skal forberedes, med å starte med å besvare disse spørsmålene:

Hva: Jeg innhentet forhåndskunnskap om emnet ledelse og arbeidsmiljøet ved Mørkved sykehjem ved å foreta tre for-intervjuer. Først spurte jeg lederen av beboer-/brukerrådet før jeg snakket med mangeårig pårørenderepresentant i beboerrådet om hvilken oppfatning de hadde av sykehjemsdriften, både med hensyn til pasientomsorg, ledelse og også hvilken oppfatning de hadde av arbeidsmiljøet. Deretter spurte jeg virksomhetsleder om hennes syn på sykehjemsdriften,

arbeidsmiljøet og hvilket syn hun selv har på ledelse generelt og egen utøvelse av ledelse på sykehjemmet spesielt. Deretter sjekket jeg faktaopplysninger som hvor mange og hvor lenge folk hadde vært ansatt, gjennomtrekk i personalgruppen via tilsettingstid og antall utlyste stillinger, sykefraværstatistikker, mm.

Opplysningene jeg fant, med ett unntak, styrket mitt positive inntrykk av sykehjemmet og førte til at jeg ønsket å gå videre. Unntaket gjaldt gjennomtrekk i personalgruppen. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til i empirikapittelet.

Hvorfor: Formålet med studiet mitt er å se nærmere på hvordan Mørkved sykehjems lederes holdninger og ledelse påvirker de ansatte. Hva skal til for å bidra til et godt arbeidsmiljø? Hvorfor bryr folk seg om hverandre og hvordan får de til gode synergier som bidrar til dette? Jeg ønsker å forklare hvorfor og om medarbeiderne selv oppfatter at de har et godt arbeidsmiljø og hvordan de mener lederne bidrar til dette og hvordan lederne selv mener de bidrar. Og selvfølgelig ønsker jeg at det skal være mulig å nyttiggjøre seg en arbeidsplass sine gode erfaringer et annet sted.

Hvordan: Jeg har valgt det åpne kvalitative dybdeintervjuet som metode for å finne svar på hva som skaper og preger den praksisen som foregår mellom arbeidstakerne og lederne ved Mørkved sykehjem. Svarene jeg fikk i for-intervjuene ga ikke bare støtte til min hypotese om at Mørkved sykehjem drev god demensomsorg og var en god arbeidsplass hvor ledelsens holdninger hadde stor betydning, men de ga også gode innspill og ideer til utformingen av spørsmålene jeg snart skulle lage.

For å finne svar på mine spørsmål og å gjøre oppgaven overkommelig er den konkrete spørsmålsstillingen viktig. Når jeg velger en kvalitativ metode i min oppgave er det fordi jeg vil finne ut noe om egenskaper ved et fenomen (Kvale 1997). Mine data kan ikke telles, de må analyseres og tolkes. I den kvalitative metode kan undersøkelsene gjøres på flere måter. Åpenhet og fleksibilitet kjennetegner innsamling av kvalitative data. Jeg la opp til et strukturert intervju på Mørkved sykehjem på bakgrunn av en utarbeidet intervjuguide. Selv om intervjuet er basert på stor åpenhet og fleksibilitet, ble intervjuguiden i stor grad etterfulgt. Informantenes svar på mine spørsmål bar preg av at de fant spørsmålene så åpne at de selv kunne velge å utdype de tema som for dem intuitivt fremsto som viktigst å vektlegge. Dette var også hensikten med spørsmålsformuleringen.

3.1.1 Casestudie

Åpne personlige intervju, samtaler eller observasjoner kjennetegner den kvalitativ forskningsmetoden: casestudie. Et casestudie går ut på å samle så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen. Caseundersøkelse kan benyttes i studier som er eksplorative, beskrivende, forklarende, forstående og vurderende (Johannesen et al, 2004). Siden jeg ønsker å si noe om hvordan og hvorfor finner jeg casestudiet som godt egnet til min undersøkelse. For å gjennomføre en vellykket undersøkelse og finne svar på min problemstilling må jeg gå i dybden. Jeg mener jeg derfor at et casestudie er en metode som passer godt til formålet.

3.2 Utvalg av informanter

Etter at for-intervjuene var avsluttet og virksomhetsleder hadde gitt meg klarsignal til å gjennomføre undersøkelsen, fikk jeg en invitasjon til å presentere meg og undersøkelsen min som første sak i personalmøte på sykehjemmet. Jeg kjenner, som tidligere nevnt, sykehjemmet litt fra før, i det jeg høsten 2010 var med på deres fagdag, samt at jeg senere presenterte meg på et av deres personalmøter fordi jeg i september 2010 ble tilsatt som rådgiver ved Bodø kommunes friskvernteam ved personalkontoret. I den forbindelse er jeg Mørkved sykehjems faste lederstøtte i forebyggende friskvernarbeid og i forbindelse med sykefraværsoppfølging.

Jeg fikk derfor ordet som første sak på personalmøtet hvor min presentasjon ble gjennomført på ca. 5 minutter. Med tanke på at jeg ønsket å formidle budskapet mitt så kortfattet som mulig, samtidig som jeg ikke ønsket å legge føringer for egne synspunkter om dem som arbeidsplass og til slutt med tanke på selve oppgaveskrivingen, skriftliggjorde jeg mitt budskap slik:

I forbindelse med at jeg er student ved mastergradsstudiet i personalledelse ved Universitetet i Nordland er jeg interessert i spørsmål som vedrører institusjonsledelse og personalet ved en offentlig institusjon. Jeg vil gjerne se nærmere på en institusjon og synes at Mørkved sykehjem er en god måte å tilnærme seg et slikt studium. Sykehjemmet representerer alle nivåer med hensyn til personale, ledelse, økonomi, arbeidsoppgaver og alt som kjennetegner organisasjoner og de utfordringer en har, når en blir satt under press og stress fra omgivelser, slik alle offentlige institusjoner blir.

Siden jeg selv arbeider i kommunen er jeg mer opptatt av offentlige institusjoner enn private.

Jeg er interessert i å intervju arbeidstakere fra alle yrkesgruppene, stillingsstørrelser og fartstid i virksomheten. Jeg er nysgjerrig og åpen for hva du synes om det jeg vil se nærmere på: Hvordan kommer en frem til sannheter og enighet og hvordan skaper vi vår kultur på arbeidsplassen vår. Hvordan regulerer vi hverandre, slik at vi kommer til en sannhet om "hvordan gjør vi det her".

Intervjuet med de enkelte vil anonymiseres, samtidig som jeg vil understreke at jeg ikke er en representant fra arbeidsgiver og ikke vil bruke opplysningene fra intervjuene på annet vis enn til skriving av masteroppgaven. Intervjuet vil ta ca. 1 time, alt etter hvor mye du selv har å si. Det vil bli skrevet direkte inn på PC i løpet av intervjuet. Det er dessuten et poeng at en ikke skal forberede seg på noen måte i forkant av intervjuet.

Jeg ba folk melde seg frivillig og hadde laget et skjema som jeg delte ut til alle de oppmøtte. De som ønsket å la seg intervju fylte der og da ut skjemaet med : navn, telefonnummer, stillingsbenevnelse, stillingsstørrelse, ansatt fra dato og hvilken avdeling de arbeidet ved. Jeg samlet inn femten skjemaer fra ansatte fra de forskjellige avdelingene som ønsket å stille til intervju. Informantene var før min presentasjon ikke klar over at jeg kom eller hva mitt budskap var. Etter min informasjon og innsamling av frivillige fortsatte møtet i 2 timer hvor noen gikk rett på jobb og andre gikk hjem etter endt vakt. Mitt inntrykk, etter hvert som jeg tok kontakt med åtte av de femten som hadde meldt seg frivillig, var at de ikke hadde tenkt på eller igjennom hva intervjuet ville kreve av dem før jeg kontaktet dem. Dette var også min hensikt.

At jeg ville skrive intervjuene rett inn på PC, hadde flere årsaker. Først av bekvemmelighets-hensyn. Jeg skriver raskt og har såpass god skriveteknikk at jeg også kunne holde øyekontakt med informanten og få skrevet intervjuene samtidig som de ble foretatt. Dermed sparte jeg meg arbeidet med å skrive ut lydbåndopptak. Renskriving tok allikevel ca. 2 timer i etterkant av hvert intervju. Dessuten antok jeg at informantene ville slakke litt på tempoet i dagligtalen, slik at jeg fikk med meg deres poeng og at intervjumaterialet derved ikke ble uoverkommelig stort.

For å innfri den kvalitative metodens krav til fleksibilitet, er det viktig med åpne, ikke ledende, spørsmål. Ikke bare skal respondentens stemme høres men hun skal også ha mulighet til selv å velge hvilket tema som har størst relevans. Jeg valgte det strukturerte intervjuet, dvs. å formulere spørsmål som stilles i en bestemt rekkefølge og hvor poenget med intervjuet var å gi rom for informantens stemme. Målet var, slik Per Måseide foreleste om 11.11.2009 i det kvalitative

intervjuets poeng, å sette meg selv som forsker i en læringsituasjon og i et ønske om å få tak i informantenes synspunkter, erfaringer, opplevelser og i den rekkefølgen de selv vektla sine poeng. Jeg skulle lære noe nytt, få kunnskap om noe jeg ikke fra tidligere visste og få informasjon som hører andre til.

3.2.1 Utvelgelsen

For å få svar på mine spørsmål hadde jeg i utgangspunktet planlagt å intervju ansatte ved hver av sykehjemmets 6 avdelinger, samt de tre lederne. Etter råd fra den ene av avdelingslederne utvidet jeg imidlertid med to personer. Hun begrunnet sin anbefaling med at sykehjemmets skjermede avdeling i 1. et, avdeling 1A, har mindre samhandling med de øvrige avdelingene fordi de er fysisk mer avlukket fra de andre. Disse ansatte har også i andre anledninger oppgitt at de har større avstand til de øvrige avdelingene og medarbeiderne fordi de rent fysisk *er* avskjernet med en dør mellom sin og de øvrige avdelingene. 1As pasienter skal av behandlingsmessige årsaker skjermes for støy og for mye stimuli. I sykehjemmets 2. et., har avdeling 2A, to pasienter mer enn de øvrige 5 avdelingene. Av denne grunn har de også en større personalgruppe. For å få et mest mulig representativt utvalg fra alle avdelingene har jeg derfor en informant fra 4 av sykehjemmets avdelinger og 2 fra avdelingene 1A og 2A.

For å få svar på min hypotese og samtidig innfri de krav som ligger til metode var det en utfordring å lage spørsmålene åpne nok.

3.3 Datainnsamlingen

Som kilde for informasjonsinnhenting skiller metode mellom primær og sekundærdata. Intervjuet er casestudiets viktigste informasjonskilde og det er forskeren selv som innhenter undersøkelsens relevante data. (Johannesen et al, 2004) Sekundærdata jeg har brukt er den offentlige informasjonen som er lagt ut på nett om sykehjemmet, Mørkved sykehjems lederavtale, deres hustavle og Mørkved sykehjems mål og visjoner. Disse er innhentet av andre og ikke produsert av meg.

3.3.1 Intervjuene

Jeg intervjuet de ansatte først. Først hadde jeg gjennomgått stillingsbenevnelse og fartstid i virksomheten for alle de 102 ansatte som til sammen utfører 59,4 årsverk. Disse er ansatt i ulike stillingsprosenter i avdelingene. Som tidligere nevnt har jeg intervjuet åtte av disse medarbeiderne. Det er representanter innenfor yrkesgruppene: assistent, miljøarbeider, hjelpe-, verne- og sykepleiere i stillingsprosenter fra 62,5 – 100%. Tre av disse er tilsatt i 100% stilling. Fire av dem hadde jobbet i 8 år, to ansatte i 7 år, en i underkant av to år og en i overkant av ett år.

Deretter intervjuet jeg virksomhetens tre ledere. De har alle jobbet på sykehjemmet siden i 2003. Intervjuene åpnet med at jeg i hvert enkelt tilfelle gjentok infoen fra personalmøtet, samt leste alle de 6 spørsmålene først slik at de fikk en oversikt over hvilken retning intervjuet ville ta før jeg startet med spørsmålene. Jeg fulgte intervjuguiden i alle intervjuene.

Hver enkelt av informantene, både ansatte og ledere var svært engasjert og positiv til sin arbeidsplass. De fleste informantene snakket non-stop i intervjuet etter hvert stilt spørsmål. Flere av dem spurte underveis om de svarte på spørsmålet og om det var greit at de vektla flere poeng under hvert spørsmål, samt at de problematiserte at svarene var springende. Disse innvendingene kan tolkes som om spørsmålene var åpne nok. Dessuten var nettopp dette poenget viktig for meg som forsker, fordi jeg derved kunne bifalle nettopp de springende svarene og ikke la meg rive med av det faktum at mye av det de fortalte berørte meg sterkt. Dessuten ga informantene et unisont positivt bilde av sin arbeidsplass. Jeg hadde laget meg underpunkter, dvs. stikkord under hvert enkelt spørsmål i tilfelle det skulle bli bruk for å hjelpe informantene gjennom intervjuet, men disse fikk jeg bruk for kun ved et par anledninger.

Tre av intervjuene ble gjennomført i Mørkved sykehjems møterom i kjelleretasjen av sykehjemmet og som er litt utenfor avdelingen, to ble foretatt på sykehjemmets møterom i 1 et., etter forespørsel fra informantene selv, ett intervju ble foretatt på mitt kontor fordi informanten hadde en avtale i sentrum og ett intervju ble foretatt hjemme hos meg fordi informanten bodde nært og ønsket dette foran å kjøre helt ut til sykehjemmet.

3.3.2 Spørsmålene

Alle informantene fikk følgende spørsmål:

1. Hvordan er det å jobbe her ...
2. Hvordan gjør dere det her ved uenighet og når (store og små) avgjørelser skal tas?
3. Hvilke holdninger har du inntrykk av at ledelsen har ?
4. Hvordan synes du ansvarsfordelingen er i sykehjemmet?
5. Hvordan synes du at *du* bidrar i sykehjemmet og i arbeidsmiljøet?
6. Hvilke utfordringer tror du Mørkved sykehjem kan ha fremover?

Lederne hadde de samme spørsmålene med unntak av spørsmål 3, det var omformulert slik:

3. Har du en ledelsesfilosofi – en holdning du som leder ønsker å formidle?

3.4 Evaluering av metoden

Et slumpmessig utvalg også kalt bekvemmelighetsutvalg er å velger de respondentene forskeren har for hånden. Et av de største problemene en får er å generalisere fra et ikke sannsynlighets utvalg til universet. Det er fare for at enhetene i utvalget avviker systematisk fra enhetene i universet. I slike tilfeller er utvalget skjevt i stedet for representativt (Kvale, 1997). Min undersøkelse baserer seg på at frivillige meldte til intervju. Det er en mulighet for at informantene som meldte seg frivillig er de mest spontane eller kanskje de mest positive og at de mer tvilende eller negative ikke ønsket å la seg intervju.

Validitet og reliabilitet er utgangspunkt for vurdering av studiets holdbarhet. I hvilken grad har jeg oppnådd å samle relevant data til bruk i besvarelsen av hypotesen? Validitet handler om fire hovedformer for gyldighet. 1) Intern validitet handler om tolkningen av innhentet data er korrekt. 2) Ekstern validitet handler om slutført konklusjon er generaliserbar til andre univers. 3) Begrepsvaliditet har å gjøre med måling og regulering i vid forstand, dvs. hvordan har jeg lykkes via å måle det jeg vil måle på en pålitelig og tilfredsstillende måte? Til slutt 4) Konklusjonsvaliditet som har med tilfeldigheter å gjøre, dvs. er effekten eller sammenhengen vi har observert reell eller et resultat av tilfeldigheter (Kvale 1997).

At informantene ikke hadde diskutert undersøkelsen seg i mellom eller tenkt igjennom den på forhånd, gir en stor sannsynlighet for at de tok stilling til spørsmålene der og da og at de derfor laget sin sannhet der og da. Sannhet og autentisiteten vil, jf. Kvale (1997) i et casestudie aldri kunne fastslåes og derfor er heller ikke funnene fullt ut generaliserbare. Men jeg mener allikevel det gir god validitet, dvs. det er god kobling mellom teori og praksis. Svarene og de fakta undersøkelsene viste, støtter i stor grad informantenes mening om at de befinner seg i et godt arbeidsmiljø som i stor grad lederne bistår med å opprette og vedlikeholde. I hvilken grad jeg kan generalisere mine funn, handler om ekstern validitet. Selv om jeg mener at funnene ikke fullt ut er generaliserbare, noe som ikke er mulig i sammenheng med en case studie, er studiens analyser relevante for ledere i andre tilsvarende virksomheter.

Hvor pålitelig målingene er beskrives som reliabilitet. Hvis andre uavhengige intervjuer gir samme resultat har undersøkelsen høy grad av reliabilitet. Jeg har stor tro på at en lignende undersøkelse på Mørkved sykehjem vil gi tilsvarende svar, så jeg mener undersøkelsen er pålitelig. Min tolkning er, i tillegg til det informantene sa, i noen grad fundert på deres kroppsspråk. Foreleser Per Måseide understreket i sin forelesning om kvalitative metoder, 13.11.2011 at kroppsspråket er viktig. Han refererer til E. Goffman (1992) som snakker om "Information given and information given of". Det vil si at vi avgir info vi ikke har kontroll over. Jeg har tolket mine informanter slik at deres kroppsspråk i stor grad understøttet deres muntlige budskap.

Som nevnt tidligere kan det allikevel være en fare for at det er de som er mest positive til sine ledere og arbeidsmiljøet som har gitt sin tilslutning til intervjuet og at andre kunne vektlagt andre og mindre positive sider ved ledelse og arbeidsmiljø. Ved oppsummering av informantenes innspill viste undersøkelsen et unisont positivt bilde av sykehjemmet og i forhold til ledernes bidrag i arbeidsmiljøet.

Fordi informantene kan ha følt seg invitert til å si positive ting om arbeidsplassen eller har latt seg rive med av egen trivsel og dermed utelot kritiske uttalelser om arbeidsplassen, kunne det være grunn til å stille spørsmål ved reliabiliteten. Derfor bestemte jeg meg for å ta ny kontakt med informantene. Gjennom denne nye kontakten bekreftet hver enkelt av dem utsagnene de hadde kommet med i intervjuet. Tvert om kom de jeg snakket lengst med, inn på at de i etterkant av intervjuene hadde tenkt over hvor positivt de selv hadde omtalt lederne og

arbeidsplassen sin og at dette absolutt var en opplevd beskrivelse av sin arbeidshverdag som de ønsket å stå ved. Ingen av informantene hadde noe nytt å tilføye.

Alt i alt mener jeg at jeg fikk varierte og velfunderte svar som bunnet i ledernes holdninger og konkrete rutiner i Mørkved sykehjems arbeidshverdag. Dessuten var det meget stort samsvar mellom ledelsens uttrykte holdninger og medarbeidernes opplevelser. Derfor mener jeg funnene mine bærer preg av at det ikke foreligger vesentlige feiltolkninger. Målet mitt synes innfridd. Det var å innhente informasjon om hvordan ledere bidrar til et godt arbeidsmiljø.

Virksomhetsleder har fått tilsendt masteroppgaven til gjennomlesing ca. 1 uke før innlevering. Hun har gitt innspill på noen faglige begreper i oppgaven, samtidig som hun har presisert og utdypet noen av sine egne uttalelser. Dette har gitt en mer helhetlig forståelse til hennes egne kommentarer i intervjuet.

Hennes reaksjon for øvrig var at dette er en virkelighet hun kjenner seg igjen i og at de faktiske opplysninger stemmer. Hun har imidlertid vært på reise hele denne perioden og har ikke fått lest oppgaven grundig.

3.5 Forskningsetiske dilemmaer

Intervju av lederne på en arbeidsplass med tre ledere gjør at det er vanskelig å anonymisere svarene. Det er bare en virksomhetsleder og av forskningsmessige hensyn må hennes informasjon gitt meg refereres nettopp som informasjon gitt av virksomhetsleder. Jeg har derfor avklart med henne at det er greit at jeg siterer henne som virksomhetsleder i undersøkelsen. Da gjenstår det bare to ledere igjen å velge mellom når jeg refererer til *uttalelse gitt fra en av avdelingslederne*.

Informantene har ikke fått tilsendt sine intervju i etterkant for å lese gjennom å godta innholdet. Dette har i hovedsak bakgrunn i tidshensyn for meg, men også fordi jeg mener å ha fått åpne, spontane og velfunderte innspill jeg var redd skulle bli korrigeret. Som nevnt over har jeg allikevel kontaktet informantene på nytt og fått bekreftet at de ikke hadde kritiske innvendinger, men ville stå ved tidligere avgitte svar uten tilføyelser.

Informantenes svar i intervjuene har vært nærmest udelt positive. Det har derfor vært en utfordring å forholde seg nøytralt til en slik gjennomført positiv respons. Det har vært vanskelig å ikke bli begeistret. Det har vært vanskelig å få nok avstand til informantene og intervjuene før jeg kunne gå i gang med å være analytisk og kritisk uten å gi en glansbildepreget beskrivelse av sykehjemmet, deres måloppnåelse og arbeidsmiljø.

4.0 Empiri

4.1 Innledning

Jeg vil innledningsvis beskrive Mørkved sykehjem. Deretter vil jeg si litt om hva jeg fant ut ved mine forundersøkelser, samt beskrive noen faktaopplysninger om Mørkved sykehjem, deres hovedoppdrag, mål og visjoner. Videre drøftes funn og utdrag fra intervjuene med de tre lederne og de åtte medarbeiderne, opp mot teori. Til sist oppsummerer jeg de viktigste funnene før jeg går over på analysen i neste kapittel.

4.2 For-intervjuene

Mørkved sykehjems bruker/beboerråd består av 2 politikere, 2 pårørende, 2 ansattrepresentanter, sykehjemmets sekretær og virksomhetsleder. I forkant av datainnsamlingen snakket jeg med leder og brukerrådsrepresentanten i beboerrådet, samt virksomhetslederen.

Leder av beboerrådet beskrev sykehjemmet som en veldreven og godt organisert omsorgsbasis for demenssyke pasienter som også skilte seg ut i forhold til å skape en god kultur blant de ansatte i forhold til trivsel og arbeidsmiljø, omsorg for pasientene og høy faglig standard. Han trakk frem ledelsens kompetanse i forhold til alle de nevnte tingene samtidig som han trakk frem at de har åpne dører hvor verden får komme inn og beboerne ut. I tillegg beskrev han ledelsens fokus og hvordan de bidrar til kompetansebygging på for eksempel ernæring og medikamentbruk og hvordan dette synes å påvirke pasientens livskvalitet positivt. Deretter snakket jeg med brukerrådsrepresentanten gjennom 5 år. Hun fortalte entusiastisk om sin nære pårørendes nye hjem på Mørkved sykehjem og den omsorgen og inkluderingen både hun og hennes nære daglig får erfarer. Mye av det hun fortalte dreide seg om den omsorgen hun mente beboerne fikk og den tryggheten dette ga henne og de øvrige pårørende. Et av eksemplene hun nevnte var:

Beboerne er nesten alltid i fellesskapet. Her trenger ingen å være alene, men de passer på hvis noen er trøtte og trenger hvile, at de får være for seg selv hvis de vil. Det er ingen som sitter og er ensom. Pasienten er alltid i fokus. De er rene og velstelte. De er pyntet med nåler og smykker og får hjelp til stell og dusjing og alle disse tingene. Både jeg og de andre pårørende

er så glad for dette. De ansatte er oppriktig interessert. Ofte lyser hun (pasienten) opp i et smil når de ansatte kommer. Og: Dette tror jeg kommer av ledelsen. Virksomhetslederen er fantastisk. Hun sier at hvis folk ikke trives, så må de få en annen jobb. Det er sjelden at en leder går rundt i adventstiden og spiller gitar for pasientene i en ellers travel hverdag. Jeg får tårer i øynene når jeg tenker på det. Det er en sånn lys tone mellom de ansatte. De virker så glade. Og jeg har aldri hørt dem snakke et negativt ord om hverandre eller noen, selv om jeg er der nesten hver dag.

Til slutt intervjuet jeg virksomhetsleder hvor hun beskrev sitt arbeid, engasjementet for pasientene og skrøt av medarbeiderne. Hun fortalte om en hendelse som ble avgjørende for henne som leder, da sykehjemmet i 2005 deltok i en medarbeiderundersøkelse. Hun beskrev resultatet fra denne undersøkelsen slik:

Det var en vekker for meg at vi skåret såpass lavt på spørsmål om medvirkning på medarbeiderundersøkelsen. De ansatte følte seg ikke tilstrekkelig inkludert. Dette snudde min egen måte å være leder på og mitt fokus. Jeg bestemte meg for at jeg skal jobbe med å få de ansatte mere inkludert i sine arbeidshverdager.

Et annet viktig utgangspunkt som virksomhetsleder trakk frem var:

Da vi ble rent sykehjem i 2005 og skilte ut hjemmetjenesten, valgte de som virkelig ville jobbe på sykehjemmet å fortsette. Dette er et viktig utgangspunkt for det gode arbeidsmiljøet vi har hos oss.

4.3 Fakta om Mørkved sykehjem

- **Antall ansatte**

Mørkved sykehjem har totalt 102 personer ansatt fordelt på 59,4 årsverk. Det er 37 helgestillinger. Stillingshjemlene er fordelt på yrkesgruppene vaktmester, assistent, hjelpe-, verne- og sykepleiere, ledere, leger og merkantilt personell. Da sykehjemmet i 2005 ble utskilt fra hjemmetjenesten fulgte 52 av sykehjemmets nåværende medarbeidere med sykehjemmet for videre tilsetting der. De øvrige fortsatte i hjemmetjenesten. Fordeling av hvor lenge de ansatte ved sykehjemmet har vært der er slik:

		5-8 år	3-4 år	0-2 år	Tot.ansatte
41	Ansatte 1.et	20	14	7	41
42	Ansatte 2.et	21	12	9	42
13	Ansatte nattjeneste	8	3	2	13
6	Fellesressurser	3	1	2	6
102	Totalt ant. Ansatte	52	30	20	102

*Fellesressurser=leger, ledere og merkantilt og vasker-personell

- **Utlyste stillinger**

Sykehjemmets virksomhetsleder oppgir at de har godt kvalifiserte og nok søkere til sine utlyste stillinger. Dette med unntak av vernepleiestilling. Det er vanskelig å finne kvalifiserte vernepleiere som ønsker å jobbe i sykehjem. At den ene av deres vernepleiestillinger av tilpasningshensyn ble delt fra 1/1 til to 50% stillinger har ikke hjulpet på rekrutteringen. Dette fremkommer tydelig av informasjonen under. Utlyste stillinger og søknader fordelte seg i perioden 2005-2010 slik:

2005 2 utlyste stillinger - begge er vikariater – totalt 8 søkere

2006 9 utlyste stillinger – 4 vikariater/5 faste stillinger - 38 søkere

2007 13 stillinger – 2 vikariater/11 faste stillinger - 59 søkere

*2 helgevaktstillinger (13/19%) – 12 søkere

*Kun 2 av de 13 utlyste stillingene er 100% stillinger

2008 7 utlysninger – 4 vikariater/3 faste - 37 søkere

1 utlysning av ekstravakt gir

NB 2 stk. 50% vernepleiestillinger har vært utlyst 6 ganger i perioden 2008-2010

2009 7 utlysninger – 2 vikariater/5 faste - 52 søkere

Ingen av utlysningene i 2009 var 100% stillinger

3 svangerskapspermisjoner

2 vikarer for assistent/husmor sluttet fordi de hadde fått fulltidsstilling annen plass

1 gikk av med alderspensjon

1 flyttet fordi mannen (politi) ikke fikk arbeid i Bodø

NB 2 stk. 50% vernepleiestillinger har vært utlyst 6 ganger i perioden 2008-2010

2010 6 stillinger – 4 faste/2 vikariater (på totalt 8 utlysninger) 83 søknader

5 hadde svangerskapspermisjon

1 flyttet fordi mannen (politi) ikke fikk arbeid i Bodø

NB 2 stk. 50% vernepleiestillinger har vært utlyst 6 ganger i perioden 2008-2010

1 stilling som måltidsvert 50% fast ga 40 søkere

I det sykehjemmet har hatt et overraskende stort antall utlyste stillinger i perioden har jeg vært i kontakt med virksomhetsleder og deres sekretær for å finne faktaopplysninger som kan gi forklaring til de aktuelle utlysningene. De forklaringer jeg har fått er tilføyd under hvert års utlysning.

- **Sykefravær**

Sykefraværet ved Mørkved sykehjem har sunket fra 14,9 til 5,5% i perioden 2005 til 2010. Det er i alt 102 stillinger ved sykehjemmet og 59,4 årsverk. Sykefraværet inkluderer alle tilsatte hvert år, det vil si vikarer, sommervikarer, gamle og nye tilsatte hvert år. Derfor varierer tallene på ansatte med 126-143 tilsatte i perioden. Tabellen under inkluderer, i tillegg til Mørkved sykehjem, sykefraværstallene fra 4 av de mest sammenlignbare sykehjemmene i Bodø.

Tabell 1 – Sykefravær ved 5 sykehjem i Bodø kommune i perioden 2005-2010

Stillinger/årsverk 2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Mørkved sykehjem 102/59,8	14,9	13,3	11,3	11,8	9,4	5,5
Sentrum sykehjem 139/77,64	10,3	14,3	13,6	9,1	12,3	8,9
Stadiontunet sykehjem 108/66,2	16,9	14,1	9,5	10,5	12,3	8,9
Vollen sykehjem 47/31,26	-	-	9,9	13,9	11	12,9
Hovdejordet sykehjem 99/58,4	17,9	12,6	18,2	11,9	9,6	12,6
Bodø kommune 5400/3700	8,7	9,7	8,7	8,5	9,7	8,1

Mørkved sykehjem er lokalisert i et hensiktsmessig bygg som sto ferdig i 2003. Totalt har de 50 sykehjems plasser fordelt over 2 etasjer. Sykehjemmet har 6 vaktlag som består av hhv. 8 + 8 + 8 = 24 plasser i 1. et og 8 + 8 + 10 = 26 plasser i 2. et.. Sykehjemmet har tre ledere totalt: en avdelingsleder/fagkoordinator i hver etasje, i tillegg til virksomhetslederen.

4.3.1 Mørkved sykehjem og dets hovedoppdrag

Mørkved sykehjem åpnet i mars 2003 med langtidsplasser hovedsakelig for mennesker med demenssykdom. På sine internettsider presenterer Bodø kommune Mørkved sykehjem slik:

Mørkved sykehjem består av en sykehjemsdel med til sammen 50 sykehjems plasser fordelt på to etasjer og en aktivitetsdel med kafé og dagplasstilbud til hjemmeboende; lokalisert i underetasjen.

Senteret inneholder også sonebase for hjemmetjenesten for områdene Alstad, Hunstad og Mørkved. Denne er lokalisert i underetasjen i bygget, ved kafeen.

I Bodø kommune fatter tildelingskontoret vedtak om opphold i sykehjemmet, dagtilbudet og tjenester fra hjemmetjenesten.

4.3.2 Lederavtalen 2009 – 2011

Bodø kommune inngår en offentlig lederavtale mellom den enkelte virksomhet og kommunens rådmann. Avtalen er for Mørkved sykehjems vedkommende er underskrevet av virksomhetsleder og rådmannens representant, kommunaldirektør ved Helse- og sosialavdelingen. Her presiseres avtalens formål, parter, virkeområder og grunnlag for lønnsutvikling. Her fremgår det at:

Felles verdier og rammevilkår for ledere i Bodø kommune, samt vedtatte kvalitetsstandarder for tjenesteområder er forpliktende for alle virksomhetsledere og står ikke til drøfting. Kvalitetsstandarder utarbeides på grunnlag av nasjonale mål, lover og forskrifter og politiske vedtak i Bodø kommune. Felles resultatmål og resultatmål for det enkelte budsjettår, utarbeides av rådmannen og ansvarlig kommunaldirektør for hvert tjenesteområde.

Avtalen beskriver detaljert Mørkved sykehjems egne mål for sin virksomhet. Avtalen er, med unntak av virksomhetsleders personlige utviklingsmål, offentlig.

4.3.3 Mørkved sykehjems mål og visjon

På bakgrunn av lederavtalens punkt 3.3 har Mørkved sykehjems arbeidsmiljøgruppe, med utgangspunkt i Bodø kommunes målsetting om **Kvalitet, Omsorg og Respekt**, tydeliggjort sykehjemmets egne mål og visjon slik;

Mørkved sykehjem er et sykehjem i stadig utvikling, med engasjement, medbestemmelse og livsglede. Mørkved sykehjem – et ledende sykehjem innenfor demensomsorg. Omsorgen skal være preget av kjennskap og kunnskap om den enkelte pasient. Vi ser mulighetene, ikke begrensningene.

Vi skal: hente frem ressursene og hjelpe pasientene til mestring. Ha glede og livsinnhold. Ha høy faglig kompetanse. Ha utvikling og nytenking. La spontanitet, kreativitet, åpenhet og raushet få prege oss.

Våre verdier: Respekt for det iboende i mennesket, fysiske, psykiske, åndelige og sosiale behov. Pasienten, pårørende og ansatte skal oppleve å bli sett, oppleve annerkjennelse tillit og trygghet.

Hjemlig atmosfære – et godt sted å være. Et aktivt sykehjem i stadig utvikling, med engasjement medbestemmelse og livsglede. Sammen er vi best.

Jeg gjengir hele visjonen fordi den er en viktig referanse som jeg ved flere anledninger vil komme tilbake til gjennom i fortsettelsen av oppgaven.

4.4 Tradisjonell styring – struktur og rammer

Struktur og tydelige rammer er viktig. Vi vil vite hvor vi skal. Lederne i Mørkved sykehjem oppgir at de har fokus på ledelse og gruppeprosesser som fenomen. De forteller at de er opptatt av struktur og tydelige rammer og at de, sammen med personalet har tydelige mål. Virksomhetslederens tidligere nevnte vekker fra medarbeiderundersøkelsen i 2005 har ført til økt fokus på medarbeiderinkludering og er en av ledelsens nåværende ledelsesfilosofier; medarbeiderinvolvering via prosjektledelse. Alle sykehjemmets tre ledere oppga dessuten at

viktige satsingsområder for dem er å trekke mot samme mål. Med bakgrunn i organisasjonsteori poengterer bl.a. Monsen (2010) i forelesninger, at evnen til å samordne menneskers energi, interesse og mål er et viktig ledelsespoeng.

Bodø kommune har som målsetting å være en helsefremmende og langtidsfrisk organisasjon. For å oppnå helse, effektivitet og kvalitet mener Johnsson (2006) at det er spesielt fire kritiske faktorer: 1) En må ha en bevisst organisasjon, 2) en må ha et fremmende lederskap og 3) et fremmende medarbeiderskap 4) og til slutt et åpent og kreativt arbeidsklima. Med utgangspunkt i de nevnte kommunale verdiene **K**(kvalitet) **O**(omsorg) **R** (respekt), eller slik det visualiseres i den kommunale KOR-plakaten: et kor som synger sammen. Ideen med koret er: sammen er vi best. Kommunen sprer KOR-visjonen ut i virksomhetene blant annet gjennom lederavtalen. Slik bevisstgjør Bodø kommune de lokale virksomhetene til å bidra til en helsefremmende og langtidsfrisk Bodø kommune. Med et helsefremmende lederskap mener Johnsson (2006) at leders utgangspunkt må være forankret i et positivt menneskesyn. Ved å involvere, vise vei og bidra til ansvarliggjørende dialog mener han lederne kan skape resultater som fremmer helheten og den enkeltes fysiske, rasjonelle og mentale mestringskapasitet. Derved får medarbeiderne gode forutsetninger for å lykkes og slik utvikles medarbeiderskapet. Dette, mener Johnsson (2006), gir god balanse mellom styring og motivasjon samtidig som det utvikler et forpliktende samspill hvor leder og medarbeidere sammen tar ansvar for å skape en god og effektiv arbeidsplass.

Hvordan langtidsfrisk og helsefremmende-tanken innfris på Mørkved sykehjem, vil fremkomme gjennom informantenes svar i resten av oppgaven.

4.4.1 Målstyring

Strand (2007) hevder at målstyring bevisstgjør oss i forhold til virksomhetens formål. Å styre i forhold til mål og resultater er ikke uproblematisk, men gir ambisjoner og et fokus mot hva vi vil med virksomheten vår. Hvis vi ikke har tydelige mål blir styringen uklar og det blir vanskelig å bedømme virksomhetens effekt. Målstyring skal også styre oss mot en kostnadseffektiv drift og god ressursbruk mot målet: Realiserer vi målene vi har satt oss? Strand (2007) påpeker samtidig svakheter ved målstyring i svært komplekse enheter som krever komplekse resultat. Et sykehjem er en slik kompleks enhet. Her vil ledelsen ha mål og resultatkrav som trekker i flere retninger. Samtidig som en skal får mest mulig ut av hver

helsekrone. Det kreves stadig større og mer kvalifiserte tjenester hvor det for Mørkved sykehjems del er en demenssyk pasientgruppe. Virksomhetsleder forteller om utfordringer rundt hvordan endringer fører til endret prioritering med blant annet følgende eksempel:

Vi har en økende kompleksitet å forholde oss til og som fører til at vi må kompetansebygge bredere. Nå er gjennomsnittet 6 grunnlidelser og en kognitiv svikt for hver av våre innkomne pasienter. Vi **må** ha kompetent personale. Derfor videreutdanner vi personalet og gir jevnlig faglig vekst. Vi blir flere eldre i landet vår og vi lever lengre. For å gi et fullverdig tilbud til de stadig mer komplekse medisinske utføringene kreves både økt bemanning og økt faglig kompetanse.

Det tilligger virksomhetsleder å prioritere mellom nye og gamle krav. Det å justere kursen underveis og å utsette seg for prøving og feiling er derfor nødvendig og leders lodd.

Mørkved sykehjems ledere forteller om hvordan de møter prioriteringsproblematikken samtidig som målene skal kommuniseres ut til de ansatte og den klare oppfordringen til å overholde gitte økonomiske rammer bl.a. slik: “Det skal så lite til før det vipper over. Hvis en pasient er veldig urolig må bemanning økes, noe som kan være nok til at hele budsjettet ryker.”

En annen leder sier:

Vi er satt til å forvalte innenfor de rammene vi har. Da kan vi ikke bare leie inn. Jeg har jo hørt folk tidligere, som sier jeg må leie inn ekstra og få mer folk på skiftene, men det opplever jeg ikke lengre. Vi har de rammene vi har. Jeg legger ikke min energi i å få større rammer. Jeg ber de ansatte forstå at dette er mitt bilde og mine rammer. Men, innenfor disse rammene må de bare henge i å forvente. Forvent masse og alt mulig.

Virksomhetsleder beskriver samhandling og personalets lojalitet til de økonomiske pålagte rammene på denne måte:

Da jeg i personalmøtet (i februar 2011) fortalte personalet at vi hadde greid å holde budsjettet vårt, klappet personalet. Jeg må tilføye at vi aldri går ut over faglig forsvarlighet. Det kommer i første rekke uansett. Dette kan gjøre at vi andre ganger ikke klarer å holde budsjettet. Dette er ikke kommet av seg selv, det ligger mye arbeid bak. Mål, visjon, budsjett og innhold, er det som gjør at vi er kommet dit vi er i dag. Vi som er her jobber mot våre felles visjoner, helt til vi når frem. Vi gir oss ikke lett. Dette handler om engasjement og

interesse for å skape noe som er bra. Men dette koster og det er slik vi vil ha det, men det krever mye av oss lederne og personalet.

Når man arbeider med pasientvirksomhet, synes det ubetinget og umiddelbart sympatisk at man tar inn annet enn de finansielle resultatene. Vi har et oppdrag som ligger over både visjoner, budsjett og strategier og som forteller oss hvorfor vi eksisterer (Strand, 2007). Tradisjonelt, hevder han, at psykologien og lederforskningens ståsted sender ut signaler om at ledelse selvfølgelig er av stor betydning. En snakker om ledere som har personlige egenskaper knyttet til *væremåte og sosial intelligens*. Organisasjonsteoretikere er vanligvis tause om ledelsesspørsmål, eller de mener å ha bevis for at ledelse ikke har effekt som er årsake til organisasjoners måloppnåelse.

Ved Mørkved sykehjem trekker imidlertid alle informantene frem sin tilfredshet med ledelsen og dennes væremåte og sosiale intelligens. En sier det slik:

De er jo fantastiske egentlige. Det smitter over på oss som jobber i avdelingene. Hvis vi har noen synspunkter eller innspill så er det alltid bare: yess, og dette skal vi nok få til, vi skal se på det, eller det går sikkert bra. De har alltid tid til å se nærmere på forslagene våre og spør om ting som hva tror du skal til for å få dette til.

Strand (2007) stiller spørsmål ved ledelsens effekt på organisasjonen og viser til tradisjonelt stort fokus på lederes egne suksessfaktorer og deres virkning på den enkelte ansatte.

Strand (2007) forklarer organisasjonsforskerne Miner, Pfeffer og Marchs forskning slik at selv om de har angrepet forutsetningene om ledelsens betydning og påstått at denne faktoren er overdramatisert, så *er* de viktige. March sammenligner ledere med lyspærer. Han mener de er viktige, men at det ikke gjør noen forskjell så lenge de fungerer som forutsatt. Samtidig påpekes det at mens organisasjonsteoretikerne har tatt utgangspunkt i at ledere ikke utgjør noen forskjell, kan argumentasjonen også snus:

- Fordi organisasjonens omgivelser er usikre, er det spillerom for aktører som kan holde øye med og reagere fornuftig på og eventuelt påvirke omgivelsene.
- Fordi organisasjonens struktur og orden ikke er entydig og bestemmende for alle forhold, er det spillerom for ledende aktører.
- Fordi en har med mennesker å gjøre, er det behov for veiledende og støttende krefter, noe ledere kan bidra med. (Katz og Kahn 1966:530)

Lederne ved sykehjemmet brukte en del tid på å presisere hva de la i begrepet struktur. Med struktur mente de, i tillegg til sykehjemmets offentlige regelverk og økonomiske rammer, de faste møtepunktene: morgenmøter, mandags- og ledermøtene, internundervisning, å være primær- eller sekundærkontakt for de eldre slik at også de pårørende hadde noen faste kontaktpersoner å forholde seg til, å skrive avviksmeldinger og å vite når dette er påkrevd, og tilslutt ha et overblikk og god struktur i hverdagen for å kunne gjennomføre den planlagte aktivitet og hverdagsrytmen hver enkelt beboer har behov for og helse til. I det offentlige regelverket er røykeloven et eksempel på en stor og konkret endring for personalet. Her har sykehjemmets ledere vært klare og utvetydige på at de som kommunal virksomhet ikke skal ha røyking i arbeidstiden, jf. offentlig lov og nytt kommunalt pålegg. Siden flere av de ansatte røyker, har dette falt noen tungt for brystet. Det er en stor inngripen i folks vaner å ikke røyke i løpet av en hel vakt og jeg var spent på om dette kunne ha ført til splid mellom ledelse og personale. Kommentarer fra to av de ansatte styrket min mistanke om at dette var vanskelig for dem, men ingen av dem så mye som antydte misnøye med ledelsens holdning. Dette *kan* være et resultat av virksomhetens konflikthåndtering og kultur rundt hvordan uenighet tas opp. Konflikthåndtering er et tema jeg vil komme tilbake til senere.

Å ha en god struktur, med tydelige rammer som bakteppe er nødvendig men ingen motsetning til relasjonsarbeidet som nødvendigvis må til for at en solid organisasjonskultur oppstår å utvikler seg. Virksomhetsleder formulerer seg slik om temaet:

Personalet må få være kreativ, ha frihet og få gjøre dagene gode for folk. Det er et veldig stort ansvar for meg og lederne. Profesjonsskoene skal være på på jobb: konsentrasjon og fokus på jobb! Det får jeg til fordi jeg har så gode avdelingsledere og et så fantastisk og faglig dyktig personale. Ja, og sekretæren min, hun er høyrehånden min. Hun er rundt meg hele tiden, hjelper og ser og tar unna og er så utrolig dyktig. Det er på grunn av disse jeg får tid til å utøve lederskap.

4.5 Institusjonell identitet

Hvordan vi ser på egen organisasjon er et lederansvar, jf. P. Selznick (1997). Han forklarer begrepet institusjonell ledelse som verdier leder nedfeller i sin organisasjon. Visjonene skal *prates inn* i organisasjonen og at det er leders utfordring å få til dette. Vi må ha noen

standarder for hvordan vi forholder oss som medarbeidere og ansatte i organisasjonen. Selve institusjonen, oppgir han, er vår egen ide om hva vi er, vår egen selverkjennelse, vår identitet. Det vi gjør, er det vi representerer, det vi forstår at vi er. Han er opptatt av at nye som kommer inn i denne institusjoner skal kjenne på kravet om lojalitet. Dermed snakker jeg heller ikke negativt om min egen arbeidsplass. Jeg er en del av den, jeg identifiserer meg med den. Slik Selznick (1997) hevder, er jeg ikke lengre et fritt menneske. Dette er fordi jeg har akseptert forståelsen av mening, fellesskap, prosedyrer og handlemåter som innebærer at jeg kan forklare meg selv som en del av det som foregår i virksomheten.

I sykehjemmets mål og visjon heter det:

Vi skal: hente frem ressursene og hjelpe pasientene til mestring. Ha glede og livsinnhold. Ha høy faglig kompetanse. Ha utvikling og nytenking. La spontanitet, kreativitet, åpenhet og raushet få prege oss.

Hvordan virksomhets mål og visjon er “snakket inn i” Mørkved sykehjem er et tema som informantenes svar er et tydelig uttrykk for og som beskrives i fortsettelsen av empirikapittelet og som forklares mot Selznicks (1997) forståelse.

Selznick (1997) mener det er stor forskjell på administrasjon og ledelse. Han forklarer administrasjon som en organisasjon som er en dag til dag virksomhet. Mens den institusjonelle leder skaper visjon og sier ting som vi kan slutte oss til og som ikke knytter seg til tekniske løsninger, som for eksempel nytt teknisk utstyr osv. Det er en form for tenkemåte, en prosess over tid, der vi har en forståelse av hvem vi er. Vi er langt i fra bare opptatt av de tekniske oppgaver i en institusjon.

Dessuten understreker Selznick (1997) at lederen selv bør være institusjonens ”historieforteller”. Det bør ikke være andre enn lederen selv som forteller medarbeiderne ”hva vi er”. Å ha en institusjonell forankring inn i organisasjonen er derfor viktig, fordi det skal være varig og at folk vil knytte seg til. Denne må også være overordnet for å skape integrasjon mellom avdelingene.

4.5.1 Hvordan dannes organisasjonskulturen – Scheins syv kulturdimensjoner

Edgar Scheins identifiserte sju dimensjoner, beskrevet i Thorsvik og Jacobsen (2007) for å forklare “sannheter” eller grunnleggende antakelser av hvordan vi antar at organisasjonskultur

dannes. I det følgende vil jeg se nærmere på informantenes egne opplevelser av hvordan de har det i sin arbeidssituasjon sett mot disse syv dimensjonene.

1. Hvordan oppfattes forholdet mellom organisasjon og omgivelser?

Her spørres det om organisasjonen er passiv og under press for å tilpasse seg omgivelsene eller om den er aktiv, dominerende, ledende og førende i forholdet til sine omgivelser.

I likhet med alle offentlige sykehjem er Mørkved sykehjem underlagt offentlige krav og forventninger. Alle kommunens sykehjem har et måldokument og som tidligere nevnt, en egen lederavtale som presiserer disse målene og hvilke krav kommunen har til sykehjemmet.

I denne lederavtalen har Mørkved sykehjem beskrevet og forpliktet seg i forhold til sine omgivelser. Mer presist står det i punkt 1.2 står det at: “på sykehjemmet skal det være glede og livsinnhold, slik at beboere og pårørende skal oppleve at det er godt å bo på sykehjemmet.”

De ansatte forteller mye om hvordan dette berører dem i arbeidshverdagen. For eksempel er de forpliktet til samarbeid med pasientenes nærmeste omgivelse, de pårørende. Dette samarbeidet er fastslått og strukturert slik at det alltid skal gjennomføres pårørendesamtaler når en ny beboer flytter inn. Videre skal det gjennomføres pårørendesamtaler en gang i året eller flere ganger hvis det er behov for det. De pårørende inviteres også inn til deltakelse, festligheter og i samarbeidet på forskjellige vis, men dette er av de tingene som nevnes av flere som en av de største utfordringene og noe av det de sliter med å få godt til.

For å gi pasienten et godt tilbud, er det viktig at de ansatte får informasjon av de pårørende slik at de får høre hva pasientene likte og liker. Da kan de også være kontaktperson for den pårørende hvis han har eller vil ha informasjon om pasienten. En av informantene sier:

Og, så er vi primærkontakt for hver enkelt beboer. Alle har en primær. Og så er vi sekundærkontakt for andre. Vi skal hjelpe den vi er primærkontakt for spesielt. Det kan være å rydde i skapet og være spesielt oppmerksom på behov og ting som kan være viktig for denne beboeren. Og å være pårørende hvis han ikke har det. Hjelp til når de har behov for det. Og pengene slipper vi å tenke på heldigvis, det har jo hjelpevergen ansvaret for hvis det er en beboer uten pårørende.

Selv om sykehjemmet prøver å påvirke omgivelsene sine, må de i stor grad finne seg i å tilpasse seg mangel av pårørendeengasjement. Både ledere og ansatte uttrykte et ønske om at de pårørende skulle vært mere med, og en av informantene oppsummerer det slik:

Det er ikke så lett å få pårørende engasjerte. Til å ta tak i ting, til å bidra med dugnad, i hagen for eksempel. Det er få som stiller opp, selv om vi prøver å få dette til. Dette har jo ikke noe med ledelsen å gjøre. Jeg tror at det kan være vanskelig å være pårørende til demenssyke, ja det har vi jo hørt utallige ganger. Det er vanskelig. Men så har vi jo noen ildsjeler da, de møter opp titt og ofte og bidrar og jobber masse, både her og der.

De øvrige omgivelsene dras hyppig inn i sykehjemmet og sykehjemmet drar ut på forskjellige uteaktiviteter, pub- eller kafè-besøk, utstillinger eller lignende. En av informantene sier det slik:

Hver andre torsdag er det gudstjeneste og da fordeler vi hvem som har ansvaret for hva, i forkant og etter gudstjenesten. Hvem følger og hvem er med på kirkekaffen etterpå.

Ja, også er vi hver uke på "Skubare". Kafeen her borte. Ja, og hver 14. dag kommer Rødekors-damene en time. De prater og synger med beboerne. Dessuten drar vi annenhver fredag på kafè i byen, på Farmors stue eller noe sånt.

Hun forteller videre om kontakten med skole og barnehage:

Mørkvedmarka skole kommer hver onsdag. Da kommer det 12 elever. De er her 4 onsdager fremover og så kommer det 12 nye elever. Vi fordeler oss med hvem som skal ha ansvar for hva. Den første gangen de kommer får de gå litt rundt å se. Da får de prøve alle hjelpemidlene (rullestolene og sånt). De skal jo varmes opp. Så går de rundt og snakker med de eldre og blir kjent med dem. Så lager de kafè, bowling, ute i navet (min kommentar: i fellesarealet) og sånne ting. Det liker både de og ungene godt!

Og så kommer Mørkvedmarka barnehage hver 14 dag og synger. Det synes både ungene, beboerne og vi er stor stas. Ungene liker godt at vi klapper og så tydelig setter pris på dem.

Mørkvedmarka skoles besøk betyr besøk av mellom 80 og 90 elever gjennom ett skoleår. I tillegg inviteres fremmedspråklige via samarbeid mellom sykehjemmet og kommunens flyktningekontor. I denne forbindelse er det en del undervisning. En av sykepleierne i avdelingen beskriver denne integreringen slik:

"Det er veldig positivt å få dem inn i miljøet i avdeling. Undervisninger er lagt opp slik at mitt ansvar går ut på å informere kort om hygiene, smittevern, kommunikasjon og ernæring. Da

sier jeg veldig kort noe om hvordan du for eksempel kan hjelpe og kommunisere og opptre med en demenssyk osv.. Hva betyr hygiene og renslighet og sånt? Mange av dem har jo ikke vært i et sykehjem før og opptre helt annerledes i sin kultur. Det å formidle hva vi her på sykehjemmet bidrar med er viktig og en stor utfordring. Det er ikke lett hvis de har dårlig språk. Men, de skal ha et godkjent norskkurs før de kommer hit. Det er interessant og mange av de gamle blir nysgjerrig på utlendingene; hvor kommer de fra, hvor bodde de hva gjør de. De spør mange spørsmål.

2. Hvilket syn har man på menneskers handlinger?

Er menneskets natur å være passiv eller aktiv eller prøver vi i størst mulig grad å tilpasse oss det som skjer? En spør seg om handlinger er rasjonelle eller styrt av følelser?

Mørkved sykehjem er et utviklingssykehjem. De har i både lederavtalen og i sykehjemmets mål og visjon presisert at de skal ha høy faglighet og kvalitet på sine tjenester samt at de har stort fokus på aktiviteter tilpasset den enkelte pasienten. De har laget seg rutiner for å handle rasjonelt og selv være aktive for nettopp å unngå, både for ansattes og pasientenes del, å innta en passiv holdning. En informant beskriver ledernes rolle i dette slik:

Lederne våre minner oss hele tiden på vi er der for pasientene og at vi skal ha fokus på at de skal ha det så godt som mulig den siste tiden de har igjen. Dette er deres siste bosted og vi skal være der for dem – ikke sitte på kontor å holde på med ting som ikke har med pasienter å gjøre. Pasienter er alltid i fokus. Vi gjennomgår hver enkelt pasient og deres ressurser. At de har aktiviteter og ting de liker å holde på med. At de ikke sitter på rommene sine og sturer, at de har aktiviteter som de har ressurser til. Aktivitetsplanen til hver enkelt brukes aktivt.

Sykehjemmets ledelse har et fokus på menneskers handlinger, både ansatte og pasientenes handling betyr mye for livskvalitet og arbeidsmiljø. Dette belyses nærmere i neste punkt hvor jeg ser nærmere på hvordan sannheter oppstår ved arbeidsplassen.

3. Hvordan kommer organisasjonen frem til sannhet?

Skjer dette gjennom en stadig utprøving og testing av antatte sannheter, (idealet innen forskning), gjennom “å høre på andre” eller å bli enige i fellesskap om hva som er “sant”?

Sykehjemmets praktisering av prosjektledelse er en av måtene medarbeiderne blir medansvarlige for avgjørelser og eget arbeidsmiljø og som gjør at ledelse og medarbeidere *sammen* kommer til enighet og frem til sannheter. En av informantene beskriver dessuten arbeidsmiljøgruppen som en arena hvor medarbeiderne deltar i beslutningsprosesser:

Ja, og så har vi jo arbeidsmiljøgruppa. Der er vi alle innom. Det går på omgang å være med her og er kjempesmart å ha. Vi sitter jo i gruppa og prater og blir enige om ting, og så prater vi med de andre når vi er ute i miljøet. Det er smart av ledelsen at vi har denne, det tror jeg også gjør deres arbeid lettere. Dette hadde ikke gått uten lederne.

Som nevnt i punktet over, er aktiviteter for pasientene i sykehjemmet en viktig del av sykehjemmets utvikling og en del av hvordan de skaper en ny "sannhet". I sykehjemmet "har man" en oppfatning av at aktivitet er viktig for pasientene. Flere av informantene oppga at de i utgangspunktet var tvilende til om det var mulig å gjennomføre så høy aktivitet som ledelsen ønsket å innføre. Som nevnt i punktet over, er en annen sannhet at "Pasienten er alltid i fokus." Når de ansatt har kommet frem til pasientens ønsker og aktivitetskapasitet lager de en aktivitetsplan tilpasset hver enkelt pasient. Denne aktivitetsplanen gjennomgås hyppig fordi pasientens helse endres i mange tilfeller raskt. Aktivitetene beskrives av en slik:

Det kan være alt fra massasje, håndpleie, sang musikk, kafe. Dette er satt opp for hver enkelt og ledelsen vår er veldig opptatt av at vi skal bruke å gjennomføre den enkeltes aktivitetsplan. De er veldig opptatte av det. Så opptatte - at hvis vi ikke kommer i mål med denne planen skal det skrives et avvik på det og forklares. Jeg synes egentlig det er bra, men i begynnelsen synes vi nok det hørtes voldsomt ut og vi tvilte på om vi klarte å gjennomføre det. Men alt går. Det er bare å prioritere dagen vår, en håndmassasje tar så kort tid egentlig. Pasientene setter sånn pris på det, det blir en sånn god kontakt. Og miljøet, vi får så mye igjen for det. Det blir roligere i avdelingen. Og det er ting pasientene selv setter stor pris på. Det er jo en god måte å jobbe på for oss også. Gå på kafe, gå på tur eller sitter på et rom en times tid. Det er en måte å arbeide på og en nødvendighet for resten av avdelingen at vi får det til. Uro er jo en stor del av pasientenes hverdag. Hvis de som er mest urolige blir roligere blir hele avdelingen roligere. Dette er ledelsen flink å pushe oss på. At vi skal gjennomgå aktivitetsplanene og gjennomføre den. At alle har minimum en aktivitet i uka. At de kanskje ikke klarer samme aktivitet nå som de klarte i forrige måned. At vi skal passe godt på. Aktiviteter er mange ganger minst vel så bra behandling som medisin, ofte er det det!

Det kom *en* innvending på aktivitetsnivået. Innvendingen kom fra en relativt nyansatt, dvs. tilsatt 1,5 år:

Det kan kanskje være at ledelsen kan være litt for kjapp å pålegge oss ansatte å gjøre det og det og det. Da sitter vi noen ganger og tenker sånt som: har vi kapasitet i dag, og at i dag er vi så få... Mange ganger er vi så få, og med et så travelt og tøft program kan det bli tungt. At det kan ha vært en tung og slitsomt natt i forkant, med uro og strev og sånt og at kanskje noen av pasientene trenger ekstra tilsyn eller ro den dagen og da blir vi jo en færrer til å gjøre alle aktivitetene. Sånn sett er ikke ledelsen her eller Bodø kommune snille med oss. Ja, vi blir "peist" hele tiden. Vi burde hatt flere armer.

Informantenes svar tyder på at de i stor grad prøver å tilpasse seg ledernes pålegg om høyt aktivitetsnivå, men også at de styres av følelser og at måloppnåelsen i forhold til å gi pasienten omsorg som øker livskvaliteten deres, er en motivasjon i seg selv. Dette ser ut til å bidra til økt felles forståelse og til å skape sannheter om for eksempel at et veltilpasset aktivitetsnivå øker pasientens livskvalitet og trivsel. Når pasientens beste er ivaretatt ser dette ut til å være en investering i arbeidsmiljøet.

4. Hvordan betrakter organisasjonen tid?

Her er spørsmålet om hvordan organisasjonen har tidsperspektivet fortid, nåtid eller fremtid? Hva er det mest fornuftige lys å se organisasjonens aktiviteter i? Tenker man i års-, femårs- eller enda lengre perspektiv?

Tidsbegrepet er for et sykehjem, spesielt av Mørkved sykehjems pasientgruppe, et viktig tema. Pasientens tidsbegrep for nåtid er mye av utgangspunktet for å holde fokus på aktiviteter som henter fram minner fra pasientens fortid. Dette krever stor grad av kreativitet og tålmodighet fra de ansatte og er en stor prioritet fordi ved hjelp av aktiviteter skapes både en høyere kvalitet på nåtiden, men den hjelper også pasienten til å minnes fortiden.

Intervjuene er fulle av konkrete eksempler på hvordan aktiviteter er knyttet opp mot pasientens tidligere interesser og minner nettopp for å skape kvalitet i nået. Samtidig oppgir informantene at pasientens aktivitetsnivå, medisinerings m.m., hele tiden må evalueres, fordi det ikke er selvsagt at dagens aktivitetsnivå er en selvfølge om 1 måned eller et halvt år.

For øvrig forteller virksomhetsleder at hun og avdelingslederne prioriterer ½ årsplanlegging som de følger nesten til punkt og prikk. Dette, mener hun, bidrar til kompetanse og god kvalitet på jobben sykehjemmet gjør. Hun mener god planlegging bidrar til at de enes om hva de skal ha fokus på. Som konkret eksempel nevner hun sykehjemmets internundervisning som gjennomføres hver 14 dag. Dette, understreker hun, er veldig bra til sykehjem å være.

Hun har tro på at personalet må vokse og at det derfor er viktig å skape rom og gjennom tidsplanleggingen å benytte anledningen til å legge konkrete planer for gjennomføring av for eksempel internundervisningen.

5. Hvilke antakelser har man om menneskelig natur?

Her spør man seg om menneskets natur er grunnleggende “godt” eller “ondt” eller noe som bestemmes av situasjon og omgivelser?

Som nevnt står sykehjemmets visjon i sterk fokus i hverdagen. Virksomhetsleder fortalte allerede i for-intervjuet:

Min ledelsesfilosofi er å skape en verden folk vil tilhøre. Jeg skal bidra til å skape en verden som pasienter, pårørende, og vi kollegaene vil være en del av. Dette er et viktig fokus for meg. Personale er den største ressursen vi har og det er klart at folk må kjenne og vite at dette **vil** og har jeg lyst til å være en del av. Og – her skal vi være profesjonelle, her skal vi la privatlivet ligge hjemme, og vi skal skape en slik verden her.

Også avdelingslederne forteller at i tillegg til å være synlig, en folk vil snakke med, så er det også viktig å “ferske” folk når de gjør noe bra. Dette kommer jeg også nærmere tilbake til i neste punkt.

At dette er en holdning som når frem, synes klart. Informantene forteller at de i stor grad opplever lederne som inkluderende, at de oppgir å bli tatt med på råd, at lederne er tilstedeværende og bidrar til at alle deltar i oppbyggingen av sykehjemmet og jobber i team. En av informantene oppsummerer dette slik:

De (lederne) klarer å få oss med. Og aldri går de rundt med sånne øyne og sniker eller hakker. Du vet, det skjer jo ting på en stor arbeidsplass, at noen spiser ei halv skive eller noe sånt. Men de er ikke mistenksomme eller smålige eller noe. De er jo bare fantastiske.

Alle de åtte medarbeiderne oppgir å trives svært godt i sitt arbeid ved Mørkved sykehjem. De nevner det flere ganger når de blir spurt om hvordan det er å jobbe ved sykehjemmet. De drar frem poeng som at arbeidet er psykisk og faglig utfordrende, at de har medvirkning, entusiasme og vekst i sitt arbeidet, at det er givende, at de har stor grad av frihet og faglige tilbud som gir utvikling. Men oftest av alt og av alle presiseres at de har følelsen av å bety noe og at de får brukt seg selv. Alle de spurte vektlegger ledernes positivitet, hvordan de alle

er en del av et fellesskap og hvordan dette får betydning for dem. De forteller om eksempler på hvordan de ses og får anerkjennelse og hvilken betydning dette har for dem. En sier det slik:

Ledelsen tar hensyn til hvordan jeg er som person. Dette er et utviklingspsykehjem, men jeg er ikke så kreativ. Men det er akseptert og jeg blir verdsatt for den jeg er. Det er jo så mange andre ting jeg kan gjøre. Jeg kan bære stoler og rydde opp når vi har gudstjeneste. Jeg kan følge og støtte og være en sånn som gjør slike ting. Alle trenger ikke å være gode på de samme tingene.

Som informantene i tur og orden forteller om er lederne er synlige og tilstedeværende. Informanten over fortsetter sin fortelling om hvordan hennes behov for å bli sett kjennes og hva dette innebærer i hverdagen:

Ledelsen vår drar oss i gang. De er så positive. De hiver seg rundt. De tar telefoner, dusjer beboerne, følger dem på toalettet, er med i pleien og gjør hva det skal være for at vi skal få det til. Du vet alltid at de er der. Du kan alltid få en prat når du trenger det. Jeg synes det er helt fantastisk. Jeg er hjelpepleier å synes jeg blir tatt så godt vare på. Jeg har 25 års erfaring til sammen fra tidligere arbeidsplasser fra flere plasser i landet, men har aldri hatt det så godt noen plass som her.

Eller som en annen formulerer seg:

Det å bli sett å hørt... Det blir vi. Det svinger hvordan vi kan ha det i avdelingen. Når vi sier vi kanskje har det tøft psykisk, da høres vi. Da er lederne åpne på om det er tiltak vi kan gjøre sammen og der og da, gå på ei annen avdeling for eksempel. Da ser vi på alternativer. Det er en ærlig sak å kjenne seg sliten og det er veldig greit å si i fra. Og, så prøver vi å komme til bunns i hva som sliter oss ut: Har vi rette hjelpemidler, kunne vi gjort ting annerledes?

Ledernes utgangspunkt om å skape en verden hvor folk vil høre til gir helt klart en melding om en positiv holdning til både pasienter og medarbeidere. Informantenes svar tyder også på at de ved å bli sett, hørt, akseptert og dratt i gang forholder seg til en slik positiv forventning ved å yte ekstra og maksimalt. De uttrykker klart et ønske om å ville ta i et tak om nødvendig og å være positive medspillere i arbeidshverdagen.

6. Hvilket syn har man på relasjoner mellom mennesker?

Skal man opptre rasjonelt eller med følelser, samarbeide eller konkurrere, delta eller at andre tar beslutninger. Hvilken måte er den riktige å forholde seg på til hverandre. Hvordan skal makt og myndighet fordeles – gjennom hierarki eller bygger man på prinsippet om likeverd?

En av informantene oppsummerer det mange nevner om hvordan lederne bidrar til hvordan vi i det daglige forholder oss til hverandre som kollegaer, på denne måten:

Hadde det ikke vært for virksomhetslederen vår så tror jeg ting hadde vært annerledes. Hun klemmer og tøyser og gjør aldri forskjell. Hun ser oss. Plutselig kommer hun og gir meg en klem. Sier det er lenge siden hun har sett meg. Eller hun gjør det til en annen som er på jobb. Det er en kjempefin start på dagen. Ikke sant?

Eller:

Lederne er veldig sånn, smiler og ønsker oss velkommen. Det betyr jo så mye. De spør hvordan det går med meg. Jeg blir noen ganger så rørt og imponert over ting de husker om meg. At de bryr seg sånn, ja jøss.

På spørsmål om hvordan *store og små avgjørelser tas*, forteller lederne, på forskjellige vis om sykehjemmets bruk av prosjektledelse som verktøy. De uttrykker en gjennomført tro på medarbeidernes faglige styrke og utviklingsvilje. Virksomhetslederen beskriver et eksempel på prosjektledelse slik:

Det gir jo så mye å sette folk i sving med det de er interessert i. For eksempel ernæringsprosjektet som vi holder på med nå. Jeg løfter frem prosjektet til personalet, så tar de i gang med det. Jeg sier hva jeg ønsker prosjektet skal handle om, så melder folk seg på etter interesse og kompetanse. I de store prosjektene har vi en prosjektleder som skal dra prosjektene i gang og igjennom. Folk vil jo gjennomføre “sine” prosjekt. Og de blomstrer. Det er en artig og spennende måte å jobbe på. Både for personalet, og oss som ledere. Sånn har vi jobbet siden 2005.

Dette beskrives som en vanlig måte å arbeide på og eksempler på slike gjennomførte prosjekter bygger på erfaring fra de startet med prosjektjobbing i 2005 og fikk sponsormidler fra frivillige organisasjoner ti lysthus og fontene i hagen som direkte resultat av de første prosjektarbeidene de hadde. Slik har de også startet sangkor, “korridor-marsjen”, velværeprosjektet, den maritim kroken, filmkvelder, kvinneforening, stjernestunder og gamle matretts-prosjektet. Dette er eksempler på noen av de mange prosjektene som er en stor del av både de ansatte og beboernes hverdag.

Dessuten trekker virksomhetsleder frem prosjektjobbingen som et vesentlig lederverktøy:

Hun sier det slik:

Personalet må få være kreativ, ha frihet og få gjøre dagene gode for folk. Det er et veldig stort ansvar for meg og lederne. Vi skal ha profesjonsskoene på oss på jobb: vi skal ha konsentrasjon og fokus på jobb.

Lederne forteller også at de hadde fokus på å møte personalet med en felles holdning av: “dette skal vi få til,” i størst mulig grad. Og som en av lederne formulerer seg: “det å “ferske” de ansatte i når de gjør gode ting og å si det.” Slik som de understreker og også å ha et blikk for de faglige styrker eller svakheter personalet kan ha og på en god måte formidle en slik oppfatning, eventuelt påse at de som mangler faglig påfyll får dette.

Medarbeiderne forteller om deltakelse i store og små prosjekter i hverdagen, men gir samtidig et inntrykk av at prosjektledelse er så vanlig at det er mer som en helt ordinær del av deres arbeidshverdag. En arbeidshverdag hver enkelt av dem uttrykte stor tilfredshet med.

Medarbeiderne gir hver for seg uttrykk for at deres ledelse i stor grad å bidra til å tilrettelegge for samt stimulerer til selvstendighet og faglig vekst som styrker engasjement og dermed deres indre motivasjon. En av de ansatte hjelpepleierne sier det slik:

Jeg får brukt meg selv, jeg føler at jeg får igjen så mye gjennom pasientene. Jeg ber fadervår med dem og det takker de så veldig for. Mange av dem husker jo så mye, selv om de ikke har så mange ord igjen, men de klarer å formidle takk allikevel. Også de som har ord, de takker veldig for at de blir forstått og får hjelp.

Om å viktigheten av å holde seg faglig oppdatert sier en annen:

Jeg hadde lest intervju med virksomhetsleder før jeg ble tilsatt. Hun la vekt på aktiviteter og at de som er demenssyke har dråper med klare øyeblikk. De tar oss veldig på alvor. De spør hele tiden hva vi trenger for å holde oss faglig oppdatert. For eksempel på nye regler om tvangsvedtak (4a-vedtak) er viktig. Man må hele tiden jobbe for å unngå bruk av tvang. Det gir masse.

Flere av de ansatte oppgir et eget ønske om faglig vekst, men sier også noe om forventningene fra sykehjemmets ledere. En av sykepleierne formulerer seg slik:

Vi kan ikke lengre si sånt som at vi kan ikke det eller det å sende beboerne på sykehus. Her prøver vi å holde oss faglig oppdatert og utvikle oss og klare det aller meste selv. Jeg synes det er svært positivt at det blir stilt krav til oss. De (lederne) spør oss om hva vi vil og ting de

kanskje ikke synes vi kan så godt også. Slik at vi kan lære oss det. Og når vi har vært på kurs eller noe, så må vi spre kunnskapen, for eksempel via ei undervisning eller på en faglunnsj.

Gjennom at lederne oppriktig bryr seg om sitt personale og at denne meldingen oppleves så positivt som informantene uttrykker, bygges helt klart relasjoner som øker samarbeidslyst og samarbeidsevne. Dessuten vitner prosjektledelse og tro på medarbeidernes faglige kvaliteter om en arbeidsdeling der likeverd og tillit er det prinsippet Mørkved sykehjem drives etter.

7. Hvilket syn har man på konflikt?

I hvilken grad skal vi tåle uenighet. Bør gruppene være homogene eller heterogene?

I sykehjemmets lederavtalens pkt. 3.4 står det: “Konflikter av ulik art skal raskt tas tak i og løses på Mørkved sykehjem.” Til støtte for å nå dette målet indikerer lederavtalen at virksomhetsleder, avdelingslederne (fagkoordinatorene), verneombudet, tillitsvalgte, ansatte og Personal- og Organisasjonskontoret har et spesielt ansvar.

Kort oppsummert kan en beskrive ledernes konflikthåndtering og deres uttrykte holdning slik to av dem sier det: “Jeg trives med personalet og de med meg, det er tilbakemeldingen jeg får. De tar ting opp med meg. At de ikke er redd meg. Det er jo selvfølgelig en viktig ting for samhandlingen vår. “Den andre uttalelsen sier:

I et så tett personalarbeid kan det jo krasje litt av og til, da kan det komme både en og to eller tre ansatte innom og da kan de være rasende. Så må jeg nok strukturere dem. Og lytte til hva de sier og ha store ører er viktig. Jeg tar mange slike samtaler.

Alle tre lederne forteller dessuten at det er klart også de kan ha ulike syn på ting, noen ganger mer enn i andre saker og at dette da er tema i deres ukentlige ledermøte på onsdag. Lederne konstaterer hver for seg at de enten blir enige eller at virksomhetsleder fatter en beslutning alle stiller seg bak.

De ansatte beskriver ledernes og egen konflikthåndtering i praksis på flere måter. En av dem sa det slik:

Vi blir tatt på alvor og vist stor respekt. Det er en helt utrolig ledelse. Alt står og faller på ledelsen. De er så positive. Vi får ikke lov til å holde på med usj og æsj. Snurpere må ut. Vi

skal ikke snakke om hverandre, men med hverandre. Det er en veldig åpenhet her. Ledelsen er opptatt av det.

En annen forteller om husmøtene som en arena for å ta opp uenigheter:

Der tar vi opp ting som berører både de enkelte brukerne og miljøet i avdelingen. Vi tar opp ting der. Alle får ha sine meninger uten at det blir krangel og ufred. Vi prøver å gå til den det gjelder og ta det opp med hverandre etter hvert, slik at vi ikke går å snakker med hverandre om hverandre. Det har vi en avtale på og det prøver vi å være flink til å gjøre.

Eller slik en tredje sier det slik:

Jeg tror vi får det til fordi vi har ei god hustavle, det er en del av kulturen vår og ledelsen minner oss stadig på om det. Der har vi satt opp regler for hvordan vi tolker (min anmerkning: Bodø kommunes KOR-plakat) **K**(kvalitet) **O**(omsorg) **R** (respekt)-temaet. Og det er greit å gå å prate med den det gjelder i stede for med andre. Det ligger litt i kulturen vår. Det tror jeg ledelsen vår skal ha en stor takk for. De er snare til å ta opp ting med hverandre og oss, slik at vi blir ferdige med det.

En forteller om en episode hvor hun sier det “kokte” på fløyen deres. En pasient var veldig urolig samtidig som noen av de øvrige tilsatte holdt på med andre arbeidsoppgaver og ikke fulgte godt nok med og dermed ikke hadde fokus på denne uroen. Dette var vanskelig for informanten å ta direkte opp, så hun tok dette opp med avdelingslederen sin. Hun beskriver leders håndtering slik:

Avdelingslederen vår tok opp disse situasjonene med alle oss i personalet. Og det ble bedre. Hun er så fin med folk. Måten hun sier ting på. Man kan jo også bli fristet til å holde på med det en selv liker best, i stede for å være sammen med beboerne. Jeg var redd for å ta dette opp. Men måten hun tok dette opp på, gjorde at det ble bedre. Det ble også greit å være meg og å ha tatt dette opp.

Et par av informantene la til at det er jo ikke *all* uenighet de tar opp og at de kanskje også kunne vært flinkere til å ta opp mer. Men at det også er snakk om en balansegang mellom hva som er riktig, hva en tør og hva som er nødvendig. Men ved å ha laget seg regler for hvordan konflikter skal håndteres, samt at lederne selv reder ut egne uenigheter i forkant av avgjørelser, samt tar tak i andres konflikter, både tåles og håndteres uenigheter som en

forventet del av et arbeidsmiljø. Personalet synes å ha tillit til ledernes konflikthåndtering ved at de ber om hjelp til konflikthåndtering ved behov.

Som en fortsettelse til hvordan ledere bidrar til dannelse av organisasjonskultur, synes jeg det er verd å se nærmere på deres oppfatning av egne og deres påvirkning på virksomhetens verdier og normer.

Verdier

Jacobsen og Thorsvik (2007) problematiserer at mens en antar at det er tett sammenheng mellom de verdiene en uttrykker og de grunnleggende antakelsene en har, så kan det være et misforhold mellom hva en person sier og hva hun tror om de verdiene som styrer atferden hennes. Hvilke grunnleggende antakelser som faktisk styrer atferden kan være noe annet enn de uttalte verdiene. Dette kan være noe man bevisst eller ubevisst smykker seg med, mens det kan være andre oppfatninger man tar for gitt og ikke tenker omkring, som styrer atferden.

Slik Jacobsen og Thorsvik (2007) fremstiller E. Schein, er ledelsens holdning til om medarbeiderne er pålitelige, troverdige og faglig kompetente av stor betydning for hvilke verdier leder *faktisk* har. Sykehjemmets ledelse har allerede “offentliggjort” sine verdier i sin offentlige folder om Mørkved sykehjem. Slik jeg ved flere anledninger har kommet tilbake til, er min oppfatning at ledernes verdier stemmer godt overens med disse:

Våre verdier: Respekt for det iboende i mennesket, fysiske, psykiske, åndelige og sosiale behov. Pasienten, pårørende og ansatte skal oppleve å bli sett, oppleve annerkjennelse tillit og trygghet.

Hjemlig atmosfære – et godt sted å være. Et aktivt sykehjem i stadig utvikling, med engasjement medbestemmelse og livsglede. Sammen er vi best.

Det er også mange av informantenes uttalelser som tyder på at de i det daglige opplever at ledernes verdisyn stemmer med det offentliggjorte verdisynet.

I intervjuene med medarbeiderne kom alle, ikke bare uten unntak, men flere ganger i løpet av intervjuene, med utsagn som jeg mener illustrere de ansattes opplevelse av ledernes egentlige verdisyn. En av uttalelsene er egnet til å representere informantenes syn:

Vi blir hørt og sett. Det sier de fleste av oss. Jeg mener det er unikt at virksomhetslederen vår kan navnet på alle beboerne våre. Summen fra det hele kommer fra ledelsen... at det blir så bra. Det er alfa omega at de sprer en sånn positiv kultur.

Et annet betegnende utsagn som ofte og på mange måter kom til uttrykk i kjølvannet av hvordan medarbeiderne opplevde å bli inkludert og hvordan dette kan tolkes til å forstås som ledelsens verdisyn:

Det er i grunnen lite uenighet her. Avgjørelser blir vi alltid spurt om. Det vil si at vi alltid blir tatt med på råd og spurt om hva vi synes. Det tas aldri avgjørelser over hodet på oss. Vi tas med fra første stund.

Slik verdiene innledningsvis ble beskrevet som viktig for en hvilken som helst virksomhet mener jeg normer er viktig å beskrive fordi de i stor grad er med på å regulere den atferden vi tillater eller ikke aksepterer hos oss.

Normer

Mens verdier av Thorsvik og Jacobsen (2007) defineres som abstrakte idealer er normer definert som “bestemte prinsipper eller regler som mennesker forventes å følge”. På Mørkved sykehjem har de bestemte normer og forventninger med hensyn til hva pasientens livskvalitet skal inneholde. En sier det slik:

Lederne våre minner oss hele tiden på vi er der for pasientene og at vi skal ha fokus på at de skal ha det så godt som mulig den siste tiden de har igjen. Dette er deres siste bosted og vi skal være der for dem – ikke sitte på kontor å holde på med ting som ikke har med pasienter å gjøre.

En annen sier dette om hvordan det “er” å være beboer på Mørkved sykehjem:

Ja... og vi gjør jo mange forskjellige aktiviteter med pasientene våre. De er pasienter, men ikke slike pasienter som på sykehuset. De er jo ikke syke. Dette er jo hjemmet deres. Vi er nøye på at stell og hygiene og det medisinske skal ha høy kvalitet, men det er det sosiale som har hovedfokus. Aktiviteter og miljøet, det sosiale miljøet med pasienter og de ansatte.

Og forventninger om “hvordan vi gjør det hos oss på Mørkved sykehjem” når det er helg eller på søndager beskrives av en annen slik:

I helgene har vi hvite duker på bordene. Og - på søndagene har beboerne finklærne på. De har jo finklærne med, så det er jo om å gjøre å bruke dem. Det er jo det de er vant til. De er vant til at det er forskjell på helg og ørk. Det er bare fantasien vår som setter grenser. Det er viktig å gjøre sånne ting. Det ser vi jo.

Eller som det siste sitatet eksemplifiserer hvordan forventningen om å være profesjonell på jobb er en del av hennes bevissthet:

Ja, det går alltid så greit på vaktene mine. Kanskje fordi jeg har fokus på jobben. Ja, jeg har jo fokus på kollegaene også, men mest på pasienten. Men jeg har en balanse i meg tror jeg, i forhold til å ha fokus på de eldre. Vi er på jobb! Vi skal ikke snakke oss bort fra de eldre og det vi holder på med. Da skal vi heller gå unna, men vi er jo flinke til det. Men det er fort gjort å glemme seg. Jeg har også gjort det, men prøver å ha fokus på ikke gjøre det.

Artefakter

For å forstå folks atferd har jeg, før oppsummeringen av de viktigste funnene, lyst til å se nærmere på fenomenet artefakter. Et lett observerbart uttrykk for en organisasjonskultur kalles artefakter, jf. Jacobsen og Thorsvik (2007). Artefakter reflekterer hvordan vi tenker, hvilken atferd vi har og skal bidra til deling av arbeidserfaring mellom kollegaer og klargjøre for folk hva de mener om organisasjonen, slik at de kan bidra til å integrere folks meninger om organisasjonen. Artefakter kan være ting folk sier, menneskelig atferd, fysiske gjenstander. Artefakter må lett kunne tolkes for å virke som symbol, men de kan også tolkes forskjellig av ulike folk. Jacobsen og Thorsvik (2007:127) deler artefakter inn i 3 hovedgrupper.

- 1) *Artefakter kan være det mennesker sier* – for eksempel at en leder i stedet for å gi en ansatt en ordre forteller om gode resultater fra organisasjonens tidligere historie og dermed overfører en kulturell arv og gir ut en antakelse om hva som er den “riktige måten” å tenke, oppfatte og føle på, i forhold til bestemte problemer.

Den ene av avdelingslederne forteller dette om hvordan hun som leder i praksis ofte velger å håndtere behov for direkte tilbakemelding til sine medarbeidere:

Det å gi ros – det og FERSKE folk når de gjør noe godt. Jeg “så” hvor god du var å snu Ingrid (f.eks.)... Og dette får jeg mye tilbakemelding på at folk blir glade for. Samtidig som jeg tør

og må si det hvis det er omvendt: Jeg så du var hastig med Ingrid ... og at du kunne tatt litt mer tid Så - ja, mange ganger legger jeg hånda på skuldra til folk, å sier ting som dette.

2) *Menneskers atferd kan også være artefakter.* En leder som går mye på “gulvet”

Avdelingslederne presiserer at det å bidra til å holde oppe medarbeidernes motivasjon, ha fokus på å sette standarder samt lytte på medarbeiderne er et tema for dem. Dette har også vært et tema som jeg foran har referert mye til. Å være i utvikling, å lese og å prøve ut nye metoder og løsninger mener de best kan løses ved at de aller helst hver dag bidrar i stellet i avdelingen. Uansett hvor travle dagene blir er dette en filosofi og et mål begge har. Den ene av dem sier det slik: “Dette er både givende og veldig nødvendig for at jeg skal kjenne avdelingen og personalet og hvordan pleien er. Da kjenner jeg hvor ting trykker.” Men i tillegg til å være synlige ledere er det et stadig fokus på å være lydhør. Avdelingslederen uttrykker det de begge sier om åpenhet og fortsetter: “Jeg vil være en leder folk vil snakke med. Det skal ikke være dem og oss. Derfor kler jeg meg i arbeidstøy hver dag.”

3) *Artefakter kan være fysiske gjenstander.* For eksempel utforming av bygg, innredning, skriftlig materiale, bruk av uniformer osv.. Fysiske artefakter er lette å observere, men kan tolkes forskjell fra person til person.

Sykehjemmet kjennetegnes av alle de nevnte fysiske artefaktene. Lokalene ble bygget i 2003 med tanke på en mest mulig hensiktsmessig bruk for både pasienter og ansatte.

Sykehjemmet disponerer 2 etasjer, hvor sentrum av hver av disse har et fellesareal som de omtaler som “navet” i sin etasje. Lederne har kontorer i sin avdeling og virksomhetsleder sitter også her (i 2.et). Dette skaper en daglig nærhet mellom ledere, pasienter og pårørende. En av informantene beskriver bruken av “Navet” slik: “Ja, og på fredagskveldene er det gammeldans, da er det småbord ute i navet, da danser og serverer vi rødvin og snacks.” I Navet har vi dessuten en maritim krok hvor pasientene koser seg mye. Her har vi arrangementer som “korridor-marsjen” og mye mer.

For å være lett gjenkjennelig for pasienter og pårørende brukes dessuten uniformer og som den ene avdelingslederen over sa, så bruker hun arbeidstøy for å viske ut skillet mellom seg og medarbeiderne. Sykehjemmets “hustavle” er som tidligere nevnt brukt til å implementere

verdier og er dessuten veiviser for konflikthåndtering, slik en informant tidligere har referert, forteller også denne informanten:

Vi har ei god hustavle. Det er også noe alle har bestemt, hva som står på den . Den tar vi ofte frem. Utgangspunktet er KOR-plakaten i kommunen; Kvalitet, Omsorg og Respekt. Dette er hva vi legger i KOR og hva vi synes er viktig å ha fokus på. Sânt som å si *hei* og være hyggelig og positive med hverandre. Det ble tatt opp at å være bevisst på å *se* og å *verdsette* hverandre. Det meste kommer frem her, hvordan vi ønsker å ha det her hos oss.

4.6 Oppsummering

Mine viktigste empiriske funn kan oppsummeres slik:

- **Måloppnåelse - mål og visjoner – ledelsens innvirkning**

Informantene bekrefter tydelig og hver for seg svar på det som står presisert i sykehjemmets mål og visjoner. Informantene forteller om egen utvikling, engasjement, medbestemmelse og egen og pasientenes livsglede. Hvert enkelt av punktene i sykehjemmets mål og visjon synes gjennom deres informasjon som innfridd. De presiserer at de har fokus på at deres omsorg for pasientene er preget av kjennskap og kunnskap om den enkelte pasient og gir gjennom intervjuene inntrykk av å være en del av lederne og virksomhetens mål og visjon fullt ut. Dette gjelder også ledelsen og spesielt fokuserer medarbeiderne på at lederne kjente godt til pasientene og deres situasjon. Det samme kan sies om målet: “å se mulighetene, ikke begrensningene”

De fortsetter med å fortelle om hvordan de henter frem egne ressurser og hjelper pasienter til mestring, glede og livsinnhold gjennom egne holdninger og aktivitet. De forteller hvordan kompetanse bygges og deles, hvordan utvikling og nytenking fungerer i praksis. Videre mener jeg de refererte intervjuene forteller mye om hvordan deres skriftliggjorte verdier er en del av deres arbeidshverdag, gjennom faktisk å *ha* respekt, slik det beskrives i deres mål og visjon, for det iboende i mennesket, fysisk psykisk, åndelig og sosiale behov. De forteller også hvordan de ivaretar pasienter og pårørende og hverandre, hvordan de tenker og har fokus på nettopp dette og hvordan de forholder seg for faktisk å *gi* anerkjennelse og tillit og trygghet

til hverandre slik måldokumentet lover. Det fremkommer også med hensyn til hvordan de har bygget en hjemlig atmosfære og gjort og arbeider med, å gjøre sykehjemmet til et godt sted å være.

Virksomhetens måloppnåelse av å overholde sykehjemmets budsjett synes å ha fokus også hos medarbeiderne. Spesielt lederne har selvfølgelig fokus på denne måloppnåelsen. Og de uttrykker gjennom sine svar en opplevelse av følt støtte fra medarbeiderne, gjennom virksomhetsleders “klapp-historie” da hun fortalte om budsjettmessig måloppnåelse på personalmøtet.

Ledernes væremåte og sosiale intelligens får stor oppmerksomhet blant de ansatte, både i forhold til at mål og visjoner synes innfridd, men også i forhold til ledernes handlekraft. Ordet konfliktsky er et ord ingen har nevnt i noen sammenhenger i intervjuene. Balansen mellom ledernes handlekraft i forhold til lojalitet til kommunale retningslinjer og forventninger, egne pålagte strukturer og vektlegging av medarbeiderperspektivet uttrykkes på så mange måter gjennom intervjuene at det klart tolkes av meg som meget funksjonelt og balansert.

Sykefraværstatistikken fra 2010 på 5,5 % på Mørkved sykehjem ligger 2,6% under kommunalt snitt og fra 3,4% til 7,4% lavere enn de mest sammenlignbare andre sykehjemmene. Dette er i seg selv et tegn på god trivsel. Trivsel oppgis å være en vesentlig rekrutteringsfaktor som på den ene siden bidrar til kvalifiserte søkere på utlyste stillinger og på den andre siden er grunnen til at personalet blir værende og ikke vurderer å søke stillinger andre plasser i helsevesenet.

- **Fysiske forhold**

Mye tyder på at Mørkved sykehjems bygningsmasse er godt egnet til sitt formål og tilrettelegger derved for at ledernes tilstedeværelse er der pasienten og de ansatte er. Dessuten er utformingen av “Navet” tilrettelagt for aktivitetsbruk utfra sykehjemmets mål og hensikt, noe som forenkler tilrettelegging av forholdene for både ledere og ansatte og øker muligheten for sammen å nå disse felles målene.

- **Struktur og rammer**

Ledelsen synes å ha en selvsagt plass og de gir rammer og retning for ledelse i sykehjemmet. Gjennom avgjørelser tatt av det offentlige politiske systemet i kommunen, preges kravene til sykehjemmet av regler og forventninger. Sykehjemmet preges i stor grad av at ledernes holdninger får spillerom selv om de har de offentlige målene i sikte. Ved å utøve tydelig ledelse og legge klare forventninger ut til medarbeiderne i forhold til aktivitetsnivået på pasientenes vegne, holdninger og verdier, styrer de sammen mot felles mål. Ved å strukturere arbeidshverdagene tydeliggjøres og repeteres målene. Men spesielt ved å strukturere arbeidsdagene og avgjørelsene mot å konsentrere seg om medarbeiderinvolvering, slik prosjektledelsen gjør, bidrar strukturen til å danne organisasjonskulturen og sammen skape og opprettholde mange av de verdier som er kriteriene arbeidsmiljøet bygges av.

- **Organisasjonskulturen**

Gjennom sine aktiviteter inviterer sykehjemmet sine pasienter ut og bygger et fellesskap med omverdenen inn i hverdagen til både pasienter og ansatte. Dette gjør noe med de ansattes egen holdning og hvordan hverdagen oppleves for pasientene, noe som informantene forteller gjør noe positivt med klimaet i avdelingen og dermed med deres arbeidshverdag.

Informantene beskriver at pasientenes opplevelse av aktiviteter bidrar til følt måloppnåelse og egenfølt tilfredshet med arbeidet, noe som gjør mye med arbeidsmiljøet. Dessuten beskriver informantene at de opplever stor grad av tillit, involvering og støtte fra lederne. Spesielt gir dette seg utslag i Mørkved sykehjems tradisjon for prosjektjobbing som en del av medbestemmelse og involvering av personalet. Videre kommuniseres sykehjemmets konflikthåndtering, slik den er beskrevet i den kommunale lederavtalen, som en suksess. De ansatte oppgir å ha fokus på selv å løse konflikter i hverdagen seg i mellom, eller, hvis det synes vanskelig, beskrives terskelen for å ta opp ting med lederne som mulig og ukomplisert.

Avslutningsvis forteller informantene eksempler på at lederne gjennom verdisynet sitt, normer og artefakter har holdninger som ofte vises i praksis og gjør ordene sykehjemmets målsettinger om til handling i det daglige.

- **Synet på seg selv**

Selv om informantene ikke fikk direkte spørsmål om hvordan de oppfattet seg selv uttrykte de gjennom de spørsmålene de fikk, en stolthet omkring egen arbeidsplass og egen rolle i arbeidsmiljøet. De uttrykte at de ble sett, hørt og formidlet en stolthet over hva sykehjemmet på alle områder står for og at de deler de verdier sykehjemmet uttrykker å stå for gjennom sin visjon og gjennom i det daglige å praktisere det de har vedtatt i sin hustavle. De uttrykte en form for identifisering av seg selv gjennom arbeidsplassen.

Gjennom oppnåelse av punktene over: måloppnåelse internt og eksternt, god struktur og klare rammer, en bygning som forenkler drift og er praktisk og brukbar legges det til rette for at en god organisasjonskultur kan oppstå. I en god organisasjonskultur sosialiseres vi inn, og gjennom de delte verdiene og normene reguleres atferden i virksomheten. Sammen har de ovennevnte kriteriene bidratt til utvikling av “synet på seg selv”. Informantene presenterer seg selv og sine kollegaer som medarbeidere som bryr seg om og er glad i både pasientene og hverandre. De forteller at de gjerne vil yte ekstra og ta i et tak når det trengs og repeterer stadig at “dette får vi til” og “sammen er vi best”.

5.0 Analyse

5.1 Innledning

I analysekapittelet vil jeg diskutere hovedfunnene i forhold til teori.

5.2 Funnene i undersøkelsen

Når jeg i undersøkelsen har fått innsyn i hvordan Mørkved sykehjem ledes og drives, ser jeg et samsvar mellom det lederne sier, tror på og hva de gjør. Både ledere og informantene forteller om en økt inkludering av medarbeider og om en ledelse som har utviklet seg og for alle parter synes å fungere stadig bedre og i økende grad innfri målet: å være et ledende sykehjem innenfor demensomsorg. Det er en tydelig konsistens mellom hva de sier og gjør. Mørkved sykehjem drives i praksis slik Bodø kommune ønsker å praktisere med hensyn til å være en langtidsfrisk og helsefremmende organisasjon. Lederne både uttrykker seg klart og budskapet meldes både forstått og opplevd. Medarbeiderne oppgir at de blir både sett og hørt, de får utviklet seg og vil svært gjerne være en del av den virkeligheten og verden som skapes på deres arbeidsplass. Dette er en klar sosialisering, som en kan forvente at nytilsatte sosialiseres raskt inn i.

Hele forskningsprosessen har vært gjort med henblikk på analysen. Fra problemstillingen til forskningsdesignet har fokuset på informantens tanker og opplysninger vært sett mot min problemstilling, nettopp med tanke på analysen. Å få samlet intervjuinformasjonen og å ha fått litt avstand til informantene, har vært en viktig del av det analytiske arbeidet.

Det følgende er en presentasjon av *et utvalg* av den virkeligheten jeg er blitt fortalt gjennom intervjuene. Teorikapitlet tar sikte på meningsgenerering gjennom ad hoc-metoder, det vil si en mer eklektisk metode hvor analysen er basert på sunn fornuft og hvor jeg er ute etter å produsere meninger (Kvale 2007). I det følgende vil jeg avgrense mitt materiale gjennom å vise til fem konkrete funn og beskrive disse mot det aktuelle teoretiske fundamentet:

1. Måloppnåelse – leders innvirkning
2. Fysiske forholds betydning for et godt arbeidsmiljø
3. Struktur og rammer

4. Organisasjonskulturen
5. Synet på oss selv

5.3 Måloppnåelse - ledelsens innvirkning

Mørkved sykehjem har i tillegg til de eksterne mål som er satt gjennom kommunenes bestillerdokument, satt seg egne mål. Med utgangspunkt i kommunale verdier har de tydeliggjort sine egne mål og visjoner, samt laget seg en egen hustavle. Som Strand (2007) påpeker er det vanskelig å realisere spesielt mer komplekse mål, fordi målene både skal innfris i forhold til eksterne pålegg om drift etter kommunale regler, fastsatte budsjett, og selvfølgelig mot pasientgruppen demenssyke pasienter. Som Strand (2007) videre påpeker er det dessuten sympatisk når en tar inn andre ting enn de finansielle resultatene og som forteller oss hvorfor vi eksisterer. Informantenes holdning kan tolkes slik at fokus på visjoner, faglig kvalitet og omsorg, altså måloppnåelsen av demensomsorgen, er en av deres viktigste motivatorer.

Mørkved sykehjems ledere har gjort en del klare valg vedrørende hvordan de vil lede og hvilket fokus de selv og sykehjemmet skal ha. Først og fremst har de tilrettelagt for prosjektledelse. Dette beskrives av virksomhetsleder i for-intervjuet med henne som et bevisst valg hun tok vedrørende egen ledelse, da ledelsen i 2005 fikk tilbakemelding fra personalet, via en medarbeiderundersøkelse, om at medarbeiderne ønsket større innflytelse og medbestemmelse. Det var på denne tiden de lærte seg og startet opp med prosjektledelse. En tidlig og direkte konsekvens av prosjektledelse ved Mørkved sykehjem er deres informasjonsfolder om sykehjemmet hvor deres mål og visjoner skriftliggjøres. Det samme gjelder hustavlen deres og begge er i sin helhet gjengitt i empirikapitlet. Begge disse er utarbeidet som prosjekter av personalet i samråd med ledelsen.

Begge disse interne styringsdokumentene trekkes flittig frem av både medarbeidere og ledere i intervjuene. Her poengteres de holdninger sykehjemmet har for demensomsorgen og hvordan og hva de skal vektlegge for å få dette til samt hvordan deres verdier berører pasienten, den pårørende og arbeidsmiljøet. Hustavlen, er som flere ganger tidligere nevnt, bygget opp rundt kommunalt vedtatte mål som skal prege kommunalt ansatte: **K**valitet, **O**msorg og **R**espekt er utarbeidet av sykehjemmets medarbeidere hvor de selv har presisert hva som for *dem* ligger i ordene **K**valitet, **O**msorg og **R**espekt. Dette, mener jeg, er et uttrykk for både mål og verdier. I utgangspunktet er det en viktig målsetting for virksomheten å

begynne å tenke slik, men i første rekke handler dette om implementering og innprating av verdier, slik Selznick (1997) hevder. Gjennom prøving og feiling. Mørkved sykehjem har hatt et mål, det vil si å skape en felles oppfatning av hva som ligger i KOR-budskapet. Informantene ga hver for seg uttrykk for at dette *har* festet seg og er blitt felles verdier som i seg selv regulerer de ansattes atferd og holdning. KOR-budskapet blir både mål som skal realiseres men i første rekke mål som er blitt til verdier og som regulerer våre handlinger i hverdagen. Dette bidrar til å skape en forståelse av “hvem vi er”, som jeg vil komme nærmere tilbake til i punk 5.6: *Synet på seg selv*. Hvilke verdier vi har knytter seg ikke bare til forholdet mellom ledere og medarbeidere, men også til forholdet mellom pasienter og pårørende. Dette forteller noe om at den institusjonelle ledelse er viktig, bl.a. fordi den bygger inn verdier i forhold til hva som er vår overordnede målsetting.

Mens mange teoretikere, blant annet Strand (2007) er spørrende til hvilken effekt lederne har på organisasjonen, er det mange ting i mitt materiale som tyder på at sykehjemets ledere i veldig stor grad bidrar positivt til virksomhetenes arbeidsmiljø. Undersøkelsen viser at de gjør dette både gjennom å innarbeide strukturer som tidligere er nevnt og presisert i forhold til møter, internundervisning og lignende, men også ved å utøve sitt menneskesyn, ha en positiv innstilling og å “snakke verdier” inn i virksomheten. De tilrettelegger, som beskrevet i empirikapittelet, i stor grad til at både de og personalet jevnlig skal holde fokuset på hvilke kvaliteter sykehjemmet skal ha og muliggjør de ansattes deltakelse, i tråd med Katz og Kahns (1966) argumentasjon om at ledelse faktisk virker. Lederne vektlegger og sørger for praktisk gjennomføring av vektlagte mål som faglig utvikling, åpenhet til kreative innspill og stø fokus på pasientens trygghet, trivsel, aktivitet og inkludering av de pårørende. Den innarbeidede arbeidsmåten i forhold til å løse nødvendig eller ønsket endring i organisasjonen med prosjektledelse synes bidra til en positiv synergi i arbeidsmiljøet og mellom ledelse og medarbeidere. Ikke bare får medarbeiderne innflytelse på sykehjemets måloppnåelse og dermed eget arbeidsmiljø, men også lederne får frigjort til å lede. I tillegg til at faglig utvikling bidrar til et kvalifisert og fornøyd personale, utnyttes også arbeidskapasitet. Medarbeidernes svar i intervjuet tyder også klart på stor respekt for og lojalitet til arbeidsplass, kolleger og ledelse. Prosjektarbeidet synes å bidra til å innhente argumenter for og i mot i pågående prosjekter, samt innarbeide disse i arbeidsmiljøet, *før* prosjektene besluttes iverksatt.

Gjennom ledelsens fokus på struktur og interne rutiner har de sammen med personalet bidratt til at styringsdokumentenes målsetting og egen visjon punkt for punkt innfris.

Tradisjonell teori rundt ledelse og målstyring er styrt av ytre rammer som blant annet å overholde sykehjemmets budsjett. Her tydeliggjøres Strands (2007) tidligere nevnte poeng om at det er vanskelig å drive målstyring i en virksomhet med komplekse mål, men med motsatt fortegn. Ledelsen synes å tørre å ta avgjørelser. De er tydelige på hvilke standpunkt de har i forhold til for eksempel eksterne krav som å overholde budsjett, røykestopp i arbeidstiden og at kommunale retningslinjer for øvrig skal etterleves. Virksomhetsleders historie om støtte og klapp fra personalet da de avsluttet driftsåret 2010 med et regnskap i balanse, tolkes som støtte til ledelsen internt, mer enn som støtte til eksternt vedtatte budsjett. Det synes som ledernes positivitet, sosiale intelligens og væremåte, deres raushet og overbevisende tro på medarbeiderne har nådd frem til sitt mål – medarbeiderne.

Samtidig har virksomhetens ledelse oppnådd noen av sine eksterne mål, altså å innfri kommunale mål som blant annet var å drive god demensomsorg, oppnå kostnadseffektiv drift, god ressursbruk og en langtidsfrisk og helsefremmende arbeidsplass. Andre eksterne mål som ikke har vært drøftet så inngående, men som er konstatert som et faktum: Mørkved sykehjem har jobbet seg ned på et sykefravær på 5,5% i 2010, som i seg selv er en indikator på et godt arbeidsmiljø. Bodø kommune har som mål å være en helsefremmende og langtidsfrisk organisasjon. En inngåelse av den kommunale lederavtalen for 2009-2011 hvor spesielt avtalens formål og resultatmål synes å ha bidratt til en god og konkret intern tydeliggjøring og skriftlig avtale om mål og visjoner, samt en konkret hustavle som begge brukes hyppig synes å ha blitt en integrert del av virksomhetens kultur.

5.4 Fysiske forhold

Mørkved sykehjems bygningsmasse fungerer jf. informantene godt til sitt formål. Det vil si, jeg spurte ikke om bygningsmessige forhold, men det var ingen innvendinger eller klager på lokalene, tvert om var det flere som påpekte at de hadde nye og gode lokaler å arbeide i, men mest av alt ble daglige aktiviteter poengtert som viktig for pasientenes trivsel. I denne sammenheng blir bruk av “navet”, etasjenes sentrum, poengtert som lett tilgjengelig og mye brukt. Her møtes de av beboerne som har ønske og helse eller ork til det, til felles aktiviteter. De fysiske forholdene legger derved til rette for å realisere ledernes filosofi omkring aktivitet og nærhet til pasient, pårørende og den ansatte, i motsetning til at de hadde sittet i en egen etasje eller fløy. Dermed kan man konkludere med at de bygningsmessige forhold kan bidra eller tilrettelegge for utvikling av et godt arbeidsmiljø.

5.4 Struktur og rammer

Selznick (1997) mener at ved å fastsette oppgaver, myndighetsområder og fremgangsmåter i overenstemmelse med et offentlig godkjent mønster kan vi oppnå rasjonalitet og disiplin. Dette, mener han, sikrer hvordan organisasjonens arbeid skal utføres, uansett bransje.

Det fremkommer i undersøkelsen at ledelsen er trofast mot overordnede mål og tydelig kommuniserer disse ut. De både kan og vil ta avgjørelser og er nøye på å drøfte seg frem til enighet først i ledergruppen, men er også oppriktig åpne i forhold til medarbeidernes innspill. Men bare i de avgjørelser som enda ikke er tatt. Noen avgjørelser tas av lederne og legges ikke ut til "avstemming". Det fremkommer at det er stor tillit og ro blant medarbeiderne i forhold til at målene er tydelig. Folk vet hvor de skal. De skal være et ledende sykehjem innen demensomsorg. De skal ha et høyt aktivitetsnivå og det faglige fokus og vekst har stor støtte hos ledelsen. Rammer skal overholdes og faste møtepunkt og prosjektledelse skal bidra til å nå disse målene. Avdelingslederne legger i stor grad til rette for at prosjektarbeidet i det praktiske skal være gjennomførbart ved at de er med i avgjørelsen som for eksempel hvor mange møtepunkter en prosjektgruppe skal ha, bistå med å finne møterom og ved større prosjekter få tilbakemeldt delmål underveis. Slik bidrar lederne til å samordne medarbeidernes energi, interesse og hjelper til slik at alle trekker mot samme mål. Det er dette Selznick (1997) beskriver en leder bør gjøre for å utvikle personlig engasjement. Ved å inkludere medarbeiderne bygger lederne legitimitet og øker sin støtte. Målene, sier han, bygges ned i organisasjonen slik at dette blir formelle strukturer og at disse forankres i medarbeiderne. Lederne og spesielt virksomhetsleder har dessuten trukket frem sekretærens avgjørende rolle i spesielt virksomhetsleders daglige virke. Med hennes daglige støtte og administrative stødige hjelp bidrar hun som vesentlig og viktig støtte til alle lederne. Når en realiserer de samme målene skapes personlig engasjement og en øker derved kommunikasjonen mellom ulike deler av organisasjonen. Slik Mørkved sykehjem utformer sin formelle struktur, underbygger de målene og utvikler en arbeidsdeling, helt i tråd med Selznick (1997).

Lederne har fortalt at de har mye struktur, men også mange diskusjoner og endringer på det de bestemmer seg for. Det vil si at de er fleksible i saker hvor de kanskje i utgangspunktet ikke har invitert til innspill, men får det og ser at innspillene gir grunnlag for endret beslutning. Denne åpenheten presenteres av ledelsen som en spennende måte å jobbe på, men som selvfølgelig også setter store krav til både ledere og medarbeidere. Slik undersøkelsen viser,

er dette et av mange kriterier medarbeiderne trekker frem og som er en del av medarbeidernes konkrete opplevelse av å bli tatt med på råd og bli hørt.

Selv om det er tydelige strukturer, viser undersøkelsen at det er liten grad av kontroll, et faktum både ledere og medarbeiderne er meget fornøyd med, så lenge målene nåes og arbeidsmiljø og verdigrunnet er på plass. Strand (2007) mener det er de grunnleggende trosoppfatningene, verdiene og normene som styrer folks atferd. De formelle ordningene er en refleks av kulturen, og ledelsen er forvalter av de felles verdiene, symbolene er tunge av betydning. *Det er ikke strukturer og belønningssystemer som styrer, men kulturen.* Det er følelsen av lojalitet, oppfatning av felles mål og visshet om frihet til full utfoldelse sammen med den følelsesmessige bindingen til systemet som skal forårsake denne innsatsen. Han mener at *kultur og struktur* ofte blandes, for begge handler om hvordan organisasjonsmedlemmene definerer sin plass og forholdet til andre. Et standpunkt er at kulturen, som erfaringsprosess, etter hvert fastsetter forholdet mellom posisjoner i et sosialt system, at kulturen produserer en struktur. Eller, slik det ser ut i sykehjemmet; tydelige strukturer påvirker folks tankesett om hva som er mer viktig, riktig og naturlig.

Som Strand (2007) poengterer, er sykehjemmets omgivelser usikre og derfor er struktur og ledelse nødvendig for å holde øye med, reagere fornuftig på og eventuelt påvirke dette. Sykehjemmets omgivelser endrer stadig sine krav i forhold til hvilke pasientgrupper som skal ha tilbud, samt at økt levealderen vil føre til flere hoved- og tilleggsdiagnoser. Fordi en har med mennesker å gjøre, slik Strand (2007) sier, er det behov for veiledende og støttende krefter, noe ledere ved Mørkved sykehjem i stor grad bidrar med. Dette gjør de gjennom sin inkludering av medarbeidere, positive holdning med mer. Undersøkelsen viser at de i stor grad har betydning for og tilrettelegger for et godt arbeidsmiljø.

5.5 Organisasjonskulturen

Slik Scheins syv kulturdimensjoner vektlegges av Thorsvik og Jacobsen (2007) har forholdet mellom omgivelser og sykehjemmet en stor plass i sykehjemmet. Her inviteres omverdenen, de pårørende inn og pasientene i stor grad ut. Samspeillet mellom ledelse og medarbeidere legges dessuten til rette av ledelsen i form av felles møtepunkter og at det tilrettelegges for innspill fra medarbeiderne. Deres mål om at "sammen er vi best" synes å være en melding

som både er gitt og forstått og en del av den forståelsen sykehjemmet har skapt som en del av det bilde medarbeiderne har av “hvem er vi” på Mørkved sykehjem. Arbeidet med å inkludere de pårørende synes derimot å være en stor utfordring. Om dette er et uttrykk for det som flere informanter gjetter på, at det ikke er så lett å være pårørende eller at de pårørende har travle liv med jobb og annen familie, er vanskelig å vite. Eller kanskje også er det et uttrykk for at de er fornøyde og trygge for sine eldre familiemedlemmer. En av de pårørende som er svært trygg for sitt familiemedlem er pårørenderepresentanten som jeg hadde forintervju med. Hun uttrykte ansvarsfølelse for å se hvordan ting fungerte og hvordan imøtekommenheten var på også de andre avdelingene og oppga at hun aldri hadde hatt grunn til å klage. Tvert i mot. Hun oppga at hun følte seg trygg for at hennes pårørende var i de beste og mest omsorgsfulle hender.

Videre beskrives sykehjemmets syn på menneskers handlinger som en gjensidig føring og oppfatning mellom lederne og de ansatte om å tilrettelegge for et fokus på pasientens beste via både menneskesyn og ved aktiv handling. De forteller at de i stor grad sammen kommer frem til sannheter spesielt gjennom at medarbeiderne i stor grad inkluderes i forbindelse med prosjektledelse av både store og små endringer, avgjørelser og iverksetting av nye prosjekter. Sykehjemmet har laget seg rutiner som sikrer inkludering gjennom både rullerende deltakelse i arbeidsmiljøutvalg og faste møtepunkter og selvfølgelig gjennom prosjektledelse. Herigjennom utvikles arbeidsformer som blant mange ting over tid har medført enighet om at aktiviteter og planlegging av aktivitetsplaner for pasientene høyner pasientens livskvalitet. Å være kreativ i forhold til hvordan man skal bistå pasienten slik at de opplever “dråper med klare øyeblikk”, innebærer at virksomhetens tidsperspektiv både må skue bak, se på nå-et og fremover mot planlegging av fremtidig nødvendige krav og kvalifikasjoner og ivaretagelse av dagens personale og deres trivsel og utviklingsmuligheter.

Sykehjemmets medarbeidere og ledere har gjennom å skriftliggjøre mål, visjoner og hustavlen skriftlig forpliktet seg i forhold til sitt syn på hverandre. Dette konkretiseres som å “ ha fokus på glede og livsinnhold, la spontanitet, kreativitet, åpenhet og raushet få prege oss.” De sier de skal være hyggelige og positive med hverandre, snakke med og ikke om, se og lytte, gi ros og oppmuntring, ha forståelse osv. for hverandre”. Derved forplikter de seg skriftlig og klarer gjennom repetisjon fra lederne, sine møtepunkter og struktur å holde budskapet levende og sammen la dette bli en del av det synet de har på seg selv og hverandre og som bidrar til å bygge relasjoner. Gjennom intervjuene synes dette som om det gjør noe med hvilket syn de

har på relasjoner mellom mennesker. De har her laget regler for hvordan de selv vil bidra til hvordan de vil forholde seg til hverandre, ledere og medarbeidere, pasienter og pårørende.

Intervjuene bar også preg av at medarbeiderne hadde respekt for hverandres suksess, interessefelt og fagutdanning. På spørsmålene om hvordan arbeidsfordelingen ble opplevd svarte alle at det fungerte fint og at alle tok sin del av ansvaret, men samtidig bar svarene preg av at dette tydeligvis ikke egentlig var et tema for noen av dem. Flere nevnte, når de fikk tenkt seg litt om, at de opplever at sykehjemmet er helt uten profesjonskamper. Noen av informantene legger til at de har opplevd profesjonskamper ved andre arbeidsplasser og at fravær av dette er noe av det de setter stor pris på her. Informantene mener alle vet hva de skal gjøre og gjør det samtidig som de overlapper hverandre ved behov. Lederne forteller dessuten om at et stadig tilbakevendende tema er at “dette skal vi få til” og at de har fokus på å “ferske” folk når de gjør noe bra. Og at ved å tilby og ta i mot tilbud om faglig utvikling blir folk både stolte, flinke og faglig oppdaterte.

Når det kommer til konfliktsynet gir informantenes svar et inntrykk av at det er lov og ønskelig å være forskjellige og at lederne ønsker disse forskjellighetene velkommen. Der det er folk er det naturlig at konflikt kan oppstå. Gjennom sykehjemmets skriftliggjøring av at konflikter raskt skal tas tak i har lederne spesielt forpliktet seg til å ha en holdning til dette. Slik flere av informantene oppgir, har lederne ved mange anledninger vist seg tilliten verdig ved å håndtere konflikter til medarbeiderens tilfredshet. Dermed blir det lettere å komme til lederne en annen gang. Også det at temaet konflikthåndtering synes å ha et slikt fokus gjennom “å snakke *med* hverandre og ikke *om* hverandre” synes det som om medarbeiderne er forberedt og klar til å selv å ta tak i ting som dukker opp.

Svarene fra både lederne og medarbeiderne forteller at organisasjonskulturen ikke består av ett, men mange element. Kultur ligger i måten vi tenker på og hele det normative apparatet. Gjennom hyppig bruk av og fokus på virksomhetens mål og visjoner har sykehjemmet utviklet holdninger og standpunkter opp mot hva ledere og medarbeidere sammen mener om hvordan ting skal og bør være og “slik gjør vi det hos oss”. Gjennom virksomhetens struktur og regler ivaretas og oppmuntres disse holdningene og organisasjonskulturen utvikles hele tiden.

Vi har sett på hva som ligger i Mørkved sykehjem sin kultur. Både ledere og øvrige ansatte beskriver at ved å gjøre det aller beste for pasienten, skape aktivitet og trivsel, ved å ivareta og trygge beboerne, ivaretas også de pårørende og de ansatte. Slik får de en tilknytning til

hverandre og etterhvert som målene nås, økes tilfredshet og trivsel. Sykehjemmet gir en samlet og helhetlig forståelse av enkeltpersonens plassering i organisasjonen. Informantene beskriver at deres trivsel består av mange ting. De forteller om ledelsens positivitet og engasjement, felles målforståelse, måloppnåelse, faglig utvikling, som til sammen gir en god organisasjonskultur og blir en verden folk vil tilhøre.

5.6 Synet på seg selv

De oppsummerte punktene i dette kapittelet: måloppnåelse internt og eksternt, virksomhetens struktur, at bygningen er godt tilpasset sitt formål og ikke minst dannelse av organisasjonskulturen danner sammen det synet vi har på oss selv.

Som Selznick (1997) gjorde et poeng av, er verdier og medarbeidernes oppfattelse av hvilke verdier organisasjonen har, et lederansvar. I Mørkved sykehjems tilfelle tolker jeg deres svar, som er gjengitt gjennom hele empirikapittelet som spesielt godt snakket inn i organisasjonen. Det er ikke uvanlig at medarbeidere ikke vet hvilken visjon virksomheten har og at målsettinger og visjoner ofte er trygt plassert i en eller annen skuff. I Mørkved sykehjems tilfelle kom alle informantene på et eller annet vis inn på enten visjoner, målsettinger og eller også hustavlen med stor selvfølgelighet og uttrykt eier-følelse. Poenget deres var ikke å huske ordrett hva som sto i mål og visjoner, men grunnholdningen, å ta vare på pasientene først å fremst, være på åpne og inkluderende til pårørende og ha omtanke for hverandre som kollegaer mot målet som hele tiden har pasientens ve og vel i fokus.

Både lederne og medarbeiderne har gjennom sine svar i undersøkelsen gitt inntrykk av sine egne holdninger: “sammen er vi best” og “dette får vi til”. Det er slik jeg oppfatter at de forteller “hvem er vi” på Mørkved sykehjem. Gjennom ord og kroppsspråk uttrykte alle informantene stolthet over å være en del av Mørkved sykehjem. De fortalte med eksempler om hvordan de ble hørt, hvordan de hadde fokus på å høre og se hverandre og hvordan de fikk faglig utvikling og derved så på både seg selv og sykehjemmet som kompetente og konkurransedyktige. I ord og eksempler beskrev de sine holdninger slik Selznick (1997) mente skjer med folk som identifiserer seg med et fellesskap og hvor en form for tenkemåte, en prosess over tid, der folk får en forståelsen for hvem vi er, vi som arbeider på Mørkved sykehjem. Lederne ved Mørkved sykehjem oppgir selv, noe de støttes på, gjennom

forskjellige eksempler, gjennom intervjuene med medarbeiderne, at de er ledere som tør og vil ta avgjørelser. De beskrives av sine medarbeidere som om de på forskjellige måter klarer å nå egen lederfilosofi om å inkludere og engasjerer både seg selv og sine medarbeidere. Selznick hevder at det er viktig at det er lederne selv som bør være institusjonens “historieforteller”, det vil si den som forteller medarbeiderne “hvem vi er”. Slik informantene gjennom sine historier forteller om sin opplevelse av lederne *er* virksomhetslederen en historieforteller. Informantenes svar gir rom for å tro at den felles oppfatning av “hva vi er”, er et resultat av en felles utarbeidet oppfattelse som er et resultat av det rom lederne gir, slik at flest mulige innspill er vurdert før avgjørelser tas. Dermed mener jeg at hvem som forteller historien er mer underordnet enn *hvilken* historie som fortelles.

6.0 Konklusjon

Hvordan bidrar ledere til et godt arbeidsmiljø? Gjennom undersøkelsen har Mørkved sykehjems ledelse vist at de bidrar til et godt arbeidsmiljø, gjennom både handlinger og holdning ved sine personlige særtrekk. Informantenes svar forteller om et arbeidsmiljø som er et produkt av at som man reder - eller *leder* - ligger man. Dette vil si at ledelsen har direkte innvirkning på hvordan organisasjonen oppfyller sine mål.

Undersøkelsen min viser at å sette seg egne interne og konkrete mål er en god idè, hvis man gjør slike mål og avtaler til en reell del av arbeidshverdagen og at man er enige om målene.

Lederne ved Mørkved sykehjem klarer å kommunisere ut en stor tillit til sine medarbeideres faglighet, lojalitet og oppgir at medarbeidere er deres største ressurs. Dette er et budskap medarbeiderne forteller at de opplever som sant. Undersøkelsen tyder på at lederne er sammen med de ansatte om å klare å omsette ordene “sammen er vi best” til et faktum. Det samme gjelder virksomhetslederens filosofi, at: *Å skape en verden som folk vil tilhøre*, både nytter og virker.

Gjennom intervjuene finner jeg en tydelighet fra ledelsen på struktur og også utførelse av tradisjonell ledelse. Undersøkelsen tyder på at tydelige ledere skaper formell ledelse og uformelt lederskap er derfor et ikke-tema i sykehjemmet, samtidig som ansvar delegeres og det er liten grad av kontroll. Lederne vil og er i stand til å ta avgjørelser der det er nødvendig. Dette skaper forventninger og tillit blant medarbeiderne. Men Mørkved sykehjem har flere elementer enn tydelig ledelse og struktur. Gjennom at ledelsen fokuserer på måloppnåelse og at medarbeiderne skal ha utviklingsmuligheter i jobben bidrar de i stor grad til et godt arbeidsmiljø. Undersøkelsen viser at hvis man samarbeider godt med andre, så overstyres egoet og det synes som om felles måloppnåelse blir viktigst, samtidig som den regulerer atferden i virksomheten.

I enhver situasjon hvor det er mennesker kan konflikter oppstå. Jo tettere vi er sammen, jo større er sannsynligheten. Slik undersøkelsen viser at lederne tilrettelegger for konfliktløsning og å håndtere uenigheter før de blir til konflikter synes derfor som en helt nødvendig og tidsbesparende satsing som også er en god investering i et godt arbeidsmiljø. At faglig utvikling og økt arbeidsytelse kan være en effekt av et godt arbeidsmiljø er, slik informantene forteller om, er absolutt tenkelig.

De eksterne målene, med unntak av det viktigste: å være et ledende sykehjem innen demensomsorg, fremstår som mer underordnet for de ansatte. Ekstern måloppnåelse mht. budsjett og innfrielse av kommunale mål om å være en helsefremmende og langtidsfrisk virksomhet er vesentlig. Spesielt viktig er dette fordi lederne kan disponere verdifull tid til intern ledelse i sykehjemmet i stede for å bruke energi på eksterne pålegg og situasjoner som vanskelig lar seg løse.

Også de fysiske og bygningsmessige forhold synes å ha en stor betydning. Hvis bygningen er egnet for drift av virksomhetens mål og tilpasset ledelsesfilosofien for øvrig er dette en god forutsetning. Med virksomhetens mål mener jeg blant annet gjennomføring av ønsket og planlagte aktiviteter for pasientene samt at lederne er lett tilgjengelig. Slik kan de være trofast mot egne ønsker om å være synlige, ha nærhet til pasienter og ansatte. Dermed kan de raskt være tilgjengelig for henvendelser og raskt gå ut å være en del av pleien i avdelingen.

Undersøkelsen viser dessuten at de ansatte opplever seg selv som bærere av Mørkved sykehjems verdier, mål og visjoner. Lederne har gjennom sin positive holdning og trofasthet til egne mål bidratt til å møte en sosial situasjon i sykehjemmet og bidratt til å tilrettelegge og skape kommunikasjon ved arbeidsplassen. Undersøkelsen tyder på at lederne over den tiden de har arbeidet sammen, siden 2003, har utviklet seg i takt med hverandre og tillatt hverandres forskjellighet å bli en felles styrke. Ved å åpne for innspill fra medarbeiderne i den daglige driften får ikke ledelsen bare et bredere grunnlag å ta avgjørelser på, men de inkluderer derved også medarbeiderne i stor grad i forkant av avgjørelser. Undersøkelsen viser at medarbeiderne ønsker å ha det slik og er meget tilfredse og lojale til arbeidsplassen fordi det *er* slik.

Undersøkelsen viser klart at en omsorgsvirksomhet som Mørkved sykehjem trenger ledelse. De har helt spesielle og tydelige krav til fleksibilitet og faglig kvalitet. Jeg konkluderer derfor i tråd med Selznick med at her kommer ledelse til sin rett. Videre viser undersøkelsen min at gjennom personlige særtrekk, handlinger og holdninger *har* ledelsens bidrag stor betydning for hvordan arbeidsmiljøet utvikler seg. Informantene forteller hvordan lederne bidrar og tilrettelegger for utvikling av en organisasjonskultur som fører til synergier som gjør at medarbeiderne ønsker å yte maksimalt, de bryr seg om pasienter, pårørende, lederne og hverandre. Undersøkelsen ved Mørkved sykehjem forteller om en helsefremmende virksomhet som under god, tydelig og positiv ledelse har medarbeidere som trives, en positiv og sterk faglig kompetanse hvor medarbeiderne blir sett og hørt og hvor en løser problemer på

et tidlig stadium. Ledelsen bidrar til den positive spiralen man får av en sunn sjel i et sunt legeme. Man er frisk og har overskudd og tåler mer. Man er positiv i utgangspunktet, synes det er rimelig å hjelpe hverandre, ta i et ekstra tak og å være kreative og ta fatt på nye ting. Sammen er vi best.

7.0 Forslag til videre studier

Underveis i studiet og i løpet av oppgaveskrivingen er det flere ting som har slått meg som interessante områder det er verd å se nærmere på. Et slikt spørsmål er:

I hvor stor grad har deltidsstillingene betydning for gjennomtrekk i en arbeidsplass? Da jeg gjennomførte for-undersøkelsene mine, gikk jeg blant annet gjennom alle utlyste stillinger fra 2005 og frem til i dag. Jeg fant at det til tross for alle lovord om arbeidsplassen og arbeidsmiljøet, lavt sykefravær, gode budsjettall med mer, at det var utlyst mange stillinger. Til å være et så populært arbeidssted med så godt arbeidsmiljø syntes det allikevel som om sykehjemmet har stor turn-over av ansatte. Det er mange ting som fremkom som sannsynliggjør at ansatte flytter arbeidssted fordi de får tilbud om større stillingsprosent andre steder. Det utgjør i så fall en enda større utfordring for lederne, og i Mørkved sykehjems i tilfelle er ledernes bidrag til et godt arbeidsmiljø da en enda større prestasjon enn det det allerede fremstår som.

Som en fortsettelse av turn-over-problematikken kunne det vært interessant å se nærmere på hvordan de som *ikke* trives så godt på en slik arbeidsplass forholder seg og hvordan dette håndteres. Hvorfor trives de i så fall ikke og hvordan kan leder, innen de rammer arbeidsmiljøloven og retningslinjer setter, forholde seg for å ivareta arbeidsmiljøet totalt. Hva betyr det for arbeidsmiljøet at misfornøyde medarbeidere blir, hvordan og hvor lenge jobber ledere og med-kolleger med deres motivasjon og aktivitetsnivå? Er det praksis å veilede disse arbeidstakerne ut. Gjøres dette? Hvordan gjøres det i så fall og hvordan vil en slik veiledning oppfattes av den det gjelder og det gjenværende arbeidsmiljø?

Slik det fremgår av oppgaven sosialiseres og reguleres vi av den kultur og de verdier virksomheten vi arbeider ved har. Andre spørsmål det ville vært interessant å se nærmere på er: Hvordan fungerer sosialiseringprosesser på en arbeidsplass? Hvilken indre justis ligger egentlig i dette? Hva skjer når man kommer ny inn på en arbeidsplass og blir kjent med dennes mål, kultur og verdier. Hvor raskt og hvordan sosialiseres man inn i organisasjonskulturen? Hvor lang tid tar det å bygge slike sosialiseringprosesser og hvor raskt kan de bli borte ved for eksempel et lederskifte? Eller sitter slike prosesser så dypt i kulturen at en ny leder kan "komme til dekket bord"?

Mørkved sykehjem er et forholdsvis nytt sykehjem. Det betyr at det ikke “sitter så mye historie” i veggene. Hva betyr det i så fall, og hvilket syn har vi på, at det “sitter historie i veggene”. Hvordan påvirker eventuelt dette ledelse og medarbeidere?

Dette er noen av de mange spørsmål som har meldt seg under arbeidet med denne oppgaven og som kunne egne seg til videre forskning.

Litteraturliste

Blix, Ellen Støre: *Dette får vi til* – Sluttrapport fra prosjektet “Mørkved sykehjem – et utviklingspsykehjem” HBO-rapport 1/2009

Goffman, Erving: *Vårt rollespill til daglig*. Pax Forlag (1992)

Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann: *Ledelse i teori og praksis*. Fagbokforlaget (2001)

Hartch, Mary Jo (2001): *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forlag 7. opplag 2008

Hoff, Kjell Gunnar (2004): *Budsjettering- taktisk økonomistyring*. Universitetsforlaget, Oslo.

Jacobsen D.I og Thorsvik J. (2007): *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3. utgave, Fagbokforlaget

Johannesen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P.A. (2005).: *Forskningsmetode for økonomisk –administrative fag*. Abstrakt forlag, Oslo.

Johnsson, J., Lugn A. og Rexed B. (2006): *Langtidsfrisk: slik skapes helse, effektivitet og lønnsomhet*. Genesis, Kjeller

Kvale Steinar (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. Ad Notam Gyldendal AS

Malterud Kirsti (2003): *Kvalitative metoder i medisinsk forskning – en innføring* Universitetsforlaget

Selznick, Philip(1997): *Lederskap*. Tano Aschehoug.

Strand, Torodd (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*, 2. utgave Fagbokforlaget

Nettthenvisning

Mørkved sykehjem <http://www.bodo.kommune.no/index.php?ID=499>

Forelesningsnotater fra Master i personalledelse, HBO 2009-2011

Monsen, Leif K (2010:1110), Ledelse som fenomen, **OR301S Organisasjon og ledelse**

Måseide, Per (2009), Forelesning 10.11.2009: Masterkurs i kvalitativ metode **ME302S**,
Introduksjon og repetisjon, 1. samling

Måseide, Per (2009), Forelesning 11.11.2009: Masterkurs i kvalitativ metode, **ME302S**,
Introduksjon og repetisjon, 1. samling

Måseide, Per (2009), Forelesning 13.11.2009: Masterkurs i kvalitativ metode, **ME302S**,
Introduksjon og repetisjon, 1. samling

Vedlegg:

- 1. Hustavle**
- 2. Lederavtale**
- 3. Mørkved sykehjem - informasjonsfolder**

HUSTAVLE FOR MØRKVED SYKEHJEM

Vedlegg 1

Kvalitet

Vi skal

- holde oss faglig oppdatert
- være fast personale på jobb
- dokumentere, lese og evaluere tiltaksplanene
- være lojal overfor bestemmelser og prosedyrer
- gi og ta av hverandres kunnskap

Omsorg

Vi skal

- være hyggelig og positiv med hverandre og si "hei"
- snakke med hverandre – ikke om hverandre
- gi ros og oppmuntring. Si det!
- være raus og la den andre "vokse"

Respekt

Vi skal

- se og lytte til hverandre
- ha forståelse for hverandres arbeidsoppgaver og utfylle hverandre
- ta hensyn til hverandres tid
- behandle andre slik vi selv vil bli behandlet
- gi rom for sterke og svake sider og ta vare på mangfoldet

LEDERAVTALE FOR 2009 - 11

Virksomhet: Mørkved Sykehjem**Virksomhetsleder:** Elsa Kommedahl**Rådmann:**

Partene er kjent med "Veileder for lederavtale" og følgende innhold i lederavtalen for 2007:

1. OM AVTALEN

- 1.1. Avtalens formål
- 1.2. Parter
- 1.3. Felles verdier og rammer
- 1.4. Virkeområde
- 1.5. Grunnlag for lønnsutvikling

2. RESULTATMÅL

3. VIRKSOMHETSLEDERS PERSONLIGE UTVIKLINGSMÅL

4. VIRKSOMHETENS BUDSJETT

Bodø, den 15.06.2009.

Elsa Fagervik Kommedahl
Virksomhetsleder

Jørgunn Lie Masti
Kommunaldirektør
KOMMUNE
Helse- og sosialavdelingen
Kommunaldirektøren

1. OM AVTALEN

1.1 Avtalens formål

Lederavtalen avklarer felles resultatmål og resultatmål for tjenesteutvikling ved den enkelte virksomhet, samt hvilken støtte Rådmannen skal gi for at målene nås. Avtalen skal bidra til et godt samarbeid mellom beslutningsnivåene i kommunen.

1.2 Parter

Lederavtalen inngås mellom virksomhetsleder og Rådmannen. Der kommunaldirektøren har et stort antall virksomhetsledere det skal inngås avtale med, oppnevnes en representant for Rådmannen som sammen med virksomhetsleder drøfter årlige resultatkrav og vurderer måloppnåelse. Dersom oppfølgingen delegeres slik, skal representantens mandat være avklart.

1.3 Virkeområde

Felles verdier og rammevilkår for ledere i Bodø kommune, samt vedtatte kvalitetsstandarder for tjenesteområder er forpliktende for alle virksomhetsledere og står ikke til drøfting. Kvalitetsstandarder utarbeides på grunnlag av nasjonale mål, lover og forskrifter og politiske vedtak i Bodø kommune. Felles resultatmål og resultatmål for det enkelte budsjettår, utarbeides av Rådmannen og ansvarlig kommunaldirektør for hvert tjenesteområde.

Forholdet mellom Bodø kommune som arbeidsgiver og den enkelte leder som arbeidstaker reguleres av gjeldende lover, avtaleverk, reglement og retningslinjer for Bodø kommune, samt den enkeltes tilsetningsbrev. Lederavtalen svekker ikke det rettsvern lederen har etter gjeldende lov- og avtaleverk. Dersom det i løpet av avtaleperioden skjer vesentlige endringer i rammevilkårene som er gitt for en leders virksomhet, skal partene justere lederavtalen.

Lederavtalen er et offentlig dokument i henhold til offentlighetsloven med unntak av pkt 4: virksomhetsleders personlige utviklingsmål.

Lederavtalen danner grunnlag for virksomhetens virksomhetsplan.

1.4 Grunnlag for lønnsutvikling

I henhold til lønnspolitisk plan skal leder ha muligheten til å påvirke sin egen lønn:

Leder vurderes iht. måloppnåelse knyttet til lederavtalen på følgende områder: medarbeidertilfredshet, brukertilfredshet, budsjett/ regnskap og tjenestekvalitet

2.2 Organisatoriske, driftsmessige eller bygningsmessige forhold som kan påvirke resultatoppnåelsen

- Mørkved sykehjem er nå inne i sitt syvende år , driftsmessig. Her ser vi nå at vi må begynne å skifte ut diverse maskiner.

Vi har et lavt budsjett på driftsmessige utfordringer, og vil ikke kunne holde budsjettrammene på maskinelt utstyr som vi er avhengig av å ha intakt til enhver tid.

2. Felles resultatmål

Resultatmål	Mål for virksomheten	Indikator	Støtte
Felles resultatmål for alle som har avtale. Utarbeides av Rådmannen	Mål for virksomheten i henhold til dette. Utarbeides i samarbeid mellom virksomhetsleder og Rådmannen	Beskrivelse av tilstand hvor virksomhetsleder har nærmet seg eller nådd målet. Utarbeides i samarbeid mellom virksomhetsleder og Rådmannen	Beskrivelse av den støtte Rådmannen gir for at målet skal nås. Utarbeides i samarbeid mellom virksomhetsleder og Rådmannen
<p>1. Bodø kommune skal tilby tjenester av høy kvalitet. Dette betyr at vi skal ha:</p> <ul style="list-style-type: none"> - fokus på brukermedvirkning og service i hele organisasjonen - fokus på kultur og omdømmebygging i hele organisasjonen og i forhold til samfunnet - omstillingsevne og kompetanse slik at vi kan møte endringer i samfunnet - en effektiv ressursbruk der mest mulig brukes til direkte tjenesteyting - tjenester som utøves med omsorg og respekt 	<p>1.1. Mørkved Sykehjem skal tilby tjenester av høy kvalitet</p>	<p>1.1. Et oppdatert og overordnet kvalitets-system som er enkelt, oversiktlig og lett tilgjengelig for alle som jobber ved sykehjemmet.</p> <p>Alle ansatte skal kjenne til kvalitets-systemet gjennom personalmøter og referater fra kvalitetssirkel.</p> <p>Personalet deltar i kvalitetssirkel ca hver 14. dag, etter rullering. Repr. fra spl. og hjpl.</p> <p>Personalet er med på å utarbeide lokale prosedyrer.</p> <p>Personalet kjenner til avvik og avviks-behandling.</p> <p>Avviksbehandling brukes forebyggende Implementere kvalitetslosen i vår virksomhet.</p> <p>Vernerunde x 1 pr år</p> <p>Alle ansatte deltar etter rullerende plan på brannopplæring</p>	<p>1.1. Opplæring/informasjon om kvalitetslosen</p> <p>Sykehjemslegene, egne fagfolk. Kursing og eksternt samarbeid med NLSH og intern undervisning.</p> <p>Virksomhetsleder, verneombud og brannvernleder</p>

		<p>Godt samarbeid med sykehjemslegene Vi videreutvikler infeksjonsforebyggende plan tilpasset Mørkved Sykehjem</p> <p>Implementering av nytt lovverk kap 4 a i Pasientrettighetsloven</p> <p>Økt tid for sykehjemslegene</p> <p>Alt pleiepersonell skal kunne bruke Gericasom dokumentasjonssystem.</p> <p>Alle beboere har en utarbeidet tiltaksplan i Gericas.</p> <p>Pårørendesamtale gjennomføres når ny beboer flytter inn. Pårørende tilbys samtale x 1 pr år. Pårørende er invitert til ulike sammenkomster</p>	<p>Eksterne kurs</p> <p>Synliggjøring av kostnader</p> <p>Stab, Gericansvarlig og superbruker kurser personalet</p> <p>Evalueres hver 3. måned</p>
	<p>1.2. På Mørkved Sykehjem skal det være glede og livsinnhold</p>	<p>1.2. Beboere og pårørende skal oppleve at det er godt å bo på sykehjemmet</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elever fra Mørkvedmarka skole fortsetter å komme hit x 1 pr uke ✓ Flere frivillige jobber i sykehjemmet ✓ Uteaktiviteter ✓ konserter i kulturhuset ✓ Formidling av hverdag via foto til pårørende ✓ Aktiv pårørendeforening <p>Resultat av brukerundersøkelser følges opp. Aktivt beboerråd</p>	<p>Mørkvedmarka skole</p> <p>Frivillige organisasjoner</p>

	<p>1.3. Mørkved Sykehjem skal driftes ut fra budsjettmessige rammer, med forbehold om større budsjettmessige endringer, da dette vil få konsekvens for resultatoppnåelse.</p>	<p>1.3.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Månedsrapporter er ført hver måned ✓ Jevnlige økonomimøter er gjennomført ✓ Rutiner er etablert på sykehjemmet for god kontroll av økonomien ✓ Sykefraværsoppfølging ✓ Uforutsette økonomiske overskridelser er meldt til kommunaldirektøren gjennom månedsrapporter ✓ Virksomhetsleder deltar på alle ledermøter og andre fora der overordnede føringer legges. ✓ Sykehjemmets beboere er innenfor vår målgruppe 	<p>1.3. Stab – økonomikonsulent</p> <p>Tildelingskontoret</p>
<p>2. Bodø kommune skal være en lærende organisasjon med:</p> <ul style="list-style-type: none"> – riktig kompetanse og bemanning i forhold til de tjenester som tilbys – kontinuerlig kompetanseutvikling som sikrer kvalitet i tjenestene – kontinuerlig evaluering og forbedring av tjenestetilbudet <p>myndiggjorte ledere og medarbeidere i forhold til egen arbeidssituasjon og prestasjon</p>	<p>2.1. Mørkved Sykehjem skal være en utviklende og god læringsarena</p>	<p>2.1. Bevare fagfolk i alle stillinger og øke antall faglærte i helgene Vi rekrutterer nytt fagpersonell Alle ekstravakter har fått en grunnleggende opplæring Mulighet til å endre kompetansekrav ved ledige stillinger</p>	<p>2.1. PO-kontoret Synliggjøre kostnad i virksomheten</p>
		<p>2.2. Opplæringstilbudet som finnes i dag brukes aktivt og nye attraktive opplærings-tilbud tilbys Personalet gis mulighet til videreutdanning Gjennomføre kurs for ekstravakter og helgestillinger Personalet gis mulighet for hospitering Internundervisning etter oppsatt plan og</p>	<p>2.2. Synliggjøre behovet for økte rammer til kursvirksomhet</p> <p>Synliggjøre kostnader</p> <p>NLSH</p>

		jevnlige faglunsjer	
		<p>2.3. Ansatte har mulighet til å være ressurs- personer innenfor ulike fagfelt</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ aldring og eldreomsorg ✓ demensomsorg ✓ ernæring ✓ ik mat ✓ ergonomi ✓ hygiene/smittevern ✓ dokumentasjon ✓ livets slutt ✓ diabetes og sår 	<p>2.3.</p> <p>Kursing – 1 fagdag pr år Videreutdanning. Veiledning og hospitering. Synliggjøre kostnader for å drive fagutvikling</p> <p>Fagkoordinatorer Samarbeidspartnere NLSH</p>
		2.4. Fortsette formidlingen av resultatet fra Utviklingssykehjemmet og implementere OLE2	
		2.5. Elever, studenter, læringer og hospitanter har faglig utvikling og når sine individuelle målsettinger	2.5. Videregående skole, høgsolen, NAV og Bodø Industri
<p>3. Bodø kommune skal ivareta sine ansatte på en god måte gjennom:</p> <ul style="list-style-type: none"> – at alle ansatte er med på å skape et godt arbeidsmiljø – god personalpolitikk for alle livsfaser – fokus på inkluderende arbeidsliv – å drive positiv kultur- og omdømmebygging 	<p>3.1. Alle ansatte skal kjenne seg ivaretatt og ha mulighet for å gi tjenester av god kvalitet</p>	<p>3.1. Personalet har gode arbeidstidsordninger Arbeidsmiljøgruppen er aktiv og gjennomfører fire til seks møter i året</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gruppen er aktiv i forhold til å skape trivsel og tilstedeværelse på jobb og bevarer et godt arbeidsmiljø ✓ Hustavla er en del av vår kultur ✓ Utviklingssamtaler gjennomføres x 1 pr år 	<p>3.1. Tillitsvalgte og verneombud</p> <p>Enkelte ansatte</p>

		<p>Alle ansatte skal kjenne kommunens seniorpolitikk og seniorsamtaler gjennomføres</p> <p>Medarbeiderkartleggingen følges opp i samarbeid mellom leder og ansatte</p>	
	<p>3.2. Redusert sykefravær gjennom økt fokus på tilstedeværelse</p>	<p>3.2. Alle sykemeldte er oppfulgt gjennom IA-avtalen</p> <p>Belastninger som kan føre til sykefravær er kartlagt og de ansatte har de nødvendige hjelpemidler til å utføre sin jobb</p> <p>Miljøet er preget av optimisme, godt humør og humor</p> <p>Et nært samarbeid opp mot fastlegene, bedriftshelsetjeneste og NAV</p> <p>Mulighet for å jobbe et annet sted i kommunen, er kartlagt</p> <p>Tilstedeværelse i sykemeldingsperioden er diskutert</p>	<p>3.2. Friskverteamet og IA-konsulent</p> <p>Tillitsvalgte og verneombud Arbeidsmiljøgruppen og ergonomi-ombud NAV, bedriftshelsetjeneste</p> <p>Friskverteamet</p>
	<p>3.3. På Mørkved Sykehjem skal kvalitet, omsorg og respekt prege vår hverdag</p>	<p>3.3. Aktiv bruk av vår hustavle</p> <p>Personalet arbeider og lever etter verdiene i KOR når de utfører sin jobb ved sykehjemmet</p>	
	<p>3.4. Konflikter av ulik art skal raskt tas tak i, og løses på Mørkved Sykehjem</p>	<p>3.4. God kommunikasjon og lojalitet til bestemmelser</p> <p>Utviklingssamtaler gjennomføres årlig</p> <p>Aktive tillitsvalgte, verneombud og arbeidsmiljøgruppe</p>	<p>3.4. Virksomhetsleder Fagkoordinatorer Verneombud Tillitsvalgte Ansatte Po-kontoret</p>



Sammen er vi best



Et aktivt sykehjem i stadig utvikling, med engasjement, medbestemmelse og livsglede.





Vi ser mulighetene, ikke begrensningene.

Vi skal:

- Hente frem ressursene og hjelpe pasienten til mestring
- Ha glede og livsinnhold
- Ha høy faglig kompetanse
- Ha utvikling og nytenkning
- La spontanitet, kreativitet, åpenhet og raushet få prege oss



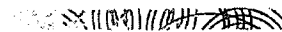
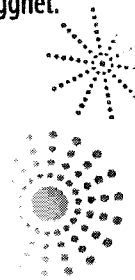
Mørkved sykehjem – et ledende sykehjem innenfor demensomsorg

Omsorgen skal være preget av kjennskap og kunnskap om den enkelte pasient.

Våre verdier:

Respekt for det iboende i mennesket, fysiske, psykiske, åndelige og sosiale behov.

Pasienten, pårørende og ansatte skal oppleve å bli sett, oppleve annerkjennelse, tillit og trygghet.



Hjemlig atmosfære - et godt sted å være.

