



Hvordan få til nytenkning i kommunale sykehjem?

Det er mangel på sykepleiere og fagpersonell generelt i kommunale sykehjem, og endringer i kommunal helse- og omsorgstjeneste bidrar til økte kompetansebehov (1, 2, 3).

Introduksjon

Ledere i kommunale sykehjem møter derfor mange utfordringer når de skal ivareta samfunnsoppdraget, og det er behov for å tenke nytt om hvordan imøtekomme kompetansebehovet. Vi spør derfor om kreative metoder kan være nyttige verktøy for å få til nytenkning, og bidra til en bedre utnyttelse av allerede eksisterende kompetanse i kommunale sykehjem. Ulike former for kreative metoder brukes i et mangfold av organisasjoner, der nye ideer og løsninger på ulike utfordringer fremkommer i gode kollektive arbeidsprosesser (4). Det å benytte eksisterende kompetansepotensial er spesielt viktig fordi evalueringen av kompetanseløftet 2020 viser at det er utfordrende å rekruttere og beholde helsepersonell i kommunene, og det er spesielt utfordrende å rekruttere sykepleiere med generell kompetanse (5). Det er også vanskelig å imøtekomme et økende behov for sykepleiere med spesialkompetanse, spesielt innenfor kliniske områder i sykepleiefaget (5). Samtidig fører et høyt fravær til at mange sykepleiervakter ofte blir dekket av ufaglært personell, og mange vakter forblir udekket (6, 7). Flere sykehjemsbeboere med komplekse og sammensatte lidelser fører til oppgaveforskyvning der oppgaver som sykepleierne tidligere ivaretok blir forskjøvet til helsefagarbeidere og ufaglærte (6). Sykepleiere opplever krysspess i forhold til hvilke pasienter som skal prioriteres først i forhold til fagkompetanse (3), og ønsker tydeligere oppgave- og ansvarsområder dersom de skal arbeide i sykehjem (8). En kvantitativ tysk studie viser at når sykepleiere selv får mulighet til å kontrollere arbeidsplanleggingen og tjenesteutøvelsen, kan de bli mindre sårbar mot negative effekter av høye jobbkraav (9). En belgisk survey viser at sykepleiernes mestringsopplevelser

i arbeidet er avgjørende for deres engasjement i forhold til planlegging av pleie (10). Samtidig viser en engelsk survey at det er mangel på kompetanse blant sykepleieleidere om avansert pleieplanlegging for pasienter med demens, en oppgave de heller ikke betrakter som tillagt lederrollen (11). Hensikten med denne artikkelen er å gi et innblikk i kreative metoders potensiale som ledelsesverktøy for å arbeide med ansvars- og oppgavefordeling samt kompetanseutvikling blant sykepleiere og ufaglærte ansatte i kommunale sykehjem.

Hvorfor benytte kreative metoder?

Kreative metoder kan benyttes for å utforske og utvikle nye tanker og ideer blant ansatte i kommunale sykehjem. Arbeidsmetodene, som beskrives senere, kan bidra til at kjente tankemønstre brytes, samtidig som metodene kan gi oss verktøy for systematisk bearbeiding og evaluering av ideer som fremkommer i kreative arbeidsprosesser (12). Ved bruk av kreative metoder gis det rom for å «stille spørsmål heller enn å fortelle folk sannheten», og kreative arbeidsprosesser kan bidra til at ansatte utvikler samhandling basert på tillit og trygge relasjoner (13). De kreative metodene åpner opp for at alle kan uttrykke sin mening både muntlig og skriftlig, og prosessene kan frembringe et rikt materiale som utgjør faktainformasjon, som kan benyttes i et videre arbeid med å realisere ansattes kompetansepotensial.

Bruk av kreative metoder krever et visst forarbeid av lederne, fordi en av de sterkeste barrierer for endring og videreutvikling i sykehjemmet kan være motstand blant ansatte (14). Motstand kan fremkomme fordi realisering av kompetansepotensialet kan føre til endring både i sykehjemmets formelle og uformelle struktur. Den formelle organisasjons-

FAKTA

Hilde Nordahl-Pedersen
Amanuensis, Handelshøyskolen i Harstad, UiT Norges Arktiske Universitet

Bente Liljan Lind Kassah
Professor, Institutt for barnevern og sosialt arbeid, UiT Norges Arktiske Universitet

Wivi-Ann Tingvoll
Emerita, Institutt for helse- og omsorgsfag, UiT Norges Arktiske Universitet

strukturen viser til avdelinger, stillinger, formelle normer, regler, osv.. Parallelt med den formelle organisasjonsstrukturen eksisterer en uformell struktur som fremkommer når ansatte bringer sine egne interesser og ønsker inn i organisasjonen (15). Endringsmotstand kan forekomme blant annet på grunn av snevre egeninteresser, manglende helhetssyn og frykt for å miste makt (14). Makt kan defineres som å få noen til å gjøre det de ellers ikke ville gjort (16). Ved å være i forkant kan lederen imøtekomme endringsmotstand som har sitt utspring i en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider som forsvarer noe som er kjent fremfor noe som er nytt og ukjent (14). Lederen må også være spesielt bevisst sin rolle som normsender i kreative prosesser.

Kreative metoder åpner opp for at alle ansatte kan delta i arbeidet med å bringe frem ideer som kan bidra til å realisere kompetansepotensialet i sykehjem best mulig. Kompetanse kan betraktes som en persons samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger (17). Ved bruk av kreative metoder kan både eksplisitt og taus kunnskap, dvs. internalisert kunnskap, bringes frem fordi gjennom aktiv deltagelse kan internalisert kunnskap som vanskelig lar seg verbalisere bli satt ord på (18). Kreative metoders potensiale for å kunne bringe

frem taus kunnskap kan være viktig fordi det stilles ikke ofte spørsmål ved internalisert kunnskap, den er en del av den enkeltes virkelighets- og forståelseshorison. Holdninger er sentrale elementer i den enkeltes forståelseshorison og holdninger kan betraktes som konkretisering av verdier (19). Holdninger kan betraktes som et arkivsystem som gir den enkelte psykisk trygghet, fordi oppfatninger og vurderinger fremstår som stabile og konsistente over tid (19). Holdninger blir slik viktig for målrealisering i tjenesteutøvelsen og for hvordan personalets kompetansepotensial vurderes. De kreative metodene kan gi mulighet for økt forståelse og eierskap knyttet til endringer i forbindelse med kompetanse, ansvars- og oppgavefordeling i kommunale sykehjem.

De kreative metodene, galleri- og flipovermetoden samt verdenscafe, benyttes for å illustrere hvordan ledere kan arbeide med å realisere kompetansepotensialet i sykehjem. En nærmere beskrivelse av metodene og hvordan de kan benyttes blir illustrert i diskusjonen.

Illustrerende diskusjon - bruk av kreative metoder

Som tidligere beskrevet krever bruk av kreative metoder at leder, eventuelt i samarbeid med andre, forbereder arbeidsprosessene. For lederen er det



Foto: Shutterstock



viktig å fasilitere prosessen slik at sykehjemets grunnleggende verdier blir ivaretatt, og medarbeiderskapshjulet kan være et redskap i arbeidet (20).

«Hver metode kan være et selvstendig verktøy i en ideutviklingsprosess eller de kan benyttes sammen»

Medarbeiderskapshjulet belyser fire begrepspar som omhandler viktige dimensjoner i kreative arbeidsprosesser. Begrepsparene er; 1) *tillit og åpenhet* som handler om at dialogen skal være preget av tillit, respekt og konstruktive løsninger ved uenighet. 2) *felleskap og samarbeid* som omhandler respekt og verdsetting av hverandres kompetanse og styrker. 3) *engasjement og meningsfullhet* som vektlegger glede og stolthet over den jobben som utføres, og 4) *ansvarlighet og initiativ* som dreier seg om å være aktiv og initiativrik innenfor gitte myndighetsområder. For å realisere begrepsparene

i medarbeiderskapshjulet kreves en klar ledelse av prosessen der det etableres regler for kommunikasjon der deltagerne skal ha en «JA, OG...» holdning til de ideer som fremkommer. Dette innebærer at deltagerne bygger videre på hverandres ideer og at ingen ideer skal betraktes som dumme eller dårlige. Det legges med andre ord vekt på å etablere en positiv innstilling til arbeidsprosessene.

Med medarbeiderskapshjulet som bakgrunn gjør vi i det følgende rede for de kreative metodene galleri- og flipovermetoden samt verdenscafe, samtidig som det gis eksempler på hvordan metodene kan benyttes i arbeidet med realisering av ansattes kompetansepotensial. Lederen vil ha en nøkkelrolle som prosessleder og kan benytte allerede eksisterende møtearenaer for å gjennomføre prosessene. Lederens bruk av kreative metoder er et dynamisk arbeid som kan foregå over tid og som ikke er lineært i tid og faser (12). Hver metode kan være et selvstendig verktøy i en ideutviklingsprosess eller de kan benyttes sammen. I den illustrerende diskusjonen belyses en ideutviklingsprosess der resultatene fra galleri- og flipovermetodene samt verdenscafe, bygger på hverandre og ses i sammenheng.



Foto: Shutterstock

Kan gallerimetoden gi nye ideer til arbeids- og oppgavefordeling?

Gallerimetoden er en brainstormingsmetode som er nyttig å bruke både i små og store grupper. Når arbeidet med gallerimetoden skal settes i gang må lederen i forkant av prosessen gå gjennom spillereglene for gjennomføring av gallerimetoden sammen med deltagerne. Det er lederens ansvar å etablere en tydelig kontekst for prosessen ved å gjøre rede for hensikten og målsettingen med å benytte gallerimetoden. I dette eksemplet er målet å få realisert kompetansepotensialet blant personalet, og hensikten er å få til en god arbeids- og oppgavefordeling i sykehjemmet. I forkant av prosessen har lederen hengt opp mange galleriark på veggene i rommet, der hvert ark har et enkelt spørsmål som er skrevet øverst. Spørsmålene utformes i forhold til hensikten og målsettingen for prosessen. Eksempel på spørsmål er; Hvordan kan vi benytte kompetansen i sykehjemmet best mulig? Hvilken arbeidsdeling bør det være mellom grupper med ulik kompetanse? Deltagerne går rundt i stillhet og skriver sine ideer på de ulike galleriarkene. De skal også inspireres til å bygge videre på det andre har foreslått og skrive ytterligere ideer på de relevante arkene (12). Etter en stund kan deltagerne oppleve «idetørke», men det kan være viktig å fortsette arbeidet fordi erfaringer viser at de beste ideene kan dukke opp etter at idegenereringen har pågått en tid. For å åpne opp for ytterligere kreativitet og ideutvikling kan man bruke ulike virkemidler underveis, som for eksempel bilder, musikk, tegning og dikt. De beste ideene kan siles ut i etterkant i plenum, ved bruk av eksempelvis poenggivning. Ideene kan bearbeides av leder og eventuelle tjenesteutøvere rett i etterkant av prosessen eller senere, hvis ideene skal ses i sammenheng med ytterligere ideer fra flipovermetoden og verdenskafeen.

Kan flipovermetoden få oss til å tenke «utenfor boksen»?

Flipovermetoden er en egnet metode for bruk i både store og små grupper for å generere ideer som kan bidra til realisering av målet. Deltagerne sitter i en hestesko rundt lederen, som stiller spørsmål som skal bidra til å generere ideer om hvordan realisere ansattes kompetanse. Lederen noterer fortløpende deltagerens innspill til ideer på flipoverark. Deltagerne skal være åpne og positive, ikke samtale

med hverandre eller vurdere forslagene som gis (21). Eksempler på spørsmål er: Hva må til for at du skal kunne realisere/ benytte din kompetanse best mulig i vårt sykehjem? Lederen kan også supplere idegenereringen ved å benytte en forhåndslaget «kortstokk», med alt fra 20 til 80 kort med eksempelvis ulike navn på kjente rollefigurer i media.

«Flipovermetoden er en egnet metode for bruk i både store og små grupper for å generere ideer som kan bidra til realisering av målet»

Lederen trekker for eksempel et kort med navnet til den islandske treneren for Norges kvinnelandslag i håndball, Thorir Hergeirsson. Lederen spør deretter deltagerne om; Hva vil Thorir Hergeirsson gjøre for at hans spillere skal kunne realisere sin kompetanse best mulig? Hensikten med å benytte kortene er at deltagerne skal «tenke utenfor boksen» og åpne opp for nye ideer. Lederen noterer på flipoverark alle ideer som dukker opp, og ideene skal ikke vurderes i denne fasen. Deltagerne kan deretter deles i grupper der de skal vurdere hvilke ideer som kan bidra til kompetanserealisering, og eksempelvis deling av erfaring og kunnskap i sykehjemmet. Hver gruppe skriver ned de umiddelbart beste ideene fra prosessen, som deretter henges opp sammen med galleriarkene på veggen. Ideene kan eventuelt også bearbeides rett i etterkant av prosessen.

Neste steg i den kreative prosessen fokuserer spesielt arbeid med holdninger og bruk av verdenscafe.

Verdenscafeen som verktøy for holdningskapende arbeid

I denne delen av prosessen er det viktig å gripe fatt i ansattes holdninger til hverandres kompetanse og erfaringskunnskap. Endring av holdninger er utfordrende fordi det rører ved den enkeltes virkelighetsoppfatning (22) og rokker ved den enkeltes ”kompass” for handlinger. Ved å benytte verdenscafe kan ansattes holdninger knyttet til kompetanse og ansvars- og oppgavefordeling aktiveres





gjennom de spørsmål og diskusjoner som fremkommer. Kompetanserealiserings kan betinge at ansatte anerkjenner hverandres kompetanse, og at det etableres enighet om hvordan få til en hensiktsmessig ansvars- og oppgavefordeling. Holdningsendring er trolig en viktig dimensjon i arbeidet med å realisere kompetansepotensialet i sykehjem og det er mulig at holdningsendring fordrer at tauskunnskap (18) knyttet til både tjenesteutøvelse og

« Ved bruk av verdenscafe skapes det en cafestemning med bakgrunnsmusikk og der deltagerne har tilgang til f.eks. kaffe, te og frukt »

relasjonsegenskaper blant tjenesteutøverne verbaliseres. Hvis ikke kan tauskunnskap fungere som en barriere mot endring. Hvis leder vurderer endringsklimaet i sitt sykehjem som utfordrende, kan det være nyttig å ta utgangspunkt i en inkrementalistisk tenkning, der spørsmålene i verdenskafeen er avgrenset slik at innspillene som fremkommer, senere kan bearbeides og føre til små endringer over tid (14). For å skape rom for realisering av ansattes kompetanse, kan det med andre ord være behov for endringer i sykehjemets formelle og uformelle organisasjonsstruktur.

For å endre formelle og uformelle strukturelle elementer som for eksempel roller og normer for samhandling, kan lederen på sykehjemmet gjennomføre et innledende arbeid til verdenscafe. Her kan det legges vekt på å skape økt bevissthet om hvordan ansattes holdninger virker inn på kunnskaps- og erfaringsdelingen. Lederen deler deltagerne inn i grupper og gir hver gruppe et ark med flere eksempler på normer for samspill som skal prege samarbeidet blant personalet i sykehjemmet. Eksempler på noen ønskede normer for atferd kan være følgende; *I sykehjemmet vårt er deling av kunnskap naturlig i arbeidshverdagen. I vårt sykehjem er alle ansattes kompetanse viktig i tjenesteutøvelsen. Vi gir respektfullt uttrykk for egne følelser, behov, tanker og meninger.* Deltagerne leser gjennom reglene for samspill individuelt, og sup-

plerer på sitt eget ark eventuelt nye regler som de synes mangler og er viktige å etterleve. Hver gruppe diskuterer seg frem til eksempelvis seks regler for hvordan få til best mulig bruk av kompetansetilfanget i sykehjemmet. Noen av disse reglene må belyse hvordan de enkelte normene skal etterleves slik at samhandlingen i sykehjemmet preges av respekt og inkludering. Dette er viktig fordi tidligere undersøkelser viser at samhandlingen mellom vikarer, ufaglærte og faglærte ansatte kan bære preg av manglende forståelse for hverandres kompetanse (23). Begrenset forståelse kommer blant annet til uttrykk gjennom et uformelt makthierarki der de med minst formell kompetanse kan oppleve seg nedvurdert (24).

Prosessen avsluttes med at gruppene i fellesskap blir enige om de eksempelvis fem viktigste reglene for samspill som skal gjelde for samarbeidet i sykehjemmet. Reglene kan rammes inn og henges opp på personalrommet eller annet egnet sted i sykehjemmet. Denne innledende fasen i arbeidet med holdninger kan være viktig fordi uformelle normer for samhandling i sykehjem kan begrense realisering av ansattes kompetansepotensial. Innenfor studier om profesjonsforskning fremkommer det at utøvere bygger en sterk identitet gjennom sin profesjons- eller fagutdanning, der et eget språk og ritualer kan utfordres i samarbeid med andre (25), slik som for eksempel ufaglærte tjenesteutøvere.

Etter det innledende arbeidet for å etablere en bevissthet om normenes betydning for samspillet i sykehjemmet, viderefører lederen holdningsarbeidet med å gjennomføre en verdenscafe. Oppgavene for verdenskafeen kan lages på bakgrunn av en eller flere av de beste ideene fra Galleri- og eller flipovermetoden, eller det kan være en annen oppgave som lederen ønsker at personalet skal gå i dybden på.

Verdenskafeen – problemløsning gjennom dialog

Verdenskafeen kan være en egnet metode å bruke i litt større grupper fordi dialogen har en sentral plass for å skape eierskap og konsensus om de ulike tema som tas opp. Dialog som metode kan bidra til refleksjon om hvilke holdninger som styrer egen adferd og hvordan atferden oppleves av andre, noe som kan øke bevisstheten om grunnleggende verdier som det å vise respekt og opptre hensynsfullt overfor hverandre (25). I henhold til diskursetikk kan verdispørsmål bare løses gjennom dialog (26).

Ved bruk av *verdenscafe* skapes det en cafestemning med bakgrunnsmusikk og der deltagerne har tilgang til f.eks. kaffe, te og frukt. Fem til syv deltagere setter seg rundt ulike bord, med hvite papirduker og en tussj i ulike farger til hver deltager. Lederen gjør rede for hensikten med verdenscafeen og hvordan metoden skal brukes. Alle gruppene får utlevert hvert sitt ark med samme spørsmål som skal diskuteres. Spørsmålet som de ansatte skal arbeide med kan for eksempel være; *Tenk gjennom arbeidsfordelingen i sykehjemmet i dag. Hvordan kan det legges til rette for at sykepleierne får benytte sin kompetanse best mulig? Hvordan kan det legges til rette for at vikarer og ufaglærte gis rom til å benytte sin kompetanse bedre?*

Underveis i gruppediskusjonen skal deltagerne bruke duken aktivt for å skrive stikkord, tegne modeller, figurer, tabeller og resonnementer for å reflektere over utlevert oppgave. Leder kan sirkulere ved de ulike bordene. Etter 20 minutter gir lederen beskjed om at det skal velges en vert ved hvert bord. Vertene ved det enkelte bord blir sit-

tende mens de andre deltagerne sprer seg rundt i «den store verden», dvs. de velger fritt hvilket bord de vil sitte ved, eneste krav er at det sitter deltagere der som de ikke har snakket med i første runde. Verten ved hvert bord benytter duken som referanseramme, og forteller de nye deltagerne om hvordan diskusjonen har forløpt. De andre deltagerne supplerer med det de har diskutert ved sine opprinnelige bord, og diskusjonen fortsetter med nye ideer som skrives på duken. Etter nye 20 minutter går deltagerne tilbake til sine opprinnelige vertsbord. Verten forteller hva diskusjonen har omhandlet og deltagerne supplerer med hva de har diskutert ved sine bord. Arbeidsøkten avsluttes i plenum med oppsummering fra hver gruppe (27). Lederen kan også be de enkelte gruppene om å lage en skriftlig oppsummering av hovedpunkter fra oppgaveløsningen, som lederen samler inn.

Etter å ha gjennomført Verdenscafeen skriver den enkelte deltager det de mener er de umiddelbart beste ideene fra dukene opp på galleriarkene. Da henger det til slutt galleriark på veggene som



Foto: Shutterstock



synliggjør ideene fra galleri- og flipovermetoden samt verdenscafeen. Deltagerne bes deretter om å lese gjennom alle ideene på de ulike opphengte arkene, og den enkelte deltager gir deretter poeng

«Vel gjennomførte kreative prosesser kan styrke den relasjonelle tilliten og slik bidra til «større takhøyde» og et arbeidsmiljø preget av positivitet og inkludering»

som anføres ved de beste ideene, på det enkelte ark (12). Poengene gis med utgangspunkt i gitte kriterier utviklet av leder, kriterier som omhandler synliggjøring og frigjøring av kompetansepotensialet hos personalet. Eksempel på slike kriterier kan være; 1) best mulig tjenesteutøvelse 2) best mulig ansvars- og oppgavefordeling mellom sykepleiere, vikarer og ufaglærte, og 3) arbeidsmiljø preget av respekt og tillit. Det gjøres en oppsummering av poenggivningen, og de ideene som har fått flest poeng skrives på et flipoverark som leder henger på veggen. Deltagerne deles deretter inn i grupper, der hver gruppe får velge en av de beste ideene på det opphengte flipoverarket. Hver gruppe får så et avgrenset tidsrom, f.eks. 20 minutter, på å bearbeide og visualisere den valgte ideen etter de tre ovennevnte vurderingskriterier. Denne siste øvelsen er viktig fordi de ansatte selv skal «selge inn» betydningen av å få gjennomført de endringer i ansvars- og oppgavefordeling som fremkom, noe som skal bidra til å påvirke realisering av personalets kompetansepotensial.

Avslutning

I artikkelen har vi søkt å illustrere hvordan kreative metoder kan benyttes i arbeidet med å realisere kompetansepotensialet hos ansatte i kommunale sykehjem. Kreative metoder kan benyttes både på et individuelt og kollektivt nivå og lederne kan selv skreddersy gjennomføringen av arbeidsprosessene for å sikre god forankring i personalet om de resultater som prosessene frembringer. Kreative metoder

gir rom for endring i holdninger, normer, roller og ansvar- og oppgavefordeling, noe som kan bidra til bedre ressursutnyttelse og læring. Dette fordi arbeidet med kreative metoder kan øke den enkeltes bevissthet om «tatt for gitt kunnskap» som styrer interaksjon og utnyttelsen av kompetanse i sykehjemmet.

Styrken med å bruke de kreative metodene, galleri- og flipovermetoden samt verdenscafe, er at de raskt kan gi god produksjon av ideer, både individuelt og kollektivt. En annen positiv effekt er at forslagene som fremkommer blir løst fra den enkelte person, og gjennom bearbeiding kan ideene fremstå som et kollektivt produkt som de ansatte kan gi sin oppslutning til. Utvikling av et kollektivt produkt, f.eks. regler for hvordan realisere kompetansepotensialet, kan frembringe varige organisatoriske endringer i ansvar- og oppgavefordeling i sykehjemmet. Ifølge Nonaka og Takeuchi (29) er det et premiss for læring i organisasjoner at ny kunnskap gjennomgår legitimeringsprosesser. Dette er essensielle og avgjørende prosesser for å få til læring i sykehjemmet. Gjennom legitimeringsprosesser får ansatte en forståelse for hvorfor den aktuelle kunnskapen er nødvendig å integrere i organisasjonens kunnskapsreservoar. Bruk av kreative metoder kan slik bidra til resosialiseringsprosesser gjennom utvikling av sosiale normer, samt faglig og sosialt fellesskap.

Vel gjennomførte kreative prosesser kan styrke den relasjonelle tilliten og slik bidra til «større takhøyde» og et arbeidsmiljø preget av positivitet og inkludering. Det er behov for mer forskning om hvordan kreative metoder kan benyttes for å fremme effektive arbeidsprosesser som ivaretar krav til god tjenesteøvelse i kommunale sykehjem. ■

Litteratur:

1. Bing-Jonsson, P., Foss, C. & Bjørk, I.T. (2015). The competence gap in community care: Imbalance between expected and actual nursing staff competence. *Nordic Journal of Nursing Research*, 36(1), 27-37. <https://doi.org/10.1177/0107408315601814>.
2. Pedersen, K.R. & Tingvoll, W-A. (2014). Kompetanseutfordringer i sykehjem – en studie basert på sykepleieres erfaring fra hverdagsituasjoner. I: Kassah, B.L.L., Tingvoll & Kassah, A.K. (red.). *Samhandlingsreformen under lupen. Kvalitet, organisering og makt i helse- og omsorgstjenestene*. Bergen: Fagbokforlaget.
3. Mæhre, K.S. (2017). «Vi må ha hjelp!» Pasienter, pårørende og sykepleiere sine erfaringer fra en forsterket sykehjem-savdeling etter Samhandlingsreformen. Doktoravhandling. Bode: Nord Universitet.
4. Carlsen, A., Clegg, S. og Gjersvik, R. (2012). *Ideawork*. Oslo: Cappellen Damm Akademisk.
5. Grut, L., Lippestad, J-W., Monkerud, L.C., Zeiner, H.H., Nesje, K., Olsen, D.S. og Aamodt, P.O. (2020). *Evaluering av Kompetanseløft 2020. Delrapport II*. Oslo: Sintef AS, NIBR, NIFU.
6. Vestly, S. og Løvdal, L.M. (2021). Muligheter og begrensninger i sykepleierens handlingsrom når sykehjemspasientens sykdomstilstand forverrer seg. I: Kassah, B.L.L., Nordahl-Pedersen, H. og Tingvoll, W-A.: *Handlingsrom for profesjonalisert velferd – kommunal helse- og omsorgstjeneste og kommunalt barnevern*. Oslo: Cappelen Damm.
7. Gautun, H., Øien, H. & Bratt, C. (2016). Underbemanning er selvforsterkende: Konsekvenser av mangel på sykepleiere i hjemmesykepleien og sykehjem. NOVA-rapport 6/2016. Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring. Hentet fra: https://sykepleien.no/sites/default/files/til-trykk-nova-r6-16-25-mai-2016_2.pdf
8. Bergland, Å., Vibe, O. & Martinussen, N. (2010). Hvordan få sykepleiere til å se på sykehjem som en fremtidig arbeidsplass. *Sykepleien*, 98(1), 52-54. <https://doi.org/10.4220/sykepleiens.2010.0005>.
9. Schmidt, K-H. & Diestel, S. (2011). Differential effects of decision latitude and control on the job demands – strain relationship: a Cross-sectional survey study among elderly care nursing staff. *International Journal of Nursing Studies*, 48 (3): 307-17. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.04.003>.
10. Gilissen, J., Pivodic, L., Wendrich-van Dael, A., Cools, W., Vander Stichele, R., Van den Block, L., Deliens, L., & Gastmans, C. (2020). Nurses' self-efficacy, rather than their knowledge, is associated with their engagement in advance care planning in nursing homes: A survey study. *Palliative Medicine*, 34(7), 917–924. <https://doi.org/10.1177/0269216320916158>
11. Beck, E. R., McIlpatrick, S., Hasson, F., & Leavey, G. (2017). Nursing home manager's knowledge, attitudes and beliefs about advance care planning for people with dementia in long-term care settings: a cross-sectional survey. *Journal of clinical nursing*, 26(17-18), 2633–2645. <https://doi.org/10.1111/jocn.13690>
12. Lerdahl, E. (2007). *Slagkraft. Håndbok i idéutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
13. Torgersen, G.E. og Steiro, T.J. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*. Stjørdal: Læringsforlaget.
14. Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
15. Selznick, P. (1984). *Leadership in administration. A sociological interpretation*. Berkeley, CA: University of California Press.
16. Weber, M. (1971). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal.
17. Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
18. Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. Gloucester, MA: Peter Smith.
19. Martinussen, W. (1991). *Sosiologisk analyse. En innføring* (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
20. Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap. Hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
21. Forsth, 2021. Hentet fra: <http://www.kreativtnorge.no/KreativeMetoderTeknikker.htm>
22. Schiefloe, P.M. (2019). *Mennesker og samfunn. Innføring i sosiologisk forståelse*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget. ISBN: 9788245023756.
23. Tingvold, L. & Munkejord, M. C. (2020). Shared goals, communication and mutual respect in multicultural staff teams: A relational coordination perspective. *NursingOpen*, 8:957-965. <https://doi.org/10.1002/nop2.704>.
24. Kassah, B.L.L., Nordahl-Pedersen, H. & Tingvoll, W-A. (2021). Utøvelse av ledelse i kommunale sykehjem – handlingsrommets betydning. I: Kassah, B.L.L., Nordahl-Pedersen, H. og Tingvoll, W-A.: *Handlingsrom for profesjonalisert velferd – kommunal helse- og omsorgstjeneste og kommunalt barnevern*. Oslo: Cappelen Damm.
25. Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3.utg. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
26. Habermas, J., Eriksen, E.O., Molander, A. & Lindén, T. (1997). *Diskurs, rett og demokrati: politisk – filosofiske tekster*. Daidalos.
27. Senese, M. (2002). Verdenskafeen – aktiv involvering gjennom meningsfulle konversasjoner. I: Levin, M. & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
28. Schei, V. & Sverdrup, T.E. (2011). Når kreative team mangler kreativitet. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse* 6, s.67-72. (8s). Tilgjengelig fra internet: <https://www.magma.no/nar-kreative-team-mangler-kreativitet>
29. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford, England: Oxford University Press.