

## Formáli

Ritgerð þessi eru unnin sem lokaáfangi að meistaraþráðu í mannauðsstjórnun við Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands. Vægi ritgerðarinnar er 15 einingar og var hún unnin undir leiðsögn Ingu Jónu Jónsdóttur, lektor. Ég vil þakka henni einstaka hjálpsemi og góða leiðsögn við vinnu verkefnisins.

Önnu Birnu Jensdóttur, framkvæmdastjóra Sóltúns vil ég þakka fyrir að veita mér tækifæri til að vinna rannsóknina á Sóltúnsheimilinu. Mörtu Jónsdóttur, hjúkrunarstjóra og yfirmanni starfsmannaþróunar hjá Sóltúni, sem var tengiliður minn á heimilinu, þakka ég innilega fyrir alla hjálpinu og hvatninguna meðan á vinnu verkefnisins stóð. Betri tengilið við vinnu verkefnis sem þessa er vart hægt að hugsa sér. Öllum viðmælendum mínum vil ég þakka fyrir góðar móttökur og fyrir þann tíma sem þeir veittu mér ásamt því að gefa mér innsýn og betri skilning á viðfangsefninu.

Ég þakka eiginmanni mínum og fjölskyldu stuðninginn og hvatninguna meðan á vinnu ritgerðarinnar stóð og að lokum þakka ég Sigríði Björk Gunnarsdóttur og Hermanni Þráinssyni fyrir prófarkalestur og góðar ábendingar.

Reykjavík, 8. maí 2007

Aðalheiður Ásgrímsdóttir

## Útdráttur

Í þessari rannsókn er hjúkrunarheimilið Sóltún í Reykjavík rannsóknarvettvangurinn. Markmiðið er að gera lýsandi greiningu á vinnustaðamenningu og lærdómsumhverfinu á Sóltúnsheimilinu. Starfstengdur lærdómur er greindur og ályktað um tengsl hans við vinnustaðamenningu og lærdómsumhverfið. Í rannsókninni er leitast við að skoða hvaða þættir það eru bæði í innri og ytri umgjörð Sóltúnsheimilisins sem eru lýsandi fyrir fyrirtækjamenningu heimilisins eins og hún birtist rannsakanda. Lærdómsumhverfið er greint og skoðað við hvaða aðstæður starfsmenn læra best, hvaða skilyrði þurfi að vera til staðar til að skapa gott lærdómsumhverfi og að lokum er ályktað um tengsl milli vinnustaðamenningar, lærdóms og lærdómsumhverfis og skoðað hvaða áhrif fyrirtækjamenningin og starfsumhverfið hefur á störfin og þær kröfur sem gerðar eru til færni starfsmanna.

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa til kynna að fyrirtækjamenning Sóltúnsheimilisins sé sterk og heimilið hafi innan sinna vébanda sterka leiðtoga sem af dugnaði og áhuga hafa lagt grunn að þeirri menningu. Hugmyndafræði, stefna og markmið heimilisins er grunnurinn sem menning heimilisins hvílir á og eftirtektarvert er hversu meðvitaðir og vel upplýstir starfsmenn heimilisins eru um þessa þætti.

Á Sóltúnsheimilinu er reynt að skapa áhugaverð störf með því að gera störfin fjölbreytt, leggja ábyrgð á herðar starfsmanna og ýtt er undir sjálfstæði þeirra og frumkvæði. Hvatning stjórnenda er jafnframt mikil og starfsmenn finna að þeim er treyst og störf þeirra eru vel metin.

Margir þættir í menningu heimilisins og starfsumhverfi skapa lærdómsumhverfi og aðstæður sem starfsmenn geta nýtt sér til að þróa sína persónulegu færni um leið og þeir bæta þekkingu innan heimilisins og starfið sem þar er unnið.

## Efnisyfirlit

<b>Formáli.....</b>	<b>1</b>
<b>Útdráttur.....</b>	<b>2</b>
<b>Efnisyfirlit.....</b>	<b>3</b>
<b>1 Inngangur .....</b>	<b>6</b>
<b>2 Fyrirtækjamening.....</b>	<b>9</b>
2.1 Forysta og menning .....	10
2.2 Leiðtoginn og fyrirtækið .....	11
2.3 Umhverfi og aðstæður fyrirtækjameningar.....	12
2.4 Líkan Edgar H. Schein að fyrirtækjameningu .....	13
Áþreifanleg tákni .....	14
Sýnilegar skoðanir og gildi .....	15
Undirliggjandi hugmyndir .....	17
2.5 Mótun fyrirtækjameningar.....	18
Hugmyndir Schein um áhrifaþætti við mótun menningar.....	19
<b>3 Starfstengdur lærdómur .....</b>	<b>23</b>
3.1 Lærdómshugtakið .....	24
3.2 Lærdómur sem tvíþætt ferli .....	25
3.3 Eðli lærdóms á vinnustað.....	28
Aðlögunar- og víkkandi lærdómur .....	29
Leiðir til að auka víkkandi lærdóm á vinnustað.....	31
3.4 Leiðir til lærdóms .....	32
Formlegt nám.....	33
Óformlegt og minna formlegt nám .....	34
Reynsla og ígrundun .....	34
<b>4 Vinnustaðurinn sem lærdómsumhverfi.....</b>	<b>36</b>
4.1 Uppbygging starfa og starfshönnun.....	36
4.2 Lærdómsumhverfið .....	38
4.3 Mikilvægi lærdómsumhverfisins .....	44
4.4 Hvatning .....	45
4.5 Lærdómsskenningar í starfsumhverfinu .....	46
4.6 Stjórnun og hvatning til lærdóms.....	47

**5 Aðferðafræði.....49**

5.1	Gagnasöfnun.....	51
	Aðgengi.....	51
	Val á þátttakendum.....	51
	Aðferð við gagnasöfnun.....	52
	Gagnagreining.....	53

**6 Rannsóknin, gagnagreining og umræður .....55**

6.1	Sóltún.....	55
6.2	Vinnustaðamenning Sóltúns.....	56
6.3	Líkan Schein að fyrirtækjamenningu og Sóltúnsheimilið.....	57
	Áþreifanleg tákni.....	58
	Sýnilegar skoðanir og gildi.....	68
	Undirliggjandi hugmyndir.....	74
6.4	Mótun fyrirtækjamenningar Sóltúns.....	76
6.5	Störfín og starfsumhverfið.....	77
	Starfsumhverfið í Sóltúni.....	78
	Starfslýsingar.....	80
	Viðfangsefni starfanna.....	80
	Fjölbreytni starfanna.....	82
	Færnikröfur.....	84
	Hugmyndavinna starfsmanna í tengslum við störfín.....	86
6.6	Lærdómur.....	87
	Lærdómsleiðir starfsmanna í Sóltúni.....	88
	Hvernig lærir starfsmaður starfið sitt.....	90
	Lærdómur í tengslum við störfín og möguleikar til lærdóms.....	92
	Lærdómsumhverfið í Sóltúni.....	94
	Tæknilega og skipulagða lærdómsumhverfið á Sóltúni.....	95
	Félags- og menningarlegt lærdómsumhverfi í Sóltúni.....	97
	Lærdómur starfsmanna á lífleiddinni.....	98
	Mikilvægir þættir í lærdómsumhverfinu á Sóltúnsheimilinu.....	99
	Aðstæður til lærdóms í Sóltúni.....	100
	Hvatning í starfsumhverfinu.....	101
	Hindranir lærdóms í starfsumhverfi Sóltúns.....	104
6.7	Leiðtoginn og stjórnun.....	104

**7 Niðurstöður og samantekt.....107**

7.1	Sterk fyrirtækjamening .....	107
7.2	Starfsumhverfið og störfín .....	110
7.3	Lærdómsleiðir og lærdómsmöguleikar .....	111
7.4	Tillögur að frekari rannsókn .....	113
<b>Heimildaskrá .....</b>		<b>115</b>

## 1 Inngangur

Aðdragandi þessa lokaverkefnis til meistaraþrófs í mannauðsstjórnun var að Inga Jóna Jónsdóttir lektor við viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands hafði samband við höfund og bauð þátttöku í langtíma rannsóknarverkefni sem hún er að hefja í tengslum við doktorsnám sitt. Markmið hennar er að rannsaka lærdóm í tengslum við vinnuna og tengsl við vinnuumhverfið, stjórnun og nýsköpun. Inga Jóna hafði þegar náð samkomulagi við framkvæmdastjóra hjúkrunarheimilisins Sóltúns um þátttöku í rannsókn hennar og hafði milligöngu um að höfundur gerði rannsókn sína undir leiðsögn Ingu Jónu meðal starfsfólks og stjórnenda Sóltúnsheimilisins. Markmið og rannsóknarspurningar sem settar eru fram í þessu verkefni eru því unnar í nánu samstarfi við og taka mið af rannsóknarhugmyndum Ingu Jónu. Það var samkomulag höfundar og leiðbeinanda að gagna sem aflað er og greind eru í þessu verkefni geti báðir aðilar nýtt sér.

Val á Sóltúni sem rannsóknareiningu í samhengi við skoðun á vinnustaðamenningu, starfsumhverfi og lærdómi í tengslum við vinnuna má skýra út frá hentugleikasjónarmiðum. Um er að ræða tiltölulega nýtt fyrirtæki og nýtt rekstrarform innan hefðbundins geira atvinnulífsins, þ.e. heilbrigðisþjónustunnar. Sóltúnsheimilið hefur sérstöðu innan íslenska heilbrigðiskerfisins að því leyti að heimilið er fyrsta hjúkrunarheimilið sem rekið er undir formerkjum einkaframkvæmdar í heilbrigðisgeiranum hér á landi. Stjórnendur og rekstraraðili heimilisins hafa farið nýjar og áður óþekktar leiðir í rekstri slíkra heimila og sökum þess er heimilið athyglisvert viðfangsefni til að rannsaka og skoða.

### Markmið

Markmiðið í þessu rannsóknarverkefni er að gera lýsandi greiningu á vinnustaðamenningu og lærdómsumhverfinu á Sóltúnsheimilinu. Starfstengdur lærdómur er greindur og ályktað um tengsl hans við vinnustaðamenningu og lærdómsumhverfið. Í rannsókninni er leitast við að skoða hvaða þættir það eru bæði í

innri og ytri umgjörð Sóltúnsheimilisins sem eru lýsandi fyrir fyrirtækjamenningu heimilisins eins og hún birtist rannsakanda. Lærdómsumhverfið er greint og skoðað við hvaða aðstæður starfsmenn læra best, hvaða skilyrði þurfi að vera til staðar til að skapa gott lærdómsumhverfi og að lokum er ályktað um tengsl milli vinnustaðamenningar, lærdóms og lærdómsumhverfis og skoðað hvaða áhrif fyrirtækjamenningin og starfsumhverfið hefur á störfin og þær kröfur sem gerðar eru til færni starfsmanna.

Í rannsókninni er notast við snið tilviksathugunar (*e. case study research*) og við gagnaöflun eru notuð opin viðtöl og þátttökuathugun. Þá eru enn fremur nýtt ýmis skrifleg gögn og upplýsingar sem eru aðgengilegar hjá Sóltúnsheimilinu.

### **Rannsóknarspurningar**

Settar eru fram þrjár rannsóknarspurningar í þessari tilviksrannsókn. Þær eru:

1. *Hvernig birtist fyrirtækjamening og starfsumhverfi Sóltúnsheimilisins?*
2. *Hvar og hvernig má greina áhrif fyrirtækjameningar og þátta í starfsumhverfi Sóltúns á störf og færni kröfur starfa á Sóltúnsheimilinu?*
3. *Hvar og hvernig má greina áhrif fyrirtækjameningar og þátta í starfsumhverfi Sóltúns á lærdóm starfsfólks í tengslum við störfin og lærdómsmöguleika?*

### **Takmarkanir**

Þar sem rannsóknin er unnin samkvæmt aðferðum eigindlegar aðferðafræði og einungis talað við lítinn hluta starfsmanna heimilisins er ekki hægt að alhæfa um niðurstöður rannsóknarinnar fyrir allt heimilið en þær geta verið góð vísbending um þá þætti sem rannsakaðir eru.

## **Framlag rannsóknarinnar fyrir Sóltúnsheimilið**

Rannsóknin leiðir vonandi til þess að stjórnendur Sóltúnsheimilisins geti betur áttað sig á hvernig vinnustaðamenning og starfsumhverfi heimilisins birtist starfsmönnum þess og hvaða þættir það eru í vinnustaðamenningunni og lærdómsumhverfinu sem styðja eða hindra að starfstengdur lærdómur eigi sér stað.

## **Uppbygging ritgerðar**

Ritgerðin skiptist í sjö hluta. Í fyrsta hluta er inngangur þar sem greint er frá tilurð, rannsóknarspurningum og markmiði rannsóknarinnar. Í öðrum hluta hefst fræðilegt yfirlit þar sem fyrst er fjallað um fyrirtækjamenningu, líkan Edgar H. Schein um fyrirtækjamenningu og hvaða þættir það eru sem hafa áhrif á mótun menningar á vinnustað. Í þriðja hluta er fjallað um starfstengdan lærdóm, lærdómshugtakið og gerð er grein fyrir hugmyndum Knud Illeris um lærdóm sem tvíþætt ferli. Þá er fjallað um eðli lærdóms og lærdómsleiðir. Í fjórða hluta er fjallað um vinnustaðinn sem lærdómsumhverfi. Gerð er grein fyrir uppbyggingu starfanna, starfshönnun og hvatningu í umhverfinu og af hálfu stjórnenda. Einnig er gerð ítarleg grein fyrir hugmyndum Christian Helms Jørgensen, Niels Warring, Knud Illeris og fleiri um þætti sem hafa áhrif á lærdómsumhverfið. Fimmti hlutinn lýsir aðferðafræðinni sem notuð var við framkvæmd rannsóknarinnar. Í sjötta hlutanum er gerð grein fyrir rannsókn sem framkvæmd var á hjúkrunarheimilinu Sóltúni þar sem fyrirtækjamenning, störfín, starfsumhverfið og lærdómur var skoðaður. Að lokum er í síðasta hlutanum umræður og samantekt um rannsóknina.

## 2 Fyrirtækjamening

Flest teljum við okkur vita hvað menning er en þegar á reynir getur verið erfitt að útskýra og tilgreina í hverju menning þjóðar eða fyrirtækis er fólgin. Auk þess virðast einstaklingar leggja mismunandi skilning í það hvað menning er. Skynjun og upplifun einstaklings getur helgast af skoðunum hans og fyrri reynslu sem leiðir til þess að engir tveir einstaklingar upplifa og skilja menningu með nákvæmlega sama hætti.

Menning var upphaflega hugtak sem var notað um félagslega hópa sem voru landfræðilega aðskildir (Keyton, 2005). Hofstede (2001) skilgreinir menningu aftur á móti sem sameiginlega forritun (*e. collective programming*) hugans sem aðgreinir meðlimi eins hóps frá meðlimum annars hóps. Með þessari skilgreiningu er hægt að líta á menningu sem sameiginleg gildi fyrir hópa en ekki endilega fyrir þjóðfélög eða þjóðir.

Til eru margar skilgreiningar á fyrirtækjameningu. Daft (2004) lýsir fyrirtækjameningu sem samantekt gilda, leiðbeinandi reglna, skilnings og hugsunarháttar sem starfsmenn ákveðins fyrirtækis deila saman og kenna nýjum starfsmönnum sem hina réttu menningu þegar þeir hefja störf. Menningin stendur fyrir hinn óskráða, tilfinningarlega hluta fyrirtækisins. Allir taka þátt í henni, en í raun tekur enginn eftir henni. Það er einungis þegar fyrirtæki reynir að hrinda í framkvæmd nýjum stefnum og markmiðum sem stríða gegn grundvallarreglum og gildum menningarinnar sem fyrirtækið stendur augliti til auglitis við afl hennar.

Sálfræðingurinn Edgar H. Schein er afar þekktur fyrir skrif sín um fyrirtækjameningu og verða hugmyndir hans grundvöllurinn að skrifum um fyrirtækjameningu hér. Schein (2004) skilgreinir menningu hóps sem sameiginlegar hugmyndir hóps sem hópurinn lærði með því að leysa vandamál sem upp hafa komið bæði innan hópsins og vegna breytinga í ytra umhverfi hans og lausnirnar á vandamálunum hafa reynst það vel að þær eru álitnar gildar. Vegna þess að lausnirnar eru taldar gildar eru þær kenndar nýjum meðlimum hópsins sem rétta leiðin til að skilja, finnast og skynja í tengslum við þau vandamál sem eru til úrlausnar. Schein notar þessa skilgreiningu sína á menningu hópa um fyrirtækjameningu og menningu hópa innan fyrirtækja.

Schein (2004) telur þó að þessi skilgreining á menningu hópa eigi ekki við um alla hópa, þar sem ekki eru allir alltaf sammála innan hópa og orsökina getur verið óstöðugleiki innan hópsins eða ekki nægilega mikil sameiginleg reynsla innan hans. Þetta getur líka átt sér rætur í því að einstaklingar tilheyra öðrum mismunandi hópum.

Skilgreining Schein á fyrirtækjamenningu beinir sjónum að þremur þáttum sem er í fyrsta lagi félagsmótunin sem fer fram innan fyrirtækis og snýst um það á hvaða hátt nýir starfsmenn innan fyrirtækis læra menninguna. Í öðru lagi að því sem hann kallar undirliggjandi hugmyndir og í þriðja lagi viðurkenningu á því að fyrirtæki geti haft meira en eina menningu.

## 2.1 Forysta og menning

Schein (2004) hefur bent á tengslin milli forystu og menningar. Menning er alls staðar í kringum okkur, er stöðugt í þróun, myndast í samskiptum okkar við annað fólk og er sköpuð af forystuhegðun stjórnenda eða leiðtoga. Þegar lagður er grunnur að menningu innan fyrirtækis og þegar henni er komið áleiðis niður til hópa innan fyrirtækis er hægt að sjá greinilega hvernig menning er sköpuð, fest í sessi, þróuð og að lokum stjórnað. Á sama tíma má sjá hvernig menning takmarkar, kemur á jafnvægi og veitir formgerð og merkingu til hópmeðlima. Ferlið þegar menning er sköpuð og stjórnun er kjarninn í því mikilvægasta við forystu og sýnir í raun að forysta og menning eru í raun tvær hliðar á sama peningnum.

Mikilvægt er fyrir stjórnendur að gera sér grein fyrir því hvaða skilaboðum og hugmyndafræði þeir vilja koma til starfsfólksins til að skapa sérstöðu og samheldni milli starfsmanna. Starfsmenn þurfa að vita að hverju þeir eru að vinna, trú á hugmyndafræðina sem höfð er til grundvallar, hafa sameiginleg markmið og vinnuumhverfi og aðbúnað sem því líður vel í. Menning innan fyrirtækja hvetur til vissrar hegðunar en setur á sama tíma skorður á hegðun starfsmanna. Fyrirtækjamenning getur hindrað það að stjórnendur nái þeim árangri sem sóst er eftir. Því er mjög mikilvægt fyrir stjórnendur að vera meðvitaða um þá menningu sem þrífst innan fyrirtækisins og reyna að hafa áhrif á þá þætti sem hvetja starfsmenn til góðra verka en

jafnframt að hindra eða koma í veg fyrir þá þætti sem draga úr árangri sem sóst er eftir. Stjórnendur sem vilja ná árangri og búa til góðan vinnustað verða að velta fyrir sér í hvaða umhverfi og við hvaða aðstæður hægt sé að ná bestum árangri.

## 2.2 Leiðtoginn og fyrirtækið

Starfsánægja snýst um viðhorf og tilfinningar starfsmanna gagnvart starfi sínu, launum, trausti, mögulegum stöðuhækkunum, starfsálagi, samstarfsmönnum og tækifærum til endurmenntunar (Hughes, Ginnett og Curphy, 2006). Fyrirtæki og leiðtogar þurfa að uppfylla þessar þarfir starfsmanna sinna með því að skapa áhugaverð störf og möguleika fyrir starfsmenn til að þróast og þroskast í starfi. Hlutverk leiðtoga er einnig að leiða hópa til árangurs með því að hafa skýra sýn, gildi og markmið. Leiðtogar þurfa að styðja og leiðbeina fylgjendum sínum þannig að þeir leggi sig fram um að ná markmiðum hópsins en um leið fullnægi sínum persónulegu þörfum og markmiðum. Til að ná þessu þurfa leiðtogar að skilja getu, gildi og persónuleika fylgjenda sinna svo þeir geti leiðbeint og stutt á þann hátt sem áhrifaríkastur er. Athygli og viðurkenning er þar mikilvægur þáttur. Árangursríkir leiðtogar nota hæfni og getu sem þeir og fylgjendur þeirra búa yfir til þess að ná takmarki hópsins. Byggja þarf upp sjálfstraust og kraft sem hvetur hvern einstakan hópmeðlim til að gera sitt allra besta til að fyrirtækið nái markmiði sínu (Hughes, Ginnett og Curphy, 2006).

Leiðtogar sem hafa þann hæfileika að geta af einhvers konar eldmóði fengið fylgjendur í átt að ákveðinni sýn og markmiði eru kallaðir umbreytingaleiðtogar. Mikilvægur þáttur í starfi umbreytingaleiðtoga er að fela starfsmönnum vald eða umboð til að ná sýninni. Þá er átt við að starfsmenn ákveði sjálfir hvaða leið sé best til að ná markmiðum frekar en þeim sé sagt skref fyrir skref hvað þeir eigi að gera. Starfsmenn eru hvattir til að koma með tillögum að lausnum en ekki eru sett fram svör við spurningum (Yukl, 1998).

Umbreytingaleiðtogar blása fylgjendum hollustu í brjóst með því að setja fram sýn um hvert skuli stefna og þróa vinnustaðamenningu sem hvetur til mikils árangurs (Riggio, 2003). Á tímum vaxandi óöryggis eykst þrýstingur á fyrirtæki að byggja upp fyrirtækjamenningu sem ýtir undir hollustu og tryggð starfsmanna, setur viðmið um

ríkjandi gildismat og hegðun á vinnustaðnum, hvernig hlutirnir ganga fyrir sig, hver tekur ákvarðanir, hvernig samskipti tíðkast og hvaða væntingar eru gerðar til starfsfólks.

Hluti af fyrirtækjamenningu felur í sér með hvaða hætti starfsmenn samsama sig fyrirtækinu og því þarf fyrirtækið að samþætta þarfir sínar og gildi eins mikið og mögulegt er við þarfir og gildi starfsmanna. Starfsmaðurinn þarf að trúá því að eigin velferð og velferð fyrirtækisins fari saman. Gildi og væntingar starfsmanna hafa breyst og starfsmenn vilja í auknum mæli vita meira um það sem er að gerast í fyrirtækjum, skilja hvers vegna stjórnendur taka ákvarðanir, leggja fram eigin hugmyndir, taka þátt í ákvarðanatökuferlinu, hafa sjálfsforræði, glíma við krefjandi verkefni ásamt því að framlag þeirra til velgengni fyrirtækisins sé metið að verðleikum.

### **2.3 Umhverfi og aðstæður fyrirtækjameningar**

Ekki er hægt að tala um að menning innan fyrirtækis sé rétt eða röng, heldur skiptir máli í hvaða umhverfi og við hvaða aðstæður fyrirtækið starfar. Menning ræðst því af sambandinu milli menningarinnar og umhverfisins sem hún er hluti af. Menning og siðir sem eiga vel við í einu fyrirtæki eiga jafnvel engan veginn heima í öðru fyrirtæki þar sem umhverfi og aðstæður eru allt aðrar. Menningu innan fyrirtækja er því oft hægt að lýsa eins og persónuleika einstaklinga. Líkt og persónuleiki einstaklinga er menningin ekki sjáanleg á yfirborðinu og er oft ómeðvituð. Hægt er að sjá hegðun en ekki hvað það er sem veldur henni. Á sama hátt og persónuleikinn stjórnar hegðun einstaklinga og gerðum stýrir og takmarkar menningin hegðun innan hóps í gegnum sameiginleg gildi innan hópsins (Schein, 2004).

Stundum hefur verið talað um menningu fyrirtækja sem sterka eða veika. Eitt af því sem einkennir fyrirtæki með sterka menningu er góður árangur fyrirtækjanna. Sterk menning einkennist einnig af því að starfsfólk hefur sameiginleg gildi að leiðarljósi (Mobeley, Wang og Fang, 2005) og oftast en ekki sterkan leiðtoga sem stýrir fyrirtækinu. Nýir starfsmenn aðlagast slíkri menningu hratt og í slíku umhverfi er jafn líklegt að nýjum stjórnanda innan fyrirtækis sé leiðbeint eða hann leiðréttur af undirmönnum eins og af yfirmönnum ef hann fer út fyrir þær venjur og gildi sem höfð eru að leiðarljósi innan

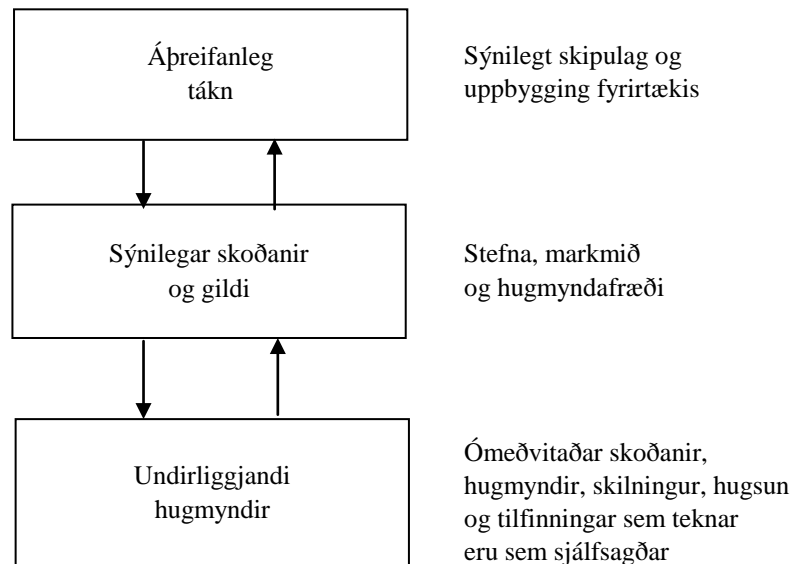
fyrirtækisins. Í fyrirtækjum þar sem menning er sterk er venjan sú að menningin breytist ekki þó nýir stjórnendur taki við því menningin er greipt það djúpt í vitund starfsmanna og innviði fyrirtækisins. Góður árangur fyrirtækja með sterka menningu skýrist eins og áður sagði af skýrum gildum sem starfsmenn hafa að leiðarljósi en einnig mikilli hvatningu innan fyrirtækisins og stundum því að skipulag og eftirlit er ekki svo formlegt að það dragi úr hvatningu og nýsköpun (Kotter og Heskett, 1992). Einkenni veikrar fyrirtækjamenningar geta aftur á móti birst í óánægju meðal starfsmanna, mikilli starfsmannaveltu, misræmi í hegðun, samskiptum og skynjun starfsfólks á vandamálum og tækifærum. Samskiptavandamál, óæskileg hópamyndun og of mikil áhersla á innri mál fyrirtækisins getur einnig verið merki um veika menningu (Kreitner, 1998). Þessir þættir sem eru einkenni um veika fyrirtækjamenningu geta hæglega komið í veg fyrir að rekstur fyrirtækis verði hagkvæmur og fyrirtæki nái markmiðum sínum. Leiðtogar og stjórnendur fyrirtækja sem sækjast eftir að byggja upp sterka fyrirtækjamenningu ættu að reyna að komast hjá því að skilyrði sem leiða af sér veika fyrirtækjamenningu skapist innan fyrirtækisins.

Þrátt fyrir að stjórnendur fyrirtækja og fræðimenn hafi verið mjög áhugasamir um fyrirtækjamenningu á undanförunum árum er margt sem ekki er vitað um þetta fyrirbæri. Starfsmenn er líka áhugasamir um fyrirtækjamenningu því flestir vilja vinna í umhverfi sem hefur samhljóm við þeirra eigin gildi og hugmyndir. Hugmyndir um fyrirtækjamenningu á vinnustað hefur því oft áhrif á það hvar fólk vill vinna og hvar ekki.

## **2.4 Líkan Edgar H. Schein að fyrirtækjamenningu**

Sálfræðingurinn Edgar H. Schein hefur sett fram líkan að fyrirtækjamenningu þar sem hægt er að líkja menningunni við ísjaka. Ísjakinn er þannig gerður að aðeins hluti hans er sjáanlegur ofan á haffletinum og jafnvel meirihluti hans er ósýnilegur undir yfirborði sjávar. Sama má segja um menningu fyrirtækja. Aðeins lítill hluti hennar er sjáanlegur og merkjanlegur þeim sem ekki þekkja vel innri og ytri umgjörð fyrirtækisins.

Schein (2004) skiptir menningu fyrirtækja í þrjú stig eða lög (mynd 1), þar sem hvert lag í menningunni vísar til þess hversu sýnileg hún er þeim sem skoða hana. Efri lögin sem eru þá samsvörun við topp ísjakans og eru sýnilegri þeim sem ekki þekkja menningu fyrirtækisins. Samt er nauðsynlegt að skilja dýpri lögin til að geta ráðið í merkingu efri laganna og varasamt getur verið að ráða eingöngu í menningu fyrirtækis út frá því sem er sjáanlegt á yfirborðinu. Þessi þrjú stig eða lög menningar kallar Schein í fyrsta lagi áþreifanleg tákni (*e. artifacts*), í öðru lagi sýnilegar skoðanir og gildi (*e. espoused beliefs and values*) og í þriðja lagi undirliggjandi hugmyndir (*e. basic underlying assumptions*). Schein lýsir fyrirtækjamenningu myndrænt með þessum hætti:



Mynd 1. Módel Schein að fyrirtækjamenningu. Schein 2004

### Áþreifanleg tákni

Áþreifanleg tákni kallast sá hluti menningarinnar sem er efst á toppi ísjakans. Hér er um að ræða allt sem utanaðkomandi aðilar geta séð, heyrt eða fundið fyrir þegar þeir koma inn í fyrirtæki. Umhverfi fyrirtækis, húsnaði og hönnun þess, skipulag fyrirtækisins, tungumálið sem talað er í fyrirtækinu, tæknin sem notuð er, klæðnaður starfsmanna, samskipti starfsmanna sín á milli og við utanaðkomandi aðila, orðspor fyrirtækisins, skrifleg gildi þess, siðir, norm og venjur eru þættir sem falla hér undir. Þessir þættir eru

oft mest áberandi þeim sem koma ókunnugir inn í fyrirtæki en samt sem áður getur verið erfitt að leggja mat á hvað þeir raunverulega þýða (Schein, 2004). Ástæðan er sú að í fyrirtækjum er oft mikið af áþreifanlegum táknum sem sá sem fylgist með getur ekki náð að leggja mat á að öllu leyti. Líklegt er að það sé háð því hvaða aðili komi inn í fyrirtæki hvaða áþreifanlegu táknum hann tekur eftir. Vandamálið er að tákni eru oft tvíræð og upplifun einstaklinga á táknum getur verið háð fyrri upplifun þeirra á sambærilegum aðstæðum eða litast af hugmyndum um áþekka hlutir. Flestar túlkanir á áþreifanlegum táknum fyrirtækja verða því hlutlægar. Túlkun á fyrirtækjamenningu er því ekki hægt að byggja eingöngu á áþreifanlegum táknum.

Mikilvægt er að skoða „norm“ innan fyrirtækja til að átta sig á fyrirtækjamenningu. Norm segja til um með hvaða hætti hópur fólks fæst við venjubundin verk innan fyrirtækis og til nánari útskýringar þá er norm mynstur af hegðun eða samskiptum. Norm gefa til kynna hvað starfsmenn skuli gera í tilteknum aðstæðum og eru sameiginlegar væntingar um hvaða hegðun á að sýna og hvaða viðbrögð skuli sýna við ákveðna hegðun. Norm eru því óformlegar reglur sem fólk hegðar sér eftir og á samskipti samkvæmt (Keyton, 2005). Norm eru þó ekki eitthvað sem starfsmenn tala um sín á milli, en þeir eru líklegir til að viðurkenna að tilteknar venjur séu norm sé um það talað eða á það bent.

### **Sýnilegar skoðanir og gildi**

Schein (2004) nefnir lagið fyrir neðan áþreifanleg tákni sýnilegar skoðanir og gildi. Hér má greina stefnu, markmið og hugmyndafræði fyrirtækisins. Nátengd þessum þáttum eru gildi sem fyrirtækið hefur að leiðarljósi og eru þau oft grunnurinn að hugmyndafræði fyrirtækja. Hofstede (2001) segir gildi vera víðtæka tilhneigingu til að taka ákveðna hegðun fram yfir aðra og ákvarða skoðun okkar á raunveruleikanum. Einstakir starfsmenn fyrirtækja geta haft ákveðin gildi en það eru gildin sem eru sameiginleg fyrir alla starfsmenn sem eru mikilvæg fyrir fyrirtækjamenninguna. Oft er talað um gildi fyrirtækja en nákvæmara er að tala um sameiginleg gildi starfsmanna sem þar vinna (Keyton, 2005). Gildin eru mikilvæg þegar við skoðum og reynum að skilja fyrirtækjamenningu. Þau geta verið ósýnileg og erfitt að átta sig á þeim fyrr en þau eru

sýnd í hegðun og starfsmenn fyrirtækis miðla þeim sín á milli (Schein, 2004). Sum gildi eru ómeðvituð og verða hugmyndir sem við notum þegar við ákveðum hvernig við högum okkur og eigum samskipti án þess að við séum alltaf meðvituð um þá valkosti sem við veljum. Þess vegna eru gildi fyrirtækis oft sýnileg í gegnum hegðun starfsmanna og hafa áhrif á það hvernig þeir eiga samskipti (Keyton, 2005).

Allt það sem meðlimir hópa læra er upphaflega skoðanir eða gildi sem einhver meðlimur hópsins hefur haft og tilfinning hans fyrir því hvernig framkvæma skuli hlutina. Þegar starfsmannahópur er myndaður eða þegar starfsmenn standa frammi fyrir nýju viðfangsefni eða vandamáli þá endurspeglar fyrsta tillaga að lausn vandamálsins eða viðfangsefnisins yfirleitt skoðanir eða gildi þess sem tillöguna á. Þetta eru hugmyndir þess aðila um það hvað sé rétt eða rangt og hvað muni ganga og hvað muni ekki ganga. Einstaklingar sem með þessum hætti koma að lausn viðfangsefna eða vandamála og fá starfsmenn til að starfa og vinna samkvæmt sínum hugmyndum verða oft síðar leiðtogar fyrirtækis. Starfsmenn fyrirtækis læra smám saman að ákveðnar skoðanir og gildi sem upphaflega koma frá leiðtogum eða stofnendum fyrirtækis virka vel í þeim skilningi að þær draga úr óöryggi og óvissu innan hópsins. Ef þær tillögur sem leiðtoginn setur fram skila endurtekið góðum árangri verða þær að viðteknum undirliggjandi hugmyndum. Aðeins þær lausnir sem endurtekið skila góðum árangri verða að undirliggjandi hugmyndum sem síðar þarf ekki að rökræða innan hópsins eða meðal starfsmanna því þær þykja sjálfsgöðar. Skoðanir og gildi sem verða samofnar inn í hugmyndafræði fyrirtækisins og hafa endurtekið reynst vel geta þjónað sem leiðarljós og leið til fást við óvissu eða erfiðar aðstæður. Einstaklingar sem ekki fylgja þessum hugmyndum eiga það aftur á móti á hættu að verða útskúfaðir úr hópnum (Schein, 2004).

Þess verður að gæta að samræmi sé milli sýnilegra skoðana og gilda og undirliggjandi hugmynda innan fyrirtækis. Oft er misræmi þar á milli auk þess sem skoðanir og gildi geta verið ósamræmanleg við undirliggjandi hugmyndir. Sýnilegar skoðanir og gildi gera það að verkum að töluvert af hegðun innan fyrirtækja verður erfitt að útskýra sem verður til þess að einstaklingum finnst þeir einungis skilji hluta af þeirri menningu sem þrífst innan fyrirtækis. Til að ná dýpri skilningi þarf að skoða undirliggjandi hugmyndir (Schein, 2004).

### **Undirliggjandi hugmyndir**

Undirliggjandi hugmyndir nefnist neðsta lagið í líkani Schein og er í raun sá hluti menningarinnar sem er undir yfirborðinu. Eins og áður var nefnt eru undirliggjandi hugmyndir þær lausnir á viðfangsefnum sem endurtekið hafa skilað góðum árangri og starfsmenn þurfa ekki lengur að ræða sín á milli því þær þykja svo sjálfsagðar og lítið er farið út fyrir þann ramma sem þær setja. Það sem áður var tilgáta er nú álitíð veruleiki og starfsmenn trúa því að hlutirnir virki á þennan hátt. Endurtekinn árangur af því að framkvæma á tiltekinn hátt skilar því árangri og verður að viðteknum skoðunum og gildum (Schein, 2004).

Varasamt getur verið að draga ályktanir um dýpri undirliggjandi hugmyndir út frá áþreifanlegum táknum eingöngu vegna þess að skynjun og túlkun hvers og eins skiptir máli og hefur áhrif. Skoðanir og gildi einstaklinga innan hóps skipta einnig máli og hvort þau yfirfærast af sameiginlegri upplifun hópsins eða ekki. Ef starfsmenn fyrirtækis hafa ekki upplifað eitthvað saman og séð árangurinn af þeirri ákvörðun sem tekin var getur verið að ósamræmi verði í hegðun þeirra. Þetta getur birst í því að starfsmenn segja eitt en gera jafnvel eitthvað allt annað vegna þess að þeir hafa ekki sjálfir upplifað það sem er viðurkennt gildi fyrir hópinn (Schein, 2004).

Þó svo að menning fyrirtækja samanstandi af áþreifanlegum táknum, gildum og undirliggjandi hugmyndum þá eru þetta ekki hlutir sem starfsmenn tala um dags daglega sín á milli heldur birtast gildi og hugmyndir starfsmanna frekar í samskiptum þeirra á milli, þegar þeir tala um fyrirtækið eða því sem gerist innan fyrirtækisins.

Schein (2004) telur að kjarni fyrirtækjamenningar séu undirliggjandi hugmyndirnar. Þessi kjarni hefur áhrif á gildi og norm sem starfsmenn fyrirtækis hafa að leiðarljósi. Gildi og norm hafa áhrif á það sem fólk gerir og hvaða ákvarðanir eru teknar sem svo aftur hefur áhrif á það hvernig áþreifanlegu táknið eru. Á mynd Schein um fyrirtækjamenningu beina örvarnar í báðar áttir sem þýðir að áþreifanlegu táknið geta haft áhrif á þau gildi og ályktanir sem sköpuðu þau upphaflega og öfugt.

## 2.5 Mótun fyrirtækjamenningar

Fyrirtækjamenning þróast úr mörgum áttum og margir þættir hafa áhrif á hana. Sú tækni sem er notuð innan fyrirtækis, markaðurinn sem fyrirtækið selur vörur sínar á, samkeppni, félagslegt umhverfi fyrirtækis, starfsmannaval, stærð fyrirtækis, landfræðileg staðsetning þess, eðli og markmið rekstursins, saga fyrirtækis, stjórnendur, starfsmenn og félagsmótun þeirra og ekki síst persónuleiki stofnenda eru allt þættir sem hafa áhrif á mótun menningar á vinnustað. Við mótun menningar hafa stjórnendur oft mjög mikil áhrif og menningin byggist upp í kringum hugmyndir og gildi þeirra.

Fyrirtækjamenning getur einnig vegna eðlis síns, virkað sem kraftur á hegðun innan fyrirtækis en hún getur einnig heft breytingar og nýsköpun. Með skilningi á fyrirtækjamenningu getur verið auðveldara að spá fyrir um hvernig einstaklingar og hópar innan fyrirtækis muni hegða sér við mismunandi aðstæður (Schein, 2004).

Fyrirtækjamenning er þess eðlis að hún getur ekki lifað óháð þeim starfsmönnum sem skapa hana og hún er ekki eitthvað sem einn af starfsmönnum eða stjórnendum fyrirtækisins gerir eða framkvæmir heldur er hún eitthvað sem er sameiginlegt með þeim sem vinna hjá fyrirtækinu. Menning lifir meðal þeirra sem vinna hjá fyrirtækinu og þegar nýir aðilar bætast í hópinn sjá eldri starfsmenn um að kynna verklag og venjur fyrir þeim. Nýir starfsmenn tileinka sér í flestum tilfellum þá siði og venjur sem tíðkast innan fyrirtækis en gætu einnig hugsanlega breytt siðum og venjum og búið til nýjar hefðir eða verklag. Fyrirtækjamenning getur því tekið breytingum vegna þess að starfsmannahópurinn breytist og einnig reyna stjórnendur stundum að hafa áhrif á og breyta eða stjórna menningu fyrirtækis. Það er þó í höndum starfsmanna að samþykkja þær breytingar. Breytingar í umhverfi fyrirtækis geta líka haft áhrif á fyrirtækjamenninguna, til dæmis viðhorf gagnvart aldri, kyni, kynþætti og fleiri þáttum (Keyton, 2005).

Eins og áður hefur verið vísað til getur fyrirtækjamenning verið bæði sterk og veik og mikill munur getur verið milli fyrirtækja hvað varðar styrk og áhrif fyrirtækjamenningar. Sterk fyrirtækjamenning getur til dæmis verið sérlega mikilvæg fyrir fyrirtæki sem bjóða

Þjónustu því starfsmenn fyrirtækis láta yfirleitt í té sterka skynjun á fyrirtækinu til viðskiptavina sem auðveldar viðskiptavinum að skilja fyrir hvað fyrirtækið stendur. Eðli starfseminnar getur því mótað menninguna.

### **Hugmyndir Schein um áhrifaþætti við mótun menningar**

Schein (2004) bendir á að stofnendur fyrirtækja hafa mikil áhrif á mótun menningar þegar þeir innleiða sínar hugmyndir, gildi og viðmið til einstaklinga eða inn í hópa sem starfa innan þess fyrirtækis sem verið er að koma á laggirnar. Oft er talað um að stofnendur eða leiðtogar fyrirtækja hafi einhverja persónutöfra til að hrífa aðra með sér. Einstaklingar sem búa yfir þeim eigineikum að vera gæddir persónutöfrum eru þó ekki á hverju strái svo ekki getur það verið eina skýringin á því að menning mótast innan fyrirtækja. Leiðtogar og stjórnendur hvort sem þeir eru gæddir persónutöfrum eða ekki geta haft mikil áhrif á mótun menningar innan vinnustaðar. Þeir sjá um að breiða út meðal starfsmanna þær hugmyndir og gildi sem eru viðurkennd innan fyrirtækisins og þegar nýir starfsmenn bætast síðar í hópinn eru það bæði þeir og þeir starfsmenn sem fyrir eru sem sjá um að kenna og kynna nýjum starfsmönnum þá menningu sem býr innan fyrirtækisins.

Schein (2004) nefnir sex atriði sem stjórnendur geta beitt og notað til að kenna starfsmönnum fyrirtækisins að skynja, hugsa og hegða sér á grundvelli þeirra hugmynda sem stjórnendur hafa. Þessir þættir eru:

#### *Hvaða þáttum veitir stjórnandi athygli*

Þegar stjórnendur leggja áherslu á, mæla eða hafa eftirlit með ákveðnum þáttum innan fyrirtækisins gefa þeir til kynna hvaða þættir hafa forgang innan fyrirtækisins. Með þessu geta þeir gefið sterk skilaboð til starfsmanna sérstaklega ef stjórnendur eru samkvæmir sjálfum sér varðandi þá þætti sem þeir leggja áherslu á.

#### *Hvernig bregðast stjórnendur við mikilvægum atburðum og vandamálum*

Í erfiðum aðstæðum eða þegar upp koma vandamál geta viðbrögð stjórnenda og það hvernig þeir fást við vandamálið skapað ný gildi, norm og verkferla og sýnt þar með mikilvægar undirliggjandi hugmyndir. Mjög mikilvægt er stjórnendur hafi stjórn á

aðstæðum þegar vandamál koma upp því tilfinningaflæðið sem á sér stað í slíku ástandi veldur oft kvíða og ef dregið er úr þessu ástandi verður til mikilvægur hvati að nýjum lærdómi.

#### *Hvernig ráðstafa stjórnendur auðlindum*

Hugmyndir stjórnenda um það hvernig þeir ráðstafa auðlindum og fjármunum fyrirtækis gefur vísbendingu um hugmyndir þeirra og gildi. Þeir geta því sýnt starfsmönnum fordæmi og gefið vísbendingar um það hvernig sé ásættanlegt að fara með auðlindir fyrirtækisins.

#### *Stjórnandi er fyrirmynd annarra starfsmanna*

Stjórnendur geta gefið starfsmönnum og þá sérstaklega nýjum starfsmönnum til kynna gildi og væntingar með sinni eigin hegðun. Stjórnandi getur til dæmis sýnt fordæmi með góðri þjónustulund, tryggð eða sjálfsstjórn.

#### *Hvernig útteila stjórnendur umbun og stöðum*

Starfsmenn læra af reynslunni út frá því hvernig stöðuhækkunarir eiga sér stað innan fyrirtækis, með samtölum sínum við stjórnendur og með því að skoða hvaða frammistaða innan fyrirtækisins er metin að verðleikum. Formleg viðurkenning eða hrós gefa í skyn forgang og áhuga stjórnenda. Ef stjórnendum mistekst að koma auga á framlag og árangur starfsmanna gefa þeir þau skilaboð að þessir þættir ekki máli.

#### *Hvaða viðmið hafa stjórnendur við ráðningar og brottrekstur*

Stjórnendur geta haft áhrif á menningu með vali sínu á viðmiðum við nýliðun, ráðningar, stöðuhækkunarir og brottrekstur. Þeir gefa einnig í skyn gildi sín með raunhæfum upplýsingum um viðmið og skilyrði fyrir árangri innan fyrirtækisins.

Þessir þættir sem hér hafa verið nefndir vinna allir saman að því að styrkja þær hugmyndir og gildi sem stjórnendur vilja miðla áfram til sinna starfsmanna sem grundvöll að fyrirtækjamenningu. Aðrir þættir er snúa að umgjörð og aðbúnaði fyrirtækis skipta einnig máli. Þeir þættir sem Schein nefnir eru:

### *Skipulag og form fyrirtækis*

Skipulag fyrirtækis getur verið með ýmsum hætti og gefið til kynna mismunandi áherslur sem liggja hjá stofnanda eða stjórnendum fyrirtækis. Skipulag getur til dæmis verið mjög formlegt og miðstýrt þar sem ákveðnir stjórnendur bera fyrst og fremst ábyrgð á verkum og viðfangsefnum sem þarf að sinna innan fyrirtækisins eða það getur verið þess eðlis að starfsmenn yfir höfuð beri sameiginlega ábyrgð á viðfangsefnunum og skipulagið sé því dreifstýrt.

### *Ferli og kerfi innan fyrirtækis*

Það sem er sýnilegast innan fyrirtækja eru þessar daglegu, mánaðarlegu eða árlegu venjur, verk, skýrslur eða áætlanir sem eru framkvæmdar. Uppruni og tilgangur þessara aðgerða er ekki alltaf ljós þeim sem starfa innan fyrirtækisins en veita þeim samt sem áður stöðugleika og draga úr óvissu og kvíða meðal starfsmanna. Mikil formlegheit gefa til kynna sterk gildi um stjórn og reglu.

### *Siðir og venjur fyrirtækis*

Innan allra fyrirtækja viðgangast ákveðnir siðir og venjur. Þessir siðir og venjur geta verið vísbendingar um menningu innan fyrirtækis en varhugavert er að alhæfa um menningu út frá þeim einum og sér.

### *Áþreifanlegir þættir í umhverfi og byggingar*

Áþreifanlegir þættir í umhverfi og byggingar sem fyrirtæki starfa í eru sýnilegir öllum þeim sem hafa samskipti við, vinna hjá eða heimsækja fyrirtækið. Stjórnendur geta hannað umhverfið svo það endurspegli þau grunn gildi sem starfað er samkvæmt.

### *Sögur, þjóðsögur og goðsagnir*

Sögur um mikilvæga atburði og fólk innan fyrirtækis hjálpa til við að bera áfram gildi og væntingar. Þessir þættir endurspeгла þó ferkar menninguna en að vera ákvarðandi þáttur um hana. Til þess að vera nothæf verður sagan að bera skýr skilaboð um gildi og verður að lýsa raunverulegum atburðum.

*Formleg fyrirmæli og stefnur*

Almenn fyrirmæli um gildi og niðurskrifaðar stefnur, kort og grundvallarviðhorf má nota sem viðbót við aðrar aðferðir. Formleg fyrirmæli hafa þó ekki skapandi áhrif nema að orðin séu studd aðgerðum og ákvörðunum stjórnanda.

Í nýstofnuðum fyrirtækjum styrkja þættir eins og skipulag fyrirtækis, ferli og kerfi innan þess, aðbúnaður, byggingar, siðir, venjur, sögur og formleg fyrirmæli fyrirtækjamenningu en skapa hana ekki. Aftur á móti þegar fyrirtækið er komið á laggirnar og ákveðinn stöðugleiki hefur náðst verða þessir þættir grunnurinn að því sem stjórnendur fyrirtækis byggja menningu á (Schein, 2004).

### 3 Starfstengdur lærdómur

Á undanförunum árum hefur aukin áhersla verið lögð á að fyrirtæki og stofnanir nái stöðugt betri rekstrarárangri og auki framleiðni starfsfólks. Þessar kröfur hafa kallað á breytingar á starfsumhverfinu þar sem markmiðið er aukin hagræðing og kröfur sem gerðar eru til starfsmanna verða sífellt meiri. Starfsmenn verða stöðugt að auka raunfærni sína til að halda í við þær breytingar sem verða í starfsumhverfinu. Með raunfærni starfsfólks er vísað til þekkingar og leikni þess í að beita þekkingu ásamt persónulegra eiginleika og gilda sem gera einstaklingi kleift að vinna starf sitt og leysa viðfangsefni sín af hendi á árangursríkan hátt (Ellström, 1996, sjá í Inga Jóna Jónsdóttir, 2005). Í kjölfar kröfunnar um aukna raunfærni starfsmanna hefur aukin áhersla verið lögð á að skapa aðstæður þar sem hægt er að nýta starfsmanninn og hæfni hans betur og reynt að samþætta vinnu og lærdóm í meira mæli. Litið er á lærdóm sem ferli þar sem þekking og hæfni myndast með samvinnu fólks í þeirra daglegu störfum (Ellström, 2002).

Lærdómur hefur verið álitinn óaðskiljanlegur hluti af lífi einstaklinga og hann er talinn mikilvægur þegar einstaklingar reyna að skilja jafn flókin fyrirbæri og fyrirtæki eru. Lærdómur er samofinn og hluti af daglegum störfum starfsmanna og hann er því ekki eingöngu bundin við formlega menntun í skólaumhverfinu heldur viðurkenndur sem hluti af umhverfinu á vinnustað. Lærdómur er því í þessum skilningi hluti af tilveru einstaklingsins og þróun fyrirtækja. Það að skapa lærdómsumhverfi og lærdóm á vinnustað er mikilvægt fyrir fyrirtæki í dag þar sem skapandi starfstengdur lærdómur er nauðsynlegur í nútímalegum og sveigjanlegum fyrirtækjum svo þau geti þróast og tekist á við breytingar í umhverfinu (Antonacopoulou, 2006).

Ekki eru allir fræðimenn á eitt sáttir um það hvort fyrirtæki geti lært eða hvort það séu einungis starfsmenn þeirra sem geti lært og að fyrirtækin hafi eingöngu aðgang að lærdómi og þekkingu starfsmanna sinna. Hugtakið starfstengdur lærdómur (*e. workplace learning*) hefur mikið verið í umræðunni á undanförunum árum og stjórnendur fyrirtækja gera sér í ríkara mæli fyrir grein fyrir mikilvægi hans. Ef til vill hefur starfstengdur

lærdómur ekki sömu merkingu í allra hugum en Inga Jóna Jónsdóttir (2005) segir að starfstengdur lærdómur vísi til lærdóms eða náms einstaklings sem miðar að því að efla raunfærni hans sjálfs og fyrirtækisins í nútíð og framtíð. Starfstengdur lærdómur á sér stað þegar einstaklingur eða starfsmaður lærir í starfsumhverfinu og á vinnustaðnum (Elkjaer og Wahlgren, 2006) og þó svo að starfstengdur lærdómur sé oftast en ekki óformlegur þá er alltaf til staðar einhver ígrundun hjá starfsmanninum, kennsla eða leiðsögn.

Boud og Garrik (1999) segja að starfstengdur lærdómur snúist um að fjárfesta í bæði almennum, sérhæfðum og tæknilegum hæfileikum starfsfólks. Starfstengdur lærdómur snúist einnig um að nota þekkingu og hæfileika starfsfólksins hvenær sem þeirra er þörf og lærdómur á vinnustað snúist ekki eingöngu um núverandi hæfni starfsmanna heldur einnig hæfni þeirra í framtíðinni.

Starfstengdur lærdómur er því lærdómur sem á sér stað á vinnustaðnum og miðar að því að auka raunfærni starfsfólks og bæta þar með möguleika fyrirtækjanna til að mæta kröfum viðskiptavina og breytingum í hinu síharðnandi viðskiptaumhverfi. Fyrirtæki ættu að huga að því að efla starfstengdan lærdóm markvisst innan sinna veggja því hann mun skila sér í hæfara starfsfólki og betri samkeppnishæfni fyrirtækjanna sem er gríðarlega mikilvægt því eins og hollenski stjórnandinn og fræðimaðurinn Arie de Geus segir „eina varanlega samkeppnisforskið er hæfileikinn til að læra“ (Geus, 1999). Hæfir starfsmenn sem sífellt eru að auka þekkingu sína og færni og þar með þekkingu sem fyrirtækið getur nýtt í sína þágu eru lykillinn að góðum árangri í rekstri fyrirtækja.

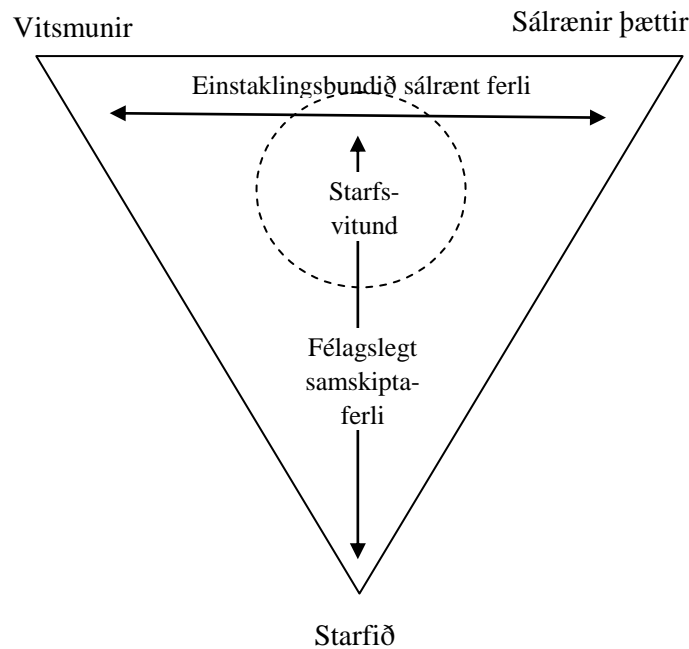
### **3.1 Lærdómshugtakið**

Ýmsar fræðilegar skilgreiningar eru til á hugtakinu lærdómur. Lærdómur hefur verið skilgreindur sem viðvarandi breyting á hugsunarhætti sem hafi bein áhrif á hegðun og þar með frammistöðu í starfi (Blanchard og Thacker, 2004). Illeris (2004) segir að lærdómur hafi lengi verið skilgreindur sem ferli þar sem einstaklingurinn tileinkar sér þekkingu, færni og hugsanlega viðhorf og teljist faglega til hugrænnar sálfræði eins og skynjun, hugsun og minni. Á síðustu áratugum hefur þessi skilningur á lærdómi verið

dreginn í efa og talað er um að lærdóm megi frekar skilja sem félagslegt ferli sem á sér stað í samskiptum fólks (Lave og Wenger, 1991, sjá í Illeris, 2004) og þekking og færni verði til í samskiptum og þátttöku í félagslegum athöfnum. Illeris (2004) bendir hins vegar á að bæði þurfi að koma til hið sálræna ferli einstaklingsins þar sem hann tileinkar sér þekkingu, færni og viðhorf og hið félagslega ferli sem felst í samspili milli einstaklingsins og umhverfisins. Ef báðir þessir þættir eru ekki til staðar á enginn lærdómur sér stað. Lærdómur er því breyting á hæfni einstaklingsins sem hlýst af samspili hans við þær aðstæður sem hann er í. Lærdómsferlið mótast alltaf af bæði beinu og óbeinu samspili, einhverju félagslegu og sameiginlegu, jafnvel þó einstaklingurinn sé einn. Skýringin á því eru áhrif sem einstaklingurinn verður fyrir frá umhverfinu og ef áhrifin verða til dæmis frá rafrænum miðlum, frá lestri eða myndum þá eru einhverjir miðlar óbeint til staðar. Lærdómur á sér því stað við ákveðnar aðstæður eða samhengi sem hefur áhrif á bæði lærdómsferlið og árangur þess og það hefur því merkingu að tala um félagslegan lærdóm eða félagslega vídd lærdómsins (Illeris, 2004).

### **3.2 Lærdómur sem tvíþætt ferli**

Hér á eftir fer nánari skýring á hugmyndum Knud Illeris (2004) um starfstengdan lærdóm, þar sem hann skilgreinir lærdóm á vinnustað sem tvíþætt ferli. Annars vegar er um að ræða hið einstaklingsbundna sálræna ferli þegar einstaklingur aflar þekkingar og skilnings og hins vegar hið félagslega samskiptaferli sem tengist vinnunni og skapar lærdómstækifæri með því að spyrja spurning, íhuga, greina og öðlast reynslu (Inga Jóna Jónsdóttir, 2005). Illeris (2004) hefur sett fram líkan (mynd 2) sem lýsir þessu tvíþætta ferli lærdóms þar sem einstaklingurinn er staðsettur efst á myndinni en það sem tengist starfinu og umhverfinu neðst. Í líkaninu er hið félagslega samskiptaferli lóðrétt píla sem gengur í báðar áttir milli einstaklingsins og starfsins og umhverfisins. Efst og tengt hinum huglæga þætti líkansins liggur hinn sálræni ferill táknaður lárétt með pílu sem liggur í báðar áttir milli hins vitsmunalega sjónarhorns hjá einstaklinginum og sálræna hlutans sem felst meðal annars í hvatningu og tilfinningu. Tilgangurinn með líkaninu er að sýna að lærdómur einstaklinga samanstendur alltaf af tveimur samverkandi ferlum og nær yfir þrjár víddir sem eru hin félags- og samfélagslega vídd, vitsmunalega víddin ásamt hinni sálrænu og tilfinningalegu vídd.



Mynd 2. Lærdómur sem tvíþætt ferli. Illeris, 2004.

Þegar talað er um starfstengdan lærdóm er of þröngt að afmarka hann eingöngu við þekkingu, færni eða hæfni. Hann getur líka verið annars eðlis og snúist um þætti eins og tilfinningar, sjálfsvitund einstaklingsins, það að einstaklingar séu meðvitaðir, hafi skilning á aðstæðum og skilji samhengi eða stefnur. Með lærdómi þróa einstaklingar þessa flóknu og mikilvægu þætti sem krafa er gerð um í samfélaginu og lærdómur er því ekki eingöngu á vitsmunalegum grunni heldur einnig alltaf tengdur einhverju tilfinninga- og félagslegu (Illeris, 2004).

### Vitsmunaleg og sálræn vídd lærdóms

Einstaklingar reyna stöðugt að skilja, finna tilgang og bregðast við í samræmi við þær aðstæður sem þeir eru í. Þetta ferli er ekki eingöngu vitsmunalegt heldur hefur það einnig sálræna og tilfinningalega hlið sem hefur áhrif á það hvaða tilfinningu einstaklingar leggja í hin í ýmsu viðfangsefni. Vitsmunalega og sálræna víddin hafa þróast út frá sameiginlegu upphafi og það á sér stað samspil milli þessara vídda. Aðstæðurnar sem einstaklingurinn er í hafa áhrif á það hvor víddin er í for- eða

bakgrunni hjá honum en í öllum aðstæðum er samspil milli þeirra í báðar áttir. Skynsemi einstaklinga er til dæmis alltaf að einhverju leyti undir áhrifum frá hvatningu og tilfinningum. Það sem einstaklingar læra gegnum vitsmunalegu víddina er alltaf undir áhrifum af þeim aðstæðum sem lærdómurinn á sér stað í. Ef einstaklingar hafa áhuga og vilja til að læra mun lærdómurinn sem á sér stað í þeim aðstæðum einkennast af þeim áhuga og leiða til þess að einstaklingurinn á auðveldar með að kalla fram þessar aðstæður og notfæra sér þær til lærdóms við samsvarandi eða nýjar aðstæður. Ef lærdómur á sér aftur á móti stað gegn vilja einstaklingsins er líklegt að við sambærilegar aðstæður síðar muni þessi reynsla koma í veg fyrir að lærdómur eigi sér stað og einstaklingurinn hafi tilhneigingu til að vilja gleyma þessum lærdómi (Illeris, 2004). Svipaðar aðstæður eru vel þekktar í hinu daglega lífi, í skólaumhverfinu og á vinnustað. Vinna sem er leiðinleg og einhæf eða ef einstaklingar eru undir miklu álagi takmarka möguleikana til að læra. Ef starfið er aftur á móti áhugavert, krefjandi og innihaldsríkt læra einstaklingar bæði meira og betur.

### **Félags- og samfélagsleg vídd lærdóms**

Félags- og samfélagsleg vídd lærdóms snýst um samspilið milli þess sem lærir og þeim félagslegu aðstæðum sem hann er í. Innihalds- og tilfinningalegur hvati einstaklingsins til að læra á sér stað í gegnum þessa vídd, en einstaklingar tileinka sér lærdóminn alltaf gegnum vitsmunalegu og sálrænu víddirnar. Ferlið þar sem þetta samspil á sér stað getur átt sér stað á marga mismunandi máta og hægt að lýsa því út frá mörgum mismunandi sjónarhornum (Illeris, 2004).

Einstaklingar verða sífellt fyrir áhrifum eða áreitum sem þeir ýmist bregðast við eða ekki og á vinnustað er því eins farið. Starfsmenn verða fyrir mismunandi áreitum og áhrifum og eðli þeirra getur verið ólíkt. Störf sem eru til dæmis einföld hafa lítil áhrif á starfsmanninn og ekkert nýtt á sér stað. Störf geta einnig verið þess eðlis að það beinlínis þyrmi yfir starfsmanninn vegna þess hversu mikið hann hefur að gera. Bæði þessi öfgatilfelli geta verið íþyngjandi sálarlega en milli þessara öfgatilfella koma upp aðstæður þar sem starfsmenn skynja áreiti eða áhrif sem þeir veita athygli og bregðast við. Á vinnustöðum er sífelldur straumur af upplýsingum og skilaboðum sem starfsmenn

þurfa að sinna og oft á tíðum að læra hvernig á að bregðast við og sinna þessum skipunum, skilaboðum eða upplýsingum. Það fer eftir eðli þessara skilaboða og upplýsinga hversu mikið starfsmenn þurfa að læra eða leggja á sig til að sinna þeim (Illeris, 2004). Stór hluti lærdóms í atvinnulífinu felst í því að miðla upplýsingum milli starfsmanna þó það sé langt frá því að vera eina leiðin.

### Lærdómur og starfsvitund

Á vinnustað og í atvinnulífinu á sér stað lærdómur vegna þess að starfsmenn þurfa að vinna með ýmsar hugmyndir og viðfangsefni sem þeir leysa á mismunandi máta. Lærdómur verður þá til þegar starfsmenn leysa viðfangsefni og vinna úr hugmyndunum. Starfsvitund starfsmanna er staðsett ofarlega í líkaninu þar sem þíllurnar sem sýna hið einstaklingsbundna sálræna ferli og félagslega samskiptaferlið mætast. Miðpunkturinn í líkaninu er sá að hvati til lærdóms í atvinnulífinu er annars vegar undir áhrifum frá starfsvitund einstaklingsins og hins vegar hefur hvatinn einnig áhrif í þá veru að þróa starfsvitundina (Illeris, 2004).

### 3.3 Eðli lærdóms á vinnustað

Ellström (2002) segir að lærdómur hafi venjulega verið skilgreindur eftir því hvernig einstaklingar afla sér þekkingar, leysa vandamál eða læra að hegða sér í aðstæðum þar sem verkefni, markmið og aðstæður eru þekktar. Áherslan er á að afla þekkingar og færni til að fást við endurtekin verkefni og aðstæður innan fyrirtækis. Áhersla er lögð á að einstaklingurinn aðlagist þeim aðstæðum sem hann er í og hafi stjórn á þeim. Þetta hefur verið kallað aðlögunarlærdómur (*e. adaptive learning*). Ólíkt aðlögunarlærdómi er annað form lærdóms sem miðar að því að þróa og prófa nýjar leiðir við lausn viðfangsefna og vandamála þar sem nýjar vinnuaðferðir eru prófaðar og núverandi vinnuaðferðir endurskoðaðar (*e. developmental learning*).

Illeris (2004) nálgast eðli lærdómsins með örlítið öðrum áherslum en Ellström og talar um að í fyrsta lagi sé hægt að tala um að lærdómur sé einangraður og ekki í samhengi við neitt annað og einstaklingurinn getur í raun bara lagt hann á minnið og það sé erfitt

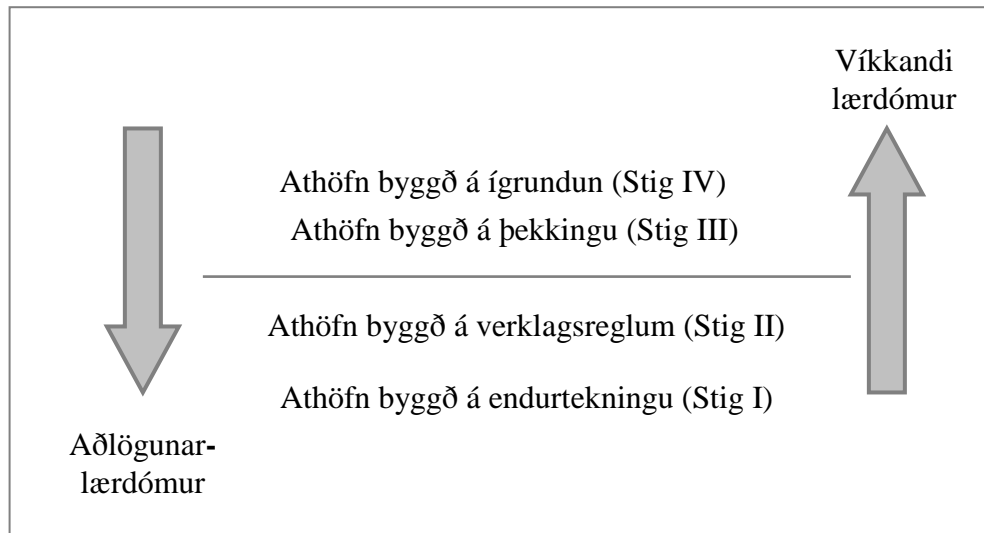
að skilja hann og muna. Í öðru lagi er til lærdómur sem einstaklingar nota í sínu daglega lífi þegar þeir mæta nýjum aðstæðum og bæta nýjum hugmyndum við það sem þeir hafa áður lært á því sviði sem um ræðir. Hér byggir og bætir einstaklingurinn smám saman lærdómi ofan á þann grunn sem hann hefur á tilteknum sviðum. Færni, skilningur og þekking eykst eftir því sem einstaklingar eða starfsmenn bæta nýjum atriðum við það sem þeir hafa áður lært. Í þriðja lagi talar Illeris um lærdóm sem á sér stað við aðstæður þegar einstaklingur skilur ekki alveg hvað á sér stað og aðstæðurnar eiga sér ekki hliðstæðu í því sem einstaklingurinn hefur áður þekkt eða tileinkað sér. Aðstæður sem þessar krefjast skapandi hugsunar og einstaklingurinn verður að leysa verkefnið með því að brjóta það niður í hluta til að átta sig á því. Í síðasta lagi eru um að ræða þann lærdóm sem felst í því að brjóta niður og endurskipuleggja eitthvert ferli þannig að sá sem er að læra myndar nýjan skilning og upplifun í sambandi við viðfangsefnið og umhverfið.

Áherslumunurinn hjá Illeris og Ellström felst í því að Illeris leggur meiri áherslu á að lærdómur eigi sér stað þegar starfsmaður stendur frammi fyrir nýjum eða krefjandi verkefnum og aðstæðum meðan Ellström bendir á að lærdómur eigi sér einnig stað þegar um einföld og endurtekningarsöm störf er að ræða og eðli lærdómsins fari eftir aðstæðunum og verkunum sem þarf að vinna.

### **Aðlögunar- og víkkandi lærdómur**

Til nánari útskýringar á aðlögunar- og víkkandi lærdómi bendir Ellström (2002) á að starfsmenn beita aðlögunarlærdómi þegar þeir vinna endurtekið sömu störfun og lærdómurinn snýst um að nota hugmyndir og fræðilega þekkingu í hagnýtum tilgangi (Ellström, 2006.). Lærdómur á sér stað með því að endurtaka aðgerðir, prófa þær og læra af mistökunum. Þegar um víkkandi lærdóm (*e. developmental learning*) er að ræða eru starfsmenn að prófa nýjar leiðir við að leysa vandamál. Þetta getur bæði átt við um það að endurskoða og viðhafa gagnrýna hugsun við að leysa verkefni sem þekkt lausn er til á og að þróa og prófa nýjar aðferðir við að leysa verkefni. Víkkandi lærdómur sprettur oft af þörfinni fyrir breytingar og getur við ákveðnar aðstæður verið það afl sem knýr áfram breytingar og nýsköpun. Ýmsar breytingar sem eiga sér stað bæði í innra og ytra umhverfi fyrirtækja geta haft þær afleiðingar í för með sér að viðteknar venjur og

starfsaðferðir verður að endurskoða eða breyta. Þetta kann að hafa í för með sér nýjar leiðir til að leysa verkefni innan fyrirtækja (Wenger, 1998, sjá í Ellström, 2002). Í sumum tilfellum þurfa starfsmenn að hafa hæfileika til að sinna venjubundnum störfum auk þess að geta tekist á við óþekkt vandamál og aðstæður. Af þessu má vera ljóst að þessar tvær lærdómsleiðir útiloka ekki hvor aðra heldur geta þær stutt hvor aðra.



**Mynd 3. Aðlögunar- og víkkandi lærdómur, Ellström 2006.**

Per-Erik Ellström sýnir á mynd 3 hér að ofan sambandið milli lærdóms og þess hvers eðlis störfin sem starfsmenn sinna eru. Aðlögunarlærdómur á sér stað ef störfin eru einföld endurtekningarstörf og ef störfin byggja á reglum og fyrirmælum en þegar störfin verða flóknari og krefjast í ríkara mælis þekkingar og ígrundar hjá starfsmanninum verður lærdómurinn það sem Ellström kallar víkkandi.

Aðlögunarlærdómur er líklega það form lærdóms sem fær í flestum tilfellum meiri athygli og er betur sinnt innan fyrirtækja. Tímaskortur er væntanlega sá þáttur sem helst kemur í veg fyrir að víkkandi lærdómur vaxi og dafni (Ellström, 2002). Oft eru stjórnendur of uppteknir af daglegum rekstri því krafan frá eigendum fyrirtækja og annarra hagsmunaaðila um framleiðni og árangur er sterk. Stjórnendur hafa því hugsanlega ekki nægilegt svigrúm til að leiða hugann að leiðum til gera hlutina á nýjan

og jafnvel betri máta. Nokkur mótsögn er í þessu því líklega missa mörg fyrirtæki af hagræðingarmöguleikum þegar víkkandi lærdómur fær ekki nægilegt brautargengi innan fyrirtækjanna.

### **Leiðir til að auka víkkandi lærdóm á vinnustað**

Þó að lærdómur eigi sér stað hjá starfsmanni þegar hann sinnir störfum sem byggja á rúttinu eða endurtekningu þá er víkkandi lærdómur eftirsóknarverðari og mikilvægari í rekstri fyrirtækja sem starfa í hinu harða samkeppnisumhverfi því hann knýr fram breytingar og nýsköpun. Nokkrar leiðir er hægt að fara til að auka víkkandi lærdóm á vinnustað. Eðli starfa hefur til dæmis áhrif á lærdómsmöguleika starfsins. Fjölbreytileiki, flækjustig og það hvað starfsmenn geta haft mikil áhrif á störf sín eru nauðsynleg skilyrði til að starfstengdur lærdómur eigi sér stað. Þessi skilyrði eru þó ekki nóg ein og sér heldur verða skilyrði til lærdóms einnig að vera til staðar. Hönnun starfa með það í huga að gera þau umfangsmeiri og meira krefjandi getur því ýtt undir víkkandi lærdóm á vinnustaðnum.

Þátttaka starfsmanna í að leysa krefjandi vandamál ásamt sjálfstæði þeirra og getu til að taka þátt í að leysa vandamál sem upp koma hafa einnig áhrif á starfstengdan lærdóm. Hvati og löngun einstaklingsins til að læra hefur mikil áhrif á möguleika hans til víkkandi lærdóms á vinnustaðnum. Einstaklingar hafa að sjálfsögðu mismunandi áhuga á lærdómi í tengslum við vinnuna sem getur skýrst af skoðunum þeirra varðandi ávinning af lærdómnum, sjálfstrausti þeirra og hugmyndum um það hvort þeir hafi hæfileika til að læra. Sýnt hefur verið fram á að þessir þættir eru tengdir félagslegum bakgrunni, menntun og fyrri upplifun og reynslu í námi og við lærdóm (Ellström, 2002).

Tíminn er takmarkandi þáttur í rekstri fyrirtækja og mikil áhersla er lögð á að starfsmenn læri hratt þau verk sem þeir eiga að sinna. Þetta er tiltölulega einfalt þegar lærdómurinn snýst um að auka færni starfsmanna við að vinna þau verk sem þeir framkvæma nú þegar. Víkkandi lærdómur er flóknari því áherslan þar er að þróa og prófa nýjar lausnir og verkferla. Þessi tegund lærdóms þarfnast meiri tíma og rýmis til að íhuga og greina

vandamálin sem eru til skoðunar. Það er því krafan um afköst og tímaskortur sem setur víkkandi lærdómi skorður (Ellström, 2002).

### 3.4 Leiðir til lærdóms

Áherslur í námi og á námsleiðum hafa breyst töluvert á undanförunum áratugum og öldum. Í kjölfar iðnbyltingarinnar var áhersla lögð á starfsnám og meirihluti þeirrar þekkingar sem einstaklingur aflaði sér fólst í verklegu námi. Um 1900 flyst áherslan í auknu mæli yfir í formlegt nám í skóla þar sem einstaklingar læra ákveðin undirstöðuatriði samhliða námi á vinnustað. Á undanförunum áratugum hefur þróunin verið með þeim hætti að sífellt er gerð meiri krafa til formlegrar skólagöngu og hlutur verklegs náms hefur dregist mikið saman. Á allra síðustu árum og í kjölfar aukinna krafna um að starfsmenn geti tileinkað sér í síauknu mæli meiri færni í tengslum við störf sín hefur krafan um lærdóm á vinnustað orðið meiri (Illeris, 2004). Áherslan hefur því farið frá menntun og kennslu yfir í lærdóm og þróun færni. Áhuginn á starfsþjálfun hefur færst í áttina að námi á vinnustað eða starfstengdu námi, þar með talið starfstengdum lærdómi utan vinnustaðarins (Illeris, 2003).

Þessi breyting á rætur sínar að rekja til alþjóðavæðingar og þekkingarsamfélagsins auk þess sem hæfnina sem starfsmaður þarf að búa yfir til að vinna starf sitt getur hann ekki að öllu leyti tileinkað sér í gegnum formlegt nám. Ástæðan er sú að sífellt er gerð krafa um breytingar og endurnýjun og vegna þess að það er háð ýmsum persónulegum einkennum svo sem sveigjanleika, hugmyndaauðgi, sjálfstæði, hæfileikanum til samvinnu við aðra, ábyrgð, og þjónustulund hvort þekking nýtist eða ekki. Lærdómur og þróun færni er af þessari ástæðu áhugaverðari en menntun og kennsla. Mikilvægt er að kanna hvernig lærdómur og þróun færni getur átt sér stað í starfsumhverfinu í nánnum tengslum við þær breytingar og nýjungar sem eiga sér þar stað (Illeris, 2003).

Starfsmenn geta farið ýmsar leiðir við að afla sér starfstengds lærdóms allt frá því að stunda formlegt nám yfir í að læra eftir algjörlega óformlegum lærdómsleiðum. Mikilvæg lærdómsleið og hugsanlega sú sem er mest notuð er sú þegar lærdómur á sér stað í tengslum við og sem hluti af daglegum athöfnum án þess að það sé skipulagt með

einhverjum hætti. Þessi reynslan sem starfmaður hlýtur við að sinna sínum daglegu störfum eykur hæfni hans og færni og fyrirtækið nýtur góðs af aukinni hæfni starfsmanna sem skilar sér í meiri árangri fyrirtækisins. Hvaða lærdómsleið sem farin er þá er nauðsynlegt að finna jafnvægi milli þeirra námsleiða sem í boði eru og gæta þess að leggja ekki of mikla áherslu á formlegt nám á kostnað þess starfstengda og öfugt. Einstaklingar kjósa einnig mismunandi leiðir og taka verður mið af þörfum og vilja hvers og eins við val á lærdómsleið (Bottrup og Clematide, 2002).

Lærdómur eða nám á vinnustað hefur verið flokkað sem formlegt nám (*e. formal learning*), minna formlegt nám (*e. non-formal learning*) eða óformlegt nám (*e. informal learning*) (Illeris, 2004). Mörkin milli formlegs og óformlegs náms eru miklu ljósari en munurinn milli óformlegs og minna formlegs náms. Í flestum tilfellum eru starfsmenn að nýta fleiri en eina lærdómsleið við öflun þekkingar á vinnustað og í mörgum tilfellum allar þessar leiðir.

### **Formlegt nám**

Skólaganga sem oftast en ekki lýkur með til tekinni prófgráðu telst til formlegs náms. Einnig geta ýmis konar námsskeið, ráðstefnur eða fundir sem lýkur ekki nauðsynlega með prófi eða prófgráðu talist til formlegs náms. Breytingar sem orðið hafa á samfélaginu á undanförunum áratugum þar sem sérhæfð þekking starfsmanna skiptir sífellt meira máli og þekkingarfyrirtæki hafa rutt sér til rúms skýra aukna þörf fyrir formlegt nám. Mörg störf krefjast einnig mjög sérhæfðrar og mikillar þekkingar sem ómögulegt er fyrir starfsmanninn að afla sér eingöngu á vinnustað. Starfsmenn þurfa oft að búa yfir skilningi á flóknum og fræðilegum viðfangsefnum til að geta sinnt sínum daglegu störfum og því er nauðsynlegt fyrir þá að hafa góða menntun sem grunn undir áframhaldandi nám á vinnustaðnum. Oft hefur verið vandkvæðum bundið að yfirfæra þá þekkingu sem starfsmenn hafa hlotið í sínu formlega námi yfir á þau störf sem þeir sinna á vinnustaðnum (Illeris, 2004). Starfsmenn ná með öðrum orðum ekki að tengja nám sitt við raunverulegar aðstæður.

### **Óformlegt og minna formlegt nám**

Eins og áður var vikið að þá er hægt að greina milli formlegs og óformlegs eða minna formlegs náms en vandasamara getur verið að greina á milli þess sem kallað er óformlegt eða minna formlegt nám. Með óformlegu námi er vísað til alls lærdóms eða náms sem ekki er fyrirfram skipulagt í formi kennslu, fyrirmæla, leiðbeininga eða umræðuhópa. Óformlegt nám getur þó átt sér stað í formi leiðbeininga þegar starfsmenn leita ráða hver hjá öðrum varðandi vandamál og lausn þeirra. Talað er um bæði sjálfstýrt og hópastýrt nám þar sem sá eða þeir sem eru að læra sameinast um að læra eitthvað sem þeir hafa áhuga eða þörf fyrir án þess að um neinar formlegar lærdómsleiðir sé að ræða (Illeris, 2004).

Minna formlegt nám á sér yfirleitt stað hjá félagssamtökum, faghreyfingum eða að frumkvæði vinnustaðarins þar sem ekki er þörf fyrir nám frá ákveðinni menntastofnun en óformlegt nám getur átt sér stað við allar mögulegar aðstæður og engin viðleitni gerð til að skipuleggja það.

### **Reynsla og ígrundun**

Reynsla sem starfsmenn öðlast á vinnustað telst í flestum tilfellum til óformlegs náms eða lærdóms. Ólíkt því sem á sér stað í formlegu námi þá er lærdómur á vinnustað í meiri tengslum við aðstæður þar sem lærdómurinn er notaður og lærdómurinn verður til við að fást við óvænta atburði, eitthvað sem er erfitt eða öðru vísi eða vegna vandamála sem þarf að leysa eða komast hjá (Wahlgren, Höyrup, Pedersen og Rattleff, 2002). Lærdómur á sér einnig stað ef fjölbreytni er í störfum sem helgast af því að starfsmaður þarf að átta sig á því hvernig best sé að vinna verkið, átta sig á því hvernig verkið er frábrugðið öðrum verkum sem hann hefur unnið og hvað sé sambærilegt (Svabo, 2002).

Reynsla sem einstaklingur hlýtur í starfi skiptir miklu máli fyrir lærdóm á vinnustað og það hvernig einstaklingur vinnur úr reynslu sinni skiptir ekki síður máli. Í því sambandi er ígrundun (*d. refleksion*) mikilvægt hugtak sem margir fræðimenn hafa skilgreint og lagt sinn skilning í. Ígrundunin er bundin við verk eða athöfn sem hefur þann tilgang að bæta árangurinn af því sem verið er að framkvæma. Hún á að stuðla að því, að með verki

sínu nái einstaklingur markmiði sínu og hann sjái bæði tilgang með verkinu og tengsl milli athafna og afleiðinga þeirra. Persónulegir eiginleikar í fari starfsmanna svo sem forvitni, hvatning og sjálfstæði eru skilyrði sem þurfa að vera til staðar til að ígrundun einstaklings eigi sér stað (Wahlgren, Höyrup, Pedersen og Rattleff, 2002).

Ígrundun tengist yfirleitt verkum sem ekki falla alveg að daglegum störfum og hluti af lærdómi á vinnustað á því rætur sínar að rekja til starfa sem ekki falla undir það sem kallast endurtekningar- eða rútínustörf (Wahlgren, Höyrup, Pedersen og Rattleff, 2002). Dreyfus bræðurnir (sjá í Wahlgren, Höyrup, Pedersen og Rattleff, 2002) benda á að lærdómur geti líka átt sér stað við rútínustörf en þessi tegund lærdóms krefst þó mjög takmarkaðrar ígrundunar og snýst frekar um að starfsmenn verði góðir í að framkvæma störfin sín.

Ígrundun getur átt sér stað í mismunandi þrepum. Í þeim tilfellum sem starfsmaður getur ekki beitt venjubundnum aðferðum við að leysa verk verður hann að bregðast við með nýjum hætti. Ýmsar hugleiðingar starfsmanns geta haft áhrif þegar hann tekur ákvörðun um viðbrögð. Hann getur tekið ákvörðun um að vinna verk með ákveðnum hætti og það skilar annað hvort tilætluðum árangri eða ekki. Ígrundunin yfir því af hverju niðurstaðan varð með hætti sem átti sér stað leiðir til þess að reynsla verður til. Næsta skref í ígrundun starfsmanns er að hann áttar sig á í hvaða öðru samhengi þessi reynsla getur nýst. Þá er alhæfir hann út frá þeirri reynslu sem verður til og líkir henni við aðra hliðstæða reynslu sem viðkomandi starfsmaður eða einhverjir aðrir hafa aflað sér. Þriðja þrepíð varðandi ígrundun snýst um það hvernig sú reynsla sem fékkst passar inn í þekkingu sem til er á því sviði sem um ræðir (Wahlgren, Höyrup, Pedersen og Rattleff, 2002).

Mikilvægis reynslunnar og ígrundunar sem lærdómsleiðar gera starfsmenn sér oft ekki grein fyrir meðan á vinnunni stendur. Í sínum daglegu störfum takast starfsmenn á við ýmis verkefni og vandamál og smám saman myndast reynsla og lærdómur og það er oft ekki fyrr en starfsmenn líta til baka að þeir gera sér grein fyrir því að lærdómur hafi átt sér stað. Reynslan er engu að síður sú leið starfstengds lærdóms sem algengast er að starfsmenn nýti sér.

## 4 Vinnustaðurinn sem lærdómsumhverfi

Til að skilja lærdóm á vinnustað þarf að skoða hver sé drifkrafturinn í lærdómsferlinu og hvernig hægt sé að líta á vinnustaðinn sem lærdómsumhverfi. Vinnustaðurinn er formleg skipulagsheild með ákveðinn stjórnunarstíl, starfaskiptingu, uppbyggingu starfa og tækni sem allt eru þættir sem geta haft áhrif á lærdóm starfsmanna. Lærdómsumhverfi vinnustaðarins myndast einnig af ytri aðstæðum eins og tæknilegum breytingum, breyttum kröfum frá viðskiptavinum eða að frumkvæði stjórnenda. Þessir aðilar gera kröfur sem eru áskorun og möguleikar fyrir starfsmenn til lærdóms (Jørgensen, Warring og Andersen, 2002). Í lærdómsumhverfinu skiptir hvatning stjórnenda og hvatningin í starfsumhverfinu almennt einnig miklu máli.

Hér á eftir fer umfjöllun um þætti sem hafa áhrif á lærdómsumhverfið á vinnustaðnum. Fyrst verður fjallað um uppbyggingu starfanna og starfshönnun. Því næst er ítarleg umfjöllun um lærdómsumhverfið og mikilvægi þess og að lokum er fjallað um hvatningu í starfsumhverfinu og þátt stjórnenda í því að skapa starfsmönnum aðstæður til lærdóms.

### 4.1 Uppbygging starfa og starfshönnun

Störfin, uppbygging þeirra og hönnun skiptir miklu máli fyrir lærdóm starfsmanna. Vitað er að einhæf og tilbreytingarlítill störf gera ekki sömu kröfur til starfsmanna og störf sem krefjast þekkingar, sérhæfingar og ígrundunar. Per Erik Ellström (sjá í Wahlgren, Höyrup, Pedersen og Rattleff, 2002) greinir á milli mismunandi starfa háð því hvers eðlis verkin sem starfsmennirnir sinna eru. Störf geta í fyrsta lagi byggt á endurtekningum eða rútinu sem þýðir að starfsmaður getur framkvæmt störfin nánast sjálfvirkt og ómeðvitað. Það geta þeir vegna þess að áður hafa þeir lært að framkvæma störfin eða hafa til þess sérstaka þekkingu. Í öðru lagi geta störf byggt á reglum og vinna starfsmenn þá störfin út frá meðvituðum reglum um það hvernig vinna skuli störfin. Til að starfsmaður geti unnið þessi störf þarf hann að geta greint og túlkað aðstæður svo hann átti sig á hvaða reglur skuli nota. Starfsmaðurinn lærir oft reglurnar með því að fá fyrirmæli um það hvaða reglur skuli nota. Störf byggja í þriðja lagi á þekkingu og stýrast

Þá af meðvitaðri hugsun einstaklingsins og stjórnast af markmiði hans, ígrundun, vegna fyrri reynslu, aðgengilegra upplýsinga ásamt þekkingu og aðstæðum. Þekkingin er nauðsynleg til að geta greint, túlkað og metið endurgjöf frá fyrri verkum og það er mikilvægt að einstaklingurinn meti hvort þörf sé á því að beita nýjum aðferðum ef vandamál koma upp. Að lokum eru störf sem Ellström skilgreinir sem ígrundunarverk. Þessi störf byggja á ígrundun einstaklingsins á verkinu, í hverju starfið eða verkið er fólgið ásamt möguleikunum til að leysa það. Skilyrði fyrir ígrundun verka með þessum hætti er að hafa tíma og fjarlægð við vandamálið til að geta greint forsendur og möguleika sem eru við lausn verksins.

Erfitt getur verið að greina á milli þess hvað eru rútnustörf og hvað ekki og hvenær starf telst rútnustarf og hvenær ekki. Mörg störf eru blanda af rútinu, reglum, þekkingu og ígrundun og mikilvægt er að reyna að hafa störfin sem fjölbreyttust til að starfsmaðurinn verði ekki leiður og finnist starfið óspennandi og tilgangslaust. Starfsmaður sem hefur náð góðum tókum á verkefnum sínum sinnir í raun í meira mæli rútnustörfum og þessi færni sem starfsmaðurinn hefur öðlast gerir hann hæfari og eykur lærdóm hans.

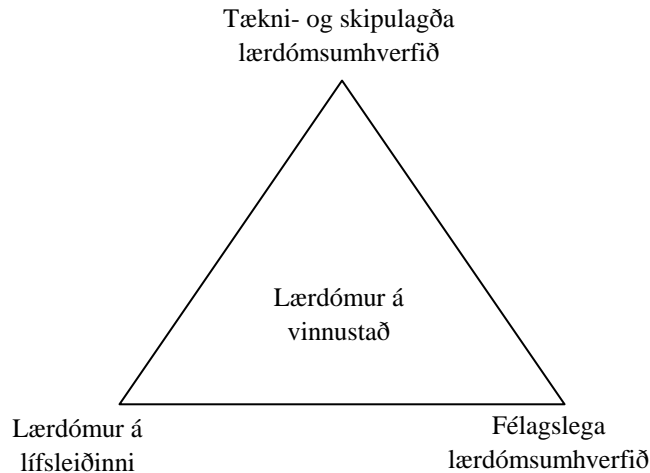
Til að koma í veg fyrir að störfin verði einhæf og endurtekningarsöm þurfa stjórnendur að huga að því hvernig störfin eru hönnuð. Með starfshönnun er verið að tilgreina hvert sé innihald starfs og skipulag svo það uppfylli kröfur um viðeigandi tækni og skipulag á vinnustaðnum auk félagslegra og persónulegra þarfa þess sem gegnir starfinu (Davis, 1966, sjá í Armstrong, 2006). Kenningar um starfshönnun byggja á hugmyndum um að verkefni séu lykll að hvata starfsmanna. Flest störf eru búin til með skilvirkni og afköst í huga og er markmiðið að framleiða sem mest af vörum eða þjónustu á sem skemmstum tíma án þess að það komi niður á gæðum. Ekki er vænlegt að horfa eingöngu á þessa þætti heldur þarf að hanna starfið þannig að það verði sem fjölbreyttast fyrir starfsmanninn og reyni á hæfni hans. Best er ef starfið reynir hæfilega á starfsmanninn og jafnvel að hann þurfi alltaf að leggja örlítið meira á sig því þá verður mestur lærdómur af starfinu. Þó verður að gæta þess að starfið verði ekki ofvaxið getu starfsmanns því það getur dregið úr hvatningu hans og sú hætta er fyrir hendi að hann hreinlega gefist upp.

Margir vinnuveitendur hanna störf fyrirfram með það fyrir augum að laða að, halda í og hvetja starfsmenn. Önnur leið er að leyfa starfsmönnum að endurhanna störf sín eftir að þeir hefja störf með það fyrir augum að þeir geti bætt við þáttum sem eru þeim mikilvægir. Einstaklingsbundið er hvaða þætti í starfi starfsmenn leggja áherslu á. Sumir leggja áherslu sýnileika afraksturs í starfi, aðrir á það hvernig starfið passar við fjölskylduaðstæður, hvort ferðalög felist í starfinu, hversu þýðingarmikið starfið er, hvort starfið feli í sér notkun nýjustu tækni, möguleika á að velja sér starfsfélaga og hversu fjölbreytt starfssviðið er. Í starfsumhverfinu eru þröngt skilgreind störf takmarkandi og letjandi. Fjölbreytni, sjálfstæði og ákvörðunarvald eru þrjár leiðir til að setja áskorun í starf.

## 4.2 Lærdómsumhverfið

Lærdómsumhverfið á vinnustað er margbrotið og margir þættir sem geta haft áhrif á það hvernig tekst að skapa starfsfólki aðstæður þar sem lærdómur og starfsþróun á sér stað. Vikið hefur verið að því hvernig uppbygging starfanna og hönnun skipta máli varðandi lærdóm. Hér á eftir verður gerð ítarlegri grein fyrir lærdómsumhverfinu og hvernig hvatning í starfsumhverfinu hefur áhrif á lærdómsmöguleika starfsmanna.

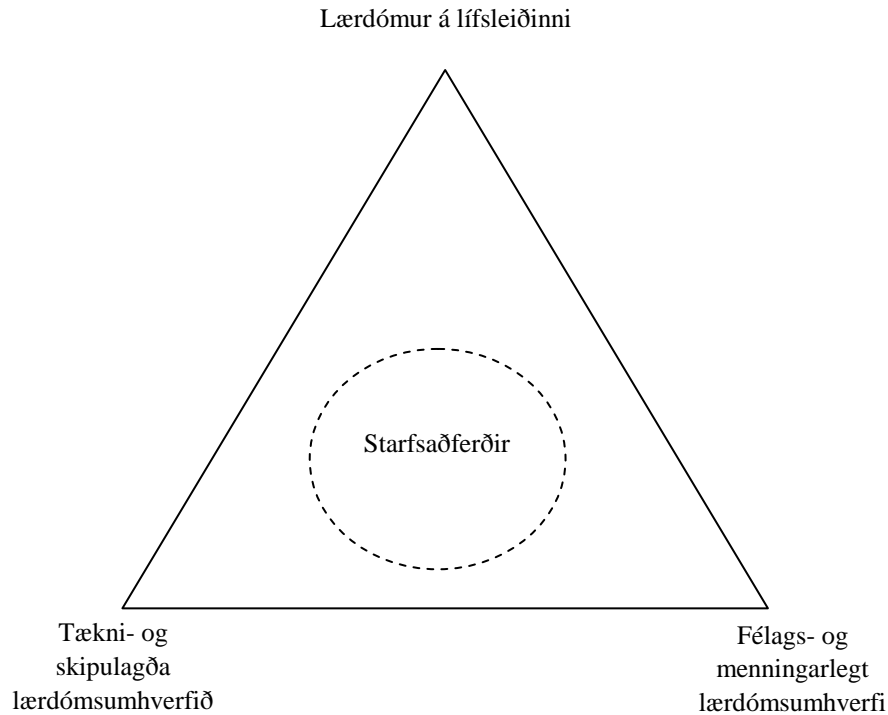
Lærdómsumhverfi á vinnustað hefur mikla þýðingu bæði þegar litið er til þess hvers eðlis lærdómur er og hversu mikið umfang lærdómur hefur á vinnustaðnum. Til að gera grein fyrir einkennum lærdómsumhverfis og mikilvægustu þáttum þess er gott að átta sig á líkani (mynd 5) sem þróað var af Christian Helms Jørgensen og Niels Warring (sjá í Illeris, 2004). Líkanið sýnir lærdóm á vinnustað og þá þætti sem áhrif hafa á lærdóm í því umhverfi. Það er sett upp sem þríhyrningur þar sem lærdómi á vinnustað er skipt í þrjá meginþætti. Þessir þættir eru tækni og skipulagða lærdómsumhverfið, félagslegt lærdómsumhverfi og lærdómur starfsmanna á lífsleiðinni. Lærdómsumhverfið skapar umgjörðina fyrir lærdóm á vinnustað en lærdómur verður til við samspilið milli lærdómsumhverfisins og einstakra starfsmanna. Þess vegna er nauðsynlegt að greina bakgrunn starfsmanna, reynslu þeirra og framtíðarhorfur til að skilja kraftinn sem verður til milli lærdómsumhverfisins á vinnustaðnum og lærdóms starfsmannsins á lífsleiðinni (Illeris, 2004).



**Mynd 4. Lærdómur á vinnustað. Jörgensen og Warring, 2002. Sjá í Illeris, 2004**

Lærdómur á vinnustað á sér stað með samspili milli lærdómsumhverfis vinnustaðarins og lærdóms starfsmanna á þeirra lífsleið. Með lærdómsumhverfi er átt við þá möguleika sem eru til lærdóms í tækni- og félagslega umhverfinu og með lærdómi hvers og eins starfsmanns á hans lífsleið. Lærdómur starfsmanna er samfellt lærdómsferli sem byggir á fyrri reynslu þeirra og hefur áhrif á framtíðarhorfur þeirra. Lærdómur starfsmanna hefur svo áhrif á það hvernig einstaklingar og hópar á vinnustaðnum notfæra sér lærdómsmöguleika í lærdómsumhverfinu (Illeris, 2004).

Illeris (2004) og fleiri hafa þróað líkanið lengra (mynd 6) og hafa sett saman í grunni líkansins tækni- og skipulagða lærdómsumhverfið ásamt félags- og menningarlega umhverfinu í þeim tilgangi að hafa saman þá þætti sem mynda grunninn að lærdómi á vinnustaðnum. Með því sýna þeir að sá lærdómur sem á sér stað í atvinnulífinu og á vinnustaðnum á upptök sín í tækni- skipulagða lærdómsumhverfinu og þeim félags- og menningarlegu aðstæðum sem starfsmenn eru í. Á toppi þríhyrningsins hafa þeir svo lærdóm starfsmanna á lífsleiðinni. Með þessum tilfærslum í líkaninu er komin samsvörun við líkan Illeris um lærdóm sem tvíþætt ferli þar sem hann hefur einstaklinginn og það sem tengist honum efst í líkaninu og starfið og umhverfið neðst.



Mynd 5. Skilyrði til lærdóms í atvinnulífinu. Illeris, 2004.

### Tækni og skipulagða lærdómsumhverfið

Lærdómur á vinnustað veltur meðal annars á uppbyggingu starfsins, hvernig starfið er skipulagt og þeirri tækni sem er notuð. Þetta er sá hluti lærdómumhverfisins sem hér er kallað tækni og skipulagða lærdómsumhverfið. Þessir þættir ákvarða hvaða hæfniskröfur eru gerðar til starfsmanna og hvaða möguleika til lærdóms vinnuumhverfið býður starfsmönnum. Það sem skapar lærdóm byggir síðan á því hvernig starfsmenn upplifa tæknina og skipulagið og hvaða merkingu þeir leggja í það. Skipta má tæknilega og skipulagða lærdómsumhverfinu í sex þætti sem eru starfaskipting, innihald starfsins, möguleikinn til að hafa áhrif á starfið, möguleikinn til að nýta færni í starfi, möguleikar á félagslegum samskiptum og álag í starfi (Illeris, 2004). Hér á eftir er stutt umfjöllun um sérhvern þessara þátta.

Starfaskipting innan fyrirtækis segir til um fyrirkomulag og sambandið milli stjórnenda og annarra starfsmanna fyrirtækis og endurspeglast vel í skipuriti þess. Þegar um mjög lóðréttu starfaskiptingu er að ræða færast ákvarðanatataka og stefnumörkun fyrirtækis

langt frá hinum almenna starfsmanni og takmarkar þar með möguleika hans til lærdóms í starfi. Ef vinnuferli er brotið upp í smáar einingar er lítið svigrúm fyrir lærdóm og störfin verða of einhæf. Hver starfsmaður hefur þá litla möguleika á að upplifa afrakstur vinnu sinnar og upplifir sig jafnvel sem nafnlausan lið í flókinni og ófyrirsjáanlegri framleiðslukeðju.

Auk formlegrar starfaskiptingar milli starfsmanna getur einnig verið um að ræða starfaskiptingu milli karla og kvenna, mismunandi faghópa, ungra og gamalla eða milli útlendinga og innfæddra. Lærdómsmöguleikar skapast innan fyrirtækis ef þessi hefðbundnu mynstur eru brotin upp og starfsmenn ganga í störf sem að öllu jöfnu tilheyra öðrum hópum svo sem þegar karlar fara í hefðbundin kvennastörf og öfugt.

Innihald starfs hefur þýðingu fyrir lærdómsmöguleika sem felast í starfinu og fyrir starfsmanninn skiptir innihald starfsins miklu máli. Mismunandi störf kalla á mismunandi hæfileika hjá starfsmanninum og sem dæmi má nefna að vinna með fólk krefst annarrar hæfni en vinna með dauða hluti í framleiðslusal. Í hugum starfsfólks hefur tilfinningaleg þátttaka þess í starfinu mikla þýðingu fyrir lærdóm á vinnustað og ef starfsfólk sér þýðingu með starfi sínu er hvati til lærdóms meiri. Samfélagslegt gildi starfs skiptir máli og einnig þýðing þess fyrir aðra í samfélaginu.

Möguleikinn til að hafa áhrif á starfið felst í sjálfsstjórn starfsmannsins á störfum sínum. Sjálfsstjórn starfsmanna varðandi störf þeirra er háð stjórn og stjórnskipulagi fyrirtækis auk stöðu samstarfsmanna innan fyrirtækisins. Skipulag innan fyrirtækis getur annað hvort verið byggt á stigveldi og miðstýringu eða skipulagið getur verið flatt og valdið dreifstýrt. Í dæmigerðu fyrirtæki þar sem skipulagið er lóðrétt og stigskipt skiptir staða starfsmannsins innan fyrirtækisins miklu máli um það hvaða áhrif hann getur haft á störf sín. Eftir því sem starfsmaður er lægra settur getur hann yfirleitt haft minni áhrif á störf sín.

Möguleikar til að nýta hæfileika í starfi velta meðal annars á framleiðslutækni og vörum fyrirtækis svo og verkaskiptingu innan þess. Í störfum sem krefjast hámenntaðs eða faglærðs starfsfólks eru meiri möguleikar til að nýta og þróa hæfni en í störfum sem

ófaglærðir sinna. Í störfum menntaðra eru líka yfirleitt meiri möguleikar til að hafa áhrif á störfin.

Lærdómur er félagslegt ferli sem á sér stað þegar starfsmenn rökræða málin, skiptast á hugmyndum og miðla af reynslu sinni. Möguleikar á félagslegum samskiptum í starfi skipta því máli. Á vinnustað þar sem samskiptaleiðir eru stífar og fastmótaðar, samskipti eru einhliða og ekki örvuð dregur úr möguleika á lærdómi á vinnustaðnum.

Álag í starfi hefur áhrif á lærdóm. Þegar starf gerir miklar kröfur til hraða og framlags vinnst ekki tími til lærdóms og þegar starf er mjög einhæft, íþyngjandi og tilbreytingarlaust örvar það ekki lærdóm. Til að umhverfi örvi lærdóm þurfa verkefni að fela í sér áskoranir og innihald verkefnanna að kalla á aukinn lærdóm.

### **Félags- og menningarlegt lærdómsumhverfi**

Lærdómur á sér ekki eingöngu stað hjá einstaklingunum sjálfum heldur tengist hann einnig félagslegum hópum, vinnuferlum, venjum, reglum og óformlegum félagsskap á vinnustað. Í útskýringum á þessu líkani er notað hugtakið félagslegt lærdómsumhverfi yfir þennan hluta lærdómsumhverfisins. Greint er á milli þess hvers eðlis félagsskapurinn á vinnustað er og er honum skipt í félagsskap í vinnunni og menningar- og pólitísk tengsl (Illeris, 2004).

Tengsl skapast milli hópa þegar þeir leysa sameiginleg verkefni og eru þau tengsl grundvöllurinn að persónu- og tilfinningalegum tengslum milli samstarfsmanna. Lærdómur veltur á því að hve miklu leyti samstarfsmenn upplifa sameiginlegan tilgang með vinnunni og hvernig þeir þróa persónuleg tengsl í gegnum nærveru. Ef starfsmönnum finnst starf sitt þýðingarlaust hafa þeir yfirleitt lítinn áhuga á að taka þátt í lærdómsferli á vinnustaðnum.

Lærdómur á vinnustað felst í flestum tilfellum í því að framkvæma betur þau verkefni sem tilheyra starfinu. Lærdómur getur líka átt sér stað við meira skapandi aðstæður þar sem starfsmennirnir sjálfir finna lausnir við tæknilegum vandamálum eða þróa nýjar vörur eða þjónustu.

Pólitísk tengsl á vinnustað snúast um baráttuna um völd, stöðu og áhrif á vinnustaðnum. Vinnustaðurinn er valdauppbyggður með þeim hætti að pólitískir kraftar valda því að árekstrar verða á milli mismunandi hópa innan vinnustaðarins og lærdómur snýst þá um að læra að sýna samstöðu og að læra gildi og tungumál hópsins. Á vinnustöðum þar sem stjórnendur eru valdamiklir eiga valdadeilur sér oft stað með átökum fyrir opnum tjöldum og með þvingunum, uppsögnum, verkföllum eða verkbanni. Á nútímalegri vinnustöðum er meira talað um baráttuna um hollustu, tryggð og áhuga starfsmanna.

Menningartengsl myndast í gegnum sameiginlegt mat, gildi og hugmyndir sem tengja hópa saman á vinnustað. Menning er forsenda sameiginlegs skilnings starfsmanna og undirstaða gilda, norma, skilnings starfsmanna á umhverfinu og sjálfsvitund. Oft er hægt að greina menningarlegt mynstur í starfaskiptingunni, þar sem til dæmis ákveðin starfsemi eða deildir eru aðallega skipaðar konum eða ákveðnum þjóðflokkum. Lærdómur fyrir nýjan starfsmann á vinnustað felst þá í því að ráða í menningarlegt mynstur fyrirtækisins svo hann viti hvaða hegðunar er krafist af honum.

### **Lærdómur starfsmanna á lífsleiðinni**

Lærdómur starfsmanns á vinnustað tengist fyrri reynslu hans og mótast af afstöðu hans til vinnunnar. Þessi afstaða á sér rætur í félagsmótun innan fjölskyldunnar, í skólakerfinu og í gegnum fyrri reynslu af vinnumarkaði (Illeris, 2004).

Félagsleg kjör hafa áhrif á það hvernig einstaklingar hugsa og haga sér og þar með á það hvernig þeir læra á vinnustað. Félagsleg kjör hafa tvíþætta merkingu sem felst annars vegar í að skilja hvernig félagsleg kjör birtast hjá stéttum innan þjóðfélagsins, kynslóðum og kynjum í lífsmáta eða menningu. Hins vegar má skilja merkingu félagslegs bakgrunns með því að skoða hvernig einstaklingar skapa sína sjálfsmynd og lífshlaup. Þetta getur varpað ljósi á hvers vegna starfsmenn læra á mismunandi hátt við sömu aðstæður. Samfara hröðum þjóðfélagslegum breytingum undanfarin ár er lærdómur á vinnustað ekki eingöngu spurning um að læra ákveðna verkþætti, heldur líka að læra að skilja sjálfan sig og hvaða framtíðar þróunarmöguleikar standa til boða.

Menntun hefur mikla þýðingu fyrir lærdómsmöguleika einstaklings á vinnustað. Þeir sem hafa átt erfitt með bókleg fög í æsku geta haft efasemdir um lærdóm í skóla síðar á lífsleiðinni og það getur einnig haft áhrif á áhuga þeirra varðandi tilboð um endurmenntun. Miklu máli skiptir því að kynna lærdómsmöguleika þannig að þeir sem minni formlega menntun hafa sjái tilganginn með lærdómi á vinnustað.

Reynsla starfsmanns annars staðar á vinnumarkaðnum hefur áhrif á það hvernig hann tekst á við nýja möguleika til lærdóms á vinnustað. Aðstæður starfsmanna og störf á vinnustað hafa einnig áhrif á lærdóm. Þeir starfsmenn sem vinna fjölbreyttari störf, hafa meiri ábyrgð og taka meiri þátt í sínu vinnuumhverfi eru líklegri til að hafa meiri áhuga á að auka færni sína og þekkingu en þeir sem vinna einhæf og tilbreytingarlítill störf. Þeir starfsmenn sem vinna einhæf störf þurfa ekkert síður en aðrir að fá viðurkenningu og hrós til að ýta undir áhuga á starfinu (Illeris, 2004).

### **4.3 Mikilvægi lærdómsumhverfisins**

David Beckett og Paul Hager (sjá í Illeris, 2004) benda á að það sem skiptir mestu máli við að skapa gott lærdómsumhverfi er fjölbreytileiki í þeim möguleikum og aðstæðum sem vinnustaðurinn býður starfsmönnum sínum. Per Erik Ellström (sjá í Illeris, 2004) bendir einnig á ytri þætti eins og aukna samkeppni, auknar gæðakröfur og efnahagslegar hagsveiflur sem hafi áhrif á lærdómsumhverfið. Auk þess bendir hann á innri þætti eins og stefnu einstaklingsins og fyrirtækisins varðandi lærdóm, þátttöku starfsmanna, frumkvæði að skipulagningu og framkvæmd lærdóms, tíma og þátttöku stjórnenda og frumkvæði þeirra í tengslum við nám á vinnustað svo og stuðning og þrýsting stjórnenda á starfsmenn í sambandi við lærdóm á vinnustað. Af þessu má vera ljóst að bæði viðhorf og þáttur starfsmanna og stjórnenda skiptir miklu máli í þeirri viðleitni að skapa gott lærdómsumhverfi.

Bruno Clematide og Elin Jörgensen (sjá í Illeris 2004) benda á að eftirfarandi þættir á vinnustað geti stuðlað að lærdómi:

- Hæfileg fjölbreytni í vinnunni, ekki of lítil fjölbreytni og ekki of mikil.

- Starfsmaður getur haft áhrif á það hvernig hann skipuleggur vinnudaginn sinn.
- Starfsmaður ræður hvað aðferðir hann notar við að framkvæma vinnuna.
- Starfsmenn og stjórnendur eru sammála um hvað sé viðeigandi endurmenntun.
- Góð samvinna og samskipti milli samstarfsmanna, milli starfsmanna og stjórnenda, milli stjórnenda innbyrðis og milli deilda.
- Viðurkenning á því að það að vera ósammála getur verið árangursríkt.
- Samstarfsmenn og stjórnendur viðurkenni að starfsmenn sem eru að tala saman geta verið að leysa vinnutengt vandamál.
- Viðurkenning frá samstarfsmönnum og stjórnendum þegar starfsmenn taka þátt í þróunarverkefnum.
- Ákveðnar reglur gilda um þátttöku í endurmenntun utan vinnustaðarins.

Margir aðrir fræðimenn hafa einnig fjallað um þá þætti sem stuðla að lærdómi á vinnustað. Mikið af þeim skrifum er í takt við umfjöllunina hér að ofan en Paul Hager (sjá í Wahlgren, Höyrup, Pedersen og Rattleff, 2002) nefnir einnig að stærð fyrirtækisins skipti máli svo og umhverfið og menningin á vinnustaðnum.

#### **4.4 Hvatning**

Hvatning er mikilvægur þáttur í lærdómsumhverfinu. Vangaveltur um það hvernig hvetja megi starfsmenn hefur verið viðfangsefni stjórnenda um árabil og hefur vitneskja manna vaxið mikið frá því fyrstu kenningar um hvatningu komu fram. Hvatning er notuð um þau öfl sem virka á einstakling og valda því að hann hegðar sér á ákveðinn hátt. Skilningur á því hvað fær fólk til að hegða sér á ákveðinn hátt er skilyrði fyrir því að hægt sé að hvetja það. Steers og Porter (sjá í Riggio, 2003) skilgreina hvatningu sem þrjúþætt afl sem sé sú orka sem kemur einhverju af stað, orka sem stýrir hegðun fólks í átt að ákveðnum markmiðum og orka sem leitast við að viðhalda settum markmiðum. Fræðimenn greinir á um hvar krafturinn eigi rætur sínar en eru flestir sammála um að hvatning krefst löngunar til að gera eitthvað, hæfileikans til að gera eitthvað og þess að hafa markmið. Mismunandi er hvað hvetur hvern og einn og því er ekki nein ein leið til að hvetja alla starfsmenn.

Grundvöllur þess að einstaklingar vilja læra er hvatning. Mikilvægt er því að skoða hvað hvetur einstaklinga og fær þá til að hegða sér með ákveðnum hætti og hvernig sú hegðun leiðir til frammistöðu. Allir einstaklingar hafa þarfir sem þeir þurfa að uppfylla og mannlegar þarfir eru einnig mismunandi eftir bæði tíma og stað (Ramlall, 2004). Mismunandi þarfir hafa áhrif á hvatningu manna og flestir er yfirleitt með hluta af þörfum sínum uppfylltar og aðrar ekki. Einstaklingar þurfa að vinna til að hafa í sig og á en það er ekki það eina sem hvetur þá. Flestir hafa einnig þörf fyrir sjálfsþroska og viðurkenningu á því sem þeir eru að gera og það er háð eðli starfanna hversu vel þau uppfylla þessar þarfir starfsmanna. Stjórnendur og sérfræðingar eru yfirleitt með fleiri þarfir uppfylltar heldur en hinn almenni starfsmaður og það er í verkahring stjórnenda að sjá til þess að skapa réttar aðstæður þar sem starfsmenn geta þróað hæfileika sína. Ef það tekst ekki gæti það leitt til verri frammistöðu starfsmanna, lægri starfsánægju og aukinnar starfsmannaveltu.

Nám eða þekkingaröflun er hluti af þörfum sem einstaklingar þurfa að uppfylla til að hljóta viðurkenningu bæði vinnuveitenda, þeirra sjálfra og umhverfisins. Einstaklingar þurfa viðurkenningu á því sem þeir eru að gera og bæta sig sem einstaklinga. Væntingar skipta einnig máli. Fullorðnir hafa væntingar um það hvað þeir uppskeri fyrir tiltekið framlag og meta oft hvort það sem þeir þurfa að leggja af mörkum sé afrakstursins virði. Frammistaða einstaklings einkennist af því hversu líklegt hann telji að framkvæmd skili árangri.

## **4.5 Lærdómskenningar í starfsumhverfinu**

Atferlis- og vitþroskakeningar eru mikilvægar lærdómskenningar í starfsumhverfinu. Í atferliskeningum eru þarfirnar aðeins hluti af því sem hvetur til hegðunar, hitt er að ákveða hvernig eigi að uppfylla þessar þarfir. Atferliskeningar beina sjónum sínum að því hvernig þörfum er breytt í hegðun (Chance, 1998). Einstaklingar verða fyrir áreiti í umhverfinu sem kalla á viðbrögð sem aftur hafa í för með sér afleiðingar. Talað er um styrki í þessu sambandi og að styrkirnir kalli á ákveðin viðbrögð. Ef nám eða þekkingaröflun er styrkt er líklegt að starfsmaður hafi áhuga á að endurtaka eða halda áfram með slíkt námsferli. Lærdómurinn á ekki aðeins að snúast um að veita

nauðsynlega þekkingu, hæfni og viðhorf heldur einnig að snúast um afleiðingarnar sem þær hafa, til dæmis á þær aðferðir sem notaðar eru við að framkvæma vinnuna. (Hughes, Ginnett og Curphy, 2006).

Vitþroskakennningar miða að því að nám skili breytingu á innihaldi, skipulagi og geymslu upplýsinga í minni. Í þessu tilfelli skiptir leiðbeinandi meira máli en í atferlissálguninni og lítið er svo á að hægt sé að skoða nám og hegðun aðskilið. Atferlissinnar horfa aftur á móti á mælanlegar afleiðingar náms eins og til dæmis breytta hegðun eða svörun. Munurinn á kenningunum liggur í því að atferlissinnar telja að umhverfi stjórnari námi en vitþroskakennningar telja að kennari stjórnari námi með því að stjórna áreitum og afleiðingum sem nemi upplifir (Hughes, Ginnett og Curphy, 2006). Að þessu sögðu má átta sig á því að mikilvægt er að skoða þarfir hvers og eins starfsmanns vel og átta sig á viðhorfum hans til náms áður en fræðsla fer fram. Lítið menntaðir starfsmenn eru til dæmis ekki eins hæfir til að setjast á skólabeck hjá kennara og hlusta á flókna fyrirlestra eins og langskólagengnir sem eru vanir að vinna sjálfstætt og afla sér þekkingar upp á eigin spýtur. Betra væri að nám fyrir þá sem litla formlega menntun hafa fari fram með því að starfsmaður prófi sig áfram í vinnuumhverfinu undir leiðsögn reyndari starfsmanna og nýti reynsluna til að læra.

#### **4.6 Stjórnun og hvatning til lærdóms**

Fyrirtæki einbeita sér í auknu mæli að því að þróa og auka námshæfileika starfsmanna sinna, hvetja til lærdóms og viðhalda stöðugu lærdómsferli. Starfsmenn eru hvattir til að bæta hæfni sína og þekkingu svo þeir geti lært og þróast, sem aftur er forsenda þess að fyrirtæki geti aðlagast breytingum í rekstrarumhverfinu. Mikilvægt er að hafa lærdómsmenningu að leiðarljósi og yfirmenn þurfa að styðja við sköpunargleði starfsmanna sinna og hvetja þá og styðja við stöðugan lærdóm ásamt því að skapa þeim góð skilyrði til nýsköpunar. Hæfileikar og þekking sem starfsmenn þurfa að búa yfir er stöðugt að breytast og þörf starfsmanna fyrir að eiga þekkingu sína hefur aukist. Starfsmenn eru meðvitaðir um að uppfylla eigin þarfir fyrir starfsþróun ekki síður en að uppfylla kröfur fyrirtækisins um þekkingu. Aukin samkeppni neyðir fyrirtæki til aukinnar hagkvæmni, meiri gæða í framleiðslu og þjónustu auk góðs sambands við

viðskiptavini. Starfsmenn þurfa því að hafa umboð til athafna og góðar leiðir til að miðla þekkingu þurfa að vera til staðar. Þessi stöðuga þörf fyrir meiri þekkingu og hæfni skapar umhverfi þar sem nám og miðlun þekkingar er þungamiðja í starfsemi fyrirtækja. Starfshvatning í slíku umhverfi er flókin en jafnframt mikilvæg þar sem hver starfsmaður er fyrirtækinu mjög verðmætur (Beardwell, Holden og Claydon, 2004).

Stjórnendur hafa lengi vitað að virðissköpun skiptir höfuðmáli varðandi afkomu fyrirtækja og að stjórnunarstíll hefur áhrif á hvatningu, starfsmannatryggð og skuldbindingu starfsmanna. Hiltrop (1996) vísar í rannsóknir ýmissa fræðimanna þessu til stuðnings. Stjórnunarstíll þar sem hlutverk eru skýrt skilgreind, boðleiðir eru greiðar, áhersla er lögð á valddreifingu og beina þátttöku starfsmanna í ákvarðanatöku, er sagður ýta undir hvatningu og hollustu starfsmanna. Það að fela starfsmönnum aukið sjálfræði ýtir einnig undir tryggð þeirra. Þegar starfsmenn fá tækifæri til að taka þátt í áhættu innan fyrirtækis og njóta umbunar sem því tengist þá mynda þeir samkennd með fyrirtækinu og það hefur áhrif hefur á hollustu þeirra.

Skýr markmið og markviss vinnubrögð hafa hvetjandi áhrif á starfsmenn. Tækifæri til endurmenntunar og starfsþróunar eru nauðsynleg þar sem sífelldar breytingar í umhverfinu og þjóðfélaginu leiða til þess að starfsmenn þurfa sífellt að bæta þekkingu sína til að vera samkeppnisfærir á vinnumarkaðnum.

Í núverandi viðskiptaumhverfi er framtíðin öruggari hjá þeim sem geta stjórnað breytingum og séð til þess að fyrirtækin glati ekki verðmætri þekkingu sem býr í starfsfólkinu. Til að stjórna breytingum verða fyrirtæki að hafa starfsmenn sem eru tilbúnir að taka þátt í breytingum og skiptir viðeigandi hvatning þar höfuðmáli. Þekking er viðurkennd sem ein af verðmætustu eignum fyrirtækja og það hefur mikil áhrif á starfsemi og afkomu fyrirtækisins að missa starfsmenn sem búa yfir verðmætri þekkingu.

## 5 Aðferðafræði

Í rannsókn þessari er stuðst við eigindlega aðferðafræði þar sem áhersla er lögð á að hver og einn sé virkur túlkandi raunveruleikans og að draga megi lærdóm af öllum aðstæðum og öllu fólki. Samkvæmt sjónarhorni eigindlegrar aðferðafræði er raunveruleikinn ekki fasti heldur litaður af reynslu hvers og eins, háður aðstæðum, upplifunum og gagnvirkum áhrifum (Taylor og Bogdan, 1998). Eigindleg aðferðafræði byggir á sjónarhorni fyrirbærafræðinnar; að heimurinn sé síbreytilegur, byggður á því að maðurinn skapi samfélagið og að veruleikinn sé huglægur þar sem hinn eini sanni raunveruleiki sé eins og einstaklingurinn sjálfur skynjar hann (Jón Gunnar Bernburg, 2005). Sökum þessarar huglægni er gríðarlega mikilvægt að rannsakendur geri sér grein fyrir eigin skoðunum um viðfangsefnið fyrirfram, gæti hlutleysis og láti gögnin tala. Fyrirbærafræðin notar aðferðir eins og djúpvíðtöl, þátttökuathuganir og vettvangslýsingar. Hér er því ekki verið að leitast við að fá tölulegan samanburð líkt og í meginlegri aðferðafræði heldur leitað skilnings frá sjónarhorni viðmælenda.

Í rannsókninni sem hér eru unnin er notast við rannsóknarsniðið tilviksathugun (e. *case study research*) og gagnaöflunarleiðir eru opin víðtöl, þátttökuathugun og ýmis skrifleg gögn og upplýsingar sem aðgengilegar eru hjá Sóltúnsheimilinu ásamt fræðilegum gögnum.

Tilviksathugun snýst um að taka fyrir og kryfja til mergjar ákveðinn atburð eða fyrirbæri til að dýpka vitneskju okkar á þeim. Tilviksathuganir geta bæði tekið til einstaklinga og hópa og áhersla er lögð á að skoða tiltekinn atburð eða fyrirbæri og átta sig á eðli þess og tengslum milli breyta. Mikilvægt er að safna og geyma upplýsingar sem fást í tilviksrannsókn skilmerkilega og kerfisbundið auk þess sem notkun margra aðferða við gagnaöflun eykur réttmæti tilviksrannsókna (Rúnar Helgi Andrason, 2003). Réttmæti segir til um hvort í rannsókninni sé í raun og veru verið að mæla það sem á að mæla. Í eigindlegum tilviksrannsóknum er mikil áhersla lögð á réttmæti rannsóknarinnar og að þess sé vandlega gætt að nákvæmt samræmi sé milli gagna og þess sem þátttakendur í rannsókninni raunverulega gera og segja. Um áreiðanleiki í eigindlegum tilviksrannsóknum gegnir aftur á móti öðru máli því ekki er mögulegt að leggja rannsókn

aftur fyrir sömu aðila við sömu aðstæður til að kanna hvort niðurstöður séu sambærilegar við fyrri rannsókn. Margprófun gagna er því leið eigindlegra rannsakenda til að nálgast áreiðanleika (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003). Niðurstöður eigindlegrar rannsóknar hafa því ekki mikið alhæfingargildi en geta sannarlega verið góð vísbending um að þær niðurstöður sem fást við rannsókn á tilteknum hópi eigi líka við í öðrum hópum.

Opin viðtöl eru algeng og mikilvæg aðferð við að safna upplýsingum í eigindlegum rannsóknum. Kvale (1996) segir að tilgangur opinna viðtala sé að fá lýsingu á veruleika þeirra sem ræða saman í þeim tilgangi að túlka merkingu þeirra á því fyrirbæri sem er til umfjöllunar. Í viðtölum eru rannsakandi og viðmælandi að afla rannsóknargagna með beinum orðaskiptum. Þau eru því félagsleg athöfn þar sem samskipti rannsakanda og viðmælenda endurspeglar margvíslegt og flókið samspil hugsana, hegðunar, skynjana og tilfinninga (Helga Jónsdóttir, 2003). Í þessari rannsókn er notast við opin viðtöl en skýr viðtalsrammi var hafður til viðmiðunar. Þess var þó gætt að viðmælendur fengju að tjá sig óheftir í viðtölunum og rannsakandi var eins lítið stýrandi og kostur var. Í eigindlegum rannsóknum, þar sem beitt er viðtölum við gagnasöfnun verður þekking til í samskiptum rannsakanda og þátttakanda. Samkvæmt Kvale (1996) þá er markmið viðtala að fá lýsingar á heimi viðmælenda og tengslum hans við umheiminn. Tilgangurinn er að lýsa og skilja þau meginþemu sem endurspeglar reynslu viðmælenda. Mikilvægt er að skilja merkingu þess sem viðmælendur segja og fá lýsingu á sérstökum aðstæðum frá sjónarhorni þátttakenda.

Þáttökuathugun er góð leið fyrir rannsakanda að afla frekari upplýsinga og er góð viðbót við viðtölin. Gott er að nota bæði viðtöl og þáttökuathugun saman til að fá fleiri sjónarhorn á viðfangsefnið. Með þáttökuathugun upplifir rannsakandi sjálfur það sem gerist á vettvangi án þess að þurfa að fara í gegnum aðra. Þáttökuathugun fer fram með þeim hætti að rannsakandi fylgist með á vettvangi og skráir hjá sér eins nákvæmlega og unnt er allt sem fram fer (Taylor og Bogdan, 1998). Það fer eftir hlutverki rannsakandans hvert hlutverk hans verður. Þátttaka rannsakanda á vettvangi getur verið allt frá því að vera eins og fluga á vegg yfir í það að vera fullur þátttakandi og sigla undir fölsku flaggi meðal þátttakenda í rannsókninni (Desai, 2002) . Í þeirri rannsókn sem hér

er unnin fór rannsakandi á vinnustaðinn Sóltún og fylgdist með starfsfólki að störfum, kynntist því örlítið og átti við það óformlegt spjall meðan á vinnu stóð. Starfsfólki var ljóst að verið væri að vinna rannsóknina.

## **5.1 Gagnasöfnun**

### **Aðgengi**

Óskað var eftir því við framkvæmdastjóra Sóltúns hf., Önnu Birnu Jensdóttur að fá að vinna rannsóknina á hjúkrunarheimilinu Sóltúni í Reykjavík. Hún veitti góðfúslega leyfi til þess að því gefnu að farið væri með allar upplýsingar um málefni íbúa sem algjört trúnaðarmál og yfirlýsing þess efnis undirrituð. Í framhaldi var send tilkynning til Persónuverndar um vinnslu persónuupplýsinga sem síðan var staðfest 20. febrúar 2007. Marta Jónsdóttir, hjúkrunarstjóri og yfirmaður starfsmannaþróunar í Sóltúni var tengiliður rannsakanda á Sóltúni meðan á rannsókninni stóð.

### **Val á þátttakendum**

Samhliða þátttökuathugun rannsakanda á Sóltúni var ákveðið að taka viðtöl við sex starfsmenn heimilisins. Ákveðið var að hafa bakgrunn þátttakenda mismunandi til að forðast það að gögnin yrðu of einsleit og jafnframt til að skoða hvort mismunandi sjónarhorn kæmu fram eftir því hvaða stöðu starfsmenn gegndu á heimilinu og hvort menntun þeirra hefði áhrif á viðhorf þeirra og skoðanir. Reynt var eftir fremsta megni að velja starfsmenn með það í huga að þeir ynnu ekki á sömu sambýlunum innan hússins. Valdir voru tveir hjúkrunarfræðingar sem fulltrúar sérfræðinga í rannsókninni. Þrír þátttakendur voru sjúkraliðar og hafa því menntun á framhaldsskólastigi. Einn sjúkraliðanna er með framhaldsmenntun í sínu fagi. Að lokum var valinn einn þátttakandi sem hefur starfað sem ófaglærður starfsmaður í umönnun á heimilinu. Misjafnt er hversu lengi starfsmennirnir hafa starfað hjá Sóltúni en allir hafa þeir þó nokkra starfsreynslu í sínu fagi, ýmist sem starfsmenn Sóltúns eða annarra hjúkrunarheimila eða stofnana.

Þátttakendum í rannsókninni var lofað að nöfn þeirra kæmu hvergi fram og reynt yrði að afmá eftir fremsta megni persónugreinanleg atriði. Þátttakendum sem allir er konur fá því nöfn sem rannsakandi gefur þeim. Hér á eftir fer örstutt lýsing á þátttakendum:

Gyða er sjúkraliði með framhaldsmenntun og hefur starfað hjá Sóltúni frá því heimilið tók til starfa. Hún hafði margra ára reynslu af umönnun þegar hún hóf störf hjá Sóltúni.

Fríða er starfsmaður í umönnun á heimilinu og hefur starfað þar síðustu þrjú ár. Hún hafði ekki reynslu úr heilbrigðisgeiranum þegar hún byrjaði sem starfsmaður hjá Sóltúni.

Halla er menntaður sjúkraliði sem hefur starfað í eitt og hálf ár hjá Sóltúni. Hún gegnir nú stöðu verkefnastjóra á sínu sambyli og hafði áður en hún hóf störf hjá Sóltúni unnið sem sjúkraliði í yfir tíu ár.

Rakel er menntaður hjúkrunarfræðingur og með meistarapróf. Hún hefur starfað hjá Sóltúni í tvö og hálf ár en hefur yfir þrjátíu ára reynslu sem hjúkrunarfræðingur.

Unnur er sjúkraliði sem nýlega hóf störf hjá Sóltúni. Hún hefur samt sem áður mikla reynslu í sínu fagi því hún hefur starfað við aðhlyningu og umönnun í um þrjátíu ár.

Birna er hjúkrunarfræðingur sem hefur starfað í fimm ár hjá Sóltúni. Hún hefur viðtæka reynslu sem hjúkrunarfræðingur en hún hafði aldrei unnið við hjúkrun aldraðra þegar hún hóf störf hjá Sóltúni.

### **Aðferð við gagnasöfnun**

Eins og áður hefur verið nefnt var rannsóknin þríþætt. Í fyrsta lagi var rannsakandi þátttakandi á vettvangi og fylgdist með starfsmönnum við sín venjubundnu störf og átti við þá óformlegt spjall. Þátttökuathugunin samanstóð af 5 heimsóknnum á hjúkrunarheimilið auk þess sem rannsakandi var viðstaddur íbúafing Sóltúns sem haldið er árlega fyrir íbúa og aðstandendur þeirra. Í öðru lagi voru tekin viðtöl við sex starfsmenn. Um var að ræða opin viðtöl (e. *semistructured*) en rannsakandi hafði spurningaramma sem hann hafði til viðmiðunar en reyndi að gæta þess að vera opin

fyrir nýjum og óvæntum hliðum efnisins. Sömu eða svipaðar spurningar voru lagðar fyrir alla þátttakendur en rannsakandi reyndi þó að leyfa þátttakendum að tjá sig sem mest frá eigin brjósti. Hvert viðtal tók tæplega eina klukkustund og var tekið upp á stafrænt upptöku og vélritað upp að því loknu. Viðmælendum var gerð grein fyrir því að viðtölin væru tekin upp og afrituð að þeim loknum. Þátttakendur undirrituðu yfirlýsingu um samþykki fyrir þátttöku í rannsókninni og þeir upplýstir um að þeim væri heimilt að svara einungis þeim spurningum sem þeir teldu sig geta svarað og að jafnframt væri þeim heimilt að hætta þátttöku í rannsókninni kysu þeir það.

Viðtölin voru öll tekin á Sóltúnsheimilinu í febrúarmánuði árið 2007 og fóru fram á þeim tíma sem hentaði þátttakendum best hverju sinni. Vélrituð eru viðtölin um 160 blaðsíður.

Til viðbótar við þátttökuathugun og viðtöl við starfsmenn var við vinnslu ritgerðarinnar unnið með ýmis skrifleg gögn og skýrslur sem aðgengileg voru á Sóltúni. Um er að ræða ýmsar handbækur starfsmanna, skriflega stefnu heimilisins varðandi starfsmanna- og öryggismál, skýrslu Ríkiskaupa um útboð og rekstur hjúkrunarheimilisins frá árinu 2000, viðtal Ingu Jónu Jónsdóttur, lektor við Önnu Birnu Jensdóttur, framkvæmdastjóra og hjúkrunarforstjóra Sóltúnsheimilisins og ýmis gögn sem aðgengileg eru á innri vef Sóltúns.

### **Gagnagreining**

Við úrvinnslu gagnanna byrjaði rannsakandi á að lesa viðtölin sem áður höfðu verið afrituð í texta aftur og aftur. Viðtölin voru flokkuð niður efnislega samkvæmt spurningalistanum sem var til hliðsjónar þegar viðtölin voru tekin. Sá spurningalisti beindist að þremur megin þáttum. Í fyrsta lagi var spurt um Sóltún sem vinnustað, fyrirtækjabraginn og starfsumhverfið á Sóltúni. Í öðru lagi var spurt um störf og vinnuferlið hjá viðmælendum og að lokum var spurt um vinnutengdan lærdóm og þróun færni í tengslum við störf viðmælanda. Þessir efnisflokkar voru í fyrstu hafði til hliðsjónar og svörin greind og flokkuð hjá hverjum viðmælanda innan hvers flokks. Öll svör viðmælanda í hverjum flokki voru þá lesin yfir aftur og dregin út þau atriði sem voru lýsandi fyrir viðhorf og skilning viðmælanda á því sem spurt var um. Sum viðtölin

voru ítarlegri og svörin greinarbetri en hjá öðrum en það kom þó ekki í veg fyrir að töluverður samhljómur var milli viðmælanda og ákveðin þemu komu sterklega í ljós.

Á seinni stigum voru viðtölin lesin aftur yfir í heild sinni og tengsl fundin milli svara viðmælanda og þeirra þátta sem til skoðunar eru í rannsóknarspurningunum.

## 6 Rannsóknin, gagnagreining og umræður

Umfjöllun um rannsóknina hér á eftir er skipt í fjóra megin kafla sem eru í fyrsta lagi menningin á Sóltúnsheimilinu og stutt lýsing að aðdragandanum að stofnun heimilisins fyrir liðlega fimm árum síðan. Í öðru lagi eru viðhorf þátttakenda til starfanna á heimilinu skoðuð og í stuttu máli er gerð grein fyrir starfsumhverfinu eins og það birtist þátttakendum og rannsakanda. Í þriðja lagi er gerð grein fyrir viðhorfi þátttakenda til lærdóms og gerð grein fyrir lærdómsumhverfinu á Sóltúnsheimilinu. Að lokum er stutt umfjöllun um leiðtoga og stjórnendur heimilisins og þeirra þáttar í mótun menningarinnar á vinnustaðnum og hvernig þeir stuðla að lærdómi og uppbyggingu vinnustaðarins sem lærdómsumhverfis.

### 6.1 Sóltún

Hjúkrunarheimilið Sóltún tók til starfa 7. janúar 2002 og er fyrsta hjúkrunarheimili aldraðra sem rekið er undir merkjum einkaframkvæmdar á Íslandi. Íslenska ríkið gerði árið 2000, að undangengnu útboði samning við Öldung hf., sem er rekstraraðili og eigandi Sóltúns, um byggingu og rekstur heimilisins. Aldrei áður hafði svo stórt verkefni í heilbrigðisþjónustu verið boðið út. Útboðinu var skipt í þrjá hluta og þrjár dómnefndir sáu um að dæma tilboðin sem bárust. Í útboðinu voru þrír þættir metnir sem voru fyrsta lagi hugmyndafræðin sem hjúkrunarheimilið hefur til grundvallar, í öðru lagi húsnæði þess og hönnun og í þriðja lagi reksturinn. Öldungur hf. fékk 10 í einkunn fyrir alla þessa þætti og var í kjölfarið gengið til samninga við fyrirtækið. Forsvarsmenn Öldungs hf. lögðu mikinn metnað í að bjóða besta aðbúnað sem völ er á, mjög gott starfsumhverfi og sem mest gæði á sem hagstæðustu verði. Í samningi ríkisins við Öldung hf. felst að Öldungur hf. byggir og rekur hjúkrunarheimili sem ætlað er 92 öldruðum einstaklingum með öllu því sem til þarf. Þjónustusamningurinn sem gerður var hljóðar upp á 11,8 milljarða og er gert ráð fyrir að heimilið verði rekið í að minnsta kosti 25 ár. Samkomulagið milli ríkisins og Öldungs hf. var með þeim hætti að Öldungur lagði til bygginguna sem starfsemin er í en greiðslur frá ríkinu eru í formi daggjalda fyrir heimilismenn.

Hugmyndin að rekstri einkarekins hjúkrunarheimilis kemur frá einkavæðingarnefnd og sprettur af þörf ríkisins til að hafa áhrif á það hvaða einstaklingar fá vistun á hjúkrunarheimilum. Löng hefð er fyrir því að sjálfseignarstofnanir og fjölskyldur reki hjúkrunarheimili á Íslandi með þjónustusamningum við ríkið án þess að ríkið geti stjórnað því hvaða einstaklingar fá vistun. Veikustu einstaklingarnir hafa gjarnan átt erfitt með að fá vistun og hafa þurft að dvelja langdvölum á sjúkrahúsum með tilheyrandi kostnaði fyrir íslenska ríkið og óþægindum fyrir viðkomandi aðila. Sóltúni er einkum ætlað að þjónusta þennan veikasta hóp einstaklinga. Fyrirmyndin að einkareknu hjúkrunarheimili kemur frá Norðurlöndunum og öðrum Evrópuríkjum sem hafa rekið hjúkrunarheimili á svipuðum forsendum með ágætum árangri.

Allir íbúar í Sóltúni þarfnast verulegrar hjúkrunar og aðstoðar í sínu daglega lífi og miðast daggjöld sem heimilið fær við hjúkrunarþyngdarstuðul. Hjúkrunarþyngdarstuðull er hærri fyrir Sóltúnsheimilið en önnur heimili fyrir aldraða þar sem einungis einstaklingar sem fengið hafa vistunarmat samkvæmt reglugerð nr. 79/2001 og eru í mjög brýnni þörf fyrir hjúkrun geta fengið heimilispláss. Kröfur um starfsmannafjölda eru því meiri á Sóltúnsheimilinu en á öðrum hjúkrunarheimilum. Launþegar heimilisins eru um tvö hundruð talsins en stöðugildi eru rúmlega hundruð.

## 6.2 Vinnustaðamenning Sóltúns

Vinnustaðamenning er flókið og margslungið fyrirbæri og er það eitt mikilvægasta hlutverk stjórnenda og leiðtoga fyrirtækja að hjálpa til við að byggja upp og viðhalda æskilegri menningu á vinnustaðnum. Að sjálfsögðu geta stjórnendur og leiðtogar ekki einir byggt upp menningu heldur mótast hún af og í samvinnu við alla starfsmenn fyrirtækis, viðskiptavini þess og umhverfið. Sóltúnsheimilið er ekki gamall vinnustaður, einungis fimm ára. Á þeim tíma sem liðinn er frá því heimilið var stofnað hefur verið unnið ötullega að því að byggja upp góða þjónustu við heimilismenn, góðar vinnuaðstæður fyrir starfsfólk og heimilisanda þar sem lögð er áhersla á að Sóltún sé heimili en ekki sjúkrastofnun.

Mjög sterk áhrif koma greinilega frá framkvæmdastjóra og stjórnendum heimilisins sem sameiginlega hafa lagt grunn að þeirri menningu sem birtist á Sóltúnsheimilinu. Við fyrstu sýn virðist fyrirtækjamenning Sóltúns vera sterk og hugmyndafræði og gildi heimilisins vera inngreipt í huga starfsmanna sem flestir virðast starfa og lifa í anda Sóltúnsstefnunnar. Rík áhersla er til dæmis lögð á að kynna nýjum starfsmönnum hugmyndafræði og stefnu Sóltúns og eru starfsmenn því almennt meðvitaðir um markmið, sýn og hugmyndafræði heimilisins sem eykur árangur í starfi og veitir starfsmönnum öryggi. Þessi mikla áhersla á hugmyndafræðina og markmiðin sem sóst er eftir að ná virðist leiða til þess að innan heimilisins sé ekki að finna marga litla hópa með sína eigin menningu heldur er menning hópanna svipuð og myndar fyrirtækjamenningu sem er sterk og sameiginleg fyrir allt heimilið. Að sjálfsögðu er blæbrigðamunur milli allra þessara litlu eininga sem starfa innan Sóltúns en kafa þyrfti enn dýpra en hér er gert til að greina þann mun sem þar birtist.

Hér að eftir verður fyrirtækjamenningu Sóltúns lýst og hún greind þar sem líkan Edgar H. Schein að fyrirtækjamenningu er notað sem verkfæri.

### **6.3 Líkan Schein að fyrirtækjamenningu og Sóltúnsheimilið**

Markmiðið hér er að gera lýsandi greiningu á fyrirtækjamenningu Sóltúnsheimilisins og fella hana að líkani Edgar H. Schein um menningu sem fjallað var um í fræðilega hluta ritgerðarinnar. Þar er fyrirtækjamenningu líkt við ísjaka og menningin er líkt og ísjakinn ekki að öllu sjáanleg á yfirborðinu. Sá hluti menningarinnar sem hægt er að líkja við topp ísjakans kallar hann áþreifanleg tákni og nær það yfir allt það sem birtist aðilum sem koma inn á heimilið og þeir geta séð, heyrt eða fundið fyrir. Fyrir neðan áþreifanleg tákni í líkaninu og er sá hluti sem Schein kallar sýnilegar skoðanir og gildi. Hér birtist stefna, markmið, gildi og hugmyndafræði Sóltúns. Neðst í líkaninu eru undirliggjandi hugmyndir og líkt og í myndlíkingunni við ísjakann þá er þetta sá hluti sem er undir yfirborðinu og sá þáttur menningarinnar sem erfiðast er að átta sig. Hér þarf að kafa dýpra og reyna að átta sig á hvaða þættir það eru sem eru svo samofnir og inngreyptr í huga starfsmanna að þeir álíta þá sjálfsagðan hlut. Þessar undirliggjandi hugmyndir

mótast vegna viðhorfa og reynslu starfsmanna við að framkvæma þau verk sem þeir sinna.

## Ápreifanleg tákn

### Húsnæði

Starfsemi Sóltúns fer fram að Sóltúni 2 í Reykjavík og er húsnæðið hannað sérstaklega fyrir starfseminna. Mikil vinna var lögð í hönnun og alla útfærslu á húsnæðinu til að það mætti nýtast sem allra best og mynda þann heimilisanda sem sóst var eftir í hugmyndafræði Sóltúnsheimilisins. Hvert smáatriði er úthugað í þeim tilgangi að heimilismönnum líði sem best og að störf starfsmanna séu sem auðveldust. Allt yfirbragð á húsinu er nútímalegt, stílhreint og bjart.

Húsnæðið er 7000 fermetrar á þremur hæðum og byggingin er í laginu eins og krossfiskur til að þeir sem í húsnæðinu búi upplifi hverja einingu sem allra minnsta. Húsinu er skipt í tólf lítil sambylí, öll með átta íbúum nema eitt sem er með fjórum íbúum (Ríkiskaup, 2000). Allir íbúar búa á einbýli og rík áhersla er lögð á að aðbúnaður hvers heimilismanns sé sem bestur. Hver íbúi hefur rúm gott 30 fermetra herbergi og sér baðherbergi. Allir íbúar fá til afnota á heimilinu fullkomin rúm en geta að öðru leyti haft sín eigin húsgögn hjá sér.

Hverju sambylí tilheyrir sameiginleg setu- og borðstofa þar sem heimilismenn borða og hafa aðgang að kjósi þeir svo. Í setustofnum eru sjónvarp og tölva sem íbúar og starfsmenn hafa aðgang að. Hverju sambylí tilheyrir jafnframt eldhús sem allir heimilismenn, aðstandendur þeirra og starfsmenn geta nýtt sér. Þar geta aðstandendur til dæmis eldað og séð um mat fyrir sína ættingja kjósi þeir það. Einnig geta aðstandendur komið og borðað með sínum ættingjum í borðstofunni hafi þeir áhuga á því.

Þar sem húsnæðið er hannað sem mörg lítil sambylí myndast litlir kjarnar starfsmanna sem vinna saman. Starfsmenn líta á þá sem vinna á þeirra sambylí og því sambylí sem liggur sömu megin á sömu hæð í húsinu sem sína nánustu samstarfsfélaga. Venjulega

eru minni samskipti við starfsmenn á öðrum hæðum eða sambýlum og má því raun líta á einingarnar sem litla vinnustaði innan þess stóra. Þrátt fyrir þetta er vinnustaðurinn langt frá því að vera klofinn í litlar ósamstæðar einingar heldur þvert í mót virðist hugmyndafræði, samhugur og sameiginleg gildi starfsmanna vera einkennandi fyrir Sóltúnsheimilið.

Þeir starfsmenn sem rætt var við voru sammála um að húsnæði Sóltúns væri einstaklega vel heppnað og aðstaða væri betri fyrir bæði heimilismenn og starfsmenn en tólkast á öðrum hjúkrunarheimilum. Gyða nefnir að húsnæðið höfði sérstaklega til hennar og hafi haft áhrif á það að hún vildi vinna hjá Sóltúni. Hún segir:

*Það höfðar til mín, sko sérstaklega fannst mér höfða til mín þetta að hver einstaklingur býr einn í 30 fm rými. ... þetta er sko laust við allt svona stofnana, allan svona stofnanabrag. Það er gert náttúrulega í því í hugmyndafræðinni að gera þetta ekki að stofnun.*

Jafnframt segir Gyða „ég hefði ekki nennt að fara að vinna þar sem það voru kannski þrír saman í herbergi og þú veist þar sem að maður sér bara ömurlegar aðstæður“. Hún segir einnig, að sjálfsögðu geti verið fín starfsemi í húsnæði sem ekki er algjörlega fullkomið, það séu fleiri þættir sem þar skipta máli en húsnæðið sjálft.

Á fyrstu hæð hússins er stór salur þar sem stærri viðburðir eru haldnir auk þess sem íbúar geta fengið salinn lánaðan til að eiga stund með sinni fjölskyldu. Aðstaða til iðjubjálfunar er einnig á fyrstu hæð auk lítils tækjasalar þar sem sjúkraþjálfun fer fram. Hárgreiðslu- og snyrtistofa er í húsinu og einnig er hægt að veita minni háttar tannlæknaþjónustu. Sérhannaður þerapíu garður og heitur pottur er til afnota fyrir alla íbúa hússins.

Í kjallara Sóltúnsheimilisins er eldhús sem hefur umsjón með þeim mat sem er á borð borinn fyrir heimilis- og starfsmenn á Sóltúni. Allur heitur matur fyrir íbúa á heimilinu er þó keyptur frá eldhúsi Hrafnistu.

Þegar komið er að og inn í húsnæði Sóltúns mætir gestum mikil snyrtimennska, allar innréttingar eru fallegar og látlausar og greinilega er gerð tilraun til að láta sem minnst minna á að heimilið sé dvalarstaður einstaklinga sem ekki eru færir um að sjá um sig sjálfir.

Ein af þeim hugmyndum sem lagt var upp með í undirbúningi að stofnun Sóltúnsheimilisins var að heimilið væri ekki stofnun heldur heimili íbúanna og þeirra griðastaður síðustu ævíárin. Heimilistilfinning er sú tilfinning sem sóst er eftir að ná hjá þeim sem búa, starfa eða eru gestkomandi í húsinu. Fríða orðar það svo þegar hún er innt eftir því hvernig vinnustaður Sóltún sé. Hún segir „...bara heimili“ og bætir jafnframt við að andrúmsloftið sé „alveg yndislegt“. Þessi ummæli eru vísbending um að heimilistilfinningin skili sér eins og til er ætlast.

Húsnæðið er hannað þannig að ekki er mikið um skrifstofur eða lokuð herbergi sem eru sérstaklega ætluð starfsmönnum. Starfsmenn eru fyrst og fremst þátttakendur í heimilislífinu í Sóltúni og hafa sín afdrep og aðstöðu mest inni á sambýlunum í því sameiginlega rými sem þar er. Þetta þýðir að starfsmenn hafa ekki mörg afdrep til að sinna sínum málum í næði enda má segja að þar sem störf starfsmanna snúa fyrst og fremst að því að annast íbúana þá sé ekki mikil þörf á því. Með því að hafa fyrirkomulagið á húsnæðinu með þessum hætti er undirstrikað í menningunni að það eru íbúarnir á heimilinu sem skipta mestu máli.

## **Tækni**

Við hönnun og innréttingu húsnæðisins var leitað að allri tækni sem til var á þeim tíma til að mæta þeirri hugmyndafræði sem starfsemin byggir á. Mikil áhersla er lögð á að íbúunum líði vel og þeir geti verið eins sjálfstæðir einstaklingar og hægt er. Til að uppfylla þessar kröfur voru til dæmis keypt mjög fullkomin gjörgæslurúm fyrir alla íbúa sem hefur í för með sér að þeir geta í meira mæli bjargað sér sjálfir en annars væri og eiga því meira einkalíf. Einnig voru keyptar 12 lyftur sem hægt er að færa á milli staða eftir því sem þörfin er. Lyfturnar auðvelda starfsmönnum að annast íbúana og auka til muna öryggi íbúanna og minnka líkamlegt erfiði starfsmanna. Sérstakt

hjúkrunarvöktunarkerfi sem hentar sérstaklega vel fyrir einstaklinga sem ekki geta notað bjöllu var lagt í húsið í upphafi og var Sóltún fyrsta heimilið utan Norður Ameríku til að taka það í notkun. Kerfið auðveldar alla yfirsýn og sýnir hvenær sólarhringsins mesta eða minnsta þörfin er fyrir aðhlyningu. Þetta auðveldar til muna allt skipulag og mönnun heimilisins auk þess sem það er mikið hagræði fyrir íbúana.

Viðmælendur taka allir undir að sú tækni og hjálpartæki sem heimilið hefur yfir að ráða auðveldi störf þeirra til muna. Tæki sem notuð eru við umönnun heimilismanna eru ekki jafn flókin og mikið að þeim búnaði sem notaður er á hátækni sjúkrahúsi en skiptir þeim mun meira máli við að minnka líkamlegt erfiði starfsmanna, gera störfin auðveldari og auka öryggi íbúanna. Fríða orðar þetta svo:

*Tæknin er bara hreinlega nauðsynleg, ég veit ekki hvar við værum sko. Það er eins og hjá okkur þá er lyftari, sem lyftir fólki af rúminu. Það eru fast alveg fjórir manns af átta sem þú gætir ekki bifað öðru vísi.*

Halla tekur undir á svipuðum nótum:

*Já, það er náttúrulega stórkostlegt að maður skuli hafa svona hjálpartæki og við erum náttúrulega oft með þungt fólk og það er engin spurning að þetta gerir vinnuna miklu léttari.*

Lyftarar, hjólastólar, fullkomin gjörgæslurúm og búnaður til að auðvelda böðun heimilismanna eru þau tæki sem aðallega eru notuð á heimilinu. Þetta er ekki flókinn búnaður og að sögn starfsmanna og tiltöluleg auðvelt að læra á hann. Nýir starfsmenn fá þriggja daga aðlögun og kennslu þegar þeir hefja störf og nægir það í flestum tilfellum til að ná tökum á því sem þarf.

„Time care“ tímavinnukerfið var tekið í notkun um leið og Sóltúnsheimilið var opnað. Með time care kerfinu geta starfsmenn á einfaldan hátt skipulagt sinn vinnutíma í ríkara mæli en áður hefur tíðkast hjá fólki í vaktavinnu. Starfsmenn geta hvort heldur skráð

vinnutíma sinn í tölvum á vinnustað eða frá heimili sínu. Kerfið fellur vel að fjölskyldustefnu Sóltúns sem hefur það að markmiði að jafnvægi ríki milli fjölskyldulífs og atvinnu með því að gefa starfsmönnum kost á sveigjanlegum vinnutíma eða annarri hagræðingu á vinnutíma þar sem því verður við komið.

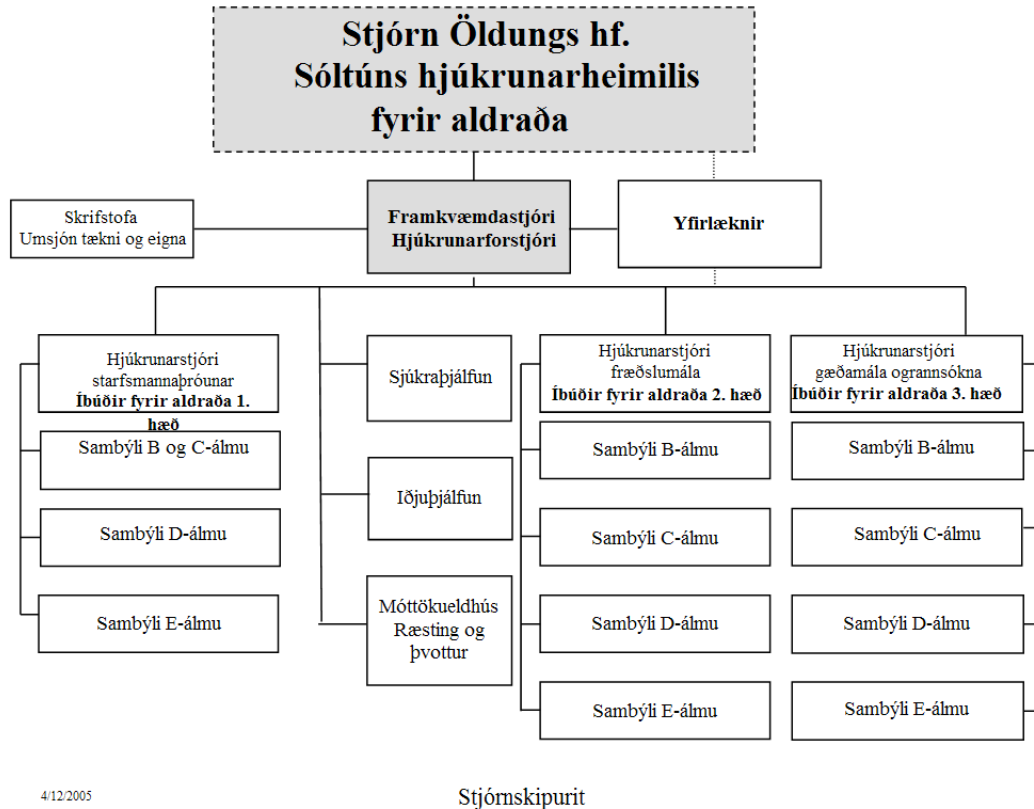
Þegar Sóltúnsheimilið var stofnað var markmiðið að hafa allar upplýsingar á rafrænu formi, hvort sem þær snúa að starfsmönnum eða íbúum. Sjúkraskrár eru því rafrænar og aðgangur að þeim er allur í gegnum tölvur og ekkert sem tilheyrir sjúkraskrá er prentað á pappír til að geyma.

Tölvur og sjónvörp eru staðsett í öllum setustofum á heimilinu og hafa bæði heimilismenn og starfsmenn aðgang að þeim. Þar geta starfsmenn sinnt því sem þeir þurfa að vinna í tölvum og skoðað tilkynningar og boð sem miðlað er innan vinnustaðarins. Allar tilkynningar innan vinnustaðarins fara í gegnum tölvupóst og innra net heimilisins svo mikilvægt er að starfsmenn nýti sér þennan búnað og tækni til að fylgjast sem best með. Sjónvörpin á setustofunum er einnig hægt að nota til að fylgjast með því sem fram fer í samkomusal heimilisins.

Þó svo að tölvur og annar tæknibúnaður séu mikið notaðar til að auðvelda störf og hagræða í rekstri heimilisins er reynt að hafa hann eins ósýnilega og mögulegt er. Þetta ásamt öðrum þáttum sem hér hafa verið reifaði hefur í för með sér að utankomandi aðilar upplifa Sóltúnsheimilið frekar sem heimili íbúanna sem þar búa en sjúkrastofnun.

Sóltúnsheimilið hefur yfir að ráða bifreið til þjónustu fyrir íbúa heimilisins. Starfsmenn geta farið með íbúa í ökuferðir til að skoða mannlífið fyrir utan vegg heimilisins og er leitast við að tengja ferðirnar við áhugamál og fyrri reynslu íbúanna. Bifreiðin gefur starfsfólki meiri möguleika til að sinna fjölbreyttri afþreyingu með íbúunum sem annars ættu af heilsufarsástæðum erfitt með að fara mikið út fyrir heimilið.

**Skipulag og rekstur**



**Mynd 6. Stjórnskipurit Sóltúns. Sóltún, 2005.**

Á Sóltúnsheimilinu er leitast við að hafa skipulag með skýrum og skilvirkum hætti. Framkvæmdastjóri heimilisins er jafnframt hjúkrunarforstjóri og á hverri hæð er einn hjúkrunarstjóri sem hefur yfirumsjón með 28-32 íbúum auk þess sem hann sérhæfir sig í tilteknum málaflokki. Þessir málaflokkar eru starfsþróun, fræðsla og gæða- og rannsóknarmál. Þessum sviðum til stuðnings eru skrifstofa, yfirlæknir, sjúkra- og iðjuþjálfun, móttökueldhús og ræsting. Einnig er starfandi við heimilið djákni.

Allir starfsmenn sem starfa við umönnun íbúa vinna á tilteknu sambýli og hafa sína heimilismenn sem þeir annast. Starfsmaðurinn vinnur því á mjög afmörkuðu svæði og heimilismenn hafa sem mest sama starfsfólkið sem annast það. Þetta er gert til hagræðis fyrir bæði starfsfólkið og íbúana. Starfsfólkið hefur þá færri einstaklinga til að annast sem þeir aftur á móti þekkja vel og íbúarnir hafa þá alltaf sama starfsfólkið sem annast

Þá og þar með þann stöðugleika sem er mikilvægur í lífi þeirra. Starfsmenn sem vinna saman á hverju sambýli bera ábyrgð á að sinna sínum skjólstæðingum í einu og öllu, allt frá því að sinna þeirra daglegu þörfum, gefa lyf, koma þeim í sjúkra- eða iðjuþjálfun, sinna samskiptum við aðstandendur eða fara með þeim í eitthvað af þeim tómsundum sem í boði eru. Hjúkrunarfræðingar og verkefnastjórar á sambýlunum sjá um að útdeila verkum og skipuleggja starfið á deildinni. Starfsmenn hittast svo tvisvar á dag til að fara yfir þau mál sem upp hafa komið eða liggja fyrir. Tölvusamskipti í gegnum tölvupóst og dagatalið í Outlook er notað til að skrá og skipuleggja það sem gera þarf innan sambýlisins. Með því móti eiga allir starfsmenn að hafa aðgang að því þarf að gera og geta fylgst með því sem er á döfinni.

Stjórnunarstíllinn er nokkuð flatur á sambýlunum. Starfsmenn bera sameiginlega ábyrgð eins og áður sagði á að sinna sínum skjólstæðingum og verkaskipting milli yfir- og undirmanna er ekki áberandi. Gyða segir:

*... það er svona flatur stjórnunarstíll. Það er svona hérna, sko það er mikil ábyrgð sem er lögð inn á hvern og einn. Þetta er allt svona lítil sambýli og það er einstaklingshæf hjúkrun sem þýðir að þú ert í raun og veru að bera ábyrgð á þessum einstaklingum frá a til ö. Samskipti við aðstandendur og annað slíkt og eins og lyfjagjöf. Það er ekki sem sagt einhver sem að kemur bara með lyfjavagninn og gefur heldur eru lyfin inni hjá fólkinu og þannig að það er þá hver og einn starfsmaður, hvort sem að hann er ófaglærður eða ekki, sem gefur lyfin til sinna skjólstæðinga. [...]... og þú sem sagt berð ábyrgð á að gefa honum lyfin og kvitta fyrir og allt það. Þannig að þetta er svona soldið eins og flatt ... það bera allir svolítið mikla ábyrgð og líka það að þeir hérna ..... já, hvað get ég sagt? Að hérna, já, það reynir soldið mikið á hvern og einn.*

Unnur segir varðandi skipulagið, að það sé bara mjög gott og í rauninni fái hún tækifæri til að vinna talsvert sjálfstætt og hafa svolítið um það að segja hvernig hún framkvæmir hlutina.

Starfsmenn sem rætt var við eru flestir sammála um að skipulagið á vinnunni og verkferlar séu í lagi á heimilinu. Einn viðmælandi gerir þó athugasemd við það að yfirmenn þurfi að bera meiri ábyrgð og boðin komist ekki alltaf frá þeim til annarra starfsmanna. Ástæðuna telur viðmælandi vera að skilaboðin þurfi að koma munnlega frá yfirmönnum og þau skili sér ekki alltaf alla leið. Hugsanlega getur þetta verið vandamál eða þá að starfsmaðurinn er ekki að nýta sér þá tölvutækni og boðmiðlum sem ætlast er til að starfsmenn notfæri sér.

Lykilatriði í rekstri Sóltúns er góð og hagkvæm nýting fjármuna, verðmætasköpun, mikilvægi þess að rekstri sé stýrt í samræmi við áætlanir, áreiðanlegt bókhald, skýrar verklagsreglur, sterkt innra eftirlit og öflug upplýsingakerfi (Starfsmannahandbók, 2006).

Hjúkrunarstjórar eru ábyrgir fyrir rekstri sinnar hæðar og þurfa að sjá um mönnum, innkaup og allt annað sem snýr að rekstri á sínum sambýlum. Rík áhersla er lögð á að hjúkrunarstjórar geri áætlanir fyrir sinn rekstur og fylgi þeim eftir. Allar tekjur heimilisins koma frá ríkinu í formi daggjalda sem samið var um í þjónustusamningi Sóltúns við ríkið. Mikilvægt er því að hjúkrunarstjórar gæti þess að halda sig innan þess fjárhagsramma sem þeim er settur því ekki er mögulegt að fara fram á viðbótarfjármagn. Reksturinn hefur fram að þessu alltaf verið í samræmi við fjárhagsáætlanir.

### **Stjórnun og samskipti**

Viðmælendum ber saman um að stjórnunin á heimilinu sé afar góð. Gott samband sé milli yfir- og undirmanna og að yfirmenn treysti sínum undirmönnum vel og sýni þeim traust. Unnur lýsir stjórnuninni með þessum hætti:

*Ég held að þessu húsi sé alveg frábærlega stjórnað og öllum rekstrinum sem að ég hef ekki mikið vit á. En mér finnst það vera og ef eitthvað á að gera þá er það bara gert. Og deildarstjóri minn, er náttúrulega bara einstök. Ég held hún haldi einna best utan um deild sem að ég hef upplifað og það er ofboðslega öruggt og gott.*

*Hún er alveg frábær sko ... Þar sem að er svona góð stjórn þar er náttúrulega, skiptir ofboðslega miklu máli.*

Allir viðmælendur er sammála um að samskipti milli undir- og yfirmanna séu mjög góð og að þeir finni ekki fyrir stéttskiptingu eins og þekkist víða í heilbrigðisgeiranum. Allir starfsmenn vinna saman sem jafningjar og hjúkrunarfræðingar, sjúkraliðar og ófaglærðir eru til dæmis ekki merktir með sérstökum litum á einkennisfötum og það sé af hinu góða. Undirmenn geta leitað til yfirmanna til að fá góð ráð og aðstoð varðandi það sem snýr að vinnunni og mikilvægt sé að vita af djáknanum til staðar ef einhver áföll koma upp eða ef mikið hefur verið um dauðsföll íbúa á heimilinu. Starfsmenn fá góða endurgjöf frá yfirmönnum, hvatningu og gjarnan hrós ef vel er unnið. Gyða segir varðandi það hvort stéttskipting sé mikil á vinnustaðnum:

*Alls ekki! Mér finnst það ekki. Langt frá því og mér finnst líka, af því að það eru líka þessa starfsmannaviðtöl og fólk hafi alltaf greiðan aðgang að yfirmanninum. Hvort sem að það eru sem sagt formleg viðtöl eða ekki.*

Rakel segir einnig um stéttskiptingu og ábyrgð starfsmanna:

*... það hafa oft verið vandamál á milli sjúkraliða og hjúkrunarfræðinga... en það er ekki til staðar hér. Það er náttúrulega, ... eins og ég vil sjá þetta og sé þetta, þá á bara hver og einn að fá að njóta sín. Að gera það og hafa þá ábyrgð sem er í þeim verkefnum sem að hann er að sinna, ... sko þá líður fólki betur í starfi.*

Áberandi kemur í ljós hjá viðmælendum hversu vel yfirmenn treysta undirmönnum sínum og ábyrgð er dreift á herðar starfsmanna. Þetta viðhorf kemur í ljós hjá öllum stéttum sem talað var við, þ.e. hjúkrunarfræðingum, sjúkraliðum og ófaglærðum. Annar hjúkrunarfræðingurinn sem rætt var við segir til dæmis þegar hún var spurð hvort ábyrgð sé dreift meðal starfsmanna:

*Já. Já, já. Þetta er líka sko við erum svo heppnar að vera með nokkrar sjúkraliða með framhaldsmenntun og það munar miklu. Þær bera mikla ábyrgð líka og eru, já. Og akkúrat á mínum væng sko þá eru þetta bara svo stórfloft og svo ábyrgðarmikið og gott fólk. Ég tala ekki fyrir allt húsið, ég veit ekki alveg um það.*

Hinn hjúkrunarfræðingurinn segir einnig að sjúkraliðarnir sem vinni undir hennar stjórn hafi ákveðin verkefni sem þeir sinni og hún treystir þeim fullkomlega til að sinna þeim, enda sýni það sig að þeir standi fyllilega undir þeirri ábyrgð. Hún segir jafnframt að ef starfsfólk fær að bera ábyrgð í starfi líði því betur og sé áhugasamara um starfið sitt.

Fram kom í máli nokkurra viðmælenda að yfirmenn eru sveigjanlegir gagnvart undirmönnum og gott viðmót yfirmanna í garð undirmanna er einkennandi. Yfirmenn koma til móts við þarfir starfsmanna og eru tilbúnir að hliðra til ef til dæmis starfsmaður þarf að skreppa frá eða hliðra til vöktum. Reynt er að leysa slíkar uppákomur án þess að gera stórmál úr. Það skapar þægilegt andrúmsloft á vinnustaðnum og vellíðan hjá starfsmanninum. Yfirmenn eru umhyggjusamir gagnvart starfsfólkinu og sumir þeirra að minnsta kosti ganga gjarnan í störf undirmanna ef á þarf að halda og sýna með því gott fordæmi.

Reynt er að leysa vandamál eða ágreining sem upp kemur með því að ræða hlutina á opinskáan hátt við viðkomandi aðila. Þetta getur bæði átt við mál sem upp koma varðandi starfsmenn og samskipti þeirra eða þá í samskiptum við aðstandendur. Reynt er að hafa alla hluti upp á borðum og láta ágreining ekki krauma lengi. Fram kemur í máli bæði yfir- og undirmanna að þeim finnst þeir geta rætt mál opinskátt, bæði yfirmenn við undirmenn og undirmenn við sína yfirmenn. Eins nefnir annar hjúkrunarfræðingurinn að ef upp koma vandamál í tengslum við starfsfólk þá sé best að leysa þau við þær aðstæður sem þau koma upp í. Hún segir:

*... bara að taka þetta [vandamál] upp við þær aðstæður sem að þetta komi upp á við .. þannig að það sé hægt að vísa til þessara ákveðnu aðstæðna, að það sé ekkert verið að segja „einhver segir*

*Þetta við hinn“ heldur að „ég sá að þetta bara svona og svona“ sko,  
að taka á concrete hlutum...*

Samskipti samstarfsmanna ganga oftast vel og starfsmenn eru yfirleitt liðlegir og hjálplegir hver við annan að mati viðmælenda. Góð samvinna og samstarf starfsmanna er lykillinn að því að heimilið nái takmarki sínu. Starfsmenn virðast líka leggja mikið upp úr því að hafa opin samskipti þar sem allir fá að tjá sig og sínar skoðanir og tala um mikilvægi þess að ágreiningur fái ekki að krauma milli starfsmanna án þess að gripið sé inn í og málin rædd.

### **Aðrir þættir**

Starfsfólk gerir heilmargt til að gera líf íbúanna í Sóltúni skemmtilegra og fjölbreyttara. Mikið félagslíf er í húsinu og reynt er að fá sem allra flesta íbúa til að taka þátt. Sem dæmi um afþreyingu má nefna að lesið er fyrir íbúana, starfandi er ljóðahópur, ýmis handavinna er unnin undir handleiðslu iðjuþjálfans, starfsmenn taka slátur og gera sultu með íbúunum, snyrtistund er fyrir konurnar, þemadagar eru haldnir, haldnar eru guðsþjónustur og kyrrðarstundir með djákna eða presti og um stórhátíðir geta íbúar boðið aðstandendum að koma til sín og borða með sér hátíðamat. Þetta félagslíf auðgar líf íbúanna og færir líf í húsið. Mikill vilji er meðal starfsmanna til að sinna þessum þætti starfseminnar og leggja á sig þá vinnu sem þetta hefur í för með sér.

Einu sinni á ári er haldið íbúaþing þar sem íbúar og aðstandendur þeirra koma saman. Stjórnendur heimilisins gera þar grein fyrir starfseminni og því sem er framundan í rekstri heimilisins. Á þessum fundi geta íbúar og aðstandendur komið með fyrirspurnir til stjórnenda og leitað eftir upplýsingum kjósi þeir það.

### **Sýnilegar skoðanir og gildi**

Fyrir neðan áþreifanleg tákni í líkani Schein eru sýnilegar skoðanir og gildi. Hér birtist stefna, markmið, gildi og hugmyndafræði fyrirtækis. Skýr stefna fyrirtækis er mikilvæg í þeim tilgangi að leiðbeina starfsmönnum í hvað átt fyrirtækið stefnir og markmiðin eru

áfangar sem starfsmenn og fyrirtækið þurfa að ná í sameiningu. Gildi og hugmyndafræði fyrirtækis eru svo hornsteinninn að menningu fyrirtækisins og því sem fyrirtækið og starfsmennirnir vilja sameiginlega standa fyrir.

### **Hugmyndafræði**

Frá því Sóltúnsheimilið tók til starfa hefur rík áhersla verið lögð á að starfsmenn vinni störf sín á heimilinu í anda þeirrar hugmyndafræði sem reksturinn byggir á. Hugmyndafræði hjúkrunar og heimilisins Sóltúns hefur umhyggju fyrir einstaklingnum í fyrirrúmi, þar sem sjálfræði hans er virt í allri umönnun. Heimilisandi og virðing fyrir einkalífi hvers íbúa er ráðandi um leið og öryggiskennnd sem hlýst af sambýli og sólarhringshjúkrunarþjónustu er náð. Athafnir daglegs lífs eru viðfangsefni í hverju sambýli með áherslu á þátttöku íbúa og aðstandenda þeirra eftir getu, óskum og vilja hvers og eins. Markmið heimilisins er að hjúkrun og önnur þjónusta sé veitt á faglegan og ábyrgan hátt. Heilsufarsmat þarf að vera heildrænt, hjúkrunaráætlun skráð og háð stöðugri endurskoðun með það að markmiði að auka og viðhalda sjálfsbjargargetu íbúa og getu hans til að laga sig að breyttum aðstæðum. Öryggi íbúa og vellíðan er í fyrirrúmi ásamt því að viðhalda sjálfsmynd og sjálfsvirðingu þrátt fyrir hrakandi heilsufar og færnitap. Hjúkrun byggist á hjúkrunarfræðilegum kenningum, reynsluþekkingu og þeim ramma sem innri og ytri aðstæður setja heimilinu. (Sóltún, e.d.).

Í máli viðmælenda og í þátttökuathugun rannsakanda kemur berlega í ljós umhyggja starfsfólks fyrir íbúunum og áhugi á velferð þeirra og vellíðan. Starfsmenn virðast tilbúnir til að leggja töluvert á sig til að svo megi verða og hafa að leiðarljósi hugmyndafræði Sóltúns. Starfsmenn eru yfir höfuð mjög meðvitaðir um hugmyndafræðina og virðast finna samsvörun við sínar eigin hugmyndir og gildi í hugmyndafræðinni.

Þegar nýir starfsmenn eru ráðnir hjá Sóltúni er þeim kynnt sú hugmyndafræði sem heimilið starfar samkvæmt. Hugmyndafræðin virðist líka vera það sem kveikir áhuga hjá allmörgum þeirra sem starfa við heimilið og þeir hafa þau gildi og hugmyndir sem heimilið stendur fyrir að leiðarljósi. Sú áhersla sem lögð er á sjálfsvirðingu og sjálfsákvörðunarrétt einstaklinga er það sem starfsmenn virðast samsvara sig við ásamt

áherslunni á góða hjúkrun. Einstaklingar tapa sjálfræði þegar þeir flytja á hjúkrunarheimili og það getur reynst þeim erfitt. Þá er mikilvægt að gera allt sem dregið getur úr þeirri frelsisskerðingu sem á sér stað við flutning á hjúkrunarheimili. Gyða segir til dæmis um ástæður þess að hún réði sig til starfa hjá Sóltúni:

*... það sem hreyfði við mér var hugmyndafræðin.... og þá sérstaklega eins og það sem að kannski er lögð aðallega áhersla á er sjálfsvirðing og sem sagt virðing fyrir manneskjunni og sjálfsákvörðunarréttur eins mikill og hægt er. Því auðvitað tapar fólk heilmiklu sjálfræði við það að flytja inn á hjúkrunarheimili.*

Allir viðmælendur segjast beinlínis annað hvort fylgja hugmyndafræði Sóltúns eða lýsa þeirri hugmyndafræði sem þeir hafa að leiðarljósi sem hefur í öllum tilfellum samsvörun við hugmyndafræði Sóltúnsheimilisins. Greinilega kemur fram hjá þeim viljinn til að íbúum líði eins vel og hægt er miðað við aðstæður, þeir bera virðingu fyrir þörfum og skoðunum íbúanna, starfsmenn vilja að íbúarnir fái að halda reisu sinni og þeir reyna að gefa heimilisfólkinu góðan tíma. Rakel segir til dæmis þegar hún er spurð um þá hugmyndafræði sem hún fylgir:

*...í fyrsta lagi vil ég sko að það sé góð hjúkrun hérna og þannig að fólki, íbúunum líði vel. Við hugsum svona ... við gerum okkar besta. Og ég geri mér alveg grein fyrir því að það er náttúrulega að gera það besta miðað við ástand hvers ... við erum oft að hugsa um mikið veika sjúklinga og það er náttúrulega ekkert fram undan heldur en endalokin stundum, hjá sumum á þessum punkti. En að hugsa, að gera eins vel og við getum í hérna ... með hvern og einn.*

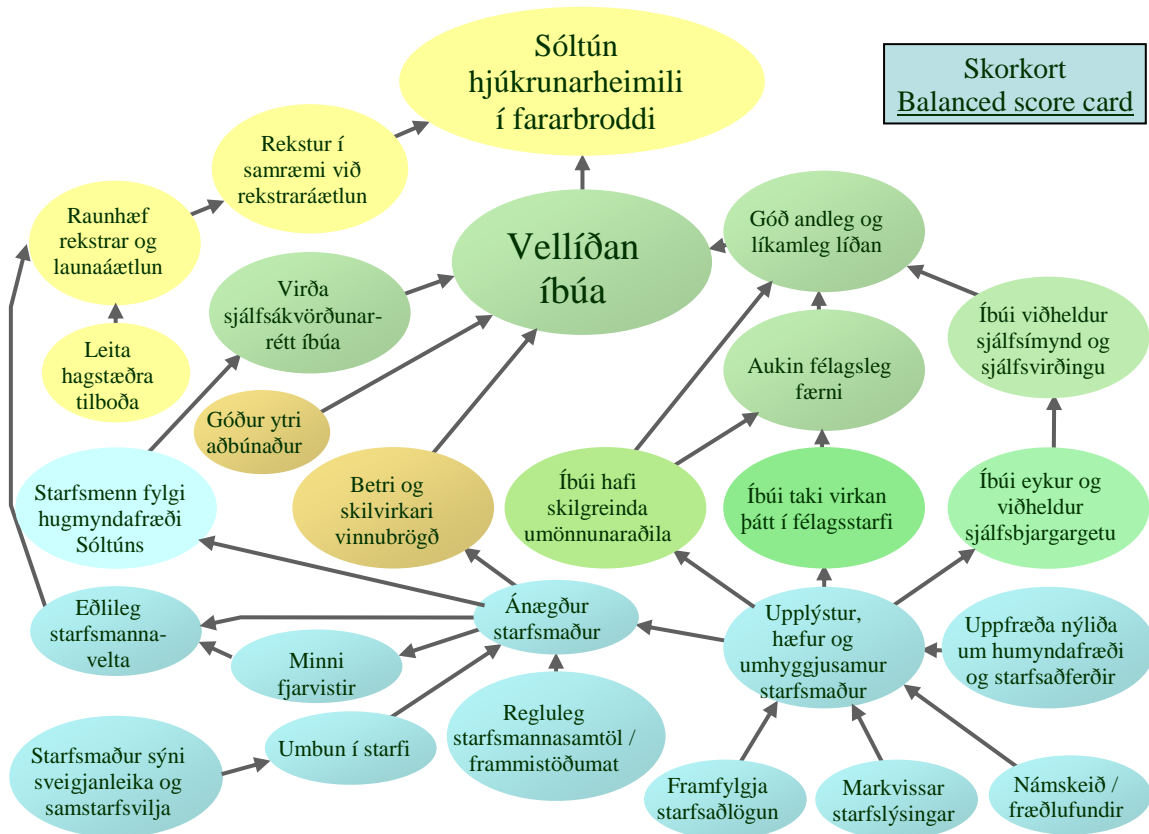
Áberandi er í viðtölunum við þátttakendur í rannsókninni að vellíðan íbúanna og þjónusta við þá er meginviðfangsefnið í hugum þeirra. Enginn nefnir þætti sem tengjast starfsmanninum sjálfum, aðstöðu hans í vinnunni eða kjaramál sem mikilvægustu þættina í tengslum við starfið sitt. Greinilegt er að þeir sem ráðast til starfa hjá Sóltúni

hafa mannkærleika og manngæsku að leiðarljósi og setja sínar eigin þarfir, óskir og langanir aftar á forgangslistann en skjólstæðinga sinna.

Eins og ætla má eru ekki allir sammála hugmyndafræði Sóltúns og hafa þeir einstaklingar í einhverjum tilfellum yfirgefið vinnustaðinn. Fram kemur í máli viðmælenda að líklega eigi þeir sem koma úr hjúkrunarumhverfinu eins og það er á stóru sjúkrahúsunum í sumum tilfellum erfiðar með að finna sig í hugmyndafræði Sóltúns. Ástæðan getur verið sú að þeir eru vanir því að sjúklingarnir leggi allt sitt í hendurnar á fag- eða hjúkrunarfólki og séu einungis til skammtímadvalar á sjúkrahúsinu. Þetta breytist hins vegar þegar um hjúkrunarheimili, sem er heimili einstaklinganna, er að ræða. Þar hefur íbúinn eða sjúklingurinn að sjálfsögðu meira um sín mál að segja og mikilvægt að virða óskir hans og taka ekki ákvarðanir fyrir hann. Það getur því verið hárfín lína á milli þess hvenær starfsmenn eru að vanrækja og þess hvenær er verið að bera virðingu fyrir skoðunum viðkomandi heimilismanns, sérstaklega þegar heimilismenn eru farnir að tapa einhverri færni.

### **Stefna og markmið**

Hjúkrunarheimilið Sóltún stefnir ávallt að því að vera í fremstu röð meðal hjúkrunarheimila. Markmiðið er að veita íbúum ávallt bestu mögulegu þjónustu á hverjum tíma og vera aðlaðandi starfsvettvangur, þar sem hæft starfsfólk er í hverju starfi. Allir þættir varðandi hönnun húsnæðis og val á hús- og tækjabúnaði hefur miðast við það. Starfsemi, húsnæði og aðbúnaður allur verður því ávallt háður sífelldri endurskoðun þar sem nýjar hugmyndir og þekkingarþróun verða hafðar að leiðarljósi (Sóltúns, starfsmannahandbók, 2006).



Mynd 7. Skorkort Sóltúns. Sóltún, e.d.

Eins og sést á skorkorti Sóltúnsheimilisins er markmiðið að vera hjúkrunarheimili í fararbroddi þar sem vellíðan íbúa skiptir meginmáli. Þessu nær heimilið með aðstoð ánægðra, hæfra og vel upplýstra starfsmanna. Í rekstri eins og í Sóltúni eru starfsmennirnir og hæfileikar þeirra og færni lykillinn að velgengi í rekstri og án starfsmanna sem eru meðvitaðir og sammála stefnu og hugmyndafræði heimilisins væri ómögulegt að veita þá góðu þjónustu við íbúana sem sóst er eftir. Áberandi er í allri stefnu og hugmyndafræði Sóltúns hversu rík áhersla er lögð á velferð íbúanna og hversu vel starfsmennirnir virðast þekkja stefnuna, markmiðin og hugmyndafræðina. Rekstrarmarkmið Sóltúns eru einnig skýr. Heimilið skal rekið innan þess fjárhagsramma sem því er settur og leita skal leiða til að reksturinn sé sem hagkvæmastur.

Spurð að því hvernig stefna Sóltúns falli að hugmyndum starfsmanna segir Rakel:

*... mér, hún hefur bara mjög góð áhrif. Því þá er þetta svona... þá eru markmiðin skýr. Við vitum að hverju við stefnum... og leysum þessi verkefni sem upp koma.... bara mjög fínt.*

Birnu finnst stefnan mjög persónuleg og hún er sérstaklega ánægð með að hún lýtur aðallega að íbúunum en ekki útlitinu eða starfsfólkinu eins og oft sé.

### **Starfsmannastefna**

Í starfsmannastefnu sinni leitast Sóltún við að hafa á að skipa starfsfólki sem býr yfir bestu þekkingu og færni til starfa á sínu sviði á hverjum tíma. Starfsfólk skal búa yfir eiginleikum til að skapa umhyggjusamt, gefandi og uppbyggjandi andrúmsloft svo hægt sé að tryggja íbúum Sóltúns bestu mögulegu þjónustu. Í því skyni skal vandað til ráðningar starfsfólks og hafa ofangreind atriði í huga með ráðningarsamtölum, umsögnum og athugun á menntun, starfsferli og samskiptahæfni. Við ráðningu starfsmanns er lögð áhersla á aðlögun starfsmanna með sérstöku aðlögunarferli þar sem leitast er við að stilla saman strengi þá sem heimilið stendur fyrir og framlag hins nýja starfsmanns til þjónustunnar. Hugmyndafræði, markmiðum og leiðum til að ná þeim er síðan fylgt eftir með reglubundnum starfsmannasamtölum (Sóltún, e.d).

Hjúkrunarheimilið Sóltún lítur svo á að starfsmennirnir séu helsti auður heimilisins og lykilatriði sé að starfsfólki líði vel í starfi, fái tækifæri til að njóta sín og leggja sitt af mörkum til þróunar þjónustunnar. Mikilvægt er að stöðugleiki sé í starfsmannahaldi og að vel sé tekið á móti nýliðum. Lögð er áhersla á að aðlögunarferli nýrra starfsmanna sé vandað og að sá starfsmaður sem tekur að sér að fóstora nýjan starfsmann sé góð fyrirmynd í starfi og hafi náð góðum tókum á starfi sínu.

Alltaf hefur gengið vel að manna stöður í Sóltúni frá því heimilið hóf rekstur öfugt við þann veruleika sem blasir við mörgum öðrum hjúkrunarheimilum og sjúkrahúsum á landinu í dag. Þess er jafnframt gætt að nægilega margir starfsmenn séu á vakt hverju

sinni. Þetta veitir starfsfólkinu meira svigrúm til að annast hvern og einn heimilismann betur og gefa honum meiri tíma sem er jú dýrmætur í hugum flestra skjólstæðinga Sóltúns þar sem innihaldsrík samskipti við starfsfólk og aðstandendur veitir þeim vellíðan á ævikvöldinu. Unnur segir:

*Það er passað upp á að það sé vel mannað og mér finnst það vera þess virði og maður getur líka gefið sér tíma fyrir fólkið. Mér finnst það gott.*

### **Fjölskyldustefna**

Fjölskyldustefna Sóltúns hefur það að markmiði að efla fjölskyldur í nútíma samfélagi. Sóltún leitast við að jafnvægi ríki milli fjölskyldulífs og atvinnu með því að gefa starfsmönnum kost á sveigjanlegum vinnutíma eða annarri hagræðingu á vinnutíma þar sem því verður komið við. Starfsfólki Sóltúns er heimilt að taka með sér börn sín í vinnuna þegar sérstaklega stendur á og í samráði við yfirmann sinn. Sóltún leitast einnig við að taka tillit til breytinga á persónulegum högum starfsfólk (Sóltún, starfsmannahandbók, 2006).

### **Jafnréttisstefna**

Markmið jafnréttisáætlunar Sóltúns er að stuðla að jafnrétti kynjanna og jafnri stöðu og virðingu kvenna og karla innan Sóltúns. Jafnframt skal hún minna stjórnendur og starfsfólk heimilisins á mikilvægi þess að allir fái notið sín án tillits til kynferðis. Jafnréttismál og leiðir til að vinna að jafnri stöðu kynjanna skal vera virkur þáttur í starfsmannastefnu Sóltúns (Sóltún, starfsmannahandbók, 2006).

### **Undirliggjandi hugmyndir**

Sé myndlíkingunni við ísjakann haldið áfram þá eru undirliggjandi hugmyndir samsvarandi við þann hluta ísjakans sem er undir yfirborði sjávar. Undirliggjandi hugmyndir er sá þáttur í fyrirtækjameningunni sem erfiðast er að koma auga á og henda reiður á. Þetta eru þættir sem eru inngreyptir í huga starfsmanna, mótaðir af

hugmyndafræði og gildum starfsmanna og þeir þættir sem starfsmenn og heimilið standa sameiginlega fyrir.

Virðing fyrir lífi íbúanna, skoðunum þeirra og sjálfsákvörðunarrétti virðist ríkjandi í hugum starfsmanna. Starfsmenn eru samtaka um að leggja sitt af mörkum til að vellíðan og ánægja íbúanna verði sem mest og starfsmenn leggja áherslu á að veita íbúum eins góða og einstaklingsmiðaða umönnum og hægt er. Þetta eru þættir sem lögð er áhersla á í hugmyndafræði og stefnu heimilisins og áberandi er hversu inngreipt hugmyndafræðin er í huga starfsfólks. Starfsfólkið sér og er meðvitað um í gegnum störf sín á heimilinu að hugmyndafræðin og vinnubrögðin sem notuð eru skila sér í góðri líðan íbúanna og ánægju aðstandenda varðandi umönnum og aðbúnað síns fólks. Góður árangur af þeirri hugmyndafræði og vinnubrögðum sem starfsmenn starfa samkvæmt og beita skila sér í bæði meðvitaðri og ómeðvitaðri löngun starfsfólksins til að gera sífellt betur og halda áfram á þeim nótum sem starfsemin byggir á. Jafnframt upplifa starfsmenn sjálfir að sú hugmyndafræði og vinnubrögð sem höfð eru að leiðarljósi skila góðum árangri og því sé þess virði að starfa í hennar anda.

Starfsmenn upplifa að yfirmenn og stjórn Sóltúns treysti þeim og veiti þeim svigrúm til að fara nýjar leiðir og gera tilraunir til að bæta þjónustuna. Þetta umhverfi ýtir undir skapandi hugsun starfsmanna og þeir sjá tilgang með því að leggja eitthvað af mörkum sem hugsanlega verður til bóta fyrir íbúana og rekstur heimilisins í heild.

Áþreifanlegu tákni sem birtast í húsnæði, tækni og skipulagi heimilisins endurspeglar líka hugmyndafræðina í rekstri heimilisins. Sóltún er heimili íbúanna og sem mest skal gert til að húsnæðið líti út sem heimili en ekki stofnun. Þetta viðhorf endurspeglar greinilega í ytri umgjörð heimilisins auk þess sem starfsfólk reynir að hafa ekki tæki og búnað sem minnir á sjúkrahús á göngum og á sameiginlegum rýmum heimilisins. Skipulagið og fyrirkomulagið á húsnæðinu þar sem starfsmenn eru sem mest þátttakendur í hinu daglega lífi inni á sambylunum en ekki lokaðir af á skrifstofum eða öðrum rýmum sérstaklega ætluðum fyrir starfsfólk sýnir jafnframt í verki viljann til að skapa heimilislegar aðstæður.

## 6.4 Mótun fyrirtækjamenningar Sóltúns

Margir þættir í umhverfinu og á vinnustaðnum hafa áhrif á mótun fyrirtækjamenningar. Á Sóltúnsheimilinu ber fyrst að nefna að heimilið hefur öflugan leiðtoga og stjórnendur sem sameiginlega hafa unnið brautryðjendastarf með því að koma á laggirnar fyrsta hjúkrunarheimilinu sem rekið er undir formerkjum einkaframkvæmdar á Íslandi. Þessir stjórnendur hafa miðlað sýn, hugmyndafræði og gildum til annarra starfsmanna og hafa með sinni sannfæringu fengið aðra starfsmenn til að sameinast um þá stefnu og markmið sem settar eru í rekstri heimilisins. Í viðtölum við þátttakendur í rannsókninni kemur berlega í ljós ánægja þeirra með hlut framkvæmdastjóra og stjórnenda í því að byggja upp það umhverfi og aðstæður sem starfsmenn virðast mjög ánægðir með og líður vel í.

Í Sóltúni er lögð mikil áhersla á gæði, bæði í aðbúnaði og þjónustu við íbúana. Til marks um það hversu umhugað stjórnendum er um gæði þjónustunnar er á hverju ári gerð þjónustukönnun meðal íbúa og aðstandenda þeirra til að fylgjast með gæðum þjónustunnar og átta sig á því hvað sé vel gert á heimilinu og hvaða þætti í starfseminni megi bæta. Með því að framkvæma könnun sem þessa á ári hverju og kynna niðurstöðurnar fyrir starfsfólki sýna stjórnendur starfsmönnum hversu mikla áherslu þeir leggja í þjónustuna og starfsmenn skynja hana sem mikilvægan þátt í starfseminni og umhverfinu í Sóltúni. Gæði sem felast í aðbúnaði starfsmanna og íbúa hafa einnig áhrif á menninguna á vinnustaðnum og leggur áherslu á að stjórnendur og eigendur heimilisins líta á aðbúnaðinn sem mikilvæga umgjörð til að skapa gott heimili og góða starfsaðstöðu. Með góðum aðbúnaði sýna þeir starfsmönnum að framlag þeirra og vellíðan á vinnustaðnum skiptir stjórnendur og eigendur máli.

Það hvernig stjórnendur ráðstafa auðlindum heimilisins gefur skilaboð til starfsmanna um hugmyndir og gildi stjórnenda. Lögð er áhersla á það hjá Sóltúni að fara vel með það fé sem heimilið hefur yfir að ráða en jafnframt er reynt að kaupa til starfseminnar allt það sem nauðsynlegt er til að auðvelda starfsfólki vinnuna og auka vellíðan og öryggi íbúanna. Viðmælendur nefna að betur sé að þeim búið en tíðkist á öðrum hjúkrunarheimilum.

Heimilið lítur jafnframt á starfsmennina sem sína dýrmætustu auðlind og í starfsmanna-, fjölskyldu- og jafnréttisstefnu heimilisins er þetta viðhorf undirstrikað og lögð áhersla á þætti sem lúta að velferð starfsmanna. Þar er einnig áréttað að hlutverk starfsmanna sé að hlúa að íbúunum og tryggja þeim bestu mögulegu þjónustu. Áhersla í menningunni snýr því bæði að starfsmanninum og þjónustunni.

Stjórnendur í Sóltúni eru samkvæmt frásögn viðmælenda viljugir til að aðstoða starfsfólkið og ganga jafnvel í þeirra störf ef á þarf að halda. Með þessu sýna stjórnendur fordæmi sem er mikilvægt fyrir aðra starfsmenn og leiðir til þess að þeir líta á samstöðu og hjálpssemi við samstarfsmenn sem sjálfsagðan hluta af menningu Sóltúns.

Stjórnendur heimilisins kunna að meta frumkvæði starfsmanna og ýta undir frumkvæði, hugmyndaauðgi og dugnað starfsmanna með því að styðja starfsmenn í störfum sínum og hvetja þá til að koma með nýjar hugmyndir að lausn viðfangsefna á vinnustaðnum, fela þeim ábyrgð og sýna þeim traust. Viðmælendur eru sammála um að alltaf sé vel tekið í hugmyndir þeirra og ekki sé reynt að draga úr frumkvæði þeirra á nokkurn hátt. Með þessum skilaboðum til starfsmanna skapa stjórnendur menningu sem ýtir undir frjóa hugsun starfsmanna og eykur sjálfstraust þeirra.

## **6.5 Störfin og starfsumhverfið**

Starfsumhverfið á vinnustað skiptir miklu máli fyrir starfsfólkið. Aðbúnaður, skipulag, viðhorf stjórnenda og stærfin sjálf eru þeir þættir í starfsumhverfinu sem starfsfólk veltir líklega mest fyrir sér þegar það ræður sig til starfa hjá fyrirtæki. Stjórnendur leika lykilhlutverk í því að skapa þær aðstæður sem sóst er eftir á hverjum vinnustað og leggja þar með grunninn að menningu fyrirtækisins og möguleikum starfsmanna til að sinna fjölbreyttum og áhugaverðum störfum ásamt því að þróast í starfi. Miklu máli skiptir að hanna stærfin og starfaskipulagið með þeim hætti að áhugaverð störf skapist sem veiti starfsfólkinu ánægju og lífsfyllingu.

Störf hafa oft verið skilgreind sem annað hvort rútínustörf eða störf sem ekki byggja á rútínu. Störfin sem ekki byggja á rútínu eru fjölbreyttari, krefjast meira af starfsfólkinu

og veita því í flestum tilfellum meiri ánægju og þroska í starfi en þau sem byggja á rútinu. Flest störf eru þess eðlis að þau eru að einhverju leyti endurtekning eða rútiná en mismikil þó. Það er því mikilvægt að hanna störfin þannig að þau séu ekki eingöngu byggð á einhæfum aðgerðum heldur þarf fjölbreytni líka að vera til staðar. Fjölbreytileiki starfanna veitir starfsfólkinu meiri möguleika til að nota þá færni sem það býr yfir auk þess sem það veitir tækifæri til þróunar færni.

### **Starfsumhverfið í Sóltúni**

Þátttakendur í rannsókninni eru sammála um að Sóltúnsheimilið sé góður, bjartur og aðlaðandi vinnustaður. Aðbúnaður starfsmanna er góður og samstarf starfsfólks gengur yfirleitt vel. Viðmælendur upplifa að þeir fái að bera ábyrgð, að þeim sé treyst og að yfirmenn séu tilbúnir til að styðja og styrkja sitt fólk ef á þarf að halda. Ýtt er undir sjálfstæði og frumkvæði starfsmanna með því að sýna áhuga á og vilja til að framkvæma þær hugmyndir sem starfsmenn koma með varðandi úrbætur á starfseminni auk þess sem yfirmenn eru hvetjandi og sýna starfsfólkinu virðingu. Hér á eftir fer nánari umfjöllun um þessa þætti og ítarlegri lýsing á starfsumhverfinu og störfunum á heimilinu.

Andrúmsloftið á vinnustaðnum er afslappað en þó svo að andrúmsloftið sé afslappað eru næg verkefni sem þarf að sinna og alltaf nóg að gera. Það hefur komið starfsmönnum sem koma úr öðru starfsumhverfi en öldrunarhjúkrun á óvart hvað það er í raun alltaf mikið að gera en samt afslappað. Birna segir til dæmis:

*.....nú er ég bara svolítið róleg. Þú veist eiginlega alveg að hverju þú gengur og svona, þetta er miklu afslappaðra..... mér datt í rauninni ekki í hug að þetta væri svona... samt fullt að gera.*

Viðmælendur eru sammála um að starfsumhverfið á Sóltúni sé nokkuð stöðugt. Lítið er um óvæntar uppákomur sem trufla dagleg störf og ef eitthvað bregður út af vananum þá eru það smávægilegir hlutir. Þá sé ekkert annað að gera en taka á því og forgangsraða í samræmi við breyttar aðstæður. Stundum gerist það að heimilisfólk veikist alvarlega og

Þá tekur það huga starfsmanna en þeir líta ekki á það sem eitthvað óvænt eða óeðlilegt. Þetta séu hlutir sem búast má við á heimili þar sem svo veikir einstaklingar búa.

Þær hindranir sem viðmælendur sáu í vinnuumhverfinu eru helstar að í einstaka tilfellum hafi skipulagsleysi í för með sér að verkin eru ekki eins vel unnin og mögulegt sé að gera. Með betri skipulagningu væri hægt að ná betri árangri. Tíminn er einnig eins og víða annars staðar þáttur sem starfsfólk kysi að hafa meira af til ráðstöfunar. Rakel nefnir að gott væri að hafa meiri tíma til að sinna íbúunum. Hún segir:

*... maður vildi náttúrulega alltaf meiri tíma. Í rauninni sko, getur maður alltaf notað meiri tíma því að þetta er svona starf. Við erum að hugsa um fólk og þá er það tíminn og samskiptin sem að við notum sem skiptir máli. Og líka náttúrulega þessi ytri hlutir eins og lyfin og svona.*

Fríða nefnir það sem hindrun í vinnuumhverfinu að misgott sé að vinna með starfsfólkinu. Sumir samstarfsmenn eru þannig að mjög gott sé að vinna með þeim og þá gangi hlutirnir vel en svo séu stundum nýir starfsmenn eða ungir krakkar sem þurfi að reka á eftir og þá gangi hlutirnir ekki eins vel.

Unnur sér enga hindrun í vinnuumhverfi en finnst aftur á móti allt hvetja sig til að gera vel. Hún segir:

*Mér finnst yfirleitt allir hvetja mann til að gera vel. Það er bara já bara eitthvað svo jákvæðir straumar hérna. Mér finnst ég svo sem alltaf tilbúin í að vinna hvað sem það er. Bara betra held ég að ég hef alltaf haft gaman að vinnunni í rauninni. Ef maður lítur svona yfir, þá koma svona einstaka tímar sem maður er þreyttur en það lagast daginn eftir.*

## **Starfslýsingar**

Til að starfsmenn séu meðvitaðir um hlutverk sitt innan fyrirtækis er mikilvægt að gerðar séu starfslýsingar. Starfslýsing er ein af afurðum starfsgreiningar og er skrá yfir tilgang starfs, þau verkefni sem það inniheldur, þær skyldur og ábyrgð sem því fylgja, þau frammistöðumarkmið sem um ræðir og undir hvern það heyrir (Heery og Noon, 2001).

Á Sóltúntúnsheimilinu hafa verið gerðar starfslýsingar fyrir öll störf sem unnin eru á heimilinu og í samtölum við viðmælendur í rannsókninni svara fjórar af sex því að til sé starfslýsing fyrir starfið sem þær sinna. Ein þeirra segist aldrei hafa séð starfslýsingu heldur hafi hún fengið aðlögun og kennslu þegar hún byrjaði og einn þátttakandi sem nýlega hóf störf hjá heimilinu segir að starfslýsing sé til en hún hafi ekki séð hana. Hún segist þekkja þessi störf sem hún þarf að vinna frá fyrri vinnustöðum og hún hafi því bara þurft að setja sig inn í aðstæður á heimilinu.

Þeir viðmælendur sem þekkja sínar starfslýsingar eru sammála um að þær séu góðar og þær nái að mestu yfir þau verk- og ábyrgðarsvið sem tilheyri starfinu. Alltaf eru þó einhver störf og verk sem ekki eru beinlínis tilgreind í starfslýsingu. Þessi störf snúa einkum að ýmsum mannlegum samskiptum sem eðlilega getur verið erfitt að gefa leiðbeiningar um og í raun tíðkast ekki að hafa slíkar leiðbeiningar í starfslýsingum. Samkvæmt þessu virðast viðmælendur nokkuð meðvitaðir um það til hvers sé ætlast af þeim innan veggja heimilisins, hvert hlutverk þeirra, skyldur og starfssvið sé.

## **Viðfangsefni starfanna**

Störfin í Sóltúni felast í því að hugsa um það aldraða fólk sem þar býr og getur ekki sökum sjúkleika síns dvalið lengur á sínu eigin heimili. Takmark starfsfólksins er að uppfylla þarfir þessa fólks og reyna að láta því líða eins vel og mögulegt er miðað við aðstæður hvers og eins. Starfsfólkið reynir að nálgast heimilisfólkið á þeirra eigin forsendum, veita því einstaklingsmiðaða umönnun og hjúkrun og reynir að framkvæma það þannig að heimilisfólkið hafi ekki á tilfinningunni að það búi á stofnun heldur sé

Sóltún heimili þess og athvarf. Það er einnig hlutverk starfsfólks að taka vel á móti og sinna fjölskyldum heimilisfólksins.

Þau verkefni sem starfsmenn sinna eru eðlilega háð þeim stöðum sem þeir gegna. Ábyrgð sjúkraliða og starfsmanna í umönnun felst fyrst og fremst í að veita íbúum hjúkrun í samræmi við hugmyndafræði og stefnu Sóltúns og þeir skulu vinna undir stjórn hjúkrunarfræðings. Hjúkrunarfræðingar skulu sinna og bera ábyrgð á hjúkruninni á heimilinu auk þess sem þeirra hlutverk er að skipuleggja hjúkrunina og meta árangur af henni. Einn hjúkrunarstjóri er á hverri hæð og stýrir hann störfum á hæðinni og hjúkrunarstjórar heyra svo undir hjúkrunarforstjóra heimilisins. Áberandi er í máli viðmælenda, sama hvort um er að ræða hjúkrunarfræðing í stjórnunarstöðu eða starfsmann í aðhlyningu að allir nefna hjúkrunina og umönnunina sem veigamesta og mikilvægast þáttinn í sínu starfi. Þó svo að hjúkrunarfræðingur í stjórnunarstöðu hafi mörg verkefni sem tengjast stjórnun á deildinni er þó hjúkrunin það sem stendur hjarta þeirra næst. Birna segir að stór hluti starfsins felist í stjórnun en segir samt:

*... en samt sko ... ofboðslega mikil umönnun. En ég þarf alltaf að vera til staðar af því að það er endalaust hringt í mig og ég þarf að stjórna og sko.. það eru alveg ótrúlegustu hlutir sem að ég er spurð um ...*

Hjúkrunarfræðingurinn Rakel segir megin viðfangsefni sín felast í hjúkrun á sínum skjólstæðingum, sinna líkamlegum og andlegum þörfum þeirra, bera ábyrgð á hjúkruninni, gera mat á sínum skjólstæðingum, setja upp hjúkrunargreiningar og fylgja þeim eftir.

Sjúkraliði sem er verkefnastjóri segir megin viðfangsefni auk umönnunar vera:

*... ég sé náttúrulega um skipulagið á deildinni .. og ég skipulegg vinnuna ,og það sem þarf að gera. Ég sé um að það sé allt eins og það á að vera ... og svo er deildarstjóri minn næsti yfirmaður. ... það*

*má eiginlega líkja verkefnastjórstöðunni við húsmóður sem heldur heimilinu gangandi.*

### **Fjölbreytni starfanna**

Bent hefur verið á mikilvægi þess að störf séu fjölbreytt og reyni á mismunandi hæfileika hjá starfsmanninum. Einhæf og tilbreytingarlaus störf verða oft til þess að starfsmaðurinn verður leiður og áhugalaus og hætta er á að hann sjái ekki tilgang með starfi sínu. Starfsmenn eru einnig oft ánægðari þegar þeir upplifa að starfið sem þeir sinna skiptir máli fyrir einhverja eða samfélagið sem þeir búa í.

Í samtölum við þátttakendur í rannsókninni kemur fram örlítið mismunandi viðhorf til þess hvort þeir telji starf sitt vera rútínustarf og hvað þeim finnst vera rútína. Nokkrir viðmælendur eru sammála um að störfin á heimilinu séu rútínustörf að því marki að verið er að framkvæma sömu störfin aftur og aftur. Aðrir líta svo á að ekki sé um rútínustörf að ræða þar sem sífellt sé verið að sinna mismunandi og ólíkum einstaklingum. Sjúkraliði sem eingöngu sinnir umönnun og einnig ófaglærður starfsmaður í umönnun eru sammála um það að starf þeirra sé rútínustarf. Þær eru að vinna sömu verkin aftur og aftur sem helgast af því að þær væru að sinna þessum daglegu grunnþörfum einstaklinganna á heimilinu. Þær líta á það að koma fólki á fætur, baða, borða og aðstoða það við daglegar athafnir sé viss rútína og endurtekning sem þarf að gera og ekki sé hægt að komast hjá eða framkvæma á marga vegu. Þær eru hins vegar sammála um að þær hafi ákveðinn sveigjanleika varðandi það hvernig og hvenær þær sinna þeim störfum sem þær þurfa að klára innan dagsins.

Sjúkraliðarnir sem hafa verkefnastjórn eða önnur sérverkefni samhliða umönnunarstarfinu segja að vissulega séu ákveðin störf sem alltaf séu eins og þurfi að sinna og því megi innan vissra marka líta svo á að starfið sé rútínustarf. Halla segir varðandi starfið sitt:

*Það er náttúrulega alltaf viss rútína á morgnana en ef það til dæmis er einhver, ef maður kemur inn og hann er sofandi [heimilismaðurinn] þá fer maður bara út aftur. Hann er ekkert*

*rifinn fram úr bara af því að hann þarf að koma fram til þess að borða morgunmat. Þannig að maður bara vegur og metur hvernig maður fer í aðhlyninguna á morgnana. Það eru náttúrulega alltaf viss verkefni sem þarf að leysa af hendi fyrir vissan tíma og það fer líka eftir því hvaða prógramm er í gangi.*

Halla segir jafnframt:

*Já, þó að það séu sömu störfín þá geta þau líka verið breytileg. Viðkomandi sem maður er kannski að hjálpa, hann getur kannski verið hérna rosaleg kátur og kjaftaglaður og síðan daginn eftir getur hann verið hágrátandi. Þannig að maður þarf að sko,... það er svo margbreytilegt ...*

Andleg og líkamleg líðan heimilismanna og mismunandi karakter þeirra gerir störfín fjölbreyttari og margbreytileikinn og fjölbreytnin felst því í hinu sífbreytilega hugarástandi og líðan þess einstaklings sem verið er að sinna en síður í verkunum sjálfum. Gyða hefur samhliða sjúkraliðastarfinu önnur verkefni innan heimilisins sem henni finnst gera það að verkum að starfið verður fjölbreyttara og skemmtilegra en það annars væri.

Hjúkrunarfræðingarnir hafa örlítið aðra sýn á starfið sitt en sjúkraliðarnir og þær líta síður á starfið sitt sem rútínustarf en sjúkraliðarnir og ófaglærði starfsmaðurinn. Þetta viðhorf er í takt við það sem þekkist í atvinnulífinu að sérfræðingar og þeir sem meiri menntun hafa sinna iðulega fjölbreyttari störfum en þeir sem minni menntun hafa. Annar hjúkrunarfræðingurinn sem rætt var við segir varðandi starfið sitt:

*.... mér finnst náttúrulega hjúkrun, þegar að þú ert að hjúkra svona einstaklingum þá ertu ekki í rútínu, ekki eins og ég upplifi það, af því að ég hérna ... ég horfi bara á einstaklinginn. Ég lít ekki á þetta sem rútínu. ... sum störf erum við að gera aftur og aftur en þetta er ekki*

*rútína í mínu höfði. Þetta eru einstaklingar ... með sínar þarfir sem við erum að sinna.*

Allir viðmælendur eru sammála um að þeir hafi svolítið svigrúm til að ákveða með hvaða hætti, hvenær eða hvernig þær sinna störfunum sínum. Fríða segir:

*Maður fylgir oft rútínunni, en fólk vaknar á mismunandi tímum og það er í mismunandi prógrömmum, er bara með stundatöflu. Ef þú ert með tvær manneskjur sem þurfa að mæta á sama tíma þá þarftu bara að forgangsraða. Hver hefur vaknað fyrr og hver er með meira vesen við að komast í fötin og snúninga við það sko. Maður verður bara að spila aðeins, þetta er bara spilað eftir eyranu.*

Viðmælendur leggja þó áherslu á að það séu alltaf fyrst og fremst þarfir íbúanna sem ráði því hvernig og hvenær þær sinna tilteknum störfum. Ákveðnum hlutum eins og lyfjagjöf og sprautum er til dæmis ekki hægt að fresta. Stundum þarf að hagræða og breyta ef einstaklingur á sambylinu er mikið veikur og þurfi því að hafa forgang. Eins eru einstaklingarnir mismunandi kröfuharðir og það er ekkert um það að ræða að fresta því að sinna kröfuhörðum einstaklingum. Hjúkrunarfræðingunum finnst þær hafa meira svigrúm til að ákveða hvenær þær sinna tilteknum störfum en sjúkraliðar og starfsmaðurinn í umönnun. Viðmælendum finnst þeir hafa töluvert sjálfstæði í störfum sínum.

### **Færnikröfur**

Gerð er krafa af hálfu Sóltúnsheimilisins um menntun og reynslu starfsmanna háð því hvaða störfum viðkomandi starfsmaður mun gegna á heimilinu. Þó svo að menntunarlegi bakgrunnurinn skipti miklu máli þá eru ýmsir aðrir þættir í fari starfsmanna sem geta verið ekki síður mikilvægir og nauðsynlegir til að hann falli vel að starfseminni, starfsmannahópnum og þeirri hugmyndafræði og menningu sem ríkir á vinnustaðnum. Spurð að því hvaða færni hún telji sig þurfa að búa yfir til að sinna sínu starfi svarar annar hjúkrunarfræðingurinn:

*Ætli það sé ekki þessi stjórnun.....:Og já, sko ... svo vil ég ekki gleyma þessari hjúkrun. Því ég er á fullu í umönninni. Það finnst mér svo miklu meira gaman heldur en að vera bara einver staðar og stjórna.*

Hinn hjúkrunarfræðingurinn svarar þessari sömu spurningu eftirfarandi:

*... í mínu starfi er gert náttúrulega ráð fyrir hjúkrunarmenntuninni og hérna ... og það er það sem maður þarf .... og ákveðna klíníska reynslu. Það má náttúrulega segja það að þó ég hafi ekki unnið lengi, á þessu sviði, þá hef ég náttúrulega öðlast þessa færni líka í störfum mínum í þessu námsumhverfi. En mér finnst mikill kostur að önnur reynsla sem ég hef eins og að hafa unnið á geðdeild og .... svona ... sem að kemur að mjög góðu gagni. Og líka þessi rannsóknarvinna mín. Hún kemur líka að gagni.*

Sjúkraliðarnir og ófaglærði starfsmaðurinn sem rætt var við nefna ýmsa færniþætti sem helst reynir á í þeirra starfi. Hæfileikinn til að geta átt góð samskipti við bæði heimilismenn og samstarfsfólk, það að kunna réttu handtökin við vinnuna, vera nærgætinn og sýna hlýju í samskiptum við heimilisfólk, geta talað fólk til, áhugi, jákvæðni, sveigjanleiki og það að hafa andlegan styrk eru þættir sem eru nefndir. Fríða segir að jákvæðni, sveigjanleiki og ákveðinn andlegur styrkur sé sú færni sem nýttist henni best í starfi. Einnig sé gott að vera opinn og léttur í samskiptum við heimilisfólkið. Unnur nefnir að starfsmenn þurfi að hafa áhuga fyrir starfinu sínu og hlýju gagnvart skjólstæðingum sínum auk þess sem mikilvægt sé að vera fljótur að sjá út hvernig best sé að gera hlutina. Spurð um hvaða færniþætti reyni helst á í starfinu segir Halla:

*... það er náttúrulega það að kunna handtökin við að hjálpa fólki því að oft er þetta fólk sem að maður þarf að setja í hjólastól og annað og það skiptir máli hvernig, hvernig þú gerir það. En það sem að skiptir líka miklu máli er að við erum kannski með einstaklinga sem að eru algerlega týndir og kvíðinn og óöryggi mikið og þá þarf*

*maður að geta dílað við það að fá viðkomandi til að róa sig og maður verður oft að passa sig að segja ekki eitthvað sem að ... já, þannig að ... það skiptir líka miklu máli hvernig þú segir hlutina og það þarf maður að vera soldið meðvitaður um þegar að maður er að tala við fólkið sko.*

Sjúkraliði sem jafnframt er verkefnastjóri á sínu sambylí nefnir einnig að samskipti við samstarfsfólkið sé mikilvægur þáttur og það að miðla upplýsingum og halda öllum upplýstum um gang mála skipti miklu máli. Upplýsingar um heimilismenn og það sem sé að gerast á sambylínu þurfi að berast til þeirra sem annast fólkið og á milli vakta.

### **Hugmyndavinna starfsmanna í tengslum við störf**

Til að framþróun og nýjar hugmyndir að lausn viðfangsefna á vinnustað eigi sér stað þarf starfsfólkið að hafa vilja, getu og réttar aðstæður til að svo geti orðið. Mikilvægt er að stjórnendur skapi aðstæður sem gefa starfsfólki möguleika á að prófa nýjar leiðir við lausn viðfangsefna og hafi skilning og þolinmæði varðandi verk sem hugsanlega ganga ekki upp til að draga ekki úr frumkvæði og áhuga starfsmanna.

Allir viðmælendur eru sammála um að þeir fái stundum nýjar hugmyndir um það hvernig hægt sé að leysa störfin með öðrum hætti en gert er. Hugmyndirnar geta verið þess eðlis að þær snerta eingöngu það sambylí sem starfsmaðurinn vinnur á eða þær geta komið öllu húsinu til góða. Þegar starfsmaður fær hugmyndir að einhverju sem hugsanlega er hægt að framkvæma með öðrum hætti ráðfærir hann sig venjulega við sitt nánasta samstarfsfólk til að byrja með. Málið er svo yfirleitt tekið fyrir á fundi starfsmanna og það rætt til að allir viti um hvað málið snúist og séu upplýstir. Rakel var spurð hvað hún gerði þegar hún fengi nýjar hugmyndir. Hún segir:

*Þá náttúrulega ... það fer eftir hvað mér hefur dottið í hug sko. Ef að ég hef verið heima hjá mér þá náttúrulega get ég ekki komið þessu á framfæri en við erum með svona rapport fund á morgnana þegar að við komum og svo kl. eitt. Og þá er ég alveg vís til að koma með þessa uppástungu og fá viðbrögð. Stundum er þessu vel tekið og það*

*má reyna þetta og stundum er búið að reyna þetta og það er vitað að það þýðir nú ekkert að gera þetta og svona. En það má reyna.*

Halla segir varðandi sömu spurningu:

*Við bara, ef það er einhver sem kemur með einhverjar nýjar og góðar hugmyndir þá eru þær bara ræddar og þá er bara ... ef að fólk líst vel á þær þá er þær bara prufaðar.*

Einn viðmælandi segist stundum prófa að gera hlutinn fyrst sjálf og koma svo með hugmyndina til annarra starfsmanna. Henni finnst einnig að breytingar séu oft til góðs og það sé aldrei gott að vera alltaf í sama farinu með alla hluti. Ef ekki er prófað að gera hlutina á nýjan hátt viti maður ekki hvort hægt sé að gera þá betur.

Allir viðmælendur segjast finna fyrir mjög jákvæðu viðmóti hjá yfirmönnum ef þeir vilja gera tilraunir með ný vinnubrögð og að yfirmenn séu opnir fyrir nýjungum. Alltaf sé vel tekið í allar hugmyndir og yfirmenn deildanna og Anna Birna framkvæmdastjóri séu alltaf til í að prófa nýjar leiðir til að bæta starfseminu í Sóltúni. Einn viðmælandi orðar það svo:

*... minn yfirmaður, er alltaf til í að reyna og líka Anna Birna reyndar, ég hef aldrei fengið nei sko. Það er bara þú veist, allir eru mjög oft til í að reyna að prófa og ef það gengur ekki þá bara ...*

Sami viðmælandi nefnir einnig að umhverfið á vinnustaðnum sé mjög frjótt og það geti reynt á starfsmenn. Slíkt umhverfi henti ekki öllum en einstaklingar sem eru mjög frjórir hafi gaman að því að vinna við þessar aðstæður. Fyrir slíka einstaklinga eru yfirmenn sem eru jafn jákvæðir og opnir og yfirmenn Sóltúns ómetanlegir.

## **6.6 Lærdómur**

Lærdómur skipar í flestum tilfellum stóran sess í lífi einstaklinga. Einstaklingar eru þó ekki alltaf meðvitaðir um að þeir eru sífellt að læra og sumir líta svo á að lærdómur eigi

sér nánast eingöngu stað í skólum eða við formlegar lærdómsaðstæður. Á undanförunum árum hefur orðið töluverð breyting á viðhorfi til náms og lærdóms á vinnustað. Í ljósi breyttra aðstæðna í starfsumhverfi fyrirtækja er orðin mikil þörf fyrir starfsmenn sem búa yfir hæfileikum til að geta tekist á við breytingar í starfi, starfsmenn sem eru sveigjanlegir, sjálfstæðir í vinnubrögðum, tilbúnir til að axla ábyrgð og geta unnið með öðru fólki svo fátt eitt sé nefnt. Þessar kröfur sem hér eru nefndar kalla á færni hjá starfsmönnum sem ekki eingöngu er hægt að læra á skólabekk og því er mikilvægt að fyrirtæki nái að skapa aðstæður á vinnustaðnum sem ýta undir og þróa færni starfsmanna svo þeir séu í stakk búnir til að takast á við hlutverk sitt á vinnustaðnum. Mikið af lærdómi og þróun færni starfsmanna á sér stað þegar starfsmaður öðlast reynslu í starfi og lærir af reynslu sinni, bæði því sem vel tekst til og einnig því sem aflaga fer.

### **Lærdómsleiðir starfsmanna í Sóltúni**

Í þekkingarumhverfi samtímans er mikilvægt að starfsmenn afli sér viðtækrar þekkingar í sínu fagi sem þeir nota síðar sem grunn sem þeir byggja lærdóm á vinnustað á. Lærdómsleiðir starfsmanna eru bæði formlegar og óformlegar. Formlega námið er grunnurinn sem starfsmaðurinn byggir á og sú vitneskja sem hann einn getur nýtt sér. Hann getur yfirleitt flutt þessa þekkingu með sér milli vinnustaða og nýtt sér við ýmsar aðstæður. Óformlega námið á sér í meira mæli stað á vinnustaðnum sjálfum og misjafnt er hversu auðvelt er fyrir starfsmenn að nýta sér þekkingu sem þeir afla sér á vinnustaðnum annars staðar eða í öðru fyrirtæki.

Viðmælendur eru sammála um að formlega námið þeirra skipti þær miklu máli og sé lykillinn að því að geta sinnt því starfi sem þær gera. Reynslan og þekkingin sem myndast með tímanum er einnig mikils virði ásamt öðrum leiðum sem þær fara við öflun þekkingar.

Sóltúnsheimilið býður starfsmönnum sínum öflugum og vandaða fræðsludagskrá alla miðvikudaga yfir vetrarmánuðina. Á þessum fundum sem venjulega eru um klukkustundar langir eru tekin fyrir ýmis mál sem tengjast starfsemi á Sóltúni og eru

allir starfsmenn hvattir til að nýta sér fræðslufundina. Þeir starfsmenn sem ekki geta verið viðstaddir fræðslufundina sjálfa eiga möguleika á að fylgjast með þeim í gegnum sjónvarpskerfi heimilisins eða með því að skoða þá á innri vef heimilisins. Sóltún hefur einnig stutt starfsmenn til að afla sér meiri faglegrar og formlegrar menntunar utan heimilisins í þeim tilgangi að starfsmenn verði betri í að sinna sínum störfum fyrir heimilið auk þess sem það veitir starfsmanninum tækifæri til að bæta sig, þroskast og þróast í starfi.

Starfsmenn í Sóltúni nota mismunandi leiðir til að auka færni sína í daglegum störfum. Einn viðmælandi sagðist leita til einhverra sem kunna þá hluti sem hún þarf að tileinka sér og biðja þá aðila um upplýsingar og aðstoð. Þrjár af þeim sex konum sem rætt var við nefndu námsskeið utan vinnustaðarins sem leið til að auka færni og þau væru gott tækifæri til að fara aðeins úr umhverfinu á vinnustaðnum og koma svo með nýjan kraft inn í starfið. Þær væru þó ekki duglegar að nýta þennan möguleika og þær höfðu einungis farið á eitt námsskeið hver utan vinnustaðarins. Allir viðmælendur nema einn nýtir sér þá fræðslu sem Sóltún býður. Sumar reyna alltaf að mæta meðan aðrar velja úr það sem þeim finnst áhugaverðast. Sú sem aldrei notfærir sér fræðslufundina á vinnustaðnum segist ekki hafa nennt því og að hún hafi heldur ekki gefið sér tíma til þess. Athyglisvert er að flestar konurnar telja samt að reynslulærdómur sé sú leið sem þær nota miklu meira en námsskeiðin og þær telja að reynslan skili meiri lærdómi en námsskeið og fræðslufundir.

Í Sóltúni er unnið mikið og öflugt gæðastarf sem byggist meðal annars á því að starfsmenn mynda þverfaglega hópa eða teymi sem vinna sameiginlega að því að ná árangri á þeim sviðum sem til skoðunar eru. Sem dæmi um slík teymi má nefna teymi sem ætlað er að draga úr byltum heimilismanna, teymi sem einbeitir sér að kvíða og þunglyndi og lyfjateymi svo fátt eitt sé nefnt. Birna segir varðandi þessa teymisvinnu:

*... ég hef sko hvergi lent á vinnustað með einmitt svona mikið um litla hópa sem eru í teymisvinnu um allt mögulegt sem að er að gerast hérna. Föll, lyfjamisnotkun ... um þunglyndi, hvort að því sé ansað. ..., þetta er alveg mjög virkt. Ég veit ekki hvort að þessir*

*hópar séu tuttugu ... nei, ég veit það ekki. En allskonar litlir hópar og við erum mjög mikið að koma saman og gefa út einhverja bæklinga og, það er alltaf eitthvað í gangi svoleiðis. Og það er mjög gaman og gefandi og virkilega sko hvetur mann, bara kennir manni.*

Rakel nefndi einnig að teymisvinnan væri góð lærdómsleið og einnig mikil hvatning til að gera betur í starfi og leita sér frekari upplýsinga. Margar kvennanna glugga í lesefni varðandi fagið sitt og fylgjast með nýjungum í sínu fagi. Í Sóltúni er lítið safn með efni sem tengist starfseminni á Sóltúni og margar þeirra nota internetið heilmikið til að afla sér fróðleiks.

### **Hvernig lærir starfsmaður starfið sitt**

Lengi hefur verið ljóst að ekki eru starfsmenn fullnuma þegar formlegri skólagöngu þeirra er lokið. Á vinnustað þarf starfsmaður að tileinka sér þau vinnubrögð og starfsaðferðir sem þar tíðkast, læra á og aðlagast þeirri menningu sem ríkir á vinnustaðnum auk þess sem hann þarf að geta yfirfært þekkingu úr sínu formlega námi yfir á aðstæðurnar á vinnustaðnum.

Í máli allra viðmælenda kom berlega í ljós að reynslan er gífurlega mikilvægur þáttur í tengslum við starfstengdan lærdóm. Þær byggja á sínu formlega námi en á vinnustaðnum skiptir máli að fá að gera hlutina sjálfur, takast á við verkefni og læra með tímanum hvaða aðferðir og leiðir henta best við lausn viðfangsefnanna. Einn viðmælandi sem aldrei hafði unnið við umönnun aldra áður en hún hóf störf hjá Sóltúni nefnir að hún hafi fengið leiðbeinanda sem hún átti á fylgja í þrjá daga og eftir það hafi henni verið hent í djúpu laugina og orðið að bjarga sér. Hún nýtti sér leiðsögnina, prófaði að vinna störfin sjálf, rak sig á, þurfti að leita aðstoðar hjá samstarfsmönnum og fann svo út hvernig best væri að gera hlutina með því að veita og meta árangurinn af tilteknum aðgerðum. Gyða segir að reynslan skipti mestu máli þegar hún lærir starfið sitt auk þess sem námið hennar komi að góðum notum. Hún segir:

*Mér finnst starfið auðvitað koma með svona reynslunni. Ég sé kannski að „okey, þetta er ekki alveg að virka nógu vel...“, „ég þarf*

*að breyta þessu“ og það gerist náttúruleg fyrst bara með reynslunni. Og kannski þar sem þetta er svona nýtt starf sem að hefur í rauninni ekki verið hér áður og ekki verið víða annars staðar að þá er þetta svona brautryðjanda starf og það tekur tíma að sjá hvernig maður eigi að vinna þetta. ...og náttúrulega, ég meina öll fræðsla skiptir líka máli. Ég meina við erum náttúrulega mjög vel sett hérna,... ég hefði kannski ekki treyst mér í þetta starf hefði ég ekki vera búin að fara í þetta nám mitt, ... maður lærir náttúrulega rosalega á því, auðvitað öllu námi og eins fræðslan sem er hér.*

Rakel tekur undir á svipuðum nótum og segir:

*... maður lærir mjög mikið bara af því að gera hlutina og sem sagt „learning by doing“. Það er þessi klínísku reynsla sem skiptir máli og síðan finnst mér ég náttúrulega líka læra með því að fletta upp í bókum og nota netið soldið....*

Af ummælum þessara viðmælenda svo og hinna sem tóku þátt í rannsókninni má greinilega merkja áherslu sem þær allar leggja á mikilvægi þess að læra af reynslunni, reka sig á og finna út hvernig best sé að vinna hlutina til viðbótar við námið sem þær byggja á. Sumar kvennanna líta á störf sín sem rútínustörf meðan aðrar gera það ekki. Eins og áður hefur verið nefnt kom fram munur í viðhorfum þeirra til þess hvort störfin þeirra eru rútínustörf háð því hvaða stöðu þær gegna á heimilinu. Þær staðfesta þó með ummælum sínum að hvort sem um er að ræða rútínustörf eða ekki þá telja þær sig allar læra mikið af reynslunni. Þetta styður við hugmyndir um að lærdómur hlýst af öllum störfum hvort sem þau teljast rútínustörf eða ekki. Ef störfin eru einföld og venjubundin læra starfsmenn að framkvæma störfin betur eftir því sem þeir gera verkin oftari og þjálfast. Starfsmaðurinn styrkir þekkingu sína og það verður örli til framþróun í því hvernig hann framkvæmir störfin. Ef störfin eru ekki rútínu- eða endurtekningarstörf leiða þau til lærdóms bæði vegna þess að það verður til ný reynsla og vegna ígrundunar starfsmannsins yfir störfunum.

Þegar viðmælendur læra af reynslunni finnst þeim þær læra með því að fylgjast með öðrum vinna verkið, prófa síðan að framkvæma sjálfar og vega svo og meta árangurinn af því sem þær voru að framkvæma. Stundum byrjar ferlið ekki á því að fylgjast með öðrum vinna verkið heldur með því að þær ákveða sjálfar að prófa sig áfram með að vinna störfin með öðrum hætti en þær hafa gert fram að þessu. Ef árangurinn af breytingunni er meiri en árangurinn eins og hann var fyrir breytingu breyta þær vinnubrögðunum annars halda þær sig við gömlu aðferðirnar. Halla lýsti þessu svona:

*Já, og svo prufar maður sig áfram; kannski er betra að gera þetta svona heldur en hinsegin eins og maður hefur alltaf gert. Þá finnur maður kannski út úr því, kannski er það betra, kannski er það verra.*

Greinileg ígrundun á sér stað hér þar sem starfsmaðurinn vegur og metur hvernig best sé að framkvæma, framkvæmir með nýjum hætti og metur svo hvort árangurinn sé ásættanlegur.

### **Lærdómur í tengslum við störfin og möguleikar til lærdóms**

Viðmælendur virðast ekki velja því mikið fyrir sér dags daglega hvort þær hafi lært eitthvað nýtt. Þeim finnst þær þó hafa lært eitthvað nýtt þegar þær sjá að færni þeirra hefur aukist og þær geta gert hluti sem þær kunnu ekki eða gátu ekki sinnt áður. Halla sagði til dæmis að ef hún læsi eitthvað áttaði hún sig á því að hún hefði verið að læra eitthvað nýtt en þegar hún vinnur störfin sín veltir hún því ekki fyrir sér að hún sé að læra. Þessi ummæli styðja þá hugmynd að litið er á formlegan lærdóm öðrum augum en þann sem hlýst af því að vinna störfin og læra af þeim.

Unnur segir til dæmis að hún læri sjaldan eitthvað nýtt í vinnunni og hún lítur ekki á vinnustaðinn sem lærdómssumhverfi, hún læri eitthvað nýtt á námsskeiðum og starfið sitt hafi hún kunnað eftir grunnnámið sitt. Samt sem áður segir hún einnig að hún hefði lært mikið af reynslunni svo ósamræmi var í máli hennar hvað þennan þátt varðar. Unnur hefur að vísu langa starfsreynslu í sínu fagi svo vel má vera að henni finnist hún ekki læra mikið nýtt á vinnustaðnum enn þann dag í dag, en það sem einnig er athyglisvert við hennar sjónarhorn er að hún segist sjálf hafa átt erfitt með bóklegt nám vegna þess

hversu lesblind hún er. Mögulegt er að áhersla sem lögð hefur verið á bóknám í umhverfinu síðastliðna áratugi liti hugmyndir hennar um nám og lærdóm. Vanmáttur sem hún hefur fundið varðandi bóklega námi getur valdið að hún leggi svona mikla áherslu á að lærdómur eigi sér eingöngu staði í skóla eða á námsskeiðum. Hún er samt sem áður sá viðmælandi sem er duglegastur að sækja námsskeið og lítur á það sem bestu leiðina til að afla nýrrar þekkingar. Þess ber þó að geta að hún var ein um hafa þá skoðun að lærdómur fari nánast eingöngu fram í skóla eða á námsskeiðum. Allar hinar konurnar segjast læra mikið í vinnunni og í tengslum við störf sín.

Nokkrir viðmælendur nefna að þær finni fyrir öryggi þegar þær átta sig á því að þær hafi lært eitthvað nýtt og það veiti til dæmis mikið öryggi hjá starfsmanni ef hann hefur leyst einhver krefjandi verkefni og áttar sig á því að hann kann þetta og er fær um að leysa verkefnið vel af hendi.

Flestar konurnar nefna að þær læri nýja hluti í tengslum við starfið sitt helst með því að fá einhvern reyndari til að sýna sér réttu handtökin ef hlutirnir eru verklegs eðlis, prófa að gera hlutina sjálfar, prófa að gera hlutina öðru vísi en þær eru vanar að gera, spyrja þá sem eru reyndari eða hafa sértæka þekkingu á því sem um ræðir, sækja fræðslufundi sem Sóltún býður starfsmönnum sínum, leita fróðleiks á netinu eða í bókum og með því að sækja námsskeið fyrir utan vinnustaðinn. Námsskeið utan vinnustaðarins var samt sú leið sem þær nota síst þó þeim finnist hvetjandi að fara á námsskeið. Flestar nefna að mikilvægast sé að læra með því að prófa sjálfar að vinna verkin og fá einhvern til að sýna sér hvernig eigi að gera. Gyða segir eftirfarandi þegar hún er spurð hvernig henni þykir best að læra nýja hluti:

*Mér finnst ég læra náttúrulega mest af því að láta einhvern sýna mér það og prófa svo að gera það sjálfur, sjálf. Það er fyrst að fá að sjá það ef það er eitthvað sem tengist einhverju verklegu sko, það er að sjá það gert og síðan að prófa það, að gera það sjálf.*

Einn viðmælandi segir að hún læri ekkert af þeim starfsmönnum sem sinni sama starfi og hún heldur frekar af öðrum stéttum sem ekki eru að vinna nákvæmlega sömu störf og

hún sjálf. Misjafnt er hve starfsmennirnir eru duglegir að nýta sér þá fræðslu sem Sóltún býður starfsmönnum sínum. Flestar reyna að fara sem oftast en ein segist aldrei fara, hún hafi ekki nennt því eða haft tíma og aðstöðu til þess. Þessi viðmælandi sem ekki sækir fræðslufundina lýsir því í viðtölunum að henni finnist hún læra best af reynslunni og með því að leita ráða hjá öðrum starfsmönnum. Skoða þyrfti hvort raunveruleg ástæða þess að hún sækir ekki námsskeið sé hugsanlega sú að sú námsleið hentar henni ekki.

Viðmælendur meta möguleika sína til að læra í tengslum við starfið heilmikla. Þær eru einnig sammála um að það sé mjög mikið undir þeim sjálfum komið hversu mikið þær læra á vinnustaðnum og það sé að nokkru þeirra hlutverk að bera sig eftir þekkingu á þeim sviðum sem þær skortir hana. Starfsmenn verði að bera sig eftir þekkingunni og það séu margar leiðir til að afla sér þekkingar. Alltaf eru einhver námsskeið í boði og kjörið sé að nýta sér fræðslufundina sem Sóltún stendur fyrir. Einnig er allt starfsumhverfið og stjórnendur á Sóltúni mjög opnir fyrir fræðslu og nýjungum. Þær eru jafnframt vissar um að vel verði tekið í beiðni þeirra um að fara á námsskeið eða í einhverja formlegri menntum óski þær eftir því.

### **Lærdómsumhverfið í Sóltúni**

Á vinnustað eru nokkrir þættir sem hafa áhrif á lærdóm starfsmanna og mynda lærdómsumhverfið á vinnustaðnum. Þessir þættir eru meðal annars hið formlega skipulag á vinnustaðnum, stjórnunarstíll, stjórnendur, sú tækni sem notuð er í vinnuumhverfinu, uppbygging starfanna, félagsleg tengsl starfsmanna, bakgrunnur starfsmanna, menntun þeirra og reynsla. Mikilvægt er að stjórnendur reyni að skapa gott lærdómsumhverfi því lærdómsumhverfið er umgjörð fyrir lærdóm á vinnustað. Líkanið sem Knud Illeris hefur þróað áfram og byggir á hugmyndum Christian Helms Jörgensen og Niels Warring og fjallað var um í fræðilega hluta ritgerðarinnar skiptir lærdómi á vinnustað í þrjá meginþætti. Þessir þættir eru tæknilega og skipulagða lærdómsumhverfið, félags- og menningarlegt lærdómsumhverfi og lærdómur starfsmanna á lífsleiðinni.

### **Tæknilega og skipulagða lærdómsumhverfið á Sóltúni**

Tæknilega og skipulagða lærdómsumhverfið á vinnustað samanstendur af þáttum eins og starfaskiptingu, innihaldi starfanna, möguleikum til að hafa áhrif á starfið og nýta hæfni í starfi, möguleikum á félagslegum samskiptum í tengslum við starfið og álagi í starfi.

Á Sóltúnsheimilinu er leitast við að hafa skipulagið með þeim hætti að einingar innan heimilisins séu litlar. Hvert sambýli samanstendur af einungis átta íbúum sem starfsfólkið hugsar um og hlúir að. Starfsfólkið á sambýlunum ber sameiginlega ábyrgð á því að sinna umönnun íbúanna og er reynt að dreifa ábyrgð meðal starfsfólks eins og mögulegt er. Sem dæmi má nefna að lyf íbúa eru höfð í herbergi hvers og eins og sá starfsmaður sem sinnir íbúanum sér um að gefa lyfin en ekki eingöngu hjúkrunarfræðingar eins og víða tíðkast. Fram kom einnig í viðtölum við þátttakendur að yfirmenn treysta undirmönnum sínum vel og eru tilbúnir til að leyfa þeim að axla ábyrgð. Þessar litlu einingar og dreifing valds þýðir að hver starfsmaður hefur meiri möguleika á að upplifa árangur starfs síns og það ásamt fjölbreytni í störfum leiðir til meira svigrúms til lærdóms.

Vissulega upplifðu sumir þátttakendur í rannsókninni á Sóltúni störf sín einhæf en það sem gerir þau innihaldsríkari er að sjálfsögðu sú staðreynd að starfsmenn vinna við að sinna fólki og margbreytileikinn í fari einstaklinganna og umhyggjan fyrir skjólstæðingunum gefur starfinu aukið innihald. Umönnunarstörf geta verið mjög krefjandi fyrir starfsmanninn en að sama skapi líka gefandi. Vilji starfsmannsins til að sinna skjólstæðingum sínum eins vel og hægt er hvetur hann til að bæta við sig þekkingu auk þess sem starfsmenn finna að störf þeirra eru mikilvæg og skipta máli fyrir skjólstæðingana.

Skipulagið á Sóltúni er nokkuð dreifstýrt og hinar ýmsu starfsstéttir á heimilinu vinna tiltölulega náið saman og stéttskipting er ekki áberandi. Það kom þó fram í máli viðmælenda eins og þekkt er annars staðar frá að eftir því sem viðmælendur eru lægra settir finnst þeim þær geta haft minni áhrif á störf sín á heimilinu. Hjúkrunarfræðingarnir hafa víðtækara ábyrgðarsvið og fjölbreyttari verkefni sem leiðir

til þess að þær upplifa störf sín síður en aðrir starfsmenn sem rútínustörf, þær hafa líka meiri möguleika á að hagræða sínum störfum og hafa áhrif á störfin en hinir starfsmennirnir. Engu að síður finnst sjúkraliðunum og starfsmanninum í umönnun þær hafa töluvert sjálfstæði í störfum sínum, vera falin ábyrgð og að yfirmenn sýni þeim traust.

Á Sóltúnsheimilinu finnst viðmælendum þær geta átt góð samskipti, bæði starfsmenn sín á milli svo og undirmenn við yfirmenn og öfugt. Samskiptaleiðirnar eru frjálslegar og samskipti virðast ekki eingöngu vera einhliða milli yfir- og undirmanna eftir því sem kemur fram í máli viðmælenda. Hinar litlu vinnueiningar sem eru á hverju sambýli leiða til þess að starfsmenn vinna saman í miklu návígi og samskipti þeirra þurfa að vera góð eigi markmið heimilisins varðandi umönnun íbúanna að nást. Návígi starfsmanna á vinnustað leiða til þess að starfsmenn hafa meiri möguleika til að rökræða, skiptast á hugmyndum og miðla af reynslu sinni en á vinnustöðum þar sem einingarnar eru stórar og ábyrgðar- og starfssvið hvers og eins er mjög afmarkað. Þessar aðstæður ýta undir lærdóm þar sem lærdómur er félagslegt ferli og góð félagsleg samskipti ýta undir lærdóm á vinnustað.

Þegar störf gera miklar kröfur til hraða og framlags vinnst yfirleitt ekki tími til lærdóms. Sóltúnsheimilið hefur ávallt verið vel mannað og starfsmenn kvarta síður en svo undan því að álag vegna manneklu sé vandamál á heimilinu. Álagið helgast frekar af því að íbúarnir eru mikið veikir og það getur tekið á andlega að sinna mikið veiku fólki.

Einhæf, tilbreytingarlaus og íþyngjandi störf geta komið í veg fyrir lærdóm á vinnustað og þó að sumum viðmælendum finnist störf sín vera einhæf á heimilinu eru ýmsar aðstæður einnig fyrir hendi sem ættu að draga úr vægi þessara þátta í lærdómsumhverfinu. Mismunandi persónuleiki skjólstæðinga og mikill áhugi starfsmanna á að sinna skjólstæðingunum vel og veita þeim eins góða ævidaga og mögulegt er fela í sér áskoranir sem kalla á aukinn lærdóm.

### **Félags- og menningarlegt lærdómsumhverfi í Sóltúni**

Illeris (2004) bendir á að lærdómur á sér ekki eingöngu stað hjá einstaklingunum sjálfum heldur tengist hann einnig félagslegum hópum og vinnuferlum á vinnustað. Venjur, reglur og óformlegur félagsskapur á vinnustaðnum hafa mikla þýðingu varðandi lærdómsmöguleika og félagslegt lærdómsumhverfi á vinnustað skiptist í félagsskap í vinnunni, menningar- og pólitísk tengsl.

Á vinnustað skapast tengsl milli vinnufélaga sem vinna sameiginlega að því að leysa verkefni og þessi tengsl verða grunnurinn að persónu- og tilfinningalegum tengslum milli starfsmanna. Eins og áður hefur verið vikið að þá vinna starfsmenn á hverju sambyli Sóltúns náið saman. Í ljósi þess hversu hugmyndafræði og markmið heimilisins eru inngreipt í huga starfsmanna virðist lítill vafi á að starfsmenn upplifa sameiginlegan tilgang með vinnunni í Sóltúni við það að skapa heimilismönnum bestu aðstæður og vellíðan miðað við aðstæður hvers og eins. Starfsmenn upplifa starf sitt sem mikilvægt og þeir finna að það skiptir máli fyrir skjólstæðinga þeirra. Þeir eru áhugasamir um að íbúunum líði vel og hugsa ýmsar leiðir og aðferðir til að bæta þá þjónustu sem veitt er á heimilinu. Þessi staðreynd ætti að ýta undir lærdómsferli á vinnustaðnum.

Pólitísk tengsl snúast um baráttuna um völd á vinnustaðnum. Stjórnunarstíllinn í Sóltúni er flatur og samskipti milli yfir- og undirmanna eru á jafningjagrundvelli. Starfsstéttir innan heimilisins vinna vel saman og lítil togstreita er um völd. Lærdómur snýst því um að læra að sýna samstöðu og læra gildi og tungumál hópsins og stjórnendur hafa það meginhlutverk að vinna hollustu, tryggð og áhuga starfsmanna.

Menningartengsl myndast gegnum sameiginlegt mat, gildi og hugmyndir sem tengja hópa saman á vinnustað. Þegar starfsmaður hefur störf hjá Sóltúni snýst lærdómur hans um að ráða í menningarleg mynstur á vinnustaðnum til þess að hann viti hvaða hegðunar er krafist af honum. Í Sóltúni er sterk menning innan vinnustaðarins sem byggir á hugmyndafræði heimilisins sem starfsmenn eru mjög meðvitaðir um. Nýjum starfsmönnum er kennd þessi hugmyndafræði og rík áhersla er lögð á að þeir leggi sig fram um að vinna í anda hennar.

### **Lærdómur starfsmanna á lífleiddinni**

Lærdómur starfsmanns á vinnustað mótast af afstöðu hans til vinnunnar og tengist fyrri reynslu hans á vinnustað, félagsmótun innan fjölskyldunnar og í skólakerfinu. Félagsleg kjör hafa áhrif á það hvernig einstaklingar hugsa og haga sér á vinnustað og þar með á það hvernig einstaklingar læra á vinnustað. Illeris (2004) segir félagsleg kjör hafa tvíþætta merkingu sem felst annars vegar í að skilja hvernig félagsleg kjör birtast hjá stéttum innan þjóðfélagsins, kynslóðum og kynjum í lífsmáta eða menningu og hins vegar með því að skoða hvernig einstaklingar skapa sína sjálfsmynd og lífshlaup. Störf í umönnun og aðhlyningu eins og unnin eru í Sóltúni krefjast eiginleika hjá starfsmönnum sem ekki eru öllum gefnir. Starfsmenn þurfa að setja þarfir annarra í forgang, hafa ánægju og gleði af því að hjálpa öðrum jafnvel þó starfið sé erfitt eða óþægilegt.

Menntun hefur mikla þýðingu fyrir lærdómsmöguleika starfsmanna á vinnustað. Það ræðst töluvert af viðhorfi og upplifun starfsmanna af námi fyrir á lífleiddinni hvaða afstöðu þeir hafa til lærdóms á vinnustað. Fullorðnir einstaklingar líta nám og lærdóm yfirleitt öðrum augum en börn og í flestum tilfellum verða fullorðnir að hafa verulegan áhuga og sjá tilgang með lærdómi á vinnustað til að hafa áhuga á að sinna honum. Þeir starfsmenn sem tóku þátt í rannsókninni og hafa formlega menntun að baki eru mjög ánægðir með hana og finnst hún hjálpa þeim að takast á við verkefni á vinnustaðnum. Einstaklingar sem hafa þetta viðhorf til menntunar sinnar eru líklegri til að hafa áhuga á að bæta við sig þekkingu þar sem þeir sjá tilgang með því að afla sér menntunar. Athyglisvert er að sá starfsmaður sem segist hafa átt erfitt með bóklegt nám virðist hafa mestan áhuga á að afla sér meiri menntunar utan vinnustaðarins en aðrir starfsmenn. Það skýtur nokkuð skökku við en gæti verið hennar leið til að sigrast á erfiðleikum sem hún hefur átt við að stríða á sinni skólagöngu.

Allir viðmælendur viðurkenna að starfsreynsla skiptir miklu máli og hefur áhrif á það hvernig þeir takast á við nýja möguleika til lærdóms á vinnustaðnum. Einstaklingar sem vinna fjölbreyttari störf og hafa meiri ábyrgð eru líklegri til að hafa meiri áhuga á að auka færni sína. Á Sóltúnsheimilinu kom fram mikill áhugi meðal flestra starfsmanna til

að auka færni sína. Einungis einn viðmælandi hafði lítinn eða engan áhuga á að auka færni sína með því að sækja námskeið eða fyrirlestra en hún hafði aftur á móti mikinn áhuga á að sinna starfi sínu vel. Þessi starfsmaður er ófaglærður með enga menntun í faginu og gæti það tengst áhugaleysi hennar á að afla sér þekkingar með formlegri leiðum. Stjórnendur í Sóltúni þyrftu hugsanlega að hvetja og virkja hana og starfsmenn með sömu viðhorf og hún til formlegs náms með öðrum hætti en aðra starfsmenn.

### **Mikilvægir þættir í lærdómsumhverfinu á Sóltúnsheimilinu**

Clematide og Jörgensen (sjá í Illeris, 2004) nefna nokkra þætti sem geta stuðlað að lærdómi á vinnustað. Þau nefna að fjölbreytni í störfum hafi áhrif, starfsmaðurinn þarf að geta haft áhrif á það hvernig hann skipuleggur vinnudaginn sinn, ráða hvaða aðferðir hann notar við að framkvæma vinnuna og góð samvinna allra aðila á vinnustað skipti máli. Einnig þurfa starfsmenn og stjórnendur að vera sammála um hvað sé viðeigandi endurmenntun og ákveðnar reglur þurfa að gilda um endurmenntun utan vinnustaðarins. Umhverfið þarf að viðurkenna að ekki er nauðsynlegt að allir séu sammála um allt á vinnustaðnum, óformlegt spjall starfsmanna þarf að viðurkenna sem hugsanlega leið starfsmanna til að þróa og vinna lausnir við vinnutengdum vandamálum og starfsmenn sem sinna þróunarverkefnum þurfa að fá viðurkenningu frá samstarfsmönnum og stjórnendum um að það sé í lagi.

Þátttakendur í rannsókninni á Sóltúni nefndu ýmsa þætti sem þeim fannst einkenna gott lærdómsumhverfi. Fram kom í máli kvennanna að þær telja sig hafa töluvert um störf sín að segja og að þær hafa innan ákveðinna marka svigrúm og sjálfstæði til að framkvæma störfin eins og þær sjálfar kjósa. Allar eru þær sammála um að samskipti starfsmanna séu góð á heimilinu og það virðist sem hin þverfaglega teymisvinna sem fram fer innan heimilisins sé viðurkennd sem góð leið til lærdóms. Það er því er ljóst að nokkrir þeirra þátta Clematide og Jörgensen segja að stuðli að lærdómi eru til staðar á heimilinu.

Gyðu finnst yfirmaðurinn skipta gríðarlega miklu máli og segir að ef yfirmaðurinn er jákvæður og hvetjandi hafi það hvetjandi áhrif á starfsfólkið. Eins er mikilvægt að

sköpuð sé góð aðstaða til að læra til dæmis með því að starfsfólk hafi bæði afdrep og tíma til að læra nýja hluti sem ekki lærast beint með reynslunni.

Birna nefnir að góð samskipti og það að hjúkrunarfræðingarnir hittist reglulega saman með Önnu Birnu hjúkrunarforstjóra, þar sem þær fara markvisst yfir og ræða tiltekin málefni sé mjög lærdómsríkt. Anna Birna er til dæmis mjög dugleg að kenna þeim allt er viðkemur tölvumálum og þetta nútímalega, tölvuvædda umhverfi krefjist þess að starfsmenn fylgist með.

Fríða segir að allir séu svo tilbúnir og viljugir til að hjálpa henni ef á þarf að halda og það veiti henni möguleika til að bæta við sig þekkingu. Eins hafi hún tækifæri til að sækja ýmis námsskeið og fræðslu þó svo hún hafi ekki kosið að gera það fram til þessa.

Aðrir þættir sem einkenna gott lærdómsumhverfi að mati viðmælenda eru gott aðgengi að lærdómsleiðum og að starfsmenn séu ekki hindraðir í að afla sé þekkingar. Námsframboð á vinnustaðnum skiptir máli svo og námsframboð sem stéttarfélagin standa fyrir. Tíminn er einnig nefndur sem mikilvægur þáttur, því það verði að vera tími og svigrúm innan vinnustaðarins og í vinnuskipulaginu til að hægt sé að koma lærdómi fyrir. Allt nám og fræðsla kostar peninga svo vilji vinnustaðarins til að leggja í þann kostnað þarf einnig að vera fyrir hendi.

Einn viðmælandi tengir vinnustaðinn á engan hátt við lærdóm og lítur ekki á vinnustaðinn sem lærdómsumhverfi. Hún segist jafnframt ekki læra mikið nýtt í vinnunni. Hún telur lærdóm fara fram á námsskeiðum og þau fari fram annars staðar en á vinnustaðnum. Allir aðrir viðmælendur líta svo á að vinnustaðurinn sé í raun lærdómsumhverfi starfsmannsins og þar afli þeir sér þekkingar og reynslu í tímans rás til viðbótar við þá formlegu menntun sem fæst með skólagöngu.

### **Aðstæður til lærdóms í Sóltúni**

Til að lærdómur eigi sér stað á vinnustað þarf að skapa aðstæður fyrir starfsfólk sem ýta undir eða hvetja til lærdóms. Ýmsar aðstæður koma upp í huga viðmælenda þegar þær eru spurðar við hvaða aðstæður þeim finnst best að læra. Nokkrar nefna að mikilvægt sé

að hafa ró og næði ef þær eru að læra eitthvað nýtt, einni finnst hún læra mest og best þegar hún þarf að takast á við krefjandi verkefni og önnur nefnir að best finnist henni að fara á námsskeið og sitja þar og bara hlusta á það sem fram fer. Halla segir að sér finnst hún læra mest þegar aðstæður eru þannig að það virkilega reynir á hana og enginn annar er til staðar til að leysa verkefnið. Þá verður hún að ganga í verkið og treysta á sjálfa sig. Rakel segir þessar aðstæður bestar til lærdóms:

*...það er náttúrulega með góðu starfsfólki. ... auðvitað þarf maður náttúrulega líka sko, líka þegar að maður er að leita sér þekkingar að hafa frið til þess.... og .. hafa tíma til þess, ... stundum vill maður náttúrulega hafa meiri tíma til þess.*

Ein kona nefnir að vinnufyrirkomulagið og aðstæður eins og starfsmönnum eru skapaðar á Sóltúnsheimilinu skapi góðar aðstæður fyrir starfsmenn til að læra. Mikil hvatning sé í umhverfinu og frá stjórnendum. Mikilvægt sé að fá tækifæri til að setjast niður og glugga í fagtímarit og bækur sem tengjast faginu og það sé vel mögulegt í Sóltúni ef vilji sé til þess hjá starfsmanninum.

### **Hvatning í starfsumhverfinu**

Stjórnendur hafa það mikilvæga hlutverk að hvetja starfsmenn og skapa starfsumhverfi sem hvetur þá til lærdóms og þess að gera sífellt betur. Starfsfólkið getur líka haft vilja til að auka þekkingu sína til að uppfylla sínar eigin þarfir um þroska, starfsþróun eða meira starfsöryggi.

Margar ástæður voru nefndar sem hvatning til lærdóms á vinnustað og í tengslum við störf in í þessari rannsókn. Mikilvægt er fyrir starfsmenn að kunna allt er viðkemur umönnun heimilismanna, hafa þekkingu á lyfjum og meðferðum sem hægt er að beita og hafa þekkingu á sjúkdómum íbúa og einkennum þeirra. Allt eru þetta þættir sem geta gert starfið á heimilinu betra og veitir greiðari leið að takmarki Sóltúns um vellíðan íbúanna. Einnig tengist þetta þörf starfsmanna til að bæta þekkingu sína í þeim tilgangi að þeir geti leyst störf sín betur af hendi.

Gyða nefnir að með aukinni þekkingu aukist sjálfstraustið og vinnan verði skemmtilegri. Hún segir:

*Það er náttúrulega bara sko þetta að maður fær náttúrulega meira, aukið sjálfstraust. Og náttúrulega líka vinnan verður miklu skemmtilegri því þá veit maður meira. Þá er maður miklu meira náttúrulega að spekúlera í hvernig maður getur leyst hlutina, hvernig maður er að gera þetta? Af hverju þeir eru svona? Það er eins og ég var að tala um áður vegna hegðunar hjá íbúunum. Það er yfirleitt út af einhverju. ... Það er alltaf ástæða fyrir því og náttúrulega eftir því sem að maður lærir meira þá veit maður það eða þá lærir maður meira í kringum manneskjuna. ... þá verður maður miklu skilningsríkari og það verður náttúrulega allt svona .. þá opnast einhvern veginn allt og verður miklu skemmtilegra.*

Löngunin til að staðna ekki í starfi og brenna út hvetur Birnu að afla sér aukinnar þekkingar. Henni finnst líka gaman að bæta við sig þekkingu og leitar gjarnan eftir fróðleik og nýjungum hjá þeim hjúkrunarfræðingum sem eru nýlega komnar úr skóla.

Fríða segir löngunina til að vita meira hvetja sig áfram. Hún segir jafnframt:

*...það sem náttúrulega hvetur eru hjúkrunarfræðingar sem að sko eru kannski í tímaþröng og segja kannski ... getur þú ekki reddað þessu og gert þetta. Þá segir maður bara, sýndu mér þetta starf sem maður myndi venjulega ekki ganga í. Og það er rosa gaman að geta gert svona störf sem tilheyra ekki beint umönnun. ... maður þarf náttúrulega stuðning og ... já það er sett svona meira á mann, meira en maður venjulega getur...þetta er rosalega mikil hvatning.*

Fríðu finnst hér, það að vera treyst til að gera hluti sem hún venjulega vinnur ekki og að það er lögð meiri ábyrgð á herðar hennar hvetja hana til að afla sér meiri þekkingar. Henni finnst jafnframt hvatning til að læra koma bæði frá stjórnendum á heimilinu og

frá stéttarfélaginu. Unnur segir að það sem hvetji hana helst sé að fara á námskeið og það geri hún í þeim tilgangi að öðlast einhverja nýja þekkingu sem hún getur nýtt sér til að gera betur í starfinu sínu.

Mismunandi sjónarmið komu fram hjá viðmælendum varðandi það hvað hvetur þá eða hindra í að deila lærdómi með öðrum starfsmönnum. Sumum finnst erfiðara að deila lærdómi sínum og þekkingu með reyndum starfsmönnum heldur en þeim sem eru nýbyrjaðir. Viðmælendur telja það misjafnt hvernig aðrir starfsmenn taka leiðbeiningum frá þeim og þeim finnst jafnframt auðveldara að aðstoða eldri starfsmenn með eitthvað sem tengist ekki fagi þeirra beint. Dæmi um þetta er að viðmælendum finnst betra að leiðbeina reyndari starfsmönnum um tölvumál en hjúkrun. Þrír viðmælendur voru aftur á móti þeirrar skoðunar að það sé ekkert því til fyrirstöðu að deila og miðla þekkingu til annarra starfsmanna. Birna segir til dæmis:

*... mér dytti aldrei í huga að þegja yfir einhverju sem að ég vissi betur eða ekki verið tilbúin til að hjálpa fólki ... hjálpa því.*

Hún segist hafa frumkvæði að því að leiðbeina starfsfólki og finnst það ekkert erfitt en hins vegar það sem hvetji hana til þess að gera svo sé viljinn til að gera vel og sjá til þess að ekkert fari úrskaiðis í umönnun íbúanna og ekki síður fyrir starfsmanninn sem geri þá hlutina rétt framvegis.

Unnur segist ekki vera feiminn við að deila þekkingu sinni með öðrum starfsmönnum. Hún segir:

*...mér finnst gott að miðla þekkingu en það eru ekki allir sem taka því eins vel en ég reyni, ef mér finnst eitthvað þá reyni ég að segja frá því. Og segi þá bara, það er kannski betra að gera þetta svona eða einhvern veginn eða prufa þetta. Því er náttúrulega misjafnlega tekið. En það fer bara eftir þeim sem maður er að vinna með.*

Hvatinn að því að deila lærdómi og þekkingu hjá viðmælendum beinist að því að gera starfið á heimilinu betra og sérstaklega leiðbeina nýju starfsfólki svo það eigi auðveldara með að ná tökum á starfi sínu.

### **Hindranir lærdóms í starfsumhverfi Sóltúns**

Viðmælendur eru sammála um að nánast ekkert hindri lærdóm í Sóltúni nema hugsanlega tímaskortur og aðstöðuleysi. Húsnæðið er hannað þannig að starfsmenn vinna og sitja á opnum svæðum þar sem þeir verða fyrir töluverðu áreiti bæði frá samstarfsmönnum, heimilismönnum og aðstandendum. Það vantar því afdrep þar sem starfsmenn geta sest niður í rólegheitum og lesið eða aflað sér þekkingar á netinu. Þetta hefur verið rætt innan heimilisins og til stendur að bæta úr þessu.

Einn viðmælandi nefnir þó að ákveðin hindrun felist í því að hún geti ekki notað til fulls viðbótarmenntun sem hún hafði fengið stuðning vinnustaðarins til að afla sér. Þegar hún kom aftur til vinnu að námi loknu hafi nokkrir hjúkrunarfræðingar verið hræddir um að einstaklingar með þá menntun sem hún aflaði sér væru að einhverju leyti að fara inn á starfssvið hjúkrunarfræðinga. Hún segir þetta þó eingöngu eiga við um nokkra aðila og flestir séu mjög jákvæðir og tilbúnir til að finna sameiginlegan flöt á verkaskiptingunni. Hún hefur engar áhyggjur af þessu og telur að þetta muni breytast með tímanum þegar aðilar hafa áttað sig á hlutverki hvers og eins. Nýjungar mæti oft andstöðu og það taki tíma fyrir alla aðila að átta sig á hvað þessi breyting hafi í för með sér.

## **6.7 Leiðtögin og stjórnun**

Í rekstri fyrirtækja verður forysta og stjórnun sífellt mikilvægari þáttur. Forysta er flókið fyrirbæri sem samanstendur af leiðtoga, fylgjendum og aðstæðum. Forysta veltur ekki eingöngu á hæfileikum leiðtogans og einkennum hans heldur einnig aðstæðunum sem hann er í og fylgjendahópi hans (Hughes, Ginnet og Curphy, 2006). Forysta snýst um að fá fólk til að breyta viðhorfum, gildum eða viðteknum venjum og þátttaka fylgjenda stýrist af löngun til að fylgja leiðtoganum en ekki skyldu þeirra til að fylgja leiðtoganum.

Margir fræðimenn gera greinarmun á stjórnanda og leiðtoga. Samkvæmt þessum hugmyndum sér stjórnandinn um áætlanagerð, að skipuleggja, stýra, leysa vandamál og varðveita stöðugleika meðan leiðtoginn hefur skýra framtíðarsýn, vísar leiðina þangað, hvetur og er hugmyndaríkur (Heifetz og Linsky, 2002). Sumir stjórnendur fyrirtækja geta fallið undir það að sinna bæði þeim hlutverkum sem tilheyra stjórnanda og leiðtoga.

Þegar hugmyndin um rekstur einkarekins hjúkrunarheimils kom fram fá forsvarsmenn Öldungs hf. Önnu Birnu Jensdóttur núverandi framkvæmdastjóra heimilisins til að undirbúa og stýra öllu því er lýtur að hugmyndafræði og rekstri Sóltúnsheimilisins. Á þessum tíma eru um nýja leið í rekstri slíkra heimila að ræða og því mikilvægt að fá til liðs við fyrirtækið öflugan liðsmann sem hefur trú á hugmyndinni og nægan sannfæringarkraft til að fá hæft starfsfólk til starfa við heimilið og búa til umgjörð og hugmyndafræði sem bæði ríkið sem kaupandi þjónustunnar og starfsfólkið hefði trú á. Í þátttökuathugun og samtölum við starfsfólk Sóltúns kemur sterklega í ljós að Anna Birna er leiðtogi sem hefur skýra framtíðarsýn, er hugmyndarík, jákvæð og hvetjandi fyrir starfsfólkið. Á leið hennar við undirbúning og stofnun heimilisins hafa ýmis ljón skotið upp kollinum eins og gjarnan er þegar um nýjungar og breytingar á viðteknu skipulagi er að ræða. Henni hefur þó tekist að vinna skoðunum og hugmyndum sínum fylgis og fá til liðs við sig öfluga stjórnendur og starfsfólk. Allir hjúkrunarstjórar hjá Sóltúni hafa til dæmis verið í starfsmannahópi heimilisins frá upphafi. Í dag er Anna Birna daglegur stjórnandi heimilisins ásamt því að halda áfram því frumkvöðlastarfi sem hún sinnti við uppbyggingu Sóltúns. Í farvatninu er bygging á öðru hjúkrunarheimili og þjónustumiðstöð fyrir bæði Sóltún, nýja heimilið og aðra íbúa í nágrenni heimilisins. Anna Birna hefur fengið til liðs við sig stjórnendur sem allir hafa trú á og vilja vinna í anda þeirrar hugmyndafræði sem rekstur heimilisins byggir á. Þeim hefur sameiginlega tekist að skapa aðstæður og starfsumhverfi sem starfsmenn virðast ánægðir með. Skipulagið er ekki formlegt og stjórnendur dreifa ábyrgð á herðar starfsmanna, veita þeim svigrúm til að takast á við viðfangsefnin, skapa menningu sem byggir á umhyggju fyrir íbúunum og samvinnu starfsfólks.

Stjórnendur eru samkvæmt samtölum við viðmælendur opnir, viljugir til breytinga og tilrauna með nýjar starfsaðferðir, umhyggjusamir gagnvart starfsfólkinu og hvetjandi.

Þeir hvetja starfsfólk til góðra verka með því að hafa skýr markmið sem stefnt er að og hafa trú á því sem starfsfólkið gerir auk þess sem þeir treysta starfsfólkinu og fela því ábyrgð. Einnig hvetja þeir starfsfólk til starfsþróunar, eru jákvæðir fyrir tillögum og hugmyndum frá starfsfólki varðandi umbætur á heimilinu og ýta undir lærdóm og þekkingaröflun starfsmanna.

Anna Birna hefur greinilega yfir þeim hæfileikum að ráða að geta haft forystu um að koma málum áfram ásamt því að sinna því hlutverki sem teljast til hins dæmigerða stjórnanda. Því starfi sem unnið hefur verið í Sóltúni hefði hún ekki geta áorkað ein og spila lykilstjórnendur á heimilinu því einnig stórt hlutverk í því að heimilið hefur þá umgjörð sem raun ber vitni.

## 7 Niðurstöður og samantekt

Í upphafi rannsóknarvinnunnar var lagt af stað með eftirfarandi rannsóknarspurningar:

1. *Hvernig birtist fyrirtækjamenning og starfsumhverfi Sóltúnsheimilisins?*
2. *Hvar og hvernig má greina áhrif fyrirtækjamenningar og þátta í starfsumhverfi Sóltúns á störf og færniskröfur starfa á Sóltúnsheimilinu?*
3. *Hvar og hvernig má greina áhrif fyrirtækjamenningar og þátta í starfsumhverfi Sóltúns á lærdóm starfsfólks í tengslum við störfín og lærdómsmöguleika?*

Hér á eftir verða teknar saman helstu niðurstöður sem birtast í rannsókninni á Sóltúnsheimilinu og fjallað um þær í tengslum við rannsóknarspurningarnar.

### 7.1 Sterk fyrirtækjamenning

Hægt er að fullyrða að fyrirtækjamenning Sóltúns beri mörg einkenni þess að geta talist sterk menning. Góður árangur heimilisins sem birtist í ánægju íbúanna, aðstandenda þeirra og starfsfólks styður þá fullyrðingu. Mobeley, Wang og Fang (2005) benda einnig á að sterk menning einkennist af því að starfsfólk hefur sameiginleg gildi að leiðarljósi og oftast en ekki sterkan leiðtoga sem stýrir fyrirtækinu. Framkvæmdastjóri og stjórnendur heimilisins hafa einnig með eldmóði sínum og trú á því starfi sem unnið er á heimilinu náð að virkja starfsfólkið í átt að markmiði heimilisins um framúrskarandi hjúkrunarheimili þar sem lögð er áhersla á góða hjúkrun og virðingu fyrir heimilisfólkinu, þörfum þeirra og skoðunum.

Hugmyndafræði og stefna er þaulhugsuð í Sóltúni og saman fara stefna varðandi málefni starfsfólks og markmið heimilisins um að vera hjúkrunarheimili í fararbroddi. Sóltún viðurkennir að starfsmennirnir séu helsta auðlind heimilisins og sýna það með

aðstöðunni, tækninni og umhverfinu sem starfsfólki er boðið að starfa í að hugur fylgir máli. Heimilið býr íbúunum gott og heimilislegt umhverfi og aðstæður fyrir starfsfólks eins og þær best þekkjast í þessum geira.

Í fyrirtækjum með sterka menningu er hvatning í umhverfinu mikil og skipulag og eftirlit er ekki formlegt. Skipulagið í Sóltúni er einfalt og skilvirkt. Boðleiðir eru stuttar og starfsmenn virðast hafa greiðan aðgang að yfirmönnum þurfi þeir á því að halda. Starfsmenn bera sameiginlega ábyrgð innan sambýlanna á því að annast íbúana og eru fulltrúar allra starfsstétta sem rætt var við sammála um að svo sé. Traust ríkir einnig milli yfir- og undirmanna og yfirmenn segjast treysta sínu starfsfólki fullkomlega til að leysa þau störf og viðfangsefni sem sinna þarf á heimilinu.

Sé menning fyrirtækis sterk sjá starfsmenn um að kenna nýjum starfsmönnum hvernig tíðkast að hegða sér innan fyrirtækis og víst er að í Sóltúni er lögð áhersla á að kenna nýliðum hvernig störfin og hlutirnir ganga fyrir sig á heimilinu.

Í starfsumhverfi fyrirtækja með sterka menningu er reynt að hvetja starfsmenn til nýsköpunar. Viðmælendur í rannsókninni fullyrða að þessi skilyrði séu til staðar í Sóltúni. Stjórnendur eru víðsýnir og opnir fyrir nýjum hugmyndum, alltaf til í að prófa nýjar leiðir við lausn viðfangsefna og virðast ýta undir frjóa hugsun einstaklinga sé hún til staðar hjá þeim. Starfsmenn hafa einnig löngun til að gera sífellt betur í starfi sínu og starfsumhverfið og stjórnendur leggja sitt af mörkum til að ýta enn frekar undir þennan áhuga og vilja starfsmannanna. Þetta skapar starfsumhverfi þar sem líklegt er að framþróun í vinnubrögðum og þjónustu verði mikil.

Skipulag húsnaðisins og hin litlu sambýli þar sem fáir íbúar og starfsmenn lifa og starfa saman skapar menningu þar sem samskipti þurfa að vera opin og samstarf gott. Áhersla er líka lögð á að hafa samskipti opin og frjálst og samskipti yfir- og undirmanna eru virk í báðar áttir samkvæmt ummælum viðmælenda. Þetta skapar andrúmsloft þar sem hægt er að ræða vandamál og viðfangsefni ef þörf er á og jafnframt er lögð áhersla á að leysa ágreining sem upp kemur á heimilinu eins fljótt og auðið er.

Starfsmenn upplifa ekki stéttskiptingu milli starfsstétta á heimilinu og finnst þeir starfa á jafningjagrundvelli. Yfirmenn eru sveigjanlegir og koma til móts við þarfir starfsmanna sem skapar þægilegt andrúmsloft fyrir starfsfólkið. Stjórnendur leggja sig einnig fram um að koma til móts við þarfir og kröfur starfsmanna í sambandi við frí og vinnuhagræðingu og sjá einnig til þess að vel sé búið að starfsfólkinu.

Þjónusta er sá þáttur í starfsemi Sóltúns sem mikil áhersla er lögð á. Góð þjónusta við íbúana og aðstandendur þeirra skiptir höfuðmáli því hún endurspeglar í raun þær skoðanir og hugmyndir sem heimilið vill standa fyrir út á við í samfélaginu. Gott orðspor heimilisins skiptir því gríðarlega miklu máli og í raun forsenda þess að framhald verði á rekstri heimila í sömu mynd og Sóltún starfar. Sóltún virðist hafa skapað sér gott orð í samfélaginu og sýnt fram á að einkaframkvæmd með þessu hætti skilar bæði fjárhagslegum og gæðalegum ávinningi fyrir samfélagið.

Hið mikla félagslíf sem í boði fyrir íbúa hússins setur mark sitt á menninguna á heimilinu. Starfsfólkið tekur virkan þátt í þeim uppákomum sem í boði eru og leggja sitt af mörkum til að vel megi til takast. Hér hefur stjórnendum heimilisins tekist vel til með að virkja starfsfólkið og fá það til að sinna ýmsu sem snýr að öðru en umönnun. Þetta veitir starfsfólkinu tækifæri til að nýta krafta sína á öðrum sviðum en þeir venjulega gera og gerir auk þess störfin á heimilinu fjölbreyttari, ekki eins einhæf og brýtur upp hversdagsleikann.

Í umhverfi eins og á Sóltúni þar sem unnið er með mjög veika og aldraða einstaklinga gætu margir séð fyrir sér stöðugt umhverfi þar sem litlar breytingar eða tilraunir eru gerðar með nýjar starfsaðferðir. Vísbendingar úr þessari rannsókn benda hins vegar til að mikið starf sé unnið í þeim tilgangi að bæta starfseminu og má þar sem dæmi nefna alla gæða- og teymisvinnuna sem fram fer innan heimilisins og áhuga starfsmanna á að finna nýjar leiðir við að leysa og vinna störf sín.

Þó að öldrunarhjúkrun þyki hjá sumum ekki spennandi viðfangsefni þar sem viðfangsefnin snúast um hnignum og ævilok þá virðist takast að gera Sóltún að framsæknum, aðlaðandi vinnustað þar sem starfsmönnum líður vel og þeir hafa ánægju

af vinnu sinni. Viðmælendur nefna að góður andi sé meðal starfsmanna, góður andi sé í húsinu og vel sé tekið á móti fólki. Auðvelt er að fá aðstoð frá öðru starfsfólki og að starfsfólkið standi saman í því að leysa verkefni og vinna þau verk sem þarf að sinna.

## 7.2 Starfsumhverfið og störfin

Störf þátttakenda í þessari rannsókn í Sóltúni felast í umönnun aldraðra og stjórnun starfsfólks. Þátttakendur leggja allir áherslu á að hjúkrunin og aðhlyninging íbúanna sé sá þáttur starfsins sem sé mikilvægastur, skemmtilegastur og mest gefandi.

Per Erik Ellström (1996) flokkar störf í það að vera rútínustörf, störf sem byggja á reglum, störf sem byggja á þekkingu og að lokum störf sem byggja á ígrundun. Rútínustörf eru sú tegund starfa sem veita starfsmanninum minnsta ánægju og því er mikilvægt að reyna auðga störfin og gera þau fjölbreyttari til að starfsmaðurinn hafi áhuga og ánægju af því að vinna starfið. Sum störfin í Sóltúni teljast rútínustörf en ýmsir þættir í starfsumhverfinu og menningunni draga úr neikvæðum áhrifum rútínustarfsins.

Vinnuskipulagið er með þeim hætti að starfsmenn hafa sína skjólstaðinga sem þeir sjá algjörlega um að sinna og skapar það fjölbreyttari verk en þegar starfmenn fá eingöngu að sinna afmörkuðum og fáum verkefnum. Einnig skiptir máli að starfsmönnum finnst þeir geta hagrætt verkefnum eftir því sem nauðsyn ber til. Annar þáttur sem dregur úr rútínuáhrifum er sú staðreynd að störfin felast í því að sinna lifandi manneskjum sem hver og ein hefur sín einkenni og skapgerð. Fjölbreytileikinn liggur því í mismunandi persónueinkennum skjólstaðinganna og líðan þeirra frá degi til dags.

Kröfur um formlega menntun starfsfólks eru misjafnar og háðar þeim stöðum sem starfsmenn gegna á heimilinu. Illeris (2003) bendir á aðra þætti eins og persónulega eiginleika starfsmanna, sveigjanleika þeirra, hugmyndaauðgi, sjálfstæði og hæfileikann til samvinnu sem skiptir miklu máli. Í rannsókninni í Sóltúni kemur einnig í ljós að starfsmenn leggja áherslu á að auk formlegu menntunarinnar sé mikilvægt að ráða yfir færni í mannlegum samskiptum, geta sýnt heimilisfólki hlýju, geta verið sveigjanlegt og hafa næmni fyrir líðan annarra.

Starfsumhverfið og vinnuskipulagið á Sóltúni styður að mörgu leyti vel við þá þætti sem starfsmenn nefna sem mikilvæga færniþætti. Það að starfsmenn hafa einungis fáa skjólstæðinga til að sinna leiðir til þess að þeir þekkja þá betur og því er líklegra að þeir skilji betur líðan þeirra og eigi auðveldara með að sýna skjólstæðingum sem þeir þekkja vel hlýju. Í rannsókninni kom einnig fram að bæði starfsmenn, stjórnendur og umhverfið er sveigjanlegt í Sóltúni. Yfirmenn og stefna heimilisins veitir einnig starfsfólki svigrúm til að samræma vinnutíma og fjölskyldulíf með notkuninni á Time care tímavinnukerfinu auk þess sem stjórnendur reyna að hliðra til vöktum ef eitthvað óvænt kemur upp hjá starfsmanninum.

Viðmælendur nefna einnig að starfsmenn þurfi að vera jákvæðir og búa yfir andlegum styrk. Opin og góð samskipti yfir- og undirmanna eins og viðmælendur lýsa á vinnustaðnum ýta undir jákvætt andrúmsloft og vissan um það djákninn sé til staðar á heimilinu ef á þarf að halda virðist veita viðmælendum öryggi.

### **7.3 Lærdómsleiðir og lærdómsmöguleikar**

Lærdómsleiðir starfsmanna í dag eru fjölbreyttar og flestir starfsmenn nýta sér fleiri en eina leið til að afla sér þekkingar eða færni í tengslum við störf sín. Sóltúnsheimlið býður starfsfólki sínu vikulega fræðslufundi yfir vetrarmánuðina og er það ein af leiðum heimilisins til að skapa aðstæður fyrir starfsfólkið svo það geti aukið færni sína við dagleg störf og bætt sína persónulegu þekkingu.

Einn viðmælandi í rannsókninni nýtir sér aldrei þá fræðsludagskrá sem heimilið býður. Um er að ræða ófaglærðan starfsmann með litla formlega menntun. Ellström (2002) bendir á að félagslegur bakgrunnur, menntun og fyrri upplifun og reynsla í tengslum við nám og lærdóm hafi áhrif á áhuga starfsfólks til lærdóms. Hugsanlega þyrfti heimilið að skoða hvort viðhorf þessa viðmælanda sé lýsandi fyrir þann starfshóp innan heimilisins sem hún tilheyrir og hvort rétt væri að skoða aðrar leiðir en fræðslufundi til að nálgast þennan hóp starfsmanna varðandi fræðslu.

Þekkt er að fullorðnir einstaklingar gera aðrar væntingar og kröfur til náms en börn. Námið þarf að höfða til þeirra og þeir þurfa að sjá einhvern tilgang með náminu auk þess sem fullorðnir vilja læra til að ná meiri árangri en ekki eingöngu til að læra. Námið verður því að tengjast þörfum þeirra og aðstæðum. Sjálfsmynd fullorðinna er oft sprottin af fyrri reynslu þeirra og einstaklingar sem hafa til dæmis átt erfitt með bóklegt nám eru líklegir til að forðast aðstæður sem minna á skólaumhverfið.

Sóltúnsheimilið hefur styrkt nokkra af starfsmönnum sínum til frekara formlegs náms utan vinnustaðarins. Með því sýna þeir vilja sinn og áhuga til að styðja starfsmenn til frekara náms og þroska og leggja áherslu á að vel menntað og hæft starfsfólk er það sem heimilið sækist eftir. Samkvæmt stefnu heimilisins vill heimilið ávallt vera í fremstu röð hjúkrunarheimila á landinu og það tekst einungis með hæfu og vel menntuðu starfsfólki. Sóltún reynir því að leggja sitt af mörkum til að skapa starfsmönnum aðstæður til að öðlast færni og hæfni í að vinna störf sín og sýnir þar vilja sinn til að skapa umhverfi fyrir starfsfólk sem hvetur til lærdóms.

Í Sóltúni er unnið öflugt gæðastarf þar sem þverfaglegir hópar starfa að lausn starfstengdra viðfangsefna. Með vinnu þessara hópa skapast mikil þekking sem heimilið og allir starfsmenn þess búa að auk þess sem þessi vinna í hópunum er mikil hvatning fyrir starfsmenn til að gera betur í starfi og leita sér frekari upplýsinga.

Þrír af sex viðmælendum nefna námsskeið utan vinnustaðarins sem leið til að auka lærdóm sinn og þekkingu en allir viðmælendur eru sammála um að starfið sitt læri þær best með reynslunni. Flestum finnst best að láta reyndari starfsmann sýna sér réttu handtökin, prófa síðan sjálfar og sjá hver árangurinn verður.

Á Sóltúnsheimilinu er starfandi aðlögunarstjóri sem tekur á móti nýjum starfsmönnum og aðstoðar þá við að ná tökum á starfinu. Í rannsókninni kom einnig fram að viðmælendur upplifa að starfsfólk sé almennt viljugt til að hjálpa og leiðbeina ef starfsmaður þarf á að halda. Í starfsumhverfinu er því reynt að styðja starfsfólk og leiðbeina því auk þess sem hinar litlu einingar sem starfa saman á sambýlunum hafa í

för með sér að starfsfólkið þekkist vel og á því örugglega auðveldar að leita með að leita til og fá aðstoð hjá samstarfsmönnum sínum.

Margir þættir í starfsumhverfi, menningu og skipulagi Sóltúns hafa áhrif á lærdóm og lærdómsmöguleika starfsfólks. Hinar litlu einingar sem hvert sambýli myndar þar sem samvinna starfsfólks er nán og ábyrgð er dreift á herðar allra starfsmanna skapar svigrúm til lærdóms. Auk þess verða störfin örlítið fjölbreyttari fyrir vikið og það ásamt skipulaginu sem er þess eðlis að allar starfsstéttir vinna náið saman leiðir til fleiri lærdómsmöguleika en annars væru. Einn viðmælandi segir einmitt að það sem hvetji hana mest til lærdóms séu samskipti við aðrar starfsstéttir en sína eigin.

Opin og góð samskipti milli allra starfsmanna og návígi starfsmanna í starfsumhverfinu skapa skilyrði til lærdóms á vinnustað því meiri möguleikar eru til að rökræða og skiptast á hugmyndum í slíku umhverfi. Tengsl milli vinnufélaga sem vinna sameiginlega að því að leysa verkefni eru einnig mikilvæg til að skapa lærdómsumhverfi og til að lærdómur eigi sér stað. Í tilfelli Sóltúns er sameiginlegt markmið starfsmanna velferð og vellíðan íbúanna. Viðmælendur leggja mikla áherslu á þennan og þátt og þessi mikli áhugi þeirra skilar sér í starfsumhverfi þar sem starfsmenn eru áhugasamir um að bæta sífellt þekkingu síns og í umhverfi þar sem stjórnendur hvetja sitt starfsfólk til lærdóms og aukinnar færni.

#### **7.4 Tillögur að frekari rannsókn**

Í þessari rannsókn sem var unnin með eigindlegri aðferðafræði var rætt við sex starfsmenn á Sóltúnsheimilinu. Niðurstöður úr slíkri rannsókn geta gefið góðar vísbendingar um þá þætti sem rannsakaðir eru en að sjálfsögðu er ekki hægt að alhæfa um vinnustaðinn eingöngu út frá viðhorfum þessarar sex einstaklinga.

Áhugavert væri í framhaldi af þessari rannsókn að gera ítarlegri rannsókn meðal allra starfsmanna þar sem lagður væri fyrir spurningalisti og spurt um þá þætti sem tengjast fyrirtækjameningunni og lærdómsumhverfinu í Sóltúni. Með því fengist staðfesting á þeim niðurstöðum sem hér birtast eða hugsanlega einhver önnur viðhorf sem ekki koma

fram hjá þessum viðmælendum. Áhugavert væri einnig að greina hvort munur kæmi fram í viðhorfum milli einstakra hæða eða sambýla heimilisins þar sem ummæli viðmælenda í þessari rannsókn benda til þess að hver eining sé nokkuð sjálfstæð og starfsmannahópurinn náinn á hverju sambýli.

## Heimildaskrá

- Antonacopoulou, E.P. (2006). *Learning, Working and Living: An Introduction*. Í P. Jarvis., V. Andersen., B. Elkjaer og S. Höyrup (Ritstj.), *Learning, Working and Living. Mapping the Terrain of Working Life Learning* (bls. 1-11). New York: Palgrave-Macmillan.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10. útgáfa). London: Kogan Page.
- Beardwell, I., Holden, L. og Claydon T. (Ritstj.), (2004). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (4. útgáfa). Harlow: Prentice Hall.
- Blanchard, P. N. og Thacker, J. W. (2004). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* ( 2. útgáfa). New Jersey: Prentice Hall.
- Bottrup, P. og Clematide, B. (2002). Ekstern uddannelse eller arbejdspladslæring? – et reflekteret både og. Í H.H. Larsen og C. Svabo (Ritstj.), *Fra kursus til kompetenceudvikling på jobbet* (bls. 167-179). København: Jurist- og Ökonomforbundets Forlag.
- Boud, D. og Garrick, J. (1999). *Understanding Learning at Work*. London: Routledge.
- Chance, P. (1998). *First Course in Applied Behaviour Analysis*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design* (8. útgáfa). Ohio: Thomson.
- Desai, P. (2002). *Methods Beyond Interviewing in Qualitative Market Research*. London: Sage Publications Ltd.
- Elkjaer, B. og Wahlgren, B. (2006). Organizational Learning and Workplace Learning- Similarities and Differences. Í P. Jarvis., V. Andersen., B. Elkjaer og S. Höyrup (Ritstj.), *Learning, Working and Living. Mapping the Terrain of Working Life Learning* (bls. 15-32). New York: Palgrave-Macmillan.

- Ellström, P.E. (1996). Rutin och reflektion. Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete. Í P. E. Ellström, B. Gustavsson og S. Larsson (Ritstj.), *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P.E. (2002). Time and the Logics of Learning. *Lifelong Learning in Europe*, 2, bls. 86-83.
- Ellström, P.E. (2006). The Meaning and Role of Reflection in Informal Learning at Work. Í D. Boud., P. Cressey., og P. Docherty (Ritstj.), *Productive Reflection at Work: Learning for Changing Organisations*. London: Routledge.
- Geus, A.d. (1999). *The Living Company. Growth, Learning and Longevity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Helga Jónsdóttir (2003). Viðtöl sem gagnasöfnunaraðferð. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson, (Ritstj.) *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísunum*, (bls. 67-84) Akureyri: Íslenska prentsmiðjan.
- Heery, E. og Noon, M. (2001). *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Heifetz, R.A og Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line. Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston: Harvard Business School Press
- Hiltrop, J. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18 (1) 36.
- Hofstede, G.H. (2001). *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks: Sage Publiation.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., Curphy, G. J. (2006). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience (5. útgáfa)*. New York: McGraw-Hill.

- Inga Jóna Jónsdóttir. (2005). Að skilja vinnutengdan lærdóm í atvinnulífinu. Í Ingjalður Hannibalsson (Ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum VI. Viðskipta- og hagfræðideild* (bls. 301-311). Reykjavík: Gutenberg.
- Illeris, K. (2003). Workplace Learning and Learning Theory. *Journal of Workplace Learning, 15*, (bls. 167-178).
- Illeris, K. (2004). *Læring i arbejdslivet*. København: Roskilde Universitetsforlag.
- Jón Gunnar Bernburg. (2005, 21. nóvember). Hvernig útskýrir maður aðferðafræði félagsvísinda? *Vísindavefurinn* . Sótt 22. janúar 2006 af <http://visindavefur.hi.is/?id=5420>.
- Jørgensen, C. H., Warring, N. og Andersen, V. (2002). Læring på arbejdspladsen-den lærende i centrum. Í H.H. Larsen og C. Svabo (Ritstj.), *Fra kursus til kompetenceudvikling på jobbet* (bls. 15-33). København: Jurist- og Ökonomforbundets Forlag.
- Keyton, J.(2005). *Communication & Organizational Culture*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kotter, J.P. og Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kreitner, R. (1998). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Mobeley, W.H., Wang, L. og Fang K. (2005). Organizational Cultur: Measuring and Developing It in Your Organization. *Harvard Business Review China*, mars, 128-139.

- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5(1/2), 52-63.
- Riggio, R.E. (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (4. útgáfa). New Jersey: Pearson Educationa International.
- Ríkiskaup. (2000). *Sóltún hf. hjúkrunarheimili*. Reykjavík.
- Rúnar Helgi Andrason (2003). Tilfellarannsóknir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson, (Ritstj.) *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísinum*, (bls. 281-293) Akureyri: Íslenska prentsmiðjan.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. útgáfa). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sigurlína Davíðsdóttir (2003). Eigindlegar eða megindlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson, (Ritstj.) *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísinum*, (bls. 219-235) Akureyri: Íslenska prentsmiðjan.
- Sóltún. (e.d.). *Hugmyndafræði*. Sótt 6. febrúar 2007 af <http://www.soltun.is/-soltun/hugmark.asp>.
- Sóltún, starfsmannahandbók. (2006). *Fjölskyldustefna*. Reykjavík.
- Sóltún, starfsmannahandbók (2006). *Jafnréttisstefna*. Reykjavík.
- Sóltún, starfsmannahandbók (2006). *Stjórnskipurit*. Reykjavík.
- Sóltún. (e.d.). *Starfsmannastefna*. Sótt 19. febrúar 2007 af <http://www.soltun.is/staff/200-001%20Starfsmannastefna.htm>.
- Sóltún. (e.d.). *Stefnukort*. Sótt 21. febrúar 2007 af [http://www.soltun.is/-staff/stefnukort\\_slide0002.htm](http://www.soltun.is/-staff/stefnukort_slide0002.htm).

Svabo, C. (2002). Projekter skubber til læring - projektarbejde í et skoleudbygningsprojekt i Gentofte Kommune. Í H.H. Larsen og C. Svabo (Ritstj.), *Fra kursus til kompetenceudvikling på jobbet* (bls. 231-239). København: Jurist- og Ökonomforbundets Forlag.

Taylor, S. og Bogdan R. (1998). *Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Wahlgren, B., Höyrup, S., Pedersen, K. og Rattleff, P. (2002). *Refleksion og læring-kompetenceudvikling i arbejdslivet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organization* (4. útg.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.