



# **Et arbeidsliv, en arbeidsplass – vi er vår egen lykkes smed?**

**En kvalitativ studie om arbeidsplassen, arbeidsmiljøet under og etter en omstillingsprosess samt ansatte og ledere sitt bidrag til arbeidsmiljøet.**

**Høgskolen i Buskerud og Vestfold - Fakultet for helsevitenskap  
Master i Helsefremmende arbeid**

*Janne Farstad Kirkhus*

November 2015

Antall ord: 19 355

## **Forord**

Denne masteroppgaven setter nå endelig punktum for min tid som student. Nå venter forhåpentligvis nye og spennende muligheter i min yrkeskarriere. Når det er sagt, så har dette vært en utfordrende, men samtidig veldig lærerik og utviklende tid. Jeg har lært mye. Det er først nå jeg føler at jeg kunne ha begynt på en masteroppgave, sett ut i fra det jeg vet på nåværende tidspunkt, i motsetning til da jeg startet på oppgaven.

Jeg har hele tiden jobbet, ved siden av å ta studiet Master i helsefremmende arbeid på deltid. Samtidig har jeg hatt et privatliv, en familie som har støttet meg og som gledelig vis har blitt større underveis. Det å skulle begynne arbeidet med masteroppgaven etter å ha hatt ett og et halvt års svangerskapsavbrekk, det har krevd sin kvinne. Jeg anbefaler ingen å ha en pause i studiene, da tråden blir noe tung å hente opp igjen. Men med god støtte av veileder Jonn Syse, fant jeg igjen engasjementet og interessen til starte arbeidet med oppgaven.

Fra jeg startet på studiet har jeg fundert på hva jeg skulle skrive om i masteroppgaven. Jeg har hele tiden hatt stor interesse for arbeidsplassen, arbeidsmiljøet og aktørene i arbeidsplassen som setting. Det å skulle finne kun et fokusområde, snevre inn område å forske på har vært en stor utfordring. Det er så mye interessant! Endelig ble beslutningen tatt, og jeg kunne sette søket mitt rundt et område. Det var en lettelse. Jeg er faktisk litt imponert av meg selv, at jeg fikk det til.

Jeg vil takke min veileder Jonn Syse for tålmodighet, god støtte og konstruktive tilbakemeldinger underveis, samt din evne til å gi meg motivasjon til å stå på videre.

Takk for alle støttende ord fra venner, arbeidskollegaer og familie.

En spesiell takk til min elskede kjernefamilie, Oscar 8 år, Elliot 2 år og Lars min kjære mann, som har støttet meg og gitt meg rom til å gjøre dette. Jeg er veldig glad for at dette nå er over og at jeg kan konsentrere meg mer om dere, og jeg vet dere også er glad dette endelig er over.

*Holmestrand, November 2015*

*Janne Farstad Kirkhus*

## **Sammendrag**

**Bakgrunn:** Bakgrunnen for valg av tema har sitt utspring i min interesse for arbeidsmiljøet, og dens påvirkning på hver enkelt, ansatt og leder.

**Formål:** Formålet er å undersøke hva ansatte og ledere tenker om sitt bidrag til arbeidsmiljøet, og hvilken påvirkning de har på eget arbeidsmiljø. Jeg ønsker å belyse forhold som er viktige for ansatte og ledere samt se hvilken betydning organisatoriske faktorer og kultur har for arbeidsmiljøet.

**Metode:** Studien har en kvalitativ design og benytter fokusgrupper som metode for innsamling av data. Informantene er strategisk utvalgt, og utvalget ble henholdsvis 5, 4 og 2 deltakere til tre fokusgrupper. Data er analysert ved hjelp av Kirsti Malterud sine prinsipper for systematisk tekstkondensering.

**Funn:** Studien viser at arbeidsmiljø både under omstilling og i ”fredstid” er avhengig av et godt samarbeid både mellom ansatte og mellom ansatte og ledere. Arbeidsmiljøet er blant annet avhengig av god kommunikasjon, inkludering, medvirkning, kunnskap og egen innsats. For de ansatte synes det å være viktig å kunne bidra og få en forståelse for faktorer som er viktige for den enkelte, samtidig som de selv kan bidra til godt samarbeid og et sosialt felleskap i arbeidsmiljøet.

**Konklusjon:** Studien viser at ansatte og ledere er enige om enkelte faktorer, samtidig som de virker å ha et nokså ulikt fokus på hva som kan bidra til å bedre arbeidsmiljøet. Der ansatte har størst fokus på tiltak som vil gjøre det bedre for den enkelte, har lederne fokus på hva hver enkelt kan bidra med til arbeidsmiljøet. Samtidig bruker både lederne og de ansatte den kunnskapen og de ressursene de har i kraft av seg selv og den utdanningen de har, for å bidra til arbeidsmiljøet.

**Nøkkelord:** Ansattes bidrag, arbeidsmiljø, ansatte i sykehus, sykepleie og empowerment, helsefremmende arbeid.

## **Abstract**

**Background:** The background for my choice of theme in this thesis originates in my interest in the work environment and how environment impact both employee and employer.

**Purpose:** The purpose is to examine what employees and employers think about their contribution to the work environment, and the impact they have on their own work environment. I want to shed light on factors that are important to employees and employers as well as see the importance of organizational factors and culture of the work environment.

**Method:** This thesis has a qualitative design and I use focus groups as a method for collection of data. The informants are selected strategically, and the sample was respectively 5, 4 and 2 participants divided in three focus groups. Data is analysed on the bases of Kirsti Malteruds principles for systematic text condensation.

**Findings:** The study shows that the work environment both during a transition and "in peacetime" depends on good cooperation between both employees and between employees and managers. The working environment is partly dependent on good communication, inclusion, participation, knowledge and own efforts. For employees it seems to be important to be able to contribute and to get an understanding of the factors important to the individual, while they themselves can contribute to good cooperation and of social community in the work environment.

**Conclusion:** The study shows that employees and managers agree on certain factors, while they seem to have a rather different focus on what can contribute to improving the work environment. Where employees have a larger focus on measures that will make it better for the individual, the leaders focus on what each individual can contribute to the work environment. Simultaneously both managers and employees use the knowledge and resources they have in power of themselves and their education, in order to contribute to the work environment.

**Keywords:** *employees contribution, workplace environment, employees in hospitals, empowerment nursing og health promotion*

# Innhold

---

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN.....	1
1.2 SETTING.....	2
1.3 PROBLEMSTILLING.....	3
1.4 OPPGAVENS OPPBYGGING.....	4
<b>2.0 TEORI OG KUNNSKAPSSTATUS</b> .....	<b>5</b>
2.1 TEORI.....	5
2.1.1 Helsefremmende arbeidsplasser.....	5
2.1.2 Arbeidsmiljø.....	7
2.1.3 Empowerment.....	7
2.1.4 Krav og kontroll .....	9
2.1.5 Kompetanse .....	9
2.1.6 Omstilling.....	10
2.1.7 Reformert i helsevesenet.....	11
2.1.8 Organisasjonsperspektiver .....	13
2.2 KUNNSKAPSSTATUS.....	15
2.2.1 Fremgangsmåte .....	15
2.2.2 Bruk av egne ressurser .....	16
2.2.3 Eget bidrag.....	17
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>20</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN .....	20
3.2 VITENSKAPELIG STÅSTED .....	21
3.3 VALG AV METODE FOR DATAINNSAMLING.....	21
3.4 UTVALG.....	22
3.5 PLANLEGGING, ORGANISERING OG GJENNOMFØRING AV FOKUSGRUPPENE .....	23
3.6 FORSKNINGSETISKE HENSYN .....	24
3.6.1 Informert samtykke og konfidensialitet.....	24
3.6.2 Konsekvenser.....	25
3.6.3 Forskerens rolle.....	25
3.6.4 NSD.....	25
3.7 TRANSKRIBERING.....	26
3.8 ANALYSE.....	27
3.8.1 Første trinn – Helhetsinntrykk.....	27
3.8.2 Trinn to – Meningsbærende enheter .....	27
3.8.3 Trinn 3 – Kondensering.....	28
3.8.4 Trinn 4 - Sammenfatning .....	29
3.9 METODEREFLEKSJON .....	29
3.9.1 Pålitelighet (reliabilitet).....	31
3.9.2 Gyldighet (validitet).....	31
3.9.3 Overførbarhet (generaliserbarhet).....	32
<b>4.0 FUNN</b> .....	<b>34</b>
4.1. TILRETTELEGGING .....	34
4.1.1 Turnusønsker .....	34

4.1.2 Samarbeid.....	37
4.1.3 Kommunikasjon.....	39
4.2 ANERKJENNELSE.....	43
4.2.1 Sett og hørt. Inkludering.....	43
4.3 INFORMASJON.....	46
4.3.1 Kunnskap og faglig påfyll.....	46
<b>5.0 DISKUSJON .....</b>	<b>49</b>
5.1 HVORDAN KAN ANSATTE OG LEDERE GJØRE ARBEIDSMILJØET BEDRE? .....	49
5.2 HVA TENKER ANSATTE OG LEDERE ER SPESIELT VIKTIG I ET ARBEIDSMILJØ NÅR ARBEIDSPLASSEN ER UNDER OMSTILLING?.....	53
5.3 HVA TENKER ANSATTE OG LEDERE AT DE KAN GJØRE FOR Å BEVARE/BEDRE ARBEIDSMILJØET UNDER EN OMSTILLING? .....	55
<b>6.0 AVSLUTNING .....</b>	<b>58</b>
6.1 AVSLUTTENDE REFLEKSJON - METODEREFLEKSJON .....	58
<b>REFERANSER .....</b>	<b>1</b>
<b>VEDLEGG 1 NSD – GODKJENNING.....</b>	<b>7</b>
<b>VEDLEGG 2 INFORMASJONSSKRIV .....</b>	<b>8</b>
<b>VEDLEGG 3 INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>10</b>

## 1.0 Innledning

I det første kapittelet vil jeg innledningsvis si litt om bakgrunnen for valg av tema i dette prosjektet. Jeg vil beskrive hvilken setting jeg skal hente data fra og litt bakgrunnshistorie fra valgte setting. Deretter presenterer jeg problemstillingen og tilhørende forskningstema/spørsmål.

### 1.1 Bakgrunn

Da jeg har jobbet noen år etter endt Bachelor, har jeg rukket å bli kjent med flere ulike arbeidsplasser, samt hatt den glede av å jobbe med forskjellige mennesker på disse arbeidsplassene, som kollega og som arbeidstaker med leder over meg. Den erfaringen det har vært å jobbe på disse arbeidsplassene har gitt meg forståelse av hvor forskjellig arbeidsplasser og arbeidsmiljø kan være avhengig av hvem som jobber der, samt hvilken type leder arbeidsplassen har. Det har vært mest positive erfaringer, men også noen erfaringer hvor arbeidsmiljøet ikke har vært like bra. Etter at jeg begynte på videreutdanning i Tverrfaglig bedriftshelsetjeneste og deretter videre på Master i helsefremmende arbeid har min interesse for å se nærmere på hva hver enkelt bidrar med til arbeidsmiljøet økt. Jeg har fått en bredere forståelse og kunnskap om faktorer som bidrar til arbeidsmiljøet i positiv og mindre positiv forstand. En av flere faktorer som synes å være viktig for arbeidsmiljøet er sosial tilhørighet, det at man blir sosialt akseptert og likt på arbeidsplassen, leder spiller her en stor rolle (Holtan 2015). Det som er interessant å undersøke nærmere er hvilken rolle hver enkelt har og hva ansatte og ledere bidrar med for å gjøre arbeidsmiljøet bedre.

Helsefremmende arbeid fokuserer på å endre tenkning fra problemer til muligheter og å bruke ressursene, strukturen og kulturen som allerede finnes i settingen.

Helsefremmende arbeid handler om å mobilisere, tenke nytt og gjøre både de små og de store endringene som gjør det mulig for enkeltmennesket og settinger å ta kontroll over egen helse og det som påvirker helsen. Det er de som lever, arbeider og samhandler i de ulike settingene som vet hvor mulighetene og utfordringene ligger (Christensen and Læg Reid 1998, Tones and Green 2004). Arbeidsplassen er for hver

enkelt en stor del av ens identitet og har en sentral plass i fellesskapet. For mange er ikke arbeidet bare et levebrød, men også en arena for sosial kontakt, framtidsutsikter, utvikling og generell tilfredshet med livet (Aagestad, Tynes et al. 2015). Det er derfor viktig at vi trives på arbeidsplassen.

## 1.2 Setting

*”Health is created and lived by people within settings of their everyday life, where they learn, work, play and love”.*

(World Health Organization 1986).

Utgangspunktet for settingstilnærming i helsefremmende arbeid er i dette prosjektet et sykehus, nærmere bestemt en seksjon som her tilsier to avdelinger samt tilhørende ledelse. Målet er å hente ut, utvikle og skape refleksjon med tanke på de ressurser som hver enkelt arbeidstaker innehar, slik at de selv kan sørge for å fremme et godt arbeidsmiljø. Dette er i tråd med tenkningen om hvordan ansatte selv kan bidra til å fremme et godt arbeidsmiljø (Tones and Green 2004).

Endringer innad i helseforetaket er ofte noe som foregår gjennom kontinuerlig og rutinemessig aktivitet. Enten i ”små skritt” eller av og til ved brå og kraftige omveltninger som har bygd seg opp over tid. Den seksjonen som er valgt som setting for mitt prosjekt har vært under stor påkjenning seneste tiden, etter en stor omorganisering for omtrent halvannet år siden. Det har vært mye utskifting av personalet, mange erfarne ansatte har valgt å slutte på arbeidsplassen. Spesielt på den ene avdelingen har det gjort seg gjeldende i form av mange nyansatte og nyutdannede. På bakgrunn av det og høyt arbeidstempo har det ført til stor belastning på de gjenværende ansatte, som også er pålagt opplæring av nyansatte og nødvendigvis tatt en stor del av de tyngste og mest alvorlige diagnosene. Allikevel oppleves arbeidsmiljøet å være bra på avdelingen. På den andre avdelingen er det ikke like stor turnover blant personalet, avdelingen er også mindre, men arbeidsmiljøet synes ikke å være like bra. Alderssammensetningen i seksjonen er variert i et spekter fra helt nyutdannede til nærmere pensjonsalder.



Seksjonen har mange ansatte, over 100 personer fordelt på to avdelinger. Avdelingene er ikke like store og det er ulike pasientgrupper på de forskjellige avdelingene. Avdelingene ligger også fysisk adskilt, da de befinner seg i hver sin etasje. Seksjonsleder har mange ansatte å skulle ivareta, samtidig har de ansatte mange kollegaer å skulle forholde seg til. Seksjonsleder har flere ledere å støtte seg til, da det er per nå 4 ledere totalt fordelt på seksjonen.

### 1.3 Problemstilling

På bakgrunn av valgte setting og begrunnelse for valg av tema, så blir min problemstilling som følger:

*” Hvordan bruker ledere og ansatte i helsesektoren de ressurser de har til rådighet for å gjøre arbeidsmiljøet bedre, i en tid hvor omstilling er en stor del av hverdagen”?*

For å belyse problemstillingen har jeg valgt tre forskningsspørsmål, som er:

- 1) Hvordan kan ansatte og ledere gjøre arbeidsmiljøet bedre?
- 2) Hva tenker ansatte og ledere er spesielt viktig i et arbeidsmiljø når arbeidsplassen er under omstilling?
- 3) Hva tenker ansatte og ledere de kan gjøre for å bevare/bedre arbeidsmiljøet under en omstilling?

Det første forskningsspørsmålet er tenkt i forhold til nuet. Hvordan det er per nå i ”fredstid”, når omstilling ikke er en del av hverdagen.

Da jeg bruker begrepet ressurser inn i problemstillingen, så kan det referere til både fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter ved jobben. Det kan være med tanke på funksjonelle hensyn i forhold til å nå mål i arbeidet, og/eller det kan være for å stimulere til vekst, læring og utvikling (Statens arbeidsmiljøinstitutt 2015).

I oppgaven bruker jeg begrepene omstilling og endring. Omstilling brukes ofte som et samlebegrep på flere ulike prosesser og tiltak. I denne oppgaven brukes betegnelsen

omstilling i den mening å endre, å gjøre noe annerledes, i forhold til utviklings- og fornyelsesprosesser. Den siden ved omstillingen det er enklest å gjøre noe med er måten den gjennomføres på, det betegnes da som omstillingsprosess (Arbeidstilsynet 2008).

#### **1.4 Oppgavens oppbygging**

Oppgaven innledes i kapittel 2.0 med teori og kunnskapsstatus, som inkluderer forskning innenfor problemstillingens tema. Deretter i kapittel 3.0 kommer en redegjørelse for de metodiske valg jeg har gjort og vitenskapelig ståsted. I kapittel 4.0 presenterer jeg funnene ervervet fra innhentet datamateriale, deretter i kapittel 5.0 vil funnene bli drøftet i forhold til teorien fra kapittel 2.0. I kapittel 6.0 kommer en avslutningssekvens og refleksjon.

## 2.0 Teori og kunnskapsstatus

I dette kapittelet vil jeg i første del presentere teori om helsefremmende arbeidsplasser, arbeidsmiljø, empowerment, krav og kontroll, rollekrav og omorganisering, samt organisasjonsforståelser med tanke på det instrumentelle og de institusjonelle perspektivene. I andre del av kapittelet vil jeg gi et innblikk i kunnskap og forskning gjort innenfor temaet i problemstillingen.

### 2.1 Teori

#### 2.1.1 Helsefremmende arbeidsplasser

Helsefremmende arbeid fokuserer på å endre tenkning fra problemer til muligheter og å bruke ressursene, strukturen og kulturen som allerede finnes i settingen.

Helsefremmende arbeid handler om å mobilisere, tenke nytt og gjøre både de små og de store endringene som gjør det mulig for enkeltmennesket og settinger å ta kontroll over egen helse og det som påvirker helsen. Det er de som lever, arbeider og samhandler i de ulike settingene som vet hvor mulighetene og utfordringene ligger (Tones and Green 2004). Helsefremmende arbeidsplasser skapes når arbeidsplasser åpner opp for å imøtekomme den enkeltes behov, ressurser og potensial – og kan utvikles gjennom deltakerstyrte prosesser (World Health Organization 2002). Det at man inkluderes og får være deltakende, kan gi en følelse av å være verdsatt.

Deltakelse er nødvendig for den enkeltes legitimitet og engasjement (Hanson 2004).

Sykehusene er kunnskapsbaserte organisasjoner. Behandlingsformer, arbeidsmetoder og arbeidsverktøy endres i takt med utviklingen innenfor forskning og innovasjon.

Disse endringene vil kunne bety at arbeidstakerne i sykehusene får nye arbeidsoppgaver og andre ansvarsområder. I tillegg vil økonomiske rammebetingelser legge føringer på organisering og ressursbruk (Trygstad and Andersen 2015).

Det er ingen enkel oppskrift på hvordan en arbeidsplass kan bli mer helsefremmende, men ideelt sett bør det helsefremmende perspektivet gjennomsyre bedriften og ivaretas i planlegging, organisering, beslutningsprosesser og kompetanseutvikling. Hver bedrift må finne sin egen vei. Sentralt for å oppnå målet om helsefremmende

arbeidsplasser er reell deltakelse, mulighet for innflytelse på forhold som oppleves viktig for den enkelte (Slinning, Haugen et al. 2011).

Det sies at ved å angripe rigide byråkratformer og ved å fremheve risikovillighet, så vil fleksibilitet gi folk mer frihet til å forme sine egne liv (Sennett 2001).

Lillestrøm-erklæringen (World Health Organization 2002) er den norske oppfølgingen av Luxembourgdeklarasjonen fra 1997, og har bidratt til at virksomheter forplikter seg til å skape helsefremmende arbeidsplasser, noe som skapes ved å vektlegge den enkeltes behov, ressurser og potensial, og kan utvikles gjennom deltakerstyrte prosesser (Arbeidstilsynet 2006). Samtidig stiller også Arbeidsmiljøloven krav til at et arbeidsmiljø skal gi grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon (Arbeidsmiljøloven 2009).

For å fremme arbeidstakernes helse og deres kontroll over arbeidet kan man ta i bruk metoder som åpner for samtale og refleksjon, for å involvere arbeidstakerne i kartleggings- og tiltaksprosesser. Det kan være opplysende og få en mer inngående forståelse av organiseringen av arbeidsplassen (Thomassen 2008). Refleksjon kan gjøre oss mer oppmerksomme på muligheter vi ikke har vært klar over tidligere, både i forhold til hvordan vi ser oss selv, verden rundt oss og hvordan vi handler i den (Hauge and Ausland 2003). Reell mulighet til medvirkning sikres ved at ledere tar ansvar for at ansatte får myndighet, trygghet og kompetanse (Stang 2003).

Det er viktig med dialog på tvers av nivåer i organisasjonen, hvor arbeidstaker med sine ressurser fra livsverdenen (mikronivå) og arbeidsgiver på systemnivå (makronivå) sammen kan komme til enighet om felles mål, som er i alles interesse for å skape en helsefremmende arbeidsplass (Habermas 1999) (Hauge 2011). I stedet for å true eller lokke, kan det appelleres til "kraften i de bedre argumenter", som Habermas snakker om (Aakvaag 2008). Organisasjonskulturen vil kunne påvirke om organisasjonen er egnet som redskap for og nå et mål i et instrumentelt perspektiv.

Samtidig som det viktig med kommunikasjon på alle nivå og mellom kollegaer, mellom kollega og leder og motsatt, er det viktig å sikre kvaliteten på kommunikasjonen. Det er spesielt viktig i helsevesenet, ikke bare for å unngå

misforståelser, men også følgende av dem (Nordby 2009). Ved at ledere og ansatte samhandler og er bevisst gjensidig avhengighet, oppnås resultater (Spurkeland 2013).

### 2.1.2 Arbeidsmiljø

Å sørge for et godt arbeidsmiljø er først og fremst et lederansvar, men det stopper ikke der. Hver enkelt medarbeider i arbeidslivet spiller en svært viktig rolle, og vi er alle med på å skape vårt eget arbeidsmiljø (Bjurstrøm and Svendsen 2011). Bjurstrøm og Svendsen (2011) ønsker at flere arbeidstakere skal bli mer bevisst den muligheten de har til å påvirke eget arbeidsmiljø. ”Noe er det alltid” (Koren and Lindøe 2008) og ”det er stadig noe på gang” (Amundsen and Kongsvik 2008) er kommentarer som avspeiler arbeidsplasser i stadig endring. Det at arbeidslivet er i stadig endring er noe arbeidstakere hele tiden må forholde seg til.

Arbeidsmiljøet er noe som kan påvirkes i både positiv og negativ forstand, det er derfor viktig at hver enkelt medarbeider er bevisst sitt påvirkningspotensial. Det handler om bevissthet og kunnskap (Bjurstrøm and Svendsen 2011). I forhold til å skape, endre eller videreføre et godt arbeidsmiljø kan man overføre betydningen av ledelse, slik Slinning og Haugen (2011) ser det, til hvordan gjøre arbeidsmiljøet bedre. De definerer lederskap som ”å vise vei gjennom å gå først”. Det kan sies som at man må være villig til å gjøre det, og du må gå først. Hvis man viser vei og gjør en god ting, så vil andre lære av det og følge i dine spor (Slinning, Haugen et al. 2011).

### 2.1.3 Empowerment

Empowerment er et sentralt perspektiv, en av grunnpilarene innen helsefremmende arbeid og i forståelsen av helse (Tones and Green 2004). Verdens helseorganisasjon definerer empowerment som en prosess som gjør folk i stand til å øke sin kontroll over egen helsetilstand og til å forbedre sin helse (World Health Organization 1986). Empowerment kan også defineres som å mobilisere ressurser, myndighet, kontroll og politisk makt til å råde over eget liv (Sørensen, Graff-Iversen et al. 2002).

Kjernen i empowerment tenkningen er *power* som betyr styrke, kraft eller makt, og hovedideen er å bevege seg bort fra paternalisme eventuelt også maternalisme, og mot demokrati og medvirkning, en omfordeling av makt (Tveiten and Boge 2014). Å

hjelpen noen til å oppnå kontroll over det som påvirker eget liv, helse, læring og egen arbeidssituasjon kan forstås som å hjelpe dem i kraft av seg selv. Dersom systemet man er en del av, eventuelt vanskeliggjør denne formen for makt, kompliseres det å være både hjelper og den som har behov for hjelpen (Tveiten and Boge 2014). I empowerment er makt nært knyttet til tillit. Makt og kunnskap er tett forbundet. Tveiten og Boge (2014) sier hvor det er makt er det også kunnskap, og med kunnskap så økes makten. Selv om makt og maktutøvelse skjer i empowermentprosessen, betyr ikke det at empowerment kun er et resultat av makt og maktutøvelse. Empowerment betinges også av personlige kvaliteter, som drivkraften til å søke kunnskap og til å handle på en meningsfull og relevant måte. Det er viktig å reflektere kritisk over egen væremåte, handlemåte og egne verdier, normer og yrkesutøvelse per se, for å være en god samarbeidspartner i empowermentprosessen (Tveiten and Boge 2014).

Formell makt er relatert til organisatoriske prosesser, og uformell makt er forbundet med det nettverket man har både i og utenfor organisasjonen. Strukturelt empowerment omhandler en persons makt med hensyn til sin posisjon i organisasjonen (Tveiten and Boge 2014).

Tveiten og Boge (2014) beskriver Kanters (1993) fire empowermentstrukturer slik:

- 1) *Muligheter* – som blant annet refererer til vekst og utvikling i jobben.
- 2) *Informasjon* – refererer til tilgangen til den kunnskapen man har behov for, for å fungere optimalt i jobben.
- 3) *Støtte* – refererer til tilbakemeldinger fra kolleger og ledelse.
- 4) *Ressurser* – refererer til materielle ressurser, penger, utstyr og tid man trenger for å når organisasjonens mål.

Strukturelt og individuelt empowerment påvirkes av hverandre, og er det i balanse kan arbeidstakere med tilstrekkelig empowerment være i stand til å gjennomføre de oppgavene arbeidsplassen forventer at de gjør (Tveiten and Boge 2014).

#### 2.1.4 Krav og kontroll

Karasek og Theorell (1979) fremhever krav og kontroll som sentrale dimensjoner ved arbeidsforholdene for fysisk og psykisk helse, samt forholdet mellom dimensjonene. Teorien viser kombinasjonen av høye krav og liten kontroll som fører til negative helsekonsekvenser (Karasek and Theorell 1979). Krav-kontroll modellen, som den først ble kalt, er utviklet for å beskrive faktorer ved det psykososiale arbeidsmiljøet som individet påvirkes av (Karasek and Theorell 1990), og teorien viser først og fremst at en kombinasjon av høye krav og liten kontroll kan føre til negative konsekvenser (Karasek and Theorell 1979). Når kravene er større enn evnen og kontrollen til å mestre dem, oppstår det helsefarlige stresset. Kontroll gir ansatte større mulighet til å anvende egne evner som dermed bidrar til økt mestringsfølelse og kompetanseutvikling på arbeidsplassen (Karasek and Theorell 1990). Karasek og Theorell (1990) utviklet etterhvert modellen til å inkludere dimensjonen sosial støtte, og ble så kalt krav-kontroll-støtte modellen. Sosial støtte omhandler sosiale relasjoner og sosial støtte, og fungerer som en buffer mot helseskadelig stress. Dimensjonen er med på å redusere de negative virkningene kravene har på hver enkelt. Modellen gir grunnlag for to hypoteser. Den første er *belastningshypotesen*, hvor det vesentlige er hvordan høye krav kombinert med lav kontroll og liten støtte gir stor risiko for sykdom. Den andre hypotesen er *bufferhypotesen*, som viser hvordan sosial støtte vil beskytte individet til tross for høye krav og lav kontroll (Karasek and Theorell 1990).

#### 2.1.5 Kompetanse

I helsevesenet er det ulike forventninger knyttet til de ulike yrkesrollene (Orvik 2004). Rolleforventninger til sykepleiere påvirker mer enn bare yrkesrollen, den påvirker også kompetanse. Sykepleierkompetansen skal ivareta sykepleiers kjerne og rammer. Klinisk kompetanse er sykepleiers kjernekompetanse, men den er ikke alene tilstrekkelig for å sikre god sykepleie. Orvik (2004) sier sykepleiere i tillegg både må forstå og håndtere sykepleiers rammer, og beskriver behovet for to ulike former for organisatorisk kompetanse.

Det første Orvik (2004) nevner er organisatorisk kompetanse i form av organisasjonskompetanse til å forstå helseorganisasjonen som system. Slik organisatorisk kompetanse gir overblikk over helseorganisasjonen som system, med

sine motstridende verdier og mål. Da helseorganisasjoner både er en økonomisk bedrift samt driver pasientbehandling, kan det skape verdikonflikter på organisasjonsnivå og rollekonflikter på individnivå. Den andre organisatoriske kompetansen i form av organisasjonskompetanse er å kunne organisere pasientarbeidet. Det innebærer sikre oppfølging av tiltak, samt samhandling og ledelse for å sikre helhetlig tiltak og tjenester over for pasienter, noe som krever koordinering av de ulike faggruppenes aktiviteter (Orvik 2004).

Da sykepleiens rammer omfatter helseorganisasjonen som system og den kontinuerlige organiseringen av pasientarbeidet, har rammene derfor direkte betydning for både pasientomsorg og for arbeidsbetingelsene til yrkesutøveren (Orvik 2004).

### 2.1.6 Omstilling

Reformer og endringer er for offentlige organisasjoner ikke noe nytt fenomen. Mange offentlige organisasjoner har over tid vært gjenstand for omorganisering og endring. Overordnet så har det innen helsesektoren på landsbasis siden staten tok over ansvaret for spesialisthelsetjenesten fra fylkeskommunene 1. januar 2002, blitt gjort endringer i form av at antall helseforetak har blitt redusert. Fra 2007 har det vært fire regionale helseforetak nasjonalt (Helse- og omsorgsdepartementet 2014). Helseforetakene er egne rettssubjekter med rettslig og økonomisk handleevne, og med arbeidsgiveransvar for sine ansatte (Braut 2009). Disse endringene kan betegnes som reformer, da det aktivt og bevisst fra politisk og administrativ side er gjort strukturelle og/eller kulturelle endringer ved helseforetakene (Christensen, Lægroid et al. 2009).

Det kan være mange årsaker til at det gjennomføres omstillinger i arbeidslivet. Det kan ligge prosesser som sammenslåing, oppsplitting, delvis nedleggelse, oppkjøp og at markeder endres eller forsvinner (Koren and Lindøe 2008). I slike omstillingsprosesser skjer det store omveltninger i bedriften, hvor det blir viktig å tenke både sikkerhet og psykososialt arbeidsmiljø på nytt. Det er nær sammenheng mellom sikkerhet og de psykososiale arbeidsmiljøforholdene i en hver virksomhet. Koren og Lindøe (2008) sier at en omorganiseringsprosess skaper uro på arbeidsplassen. Kommunikasjonslinjer og mange samarbeids- og samhandlingsmønstre endres. Ledelsen har satt i gang en prosess etter en vanligvis



lang og grundig vurdering sammen med et styre eller ledere på et overordnet nivå. Det er gjort en vurdering av behovet for endring og lederne har deltatt i valg av tiltak og i planlegging av hvordan prosessen skal gjennomføres (Koren and Lindøe 2008).

Koren og Lindøe (2008) sier at blant de ansatte vil det antakelig være en del som ønsker endringene velkommen (Koren and Lindøe 2008). Noen ansatte har fulgt godt med i utviklingen og har sett de samme forholdene som ledelsen gjorde, som bakgrunn for endringsprosessen. Andre kan se nye personlige muligheter i omorganiseringen, endringene kan skape nye sjanser. Andre igjen følger med på det som skjer, forholder seg rolig, da de vet at de sitter trygt fordi deres fagområde og kunnskap er etterspurt. Det vil også være en del ansatte som opplever endringene som et sjokk. Det beror seg kanskje på manglende forståelse på videre vei og arbeidsform for arbeidsplassen (Koren and Lindøe 2008). Organisasjonsendringer berører den enkeltes livssituasjon i ulik grad (Amundsen and Kongsvik 2008). Da oppstår kaos. Ansatte i krise kan lett bli uoppmerksomme og gjøre tabber som setter liv, utsyr og kvalitet i fare (Koren and Lindøe 2008). Finne (2008) sier det er normalt å reagere på endringer og det er normalt at reaksjoner på endringer kan variere mellom ansatte og enheter i organisasjonen (Finne 2008). I helsevesenet er det spesielt viktig at ansatte har ledere som setter av tid til å forklare ”hvorfor”, da rammene er mer usikre fordi det hele tiden skjer så mange omorganiseringer og forandringer. Det å ha en stabil relasjon til leder sannsynliggjøres som avgjørende for ansattes trygghet og motivasjon (Nordby 2009)

### **2.1.7 Reformen i helsevesenet**

For å kunne danne seg et bilde av hvordan det norske helsevesenet er organisert tenker jeg det er viktig å få et innblikk i hvilke reformer helsevesenet preges av. En hovedmålsetting med norsk helsepolitikk er å sikre at hele befolkningen har tilgang på helsetjenester av god kvalitet. Hvor du bor eller individuelle ressurser skal ikke påvirke tilgangen eller kvaliteten på tjenestene. Dette rettferdighetssynet på fordeling av helsetjenester er hovedårsaken til at offentlige organisasjoner har ansvaret for å anskaffe tjenestene (Hagen and Tjerbo 2013). Det norske helsevesenet er preget av reformer innenfor New Public Management (NPM) tankegangen, hvor målet er å øke effektiviteten innenfor offentlig sektor og samtidig øke myndighetenes

kontroll overfor offentlig sektor (Christensen and Lægheid 2001). I helsesektoren lar ikke dette seg så godt forene i forhold til at en for eksempel skal skape læring og sørge for omsorg, noe som kan føre til konflikter i forhold til mål og kontrollbyråkrati. Tjenester i helsesektoren lar seg ikke så lett måle, noe som kan bidra til en eskalering av de administrative kostnadene (Helse- og Omsorgsdepartementet 2005). Det har først og fremst vært fokus på effektivitet og større kostnadsbevissthet, det å få mer ut av ressursene, mer helse ut av hver krone (Hagen and Tjerbo 2013). NPM og Bestiller-utførermodellen skaper en dialog som går ovenfra og ned, såkalt top-down. I NPM reformer er det mikronivået som skal tilpasse seg makronivået (Vetlesen 2010).

NPM kan oppfattes på flere måter (Christensen and Lægheid 2001, Christensen 2003). En måte å se NPM på er som konkrete reformtiltak som er bygget på forvaltningspolitiske reformprogram, i det offentlige apparat. En annen måte å se NPM på er som et kulturelt tiltak, hvor endring av tradisjoner og eksisterende kultur i det offentlige apparatet er hovedpoenget, som kan bidra til å endre adferd (Christensen and Lægheid 1998, Christensen 2003). Det blir ofte hevdet at man ikke kan møte utfordringene i dag, uten å forandre offentlig ansattes holdninger og mentalitet, for eksempel i forhold til å yte service. Man må få gjennomslag for en ”corporate culture”. Kritikken av dette er at NPM ikke er kompatibel med tradisjonelle normer og verdier i det offentlige Norge, om politisk styring, demokrati, likhet og standardisering. Derfor må reformen innføres forsiktig og tilpasset (Christensen 2003).

NPM kan og ses på som et sett av myter eller symboler, hvor det argumenteres at politiske ledere vil fremstå som moderne og effektive, og dermed øke sin legitimitet, selv om de primært avgir intensjonserklæringer uten forpliktelser for handling. Ledere kan være mer fleksible og fremstå handlekraftig ved å ha en løs kobling mellom snakk og handling (Christensen 2003). NPM kan altså ses på som en slags ”shopping basket” med forskjellige reformelementer som ikke trenger være spesielt konsistente (Christensen 2003).

### 2.1.8 Organisasjonsperspektiver

Offentlige organisasjoner er multifunksjonelle, har en politisk valgt ledelse og er vanligvis i et marked preget av fri konkurranse og skiller seg derfor fra private organisasjoner (Christensen, Læg Reid et al. 2009). Offentlige organisasjoner utfører oppgaver på vegne av samfunnet, og de kan oppfattes som redskaper eller instrumenter knyttet til viktige mål for samfunnet (Christensen, Læg Reid et al. 2009).

For å kunne skape en forståelse av hvordan sykehuset som organisasjon fungerer, vil jeg benytte meg av Christensen et al. (2009) sin "Organisasjonsteori for offentlig sektor". De fokuserer på tre perspektiver, et instrumentelt perspektiv, et kulturperspektiv og myteperspektivet.

I et instrumentelt perspektiv vektlegges evnen til sosial eller politisk kontroll og klar organisasjonstenkning eller rasjonell kalkulasjon både i forhold til årsaksforhold og effekter. Instrumentelt perspektiv kan også komme til uttrykk ved at organisasjonsstrukturen er utformet med mål-middel-vurderinger som grunnlag, og at den derved kan virke styrende for de ansattes handlemåte ved utføring av en oppgave (Christensen, Læg Reid et al. 2009).

Myteperspektivet er opptatt av verdier i omgivelsene og er mer skiftende, mens kulturperspektivet fokuserer på verdier og normer som har vokst fram over lang tid innad i organisasjonen. Disse to perspektivene hører innunder det institusjonelle perspektivet (Christensen, Læg Reid et al. 2009).

Jeg vil ta utgangspunkt i det kulturelle perspektivet, men det vil være nødvendig å ha med seg alle tre perspektiver for å forsøke forstå og analysere organisasjonen (Christensen, Læg Reid et al. 2009).

Organisasjonskultur forbindes med de uformelle normer og verdier som vokser frem og har innvirkning på livet i, og virksomheten til formelle organisasjoner. Det er viktig å skille mellom de formelle og uformelle normene i en organisasjon (Christensen, Læg Reid et al. 2009). I en kulturell handlingslogikk vil mål oppdages underveis og uformelle normer, verdier og identitet utvikler seg gradvis. I motsetning vil målene i en instrumentell handlingslogikk ofte være gitt, og formelle strukturer og

normer er virkemidler for å oppfylle disse. Når en organisasjon utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle, får organisasjonen institusjonelle trekk og de omtales da som institusjonaliserte organisasjoner. Billedlig sett kan man si at forholdet mellom organisasjon og institusjon metaforisk er som kroppen, hvor skjelettet representerer organisasjonen, mens kjøttet og blodet representerer institusjonelle trekk (Christensen 2003).

Sosiale normer er sterkt kontekst avhengige og styrer ansattes handlinger, og uttrykkes gjerne som ”det som sitter i veggene”. Sosiale normer finnes på alle nivåer i organisasjonen og er med på å øke forutsigbarheten av de ansatte sin atferd, og forhindre konflikter ved at de stabiliserer relasjoner, modererer maktbruk og skaper struktur. Dersom de lokale normene er for sterke kan det virke begrensende, men normene vil som oftest reflektere virksomhetens underliggende verdier, skape gjensidig tillit og være med på å legge premisser for endringsprosessene (Saksvik, Nytrø et al. 2008). Sosiale normer øker forutsigbarheten av sosial atferd og kan forhindre konflikt og egoisme, stabiliserer relasjoner, modererer maktbruk og gir struktur, samtidig kan normene også virke hemmende for den enkelte (Arbeidstilsynet 2008).

Offentlige organisasjoner vil ofte ha komplekse kombinasjoner av oppgaver. Det fører til mer sammensatte fysiske symboler og mer komplekse kulturelle profiler, noe som er typisk for en del offentlige organisasjoner i Norge. Det har vist seg i overgangen fra en internt rettet og lukket organisasjonskultur til en mer åpen organisasjonskultur, hvor det legges vekt på service og kostnadseffektivitet (Christensen 2003).

For å skape høy grad av gjensidig tillit og felles verdier i organisasjonen er det viktig at det er laget en ramme for ”passende” atferd, samtidig som kulturen i organisasjonen knyttes sammen med et sett av distinkte, uformelle normer og verdier. Det viser at man legger vekt på det som samler og integrerer medlemmene (Christensen 2003, Christensen, Lægred et al. 2009). Verdier er antakelig den viktigste komponenten i organisasjonskulturen. Hvilke verdier som er gjeldende synliggjøres når noe endrer seg i organisasjonen. Sammenslåing av enheter i sykehus vil synliggjøre kulturelle forskjeller. Verdier er oftest brukt til å beskrive innholdet i

organisasjonskulturen (Bang 1995). I enkelte offentlige organisasjoner vil det eksempelvis være kulturelt passende å handle mer ut fra normer og verdier bygget på likhet og nyttebetraktninger, i andre tilfeller kan det være passende å handle mer ut fra en rasjonell logikk og en mål-middel-orientering. Kulturelle og uformelle regler er primært rettet mot fortiden, mens de instrumentelle og formelle reglene er mer framtidsrettet (Christensen, Læg Reid et al. 2009). Både ansatte og ledere har sine roller.

Ledere i institusjonelle organisasjoner har en sentral rolle. Rollen til en leder i et kulturbasert lederskap er på mange måter todelt. De skal på den ene siden virke med tradisjonene som rammebetingelser og sørge for at de etablerte uformelle normer og verdier får gode vekstvilkår, at de blir beskyttet og får utvikle seg (Christensen, Læg Reid et al. 2009). Det innebærer at ledere under dette perspektivet vil motvirke raske og omfattende endringer for å verne om organisasjonskulturens kjerne, og spesielt da om endringene går på tvers av organisasjonskulturen. Samtidig skal lederskapet bidra til endring, mer eller mindre, noe som innebærer en viss grad av selvstendighet, intensjonal eller instrumentell handling. Enten lederne skal verne, utvikle eller endre organisasjonskulturen, bidrar de til å påvirke organisasjonens identitet gjennom store omveltende avgjørelser som skal tas, i motsetning til de mer rutinemessige avgjørelsene som foretas (Christensen, Læg Reid et al. 2009).

## **2.2 Kunnskapsstatus**

Først redegjør jeg for hvordan jeg har funnet frem til tidligere aktuell forskning, med tanke på å plassere studien i forhold til forskningsfeltet. Deretter presenteres et utvalg av tidligere aktuell forskning.

### **2.2.1 Fremgangsmåte**

Jeg startet søkeprosessen ved å notere ned noen ord jeg mente kunne være dekkende med tanke på å få svar på problemstillingen. Feltet jeg søker kunnskap om er arbeidsplassen, arbeidsmiljøet under og etter en omstillingsprosess samt ansatte og ledere sitt bidrag til arbeidsmiljøet.

Jeg startet å søke i databasene relatert til helsefag via Høgskolen i Buskerud og Vestfold biblioteks hjemmeside. Jeg har søkt i Cinahl, Epistemonikos, Idunn, Pubmed, Web of science, EBSCO host, Science direct og BIBSYS.

Jeg benyttet meg blant annet av søkeordene *employees contribution, workplace environment, employees in hospitals, empowerment nursing og health promotion*. Ved å kombinere søkeordene fikk jeg mer håndterbare mengder i de fleste databasene. Jeg kombinerte søkeordene *employees contribution* og *workplace environment* hvor jeg fikk en god del treff, men ekskluderte artikler jeg ikke fant relevante innenfor tema. Jeg kombinerte også *employees contribution* og *workplace environment* og *empowerment nursing* uten at det gav noen treff. Jeg søkte også med søkeordene *employees contribution to workplace environment* i et søk, noe som gav ganske mange treff.

Jeg har også søkt etter artikler og forskning gjort av Statens arbeidsmiljøinstitutt, Arbeidstilsynet og andre fagpublikasjoner. Hvor jeg fant mer eksplisitt, rapporter og artikler som dreide seg om hvilket ansvar ansatte selv har for å bidra til eget arbeidsmiljø.

### **2.2.2 Bruk av egne ressurser**

I en rapport gjort på tema "Arbeidstid og helse" fra Statens arbeidsmiljøinstitutt, kommer det frem at arbeidstakere som fikk tilbud om mer fleksible løsninger, som i utgangspunktet hadde mer selvstendig jobb eller jobb med høye belønninger i form av lønn eller andre goder opplevde mindre effekt i form av psykiske plager (Statens arbeidsmiljøinstitutt 2008). Langsiktig forskning med fokus på mental helse på arbeidsplassen, viser hva direkte og indirekte kostnadene blir i forhold til hva arbeidsrelatert stress gir både bedriften og arbeidstakeren. Det kan være med på påvirke ledere til å innse viktigheten av å investere i en sunn arbeidsplass (Vézina, Bourbonnais et al. 2004). Det blir viktig å få bevissthet og refleksjon i organisasjonen.

I nyere forskning viser tendenser at ansatte får økt medvirkning og deltakelse i arbeidslivet samtidig som også arbeidsbelastning og arbeidsintensitet øker (Mikkelsen 2002). På den ene siden kan økning i deltakelse og medvirkning forventes å ha en

gunstig virkning på arbeidsmiljø og helse, på en annen side kan økt arbeidsbelastning og arbeidsintensitet gi negative effekter (Mikkelsen 2002). Hauge (2011) sier at handlingsrommet må defineres og at sammenhengen mellom helse og produktivitet må anerkjennes. De ansatte trenger kompetanse i organisasjonslære og ledelsen bør legge til rette for at de ansatte skal få mer kontroll (Hauge 2011). Forskning viser at arbeidstakere som er engasjerte og yter godt får større tro på at de kan mestre arbeidshverdagen. Det vil igjen bidra til sterkere engasjement, bedre opplevd helse og enda sterkere tilknytning til arbeidsplassen og øke produktiviteten (Innstrand and Christensen 2012).

### 2.2.3 Eget bidrag

I Arbeidstilsynets kampanje "Gode kolleger – en del av jobben" fra 2011, finner man blant annet en lenke til testen "hva slags kollega er du?", hvor informasjon om arbeidstakers medvirkningsplikt og hva hver enkelt arbeidstaker kan bidra med for å skape et godt arbeidsmiljø. De lister opp ti punkter med bidrag arbeidstakere selv kan gjøre. Disse omhandler eget bidrag, initiativ, god dialog, del kunnskap, ta seg tid til kollegaer, god tilbakemeldingskultur, anerkjennelse, følge kjøreregler, avstand fra mobbing og det å være inkluderende (Arbeidstilsynet 2011).

I lovverket er arbeidstakers medvirkningsplikt nedtegnet i AMLs kapittel 2, men disse pliktene dreier seg mer om forhold til helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på arbeidsplassen (Arbeidsmiljøloven 2009). Bjurstrøm og Svendsen (2011) sier det ikke lenger er nok at ledelsen følger arbeidsmiljøloven for å sikre et godt arbeidsmiljø. Den enkelte medarbeider spiller en svært viktig rolle i arbeidslivet, og hver og en er med på å skape sitt eget arbeidsmiljø (Bjurstrøm and Svendsen 2011). Undersøkelser viser at gode kolleger er noe av det arbeidstakere trekker frem som viktig for at en skal ha det bra på jobben. Hver enkelt arbeidstaker kan påvirke arbeidsmiljøet i positiv eller negativ retning, det er derfor viktig at arbeidstakere blir mer bevisste hvilken mulighet de selv har til å påvirke eget arbeidsmiljø. De kan bruke sin egen påvirkningskraft til å skape positive ringvirkninger på arbeidsplassen, det er derfor viktig at de er bevisste den muligheten de har (Bjurstrøm and Svendsen 2011).

I rapporten “God arbeidslyst indeks 2015 – En kortlægning af danskernes arbeidslyst” har de forsket på hva som gir danskene god arbeidslyst. Internasjonale undersøkelser kårer danske arbeidstakere til å være de mest tilfredse

(Institutt for lykkeforskning and Krifa 2015). Hva som er bakgrunnen for det, og hva danskene selv tror har størst betydning for deres arbeidslyst, kommer frem av rapporten. I egenvurdering av hvilke faktorer som er viktig for egen arbeidslyst, vurderte danske arbeidstakere i følgende rekkefølge at *mening, kollegaer, medbestemmelse, resultater, ledelse og balanse* var viktig.

Rapporten kom frem til en annen rangering av faktorene etter at analysen var gjort. Da ble prioriteringen av faktorene en litt annen. I rangert rekkefølge er faktorene som følger: *mening, ledelse, balanse, medbestemmelse, resultater, og kollegaer*.

Interessant er også de ulike arketyper de finner representerer forskjellige typer av medarbeidere. Disse arketyperne er: *entusiasten, igangsetteren, lederen, spesialisten, omsorgsgiveren og felleskaperen* (Institutt for lykkeforskning and Krifa 2015). De forskjellige faktorene som nevnt viktig for arbeidslyst influerer arketyperne i forskjellig grad. Størst effekt på arbeidsgleden hos alle arketyperne, til tross for ulikheter, har faktoren *mening* (Institutt for lykkeforskning and Krifa 2015). Denne rapporten synes å ha overførbarhet til norske arbeidstakere i norske sykehus, da danske og norske arbeidstakere anses å være ganske like. Bakgrunnen for å kalle danske og norske arbeidstakere like er blant annet at i alle nordiske land så er omkring 80 % av helsevesenet offentlig finansiert. I Norge, Sverige og Danmark er det fylkene som står sentralt med tanke på driftsansvar (Kristiansen, Pedersen et al. 2000).

Fugelli (2012) sier helse er et livsfenomen som er nært knyttet til trivsel, livskvalitet og lykke. Han sier at helse og helsens kilder påvirkes av både individuelle forhold og forhold i omgivelsene, at verdighet er kanskje helsens viktigste kilde og at arbeidsplassen i høyeste grad påvirker vår opplevelse av verdighet (Fugelli 2012). Thomassen (2013) skriver i sin doktorgradsavhandling om integritetsbegrepet, hvor han knytter begrepet til opplevelsesaspekter ved arbeidet og at dette blir en balanse mellom velbefinnende og likevekt. Noe som også understøttes i Arbeidsmiljøloven fra 2006 da begrepet integritet ble innført, og betydningen være seg å respektere og ivareta arbeidstakernes grunnleggende verdier og moralske standarder (Thomassen



2013). Ved endringer i organisasjonen synliggjøres hvilke verdier som er gjeldende (Bang 1995).

## 3.0 Metode

Kvalitativ forskningsmetode er en av flere veier til vitenskapelig kunnskap, sier Malterud (2013). Kvalitative forskningsmetode har møtt mye motgang, og det har vært reist spørsmål om hvorvidt dette er en forskningsmetode som holder vitenskapelige mål (Malterud 2013). Allikevel er det mange som velger kvalitativ forskningsmetode for å samle inn data til forskningsprosjekt, og lykkes godt med det. Vitenskapelighet er ikke nødvendigvis knyttet til bruk av noen bestemt forskningsmetode (Malterud 2013).

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for planlegging og gjennomføring av datainnsamling, presentere valg av metode, vurdering av data og eventuelle avvik fra planlagt datainnsamling, forskningsetiske problemstillinger og metoderefleksjon.

### 3.1 Forskningsdesign

Mitt ønske for dette prosjektet har vært å skulle undersøke hva ansatte og ledere tenker om sitt bidrag til arbeidsmiljøet, og hvilken påvirkning de selv har på eget arbeidsmiljø. Jeg håpet å få frem forhold som er viktige for ansatte og ledere, og samtidig se hvilken betydning organisatoriske forhold og kultur har for arbeidsmiljøet.

I et kvalitativt forskningsintervju produseres kunnskap sosialt, som interaksjon mellom den som intervjuer og informantene (Johannessen, Tufte et al. 2010). I problemstillingen min har jeg valgt å bruke spørreordet ”hvordan”, og i følge Johannessen og Tufte et. Al. (2010), problemstillingen er det som avgjør framgangsmåten. Da er det mest hensiktsmessig å bruke en kvalitativ forskningsmetode. Det er fordi målet er å forstå mer enn å forklare, og fordi kunnskapen er begrenset, problemene mer komplekse og vi kjenner ikke svarkategoriene på forhånd (Johannessen, Tufte et al. 2010, Malterud 2013).

Jeg håper at dette prosjektet kan være et supplement til tidligere forskning innen dels samme tema, og at det kan bidra til mer nysgjerrighet, nye spørsmål og eventuelt videre forskning på temaet.

### 3.2 Vitenskapelig ståsted

I internasjonal litteratur bygger kvalitative metoder på teorier om menneskelig erfaring (fenomenologi) og fortolkning (hermeneutikk) (Johannessen, Tufte et al. 2010). I dette prosjektet velger jeg å ha en vitenskapsteoretisk tilnærming i et rent hermeneutisk perspektiv. Bakgrunnen for det er at hermeneutikken knytter seg til fortolkning og forståelse av datamaterialet. Den opprinnelige bestemmelse av hermeneutikken var fortolkningslære eller fortolkningskunst, og er basert på språk, tolkning, oversettelse og tydeliggjøring (Thornquist 2012, Malterud 2013).

Muligheten for å kunne velge en kombinasjon av vitenskapsteoriene er antakeligvis tilstede, da jeg også søker noe forståelse av hva informantene opplever. I forhold til intervjuguiden og hva jeg søker å finne så velger jeg som nevnt et hermeneutisk perspektiv.

### 3.3 Valg av metode for datainnsamling

Da jeg sendte inn søknaden til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS (NSD), hadde jeg tatt høyde for at jeg antakelig måtte benytte meg av to ulike metoder for innsamling av data. Jeg hadde en antakelse om at det ikke ville være så lett å få samlet en gruppe informanter, men kanskje lettere for andre. Dermed la jeg føringer i den retning av at jeg måtte benytte meg av fokusgrupper, som jeg i utgangspunktet hadde sett for meg å bruke, og i tillegg gjøre individuelle intervjuer med enkelte av informantene. Nå viste dette seg ikke å stemme, slik at jeg endte opp med å benytte meg av fokusgruppe til alle informantene.

Fokusgruppe er en bestemt måte å innhente kvalitative data på. En fokusgruppe består vanligvis av 5-8 informanter som snakker sammen under ledelse av en moderator (her forsker), og om et tema bestemt av forsker (Wibeck 2000, Malterud 2013).

Fokusgruppe foretrekkes fremfor intervjuer når forskeren ønsker å avdekke en bredde av synspunkter, holdninger, erfaringer og fortolkninger fremfor fyldig og detaljert informasjon fra enkeltindivider (Johannessen, Tufte et al. 2010). En fokusgruppe kjennetegnes av en ikke-styrende intervjustil, og har en funksjon som tilrettelegger for ordveksling mellom deltakerne (Kvale and Brinkmann 2009).

I en velfungerende fokusgruppe er det høy grad av samspill informantene i mellom, mens den som intervjuer er tilbaketrukket, og ikke deltakende i meningsutvekslingen som foregår mellom informantene (Halkier 2010).

### 3.4 Utvalg

Da hensikten er å høste mest mulig kunnskap fra informantene, og ikke skal foreta statistiske generaliseringer, har jeg valgt ut informanter på bakgrunn av strategisk utvelgelse. Det betyr at jeg på forhånd hadde tenkt igjennom hvilke kriterier som burde ligge til grunn for at jeg skulle få samlet de nødvendige data (Johannessen, Tufte et al. 2010). Jeg la som kriteria at informantene skulle ha minst ett års erfaring i seksjonen, og/eller ha gått igjennom en omorganisering ved en tidligere arbeidsplass. På den måten kunne jeg sikre at de hadde erfaring fra en strukturell omorganisering og kunne bidra med sin erfaring fra arbeidsmiljøet under den tiden dette pågikk, samt i etterkant.

Ut i fra hvordan jeg ønsket å sette opp fokusgruppene, henholdsvis med ansatte fra en avdeling i den ene gruppen, ansatte fra den andre avdelingen i en annen fokusgruppe og til slutt felles ledere for begge avdelinger, ledere i seksjonen i den tredje gruppen.

Disse gruppene utgjør et homogent utvalg. Innad i gruppene er det personer med veldig liten variasjon i sentrale kjennetegn, med tanke på å avdekke både felles og ulike erfaringer, og at deltakerne lett kan kommunisere med hverandre. Deltakernes demografiske variabler er utdanningsnivå og yrke. Det er ikke de demografiske variablene, direkte, som er det interessante ved informantene, men mer hvilke erfaringer de har som gjør de interessante som informanter (Johannessen, Tufte et al. 2010).

I utgangspunktet hadde jeg sett for meg at utvalget skulle bestå av lederne ved seksjonen som utgjør 4 personer, og fra hver av de to avdelingene hadde jeg tenkt 4-6 ansatte i hver fokusgruppe. Det jeg endte opp med av utvalg var 4 ledere i en fokusgruppe, 5 ansatte i fokusgruppe 2 og 2 ansatte i den tredje fokusgruppen.

### 3.5 Planlegging, organisering og gjennomføring av fokusgruppene

Når informantene hadde takket ja til å bli med så var det å begynne planlegge tidspunkt for når de forskjellige fokusgruppene skulle foregå.

Jeg sendte mail og tekstmelding per telefon til deltakerne i hver gruppe med ulike datoer for mulig fokusgruppe, slik at vi kunne finne en dag som kunne passe de fleste. Jeg hadde spurt noen flere enn de jeg faktisk trengte i fokusgruppene, slik at det skulle være tilstrekkelig med informanter i hver fokusgruppe selv om ikke alle kunne på valgte dato for gjennomføring.

Det gikk veldig greit å avtale tid med lederne. Vi avtalte dag og de satte av en time i kalenderen sin og vi fikk booket et møterom på sykehuset ute av avdeling/seksjon. Dette for å unngå eventuelle avbrytelser som kunne komme dersom vi hadde sittet på en av ledernes kontor eller pauserommet.

Da datoen for første fokusgruppen kom hadde jeg forberedt meg godt, trodde jeg. Jeg hadde skrevet ut intervjuguiden, hadde med noe å skrive på og med, hadde med en båndopptaker lånt av veileder, testet ut båndopptakeren før selve fokusgruppen, jeg hadde ordnet med kaffe, brus, kjeks og frukt. Deltakerne kom til avtalt tidspunkt, jeg startet båndopptakeren og fokusgruppen var i gang. Alt gikk etter planen.

Fokusgruppen fungerte fint, mye ble sagt og jeg satt igjen med mye data. Da fokusgruppen var ferdig og informantene hadde gått, skulle jeg kontrollere at opptaket hadde gått som det skulle. Jeg fikk til min store fortvilelse en nedtur da jeg oppdaget at det ikke var noe på båndopptakeren. Noe feil hadde skjedd. Jeg kan ikke med sikkerhet si hva som gikk galt. Det jeg med sikkerhet kan si er at jeg fikk meg en erfaring som jeg ikke ville skulle gjenta seg. På de neste fokusgruppene hadde jeg med meg to mobiltelefoner som fungerte som opptakere. Det fungerte fint. I forhold til første fokusgruppen hvor jeg mistet det meste av datamaterialet, snakket jeg med informantene og fortalte om den uheldige hendelsen. De sa seg villige til å gjennomføre fokusgruppen på nytt. Noe jeg var veldig takknemlig for. Når det gjelder de to andre fokusgruppene og gjennomføring av de, så hadde jeg med meg litt mer erfaring fra første fokusgruppe, og gjennomføringen gikk som planlagt.

Jeg ble ferdig med fokusgruppene før sommerferien, noe jeg hadde satt meg som mål.

### 3.6 Forskningsetiske hensyn

Intervjuforskningen er fylt med moralske og etiske spørsmål. Informantene påvirkes av det menneskelige samspillet seg i mellom under intervjuet, og den kunnskapen som produseres i intervjuet påvirker informantenes syn på individets situasjon. Etiske problemstillinger oppstår spesielt på grunn av de sammensatte forholdene forbundet med det å forske i individets livsverden og offentliggjøre beskrivelsene (Kvale and Brinkmann 2009). Etiske problemstillinger er en del av forberedelsene til fokusgruppene, og hensyn vurderes kontinuerlig gjennom hele prosessen til det endelige produktet foreligger (Kvale and Brinkmann 2009).

Kvale og Brinkmann (2009) beskriver noen etiske retningslinjer i forhold til intervjuundersøkelser: *informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle*.

#### 3.6.1 Informert samtykke og konfidensialitet

Informert samtykke og konfidensialitet handler om at informantene blir informert om undersøkelsens formål og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres fra start til slutt. De skal samtidig informeres om at det er helt frivillig og være med i undersøkelsen og at alt som blir innhentet av data er fortrolig mellom meg som forsker og dem som informanter. De blir informert om at alt datamateriale blir oppbevart på en forsvarlig måte, og at lydopptak, skrevne data og eventuelt annet gjenkjennbart materiale vil bli slettet etter prosjektets ferdigstilling. Dersom undersøkelsen vil offentliggjøre potensiell gjenkjennbar informasjon, må det sikres at deltakerne er innforstått med det (Kvale and Brinkmann 2009).

Jeg initierte første kontakt med informantene via mail. Det var en forespørsel om den enkelte var interessert i å bli med på undersøkelsen. I denne mailen la jeg ved et informasjonsskriv med signeringsslipp for samtykke til deltakelse i undersøkelsen. Undersøkelsen er som tidligere nevnt gjennomført på min egen arbeidsplass. Derfor var jeg også veldig bevisst i forhold til taushetsplikt, hvordan jeg skulle overholde denne allerede før informantene var klare. Da jeg sendte ut mailen, skrev jeg mailadressene til de jeg tenkte forespørre i adresselinjen "Bcc" hvor ingen av mottakerne kunne se hvem de andre mottakerne av mailen var. Etter at de forespurte

hadde takket ja til å være med på prosjektet og jeg hadde fordelt informantene i tre grupper, var det kun de som var innenfor samme gruppe som visste at de var med i den enkelte gruppe. Den kunnskapen gikk ikke på tvers av gruppene, på den måten forsøkte jeg å skåne informantene, slik at de på ingen måte følte seg ”truet” med tanke på hva som måtte komme fram under fokusgruppen. Jeg ønsket ikke at det skulle sette en demper på hva de ville komme til å utlevere.

### **3.6.2 Konsekvenser**

Konsekvenser er noe jeg som forsker må forholde meg til både med hensyn til eventuell skade den kan påføre deltakerne og eventuelle fordeler de kan forventes å få ved å delta i undersøkelsen. Det etiske prinsippet om velgjørenhet hentyder at fare for å skade en deltaker bør være lavest mulig. Det er forskerens ansvar å reflektere over mulige konsekvenser overfor deltakerne, men også for den større gruppen de representerer (Kvale and Brinkmann 2009). For å være i forkant av mulige etiske krenkelsers kreves det inngående kjennskap til feltet man skal undersøke.

### **3.6.3 Forskerens rolle**

Det mest innlysende etiske dilemmaet under dette forskningsarbeidet er, at jeg forsker på egen arbeidsplass og skal intervju kollegaer. Jeg jobber tett sammen med noen av respondentene da vi jobber i samme avdeling, mens noen arbeider på en annen avdeling, men i samme seksjon. Det å holde hodet klart, slik at jeg ikke blir påvirket i form av hvordan jeg stiller spørsmål og hvordan jeg tolker svarene blir viktig, i forhold til å overholde profesjonaliteten selv om jeg lett kan identifisere meg med mine kollegaer og la det påvirke meg som forsker (Busch 2013). Det skal ikke intervjues uten mål og mening, og hvor dypt ned det er ønskelig og realistisk å komme kan diskuteres. Det er også avhengig av problemstilling og relasjonen forsker har til informanten (Malterud 2013). Det var viktig for meg å poengtere overfor deltakerne at dette er helt frivillig.

### **3.6.4 NSD**

Jeg søkte NSD slik at kravene om personvern og meldeplikt er overholdt. Jeg fikk tilbakemelding fra NSD om at Personvernombudet hadde vurdert prosjektet og fant

behandlingen av personopplysninger til å være meldepliktig i henhold til Personopplysningsloven § 31, samt at behandlingen tilfredsstiller kravene i nevnte lov. Henviser til vedlegg 1.

### 3.7 Transkribering

Å transkribere betyr å skifte fra en form til en annen, noe som i dette tilfelle dreier seg om å transkribere de rådata som er innhentet gjennom fokusgruppene, datainnsamlingen, og nedtegne dette i skriftlig form. En oversettelse fra talespråk til skriftspråk (Kvale and Brinkmann 2009, Malterud 2013). Målet er å være tro mot betydningen av det som er blitt sagt, slik at det gjengis på en måte intendert av informantene.

Alle fokusgruppeintervjuene har blitt tatt opp på båndopptaker, og er av god, hørbar kvalitet (Kvale and Brinkmann 2009). Rett etter hver fokusgruppe lyttet jeg til deler av opptaket for å forsikre meg om at alt var i orden, at hele intervjuet var kommet med i opptaket. Etter den tabben jeg gjorde under første fokusgruppe, så var jeg veldig nøye med å sikre at opptakerne virket, og minst like viktig var det å bruke et opptaksredskap som er kjent for den som skal benytte seg av det. En viktig lærdom å ta med seg.

Jeg fikk ikke satt meg ned rett etter hver fokusgruppe å transkribert, derfor var jeg avhengig av å ha gode opptak, utfyllende og supplerende notater, samtidig som jeg også måtte lite på min erindring av hver enkelt fokusgruppe.

Jeg har transkribert på en måte som er tilnærmet ordrett, i håp om å unngå fordreining av teksten.

Talespråket er som regel mer oppstykket og uformelt enn skriftspråket og det er nonverbale sider ved kommunikasjonen som blir borte ved en ren transkribering fra opptager til skriftspråk (Malterud 2013). Derfor har jeg valgt å notere underveis observasjoner av nonverbal karakter som ansiktsuttrykk og om deltaker har spesielle bevegelser som kan bekrefte eller stride i mot det deltaker faktisk uttaler. Jeg har også notert ned stemning og samhandlingen/dynamikken deltakerne i mellom.



### 3.8 Analyse

I analyse-fasen skal man stoppe opp, tenke seg om, og holde alternative tolkninger og versjoner opp mot hverandre. Målet er at analysen skal bygge bro mellom rådata og resultater, etter at man har organisert, fortolket og sammenfattet materialet (Malterud 2013).

I et hermeneutisk perspektiv har meningsfortolkning lang tradisjon. Kvale og Brinkmann (2009) skisserer syv prinsipper for hermeneutiske fortolkningsprinsipper, som har til formål å sikre gyldige fortolkninger av ulike tekster. Dette er noen generelle prinsipper til fortolkning, men hermeneutikk omfatter ikke noen systematisk, trinn-for-trinn metode (Kvale and Brinkmann 2009). Derfor har jeg valgt å ta utgangspunkt i Malterud (2013) sin, modifiserte utgave av Giorgis analysemetode og Grounded Theory, fire-trinns modell om *Systematisk tekstkondensering*, som et systematisk verktøy til å analysere materialet. Systematisk tekstkondensering som metode er et redskap for tverrgående analyse, og egner seg for utvikling av beskrivelser og begrepsutvikling (Malterud 2013).

#### 3.8.1 Første trinn – Helhetsinntrykk

I det første trinnet i denne metoden gjorde jeg meg kjent med materialet. Jeg leste igjennom alt datamaterialet på nytt, og flere ganger, for å forsøke danne meg et helhetsbilde. Når alt var lest igjennom forsøkte jeg å oppsummere mine inntrykk. Jeg trakk ut stikkord fra hvert spørsmål fra alle fokusgruppene, deretter prøvde jeg å se for meg hvilke foreløpige temaer jeg kunne komme til å sette opp. Jeg hadde med meg, i bakhodet, Malterud (2013) sine ord om at tegn på kreativ analyse er når de foreløpige temaene ikke sammenfaller for mye med de hovedtemaene jeg hadde i intervjuguiden. Når det er sagt, så er det kanskje lettere sagt enn gjort. Det hadde sannsynligvis vært en fordel og kunne gjøre analysen sammen med en annen i samme situasjon, for å få flere synspunkter, flere detaljer som jeg kanskje ikke ser på egenhånd (Malterud 2013). Men jeg har noen ideer til andre temaer allerede.

#### 3.8.2 Trinn to – Meningsbærende enheter

I denne fasen er det meningen at man skal skille relevant tekst fra irrelevant, og begynne sortere den delen av teksten som kan belyse problemstillingen (Malterud

2013). Jeg begynte å gå igjennom materialet systematisk, linje for linje for å avdekke meningsbærende enheter. Samtidig som jeg begynte å markere de såkalte meningsbærende enhetene i teksten, forsøkte jeg å systematisere de. Jeg gikk så tilbake til min problemstilling, leste den på nytt, og forsøkte tenke igjennom hvilke data som kan være med på å besvare problemstillingen. Jeg så over materialet på nytt og hentet ut eventuelle gjenværende data som jeg ikke hadde fanget opp som meningsbærende. Jeg valgte altså ut meningsbærende enheter med problemstillingen i tankene, etter å ha gått igjennom materialet ennå en gang.

### **3.8.3 Trinn 3 – Kondensering**

I det tredje trinnet skal man skille ut den kunnskapen som er funnet i andre analysestrinn ved å identifisere og kondensere innholdet i de meningsbærende enhetene som har blitt kodet sammen (Malterud 2013). Jeg la til side det materialet hvor jeg ikke fant noen meningsbærende enheter. Det resterende lå nå ferdig sortert i ulike kodegrupper med meningsbærende enheter. Jeg så over gruppene slik de var nå, og vurderte om de kunne høre under andre grupper, eller om de bare skulle bli der de var. Deretter skulle materialet sorteres i tilsvarende subgrupper, som tolkes ut fra vårt faglige perspektiv og ståsted, og avgjør hvilke subgrupper vi fester oss ved (Malterud 2013). For å få frem fruktbare subgrupper, sier Malterud (2013), er det nyttig å gjøre dette arbeidet sammen med noen andre. Det hadde jeg dessverre ikke mulighet til, slik at jeg ble sittende med dette arbeidet på egenhånd. Fra og med nå er det subgruppen som er analyseenheten.

Etter å ha sortert de meningsbærende enhetene i ulike kodegrupper begynte jeg å gå igjennom hver enkelt fokusgruppe, linje for linje. Jeg laget en tabell hvor jeg satte inn kodegruppene jeg hadde kommet fram til, i første kolonne og de ulike fokusgruppene i første rad bortover. På den måten kunne jeg gå igjennom de meningsbærende enhetene ut i fra kodegruppene og skrive ned linjenummer på de meningsbærende enhetene som hørte under de ulike kodegruppene, for hver enkelt fokusgruppe. Slik ble det også enklere å skulle gå tilbake for å finne relevante data med tanke på å formidle funnene.

### 3.8.4 Trinn 4 - Sammenfatning

I det siste trinnet ble bitene satt sammen igjen, slik at det vi har av materiale ble sammenfattet i form av gjenfortellinger delbart med andre (Malterud 2013). Nå vurderes det om resultatene gir en gyldig beskrivelse av den sammenhengen den ble hentet ut fra.

Først forsøker jeg å sammenfatte dataene fra hver enkelt kodegruppe og subgruppe, og med utgangspunkt i de kondenserte tekstene og utvalgte sitater vil jeg lage en analytisk tekst for hver kodegruppe (Malterud 2013).

Jeg har skissert opp de tre kodegruppene jeg kom fram til, og tilhørende subgrupper og plassert de i en tabell.

**Tabell 1: Kodegrupper og subgrupper**

Tilrettelegging	Anerkjennelse	Informasjon
Turnusønsker	Sett og hørt	Kunnskap
Samarbeid	Inkludering	Faglig påfyll
Kommunikasjon		

Tabellen viser i første rad de kodegruppene jeg har kommet fram til under analysen, *tilrettelegging*, *anerkjennelse* og *informasjon*. Dette er hovedtemaene jeg vil bruke for å presentere funnene i kapittel 4. I radene under kodegruppene har jeg satt inn tilhørende subgrupper innenfor hver kodegruppe. Et par av subgruppene kunne ha vært tilhørende i flere kodegrupper, da tenker jeg spesielt på *kommunikasjon* og *faglig påfyll*. De to subgruppene kunne ha byttet plass, men jeg har valgt å la de være i de kategorien de står per nå.

### 3.9 Metoderefleksjon

Det er mange utfordringer man har foran seg når man som forsker skal gjennomføre en datainnsamling. Spesielt når metoden man velger å bruke, benyttes av ei som aldri har gjort det tidligere. Det er flere faktorer dette knytter seg til, særskilt betydningen

av min rolle som forsker, forutsetninger og konsekvenser med tanke på utvalg, og hvordan systematisk håndtering av organisering og fortolkning av materialet som skjer under analyseprosessen (Malterud 2013).

Jeg endte opp med å få kun to informanter til den ene fokusgruppen, noe som var langt færre enn det som var planlagt på forhånd. Det ble på grunn av ulike årsaker meldt frafall til fokusgruppen samme morgen som den skulle være. Jeg valgte allikevel å gjennomføre fokusgruppen med kun to ansatte tilstede, da det ikke var så enkelt å skulle få til en tid som passet for alle siden alle jobber i turnus. Jeg støtter meg her til Malterud (2013) som sier at selv om ikke alle formelle kravene som er stilt til fokusgruppedesign er oppfylt, og i dette tilfelle gjelder deltakerantall, så går det an å gjennomføre gruppeintervju som er inspirert av fokusgruppeteknikk allikevel (Malterud 2013). Dersom man får gjennomført gruppeintervju under optimale omstendigheter, så kan ett gruppeintervju gi rikelig materiale med tilfredsstillende variabilitet og akseptabel overføringskraft. Det blir ekstra viktig i dette tilfelle å gjøre overveielser i forhold til validitet (Malterud 2013).

Det å skulle velge en metode til å analysere de ervervede dataene, har for meg basert seg ut i fra behovet for å følge en systematisk metode. Det har vært en sjekklister til følge, som grunnlag for min manglende erfaring med analyse. Systematisk tekstkondensering har vært en tidkrevende prosedyre, og er ikke noe man kan gjøre i forbifarten. Malterud (2013) skriver at noen hevder derfor at innhold kan gå på bekostning av struktur, og at det er mange mulige grunner til at man ikke trenger å gjøre det på denne måten. Metoden er et konkret eksempel på hvordan overveielser i forhold til relevans, validitet og refleksivitet kan forvaltes gjennom de ulike utfordringer som reises når kvalitative data skal sammenfattes og fortolkes (Malterud 2013). Fordelen med metoden er at detaljene er tatt med for å gi nybegynneren et startsted, og metaforene gjør det enklere og overføre prinsippene i praktisk forståelse (Malterud 2013). I kvalitative studier kan *dømmekraft og vurderingsevne* være en svakhet. Dette gir forskeren et relativt stort spillerom (Grimen 2004). Kvalitative studier er også *mindre generaliserbare*, de kan ikke gjøre krav på statistisk representativitet fordi det arbeides med for få enheter og mange variabler. Meningen med kvalitative studier er å gi et *dekkende helhetsbilde* av en form for setting i

samfunnet (Grimen 2004). Det må her ikke være for stor avstand i forskerens datamateriale eller av det helhetsbilde han forsøker å gi.

### **3.9.1 Pålitelighet (reliabilitet)**

Pålitelighet i forskningsarbeidet viser til hvor vidt det er mulig for to personer som sitter med det samme intervjuopptaket, og skulle nedtegne transkripsjonen av datamaterialet i forhold til å få til så lik forståelse av innholdet som mulig (Kvale and Brinkmann 2009). Det avhenger blant annet av hvordan man velger å transkribere materialet, om man velger en ordrett framgangsmåte eller om man velger å gjengi materialet hvor kun det som er klart og tydelig kommer frem. Hvordan man skriver setningene som blir sagt, betydning vil påvirkes i forhold til hvor man eksempelvis setter komma og punktum i setningen. Hvor det settes punktum og komma er allerede en fortolkningsprosess (Kvale and Brinkmann 2009).

Min mangel på erfaring som forsker kan ha noe å si for påliteligheten til resultatene, med tanke på om jeg bevisst eller ubevisst gav uttrykk for non-verbalt samtykke eller uenighet (Kvale and Brinkmann 2009). Jeg forsøkte å være så nøytral som mulig under fokusgruppene, og ikke kommentere underveis annet enn det å supplere med nytt spørsmål når det føltes naturlig i samtalen rundt bordet. Da jeg også kjenner informantene nokså godt som kollegaer, så følte jeg at de viste meg tillit og viste seg ganske trygge i den situasjonen de befant seg. Det førte til, tror jeg, at de var åpne i samtalen seg i mellom. De gav av sine oppfatninger av spørsmålene til sine kollegaer. Om dette har gitt utslag eller ikke er det vanskelig å si noe konkret om.

Jeg har forsøkt å gi en åpen og detaljert beskrivelse av fremgangsmåten gjennom denne prosessen, noe som kan være med på å styrke påliteligheten til resultatene (Johannessen, Tufte et al. 2010)

### **3.9.2 Gyldighet (validitet)**

Gyldighet knytter seg til hvorvidt de ervervede data er gyldige for problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål (Kvale and Brinkmann 2009). Det å vurdere gyldigheten til transkriberingen er, i følge Kvale og Brinkmann (2009), mer

komplisert enn å bringe deres påliteligheten på det rene. Hva som vil være korrekt transkripsjon av materialet er umulig å besvare, det er mer nyttig å tenke på hva som er nyttig transkripsjon for min forskning.

Det at jeg gjennom hele forskningsprosessen har forsøkt å ha et kritisk blikk på mine fortolkninger av materialet, kan være med på å øke graden av gyldighet til resultatene (Kvale and Brinkmann 2009). Det transkriberte materialet ble, da det var ferdig transkribert, sendt til deltakerne i fokusgruppene for gjennomsyn og eventuelle tilbakemeldinger. Det var kun en person som gav meg en tilbakemelding, hvor det bekreftes at det som står i transkriberingen er slik det var intendert, basert på det denne person hadde delt under fokusgruppen. Denne personen kunne bare snakke for seg selv, slik at det andre transkriberte materialet er ikke blitt bekreftet som korrekt nedtegnet av informantene. Jeg kan anta, siden ingen andre har gitt tilbakemelding, at de er enige i det som er gjengitt. Det blir uansett bare spekulasjoner, som det ikke kan settes for stor lit til. Det er validitet i at en person har bekreftet sine data som riktig gjengitt, men det kan være en svakhet at ikke flere har gjort det samme (Kvale and Brinkmann 2009).

### **3.9.3 Overførbarhet (generaliserbarhet)**

Overførbarhet har visse begrensninger, og en viktig betingelse for det er utvalgsstrategien man har valgt. Den er med på å bestemme hvor grensene går (Malterud 2013). Det at man har for få intervjupersoner er en vanlig innvending mot intervjuforskning, med tanke på om resultatene kan generaliseres (Kvale and Brinkmann 2009). Det å spørre etter overførbarhet er en måte og operasjonalisere spørsmålet om ekstern validitet, og er en forutsetning for kunnskap som det skal være mulig å dele med andre. Overførbarheten er avhengig av om funnene kan gi mening ut over seg selv (Malterud 2013). En undersøkelses overførbarhet handler om hvorvidt man lykkes i å etablere beskrivelser, begreper , fortolkninger og forklaringer som er nyttig innenfor andre områder, enn det området som studeres (Johannessen, Tufte et al. 2010).

Kvale og Brinkmann (2009) sier at ikke all kunnskap, til enhver tid behøver være universell og gyldig for alle mennesker, men at man snarere kan se verdien av

resultatene innenfor et felt som kan være av interesse for lesere innenfor samme fagområde (Kvale and Brinkmann 2009). Det er ønskelig at denne studien er av interesse for lesere i målgruppen, når jeg nå fokuserer på hva hver enkelt ansatt kan bidra med inn i sitt arbeidsmiljø. Så blir det opp til hver enkelt om de finner undersøkelsen informerende og interessant. Hvis det er tilfelle så vil det kunne være med på å styrke oppgavens overførbarhet.

## 4.0 Funn

I dette kapittelet vil jeg presentere de funnene ervervet fra dataene som fremkom under tre fokusgrupper. Jeg skal forsøke å gjenfortelle materialet så tett opp til informantenes måte å fortelle på, så langt det lar seg gjøre.

Som tidligere omtalt deles nå funnene inn i kodegruppene, *tilrettelegging, anerkjennelse og informasjon*. Noen av subgruppene blir slått sammen innunder tilhørende kodegruppe, da de har mye til felles og er vanskelig å skille klart fra hverandre.

Data fra de tre gruppene vil bli presentert sammen under subgruppene, men jeg vil skille de fra hverandre ved å bruke betegnelsene lederne, når jeg snakker om fokusgruppen med lederne i, når det gjelder fokusgruppene med de ansatte skiller jeg ved å bruke benevnelsen fokusgruppe 1 og 2.

### 4.1. Tilrettelegging

#### 4.1.1 Turnusønsker

De ansatte snakker en god del om turnus og tilrettelegging av turnus. Dette virker til å være et tema det fokuseres mye på blant de ansatte, innad i begge fokusgruppene med ansatte. Når de blir spurt *hvordan arbeidsmiljøet kan bli bedre*, er det første de ansatte nevner tilrettelegging av turnus. De ansatte er opptatte av hvordan det de opplever som, leders manglende evne og vilje til å legge til rette for ønsker med tanke på turnus, som en belastning for deres opplevelse av trivsel på arbeidsplassen.

I fokusgruppen 1 forteller en ansatt:

*”Det hadde blitt enda bedre hvis turnusønsker hadde blitt bedre fulgt opp, med tanke på helligdagsturnus spesielt. Eventuelt kommet med en ordentlig forklaring dersom det ikke går”.*



En annen ansatt i samme fokusgruppe sier seg enig i det som har blitt sagt, og tilføyer:

*”De gidder ikke å få det til her, merkelig når andre avdelinger får det til. Det burde være mer gjensidighet i forhold til å gi og ta. De spiller på samvittigheten vår, og det blir feil”.*

De ansatte i fokusgruppe 1 mener de fortjener en forklaring. Dette temaet har et stort fokusområde blant de ansatte, det er noe som opptar de og som påvirker hvordan de har det på jobb og på fritiden. De forteller at dette er et stort irritasjonsmoment, og er det noe de snakker med hverandre om så er det turnus. De forteller at de synes alt annet er bra, men det er lederne som utgjør risiko med tanke på arbeidsmiljøet når de gir for vage svar. Det synes å være bred enighet om det i fokusgruppen.

I fokusgruppe 2 snakkes det også om hvordan de føler at de ikke blir møtt i forhold til ønsker i turnus. En ansatt forteller:

*”Før var det slik at hvis du jobbet 17. Mai ene året, så skulle du ikke jobbe året etter. Jobbet du jul så hadde du fri nyttår. Det har det blitt helt slutt på. De tar ikke hensyn til det”.*

De er enige seg i mellom i fokusgruppe 2 om at dette er et stort problem. En sier:

*”Det er harde bud. Det virker som vi har ingenting vi skulle ha sagt”.*

De forteller om flere eksempler hvor de ikke har blitt møtt med tanke på ferieønsker, selv om de har snakket med kollegaer, avtalt med de, og kan legge frem forslag til ledelsen med tanke på bytte av for eksempel ferieuke, en ansatt sier:

*”Får tilbakemelding fra leder om at det ikke lar seg gjøre, eller de får tilbud om å ta andre vakter isteden som er lite gunstige for den det gjelder”.*

En ansatt i samme fokusgruppe tilføyer:

*”Viljen er borte”.*

Med viljen forstår jeg det som at det er viljen hos leder som er borte. De snakker mye om den store seksjonen de er en del av. De forteller at de mener den er for stor. De mener det er altfor mange ansatte og forholde seg til både som ansatt og for lederne. Det blir for vanskelig å ha oversikt, for mange å forholde seg til. De forteller at de synes det ville vært bedre om seksjonen hadde vært mindre. De synes de er altfor mange ansatte, de ønsker å dele opp seksjonen slik at avdelingene er hver for seg.

Lederne forteller at det ikke alltid er så lett for ansatte å se de rammene de har å jobbe innenfor.

*”Det er økonomiske rammer vi skal holde oss innenfor, samtidig er det viktige driftshensyn vi må ta. Vi skal ha riktig kompetanse på jobb til enhver tid, og det er det ikke alltid så lett for de ansatte å ha oversikt over”.*

En annen leder er snar i å tilføye:

*”Jeg føler at jeg kan bidra til arbeidsmiljøet, i den grad det er mulig, ved å tilrettelegge og gi folk fri der de har behov for fri. Det har stor innvirkning på hver enkelte å få tilpasninger i turnus, noe som gir de ansatte en enklere hverdag”.*

Selv om den sistnevnte lederen var snar med sitt utsagn etter at forrige leder hadde sagt sitt, virker det å være enighet i gruppen om at det er en god innstilling. Inntrykket er at sistnevnte leder ønsket å få fram annet fokus enn kun det økonomiske. Jeg forstår de slik at for å få til tilpasninger i turnus så blir det viktig å gi og ta. Det må være fleksibilitet hos hver enkelt som bidrar til justeringer i turnus. Hver enkelt er opptatte av sin egen turnus, og turnuser sammenlignes ansatte i mellom. Leder forteller:

*”Det er viktig at de opplever rettferdighet, i den grad det er mulig”.*

#### 4.1.2 Samarbeid

Lederne har det veldig klart for seg hvilket er deres ansvar som ledere overfor de ansatte med tanke deres bidrag til å skape et godt arbeidsmiljø. De ønsker å ha et arbeidsmiljø hvor kunnskap produseres og hvor de ansatte blir sett og hørt. De er opptatte av å ha et godt arbeidsmiljø som sikrer forsvarlig drift og bidrar til en effektiv gjennomføring av daglige arbeidsoppgaver. Samtidig poengterer de at dette ikke kan være leders ansvar alene, det må være et samarbeid med de ansatte. En leder sier:

*”Man har et medansvar og et ansvar. Det er viktig at man ser at man er en brikke i det totale. Det er ikke slik som det var før hvor leder hadde ansvar for alt – nå er det hver og en som har et ansvar. Det må være et samarbeid, hvis ikke får ikke leder til så mye”.*

Lederne mener det er viktig at de ansatte ser seg selv om en brikke av det totale bilde. En sier:

*”Det du vil at andre skal gjøre mot deg, må du gjøre for andre”...*

Lederne snakker om at det er viktig at man forsøker å sette seg selv i den andres ståsted, å at man tenker over hvordan man ønsker å bli møtt. En leder sier:

*”Hvis alle gjør alle sine oppgaver, til den tiden det skal gjøres – så godt det lar seg gjøre, og ikke tenker at de på vakt etter kan ta det så blir døgnet lettere, og man blir ikke stående igjen på seinvakt med altfor mange oppgaver som burde vært gjort tidligere. I vår travle hverdag er det viktig å tenke på denne måten for det påvirker hvordan vi har det på jobb, det påvirker arbeidsmiljøet”.*

Lederne sier også at det selvfølgelig er viktig hvordan man trives på jobben og hvordan man har det sammen med kollegaene sine. De erkjenner at den sosiale biten i et arbeidsmiljø er viktig.

De ansatte i fokusgruppe 1 forteller at arbeidsmiljøet på avdelingen er bra. De samarbeider bra og har et godt sosialt miljø. De mener at det er årsaken til at folk blir værende på arbeidsplassen. De har et godt sosialt felleskap, og de forteller at de gleder seg til å komme på jobb. De har gode kollegaer og de er villig til å strekke seg langt for å hjelpe hverandre på jobb.

De snakker sammen om at de gjerne vil bli ferdig med ting før man er ferdig på jobb, men at de har blitt flinkere til å delegere og overlate ting til andre. En ansatt i fokusgruppe 1 forteller:

*”Alle skjønner at det kan koke på avdelingen slik at man ikke alltid rekker bli ferdig med ting. Det har mye med tillit å gjøre. Samtidig så er det ofte de samme som ikke rekker å bli ferdig med sine oppgaver, og de samme som alltid blir ferdig med det de skal”.*

En annen ansatt skyter inn:

*”De som ikke rekker alt er gode på ting de også, på andre områder. Vi har forståelse for at ting ikke er rukket gjort, noe kan ha skjedd eller man ble opptatt med noe spesielt”.*

Tålmodighet, sier de ansatte, er veldig viktig, spesielt i en omstillingsprosess. Det er viktig at vi er innstilt på at dette er uvant og at det vil være tøft. En i fokusgruppen sier at de bør prøve å være mer positive, istedenfor at det blir sutring og klaging.

En ansatt i fokusgruppen 1 sier:

*”Hadde vi kunnet samarbeidet og forsøke finne en løsning sammen, ville det vært enklere. Etter forrige omorganisering hvor avdelingene ble slått sammen så var ansatte sure i starten. Ingen kjente hverandre. Det var negative holdninger litt frem og tilbake mellom ansatte fra de ulike avdelingene, men etter en tid ble det bedre. Det ble bedre når vi begynte å se hverandre”.*

En annen i fokusgruppen sier:

*”Egen innstilling har mye å si, man må tenke litt over hvordan man selv er, det gjelder kroppsspråk også”.*

De ansatte i begge fokusgruppene snakker om at det burde fra starten av vært lagt opp til sosiale samlinger, slik at det ble noe positivt i forkant av sammenslåingen. En ansatt i fokusgruppe 1 sier:

*”Kanskje vi hadde kommet nærmere hverandre da”.*

De forteller at det var forskjell på når de møttes i garderoben, da var de hyggelige og hilste, men oppe på avdelingen var situasjonen annerledes. Når det skulle meldes pasient til de så var tonen en helt annen. De ansatte forteller at de liker at det er hektisk, men inntil et visst punkt. De sammenlikner seg med andre avdelinger og konkluderer med at det er travlere hos oss, og en ansatt i samme fokusgruppe sier:

*”Vi har nok en veldig høy terskel for å kalle noe stress”.*

### **4.1.3 Kommunikasjon**

Lederne trekker frem kommunikasjon som veldig viktig i et arbeidsmiljø. Spesielt når arbeidsplassen er under omstilling. De legger stor trykk på at det er informasjon-informasjon-informasjon som gjelder for å bevare et godt arbeidsmiljø. Det dreier seg om hvor tidlig man skal informere.

En leder sier:

*”Man må informere om det man vet underveis, stykkevis og delt”.*

De forteller at utfordringen er at de som ledere er med i hele prosessen, helt fra begynnelsen, mens de ansatte blir inkludert og informert når prosessen er godt i gang. Det å få de ansatte med i retning av at en omstilling kan være en positiv happening er utfordringen. En leder sier:

*”Er man ikke med på toget så blir det vanskelig”.*

I forbindelse med omstilling opplever mange glede, krise og sorg. Noen kan være i en sorgprosess lenge. De forteller at det er viktig at de som ledere får fram hva hensikten og målet med endringen er. En leder sier:

*”Det er viktig med kunnskap, det er viktig at vi får frem hvorfor og vi må oversette de avgjørelsene som blir bestemt. Informasjonen skal nå ut til mange, det gjøres flere tolkninger og man jobber mot denne usikkerheten som oppstår”.*

De ansatte er opptatt av at det må være rom for å kunne si i fra dersom man har behov for hjelp i løpet av arbeidsdagen. En ansatt i fokusgruppe 2 sier:

*”Vi er ikke flinke nok til å en utstrakt hånd til de som har mye å gjøre”.*

Det blir så smålig, sier annen ansatt i fokusgruppen:

*”Det blir for dumt at noen har flere pasienter, og andre skal ha få pasienter. Vi er her og får betalt, vi er her for å jobbe”!*

Det må også være rom til å ha en dårlig dag, og at man kan si fra om det. Det blir lettere å forstå hverandre, da både ser de og forstår hverandre bedre.

En ansatt i samme fokusgruppe sier:

*”Vi må få til en vi-mentalitet istedenfor jeg-mentaliteten. Vi må tenke at vi jobber sammen. Vi jobber bedre sammen om vi kommuniserer bra med hverandre. Vi burde snakke mer med hverandre og være mer åpne. Vi kan bli flinkere til å se hverandre”.*

De ansatte beskriver arbeidsmiljøet som noe anstrengt. Det er litt bedre nå, men tidligere så var det verre sies det. En ansatt relaterer det til manglende personalet, det

har vært stor arbeidsbelastning på de som har vært på jobb uten at det har blitt leid inn ekstra folk. De legger trykk på at de synes avdelingen skal ha riktig bemanning. Jeg forstår det slik at de snakker om hele seksjonen, at det gjelder begge avdelingen i seksjonen. Det fortelles at de har følt det som et stort stress moment det at noen må ned for å hjelpe den andre avdelingen. Det er det stor enighet om i fokusgruppen. De forteller at de er ingen i avdelingen som ønsker å bli flyttet på. En ansatt i fokusgruppe 2 sier:

*”Det er dårlig system på hvem skal ned/opp, det burde planlegges slik at man får beskjed litt tid på forhånd, det skal være avklart før man kommer på vakt”.*

De ansatte snakker mye om dette, og noe som opptar de veldig er at de sier de har for stort arbeidsmiljø, det er for mange som jobber innenfor samme seksjon. En ansatt i fokusgruppe 2 sier:

*”Det hadde vært bedre med en mindre seksjon”.*

De snakker om at de er mange som er på jobb, og det er like mange personligheter som det er folk på jobb. Det må det være rom for å være også. De ønsker at det er takhøyde for det. Samtidig sies det at det skal være profesjonelt på jobb, en ansatt sier:

*”Vil ikke at det blir for personlig på jobb heller”.*

En annen ansatt i fokusgruppen sier:

*”Vi kan bli flinkere til å se hverandre. Vi kommer litt tettere på hverandre når vi har sosiale sammenkomster, dessuten er fredagslunsj veldig hyggelig”.*

Lederne forteller at det er de som har hovedansvaret for å bringe informasjon ut til de ansatte, men de forteller at de ikke er helt alene om ansvaret. En leder sier:

*”Klinikknivå skal også være representativt, selv om det er ledernes oppgave under omstilling, å informere underveis”.*

Lederne forteller at for å bedre arbeidsmiljøet, samt bevare det under en omorganisering, avhenger blant annet av hva omorganiseringen dreier seg om, og hvilke konsekvenser den får.

For å bedre arbeidsmiljøet samt bevare det under en omorganisering, forteller en leder. Det er viktig at informasjonen er tydelig og forståelig. En leder sier:

*”Vi må kalle en spade for en spade. Vi må tenke hva kan vi gjøre for at dette skal bli bra for oss. Bevissthet i forhold til hvordan omstillingen fremstilles i er viktig med tanke på selge den inn hos de ansatte. Ha et positivt bilde på omstillingen, slik at det er lettere å få de ansatte med på laget”.*

En annen leder sier:

*”Med tanke på kommunikasjon mellom oss som ledere og de ansatte så er det viktig at de ansatte føler de kan snakke med sin leder. Det er også viktig at vi som ledere gir tilbakemeldinger, konstruktive både positive og negative tilbakemeldinger”.*

Det de ansatte kan gjøre for å bedre og bevare arbeidsmiljøet når arbeidsplassen er under omstilling, er flere ting. En ansatt i fokusgruppen 1 sier:

*”Vi må være mer åpne med hverandre. Vi må tørre å si i fra, samtidig må vi være konstruktive, spesielt med de nye på avdelingen. Vi må veilede de”.*

De ansatte i fokusgruppe 1 forteller at de seg i mellom er veldig flinke til å snakke sammen om ting som skjer på jobb, enten det være seg pasientrelatert, kollegialt eller overfor ledere. De synes derimot at det ikke alltid er like lett å snakke med lederne, de sier det kommer helt an på situasjonen og hva de skal ta opp. En annen ansatt i fokusgruppe 1 sier:

*”Føler det stopper der hos lederne, det går ikke videre”.*



Årsaken til det er at de ofte får til svar at sånn er det bare. Derfor er det lettere å si ting til kollegaer enn til leder.

Et stort tema som de i fokusgruppe 2 snakker mye om er hvem som skal flyttes på til en annen avdeling dersom det er behov for personale på grunn av sykdom og lignende. De beskriver arbeidsmiljøet som noe anstrengt. De forteller at det er litt bedre nå, men det var verre tidligere. De relaterer det til manglende personalet, det har vært stor arbeidsbelastning på de som har vært på jobb uten at det har blitt leid inn ekstra folk. De ansatte er samstemte og sier:

*”Det er ingen som vil bli flyttet på. Det er dårlig system på hvem skal ned, det burde planlegges slik at man får beskjed litt tid på forhånd, det skal være avklart før man kommer på vakt”.*

De ansatte i fokusgruppe 2 ønsker at det hadde blitt bedre kommunikasjon i seksjonen. De ønsker informasjon fra leder på et tidligere tidspunkt angående eventuell flytting til annen post. Dette er et stort irritasjonsmoment sier de. De føler ikke at de har noe de skulle ha sagt. En ansatt sier:

*”Det er anstrengt kommunikasjon mellom ledere og ansatte”.*

## **4.2 Anerkjennelse**

Jeg har under dette punktet valgt å slå sammen sett og hørt og inkludering, da det ble vanskelig å skille dem. Punktene har flere sammenfallende utsagn, og det ble for lite datamaterialet under hvert punkt til å skille de.

### **4.2.1 Sett og hørt. Inkludering**

De ansatte i fokusgruppe 2 sier at de hadde fått bedre følelse av anerkjennelse dersom de hadde blitt mer lyttet til. De sier det hadde blitt enda bedre dersom turnusønsker hadde blitt fulgt bedre opp, da hadde de følt at de ble hørt. En ansatt sier:

*”Vi har kanskje ikke så mye makt, vi har ikke så mye vi skulle ha sagt, vi blir ikke hørt”.*

De forteller at de synes det er synd at det er sånn, en ansatt sier:

*”Det hadde aldri skjedd i et mannsdominert yrke”!*

De ansatte i fokusgruppe 1 forteller at det går til et punkt og når folk ikke finner seg i det lenger så slutter de. Det er det som blir så feil sier de, de føler at de er veldig erstattelige, og at de burde vært mer satt pris på.

Hvordan de ansatte inkluderer hverandre på team og på tvers av team, hvordan de samarbeider er vesentlig for arbeidsmiljøet. En ansatt i fokusgruppe 1 forteller:

*”Det burde være takhøyde for at vi er forskjellige”.*

Det er ganske mange som arbeider sammen og at de ansatte er i stand til og villig til å tilpasse seg hverandre er viktig for miljøet. For man ser at det kan variere litt, i hvilken grad vi er i stand til det forteller en. En annen snakker om hvordan hun opplever dagens arbeidsmiljø som veldig bra med tanke på det mellommenneskelige aspektet. De opplever at de fleste har det bra sosialt, på jobb. Det som trekker arbeidsmiljøet ned er at arbeidsmengden er veldig stor. En ansatt sier:

*”Inntrykket er at de fleste trives og har det bra på jobb, men arbeidsmengden er til tider høy, og for høy”.*

Medarbeiderundersøkelser har vist ganske unisont på Sykehuset, at det er ganske høy arbeidsbelastning og at det er vanskelig å ha kontroll over egen arbeidsdag, forteller en leder.

Lederne merker forskjeller mellom avdelingene. De sier det er grupperinger innenfor de forskjellige fagfeltene, noe som også påvirker hvordan de ansatte snakker med kollegaer.

De ansatte i begge fokusgruppene mener at et godt arbeidsmiljø kjennetegnes av at man er imøtekomende. Med det mener de de at man skal være hyggelig mot

hverandre og respektere hverandre, samtidig skal man være på tilbudssiden. De sier det er viktig at alle kan spørre hverandre om hjelp, slik at man slipper å gå rundt å være usikker. Den sosiale biten føler de også er et viktig bidrag til et godt arbeidsmiljø, en ansatt i fokusgruppe 1 sier:

*”At vi finner på ting utenfor jobben, det tror jeg styrker gruppen. Det har vi erfart siste året, hvor vi har funnet på masse sosialt, hvor hyggelig vi har det på jobb etterpå”.*

Til tross for arbeidstynghen sier de at de trives veldig godt på jobb. Noe av grunnen til det mener de er fordi de kjenner hverandre også utenfor jobb. De finner på mye sosialt, noe som bidrar til at leser hverandre lettere, de blir tryggere på hverandre også på jobb. De i fokusgruppe 1 nevner som resultat av at de kjenner hverandre godt, som eksempel:

*”Om noen har en dårlig dag, så skjønner folk det og tar det ikke personlig”.*

Dette gjelder også dersom de har noe negativt å si, fordi de kjenner hverandre sosialt, og da er man tryggere også i rollen når noe negativt skal sies, og en ansatt forteller at det er lettere å snakke med en kollega enn til leder.

De ansatte i fokusgruppe 1 forteller at arbeidsmiljøet den seneste tiden spesielt har vært preget av at det er mange ansatte som kommer å går. De sier det er naturlig i et kvinnedominert yrke, det er forskjellige årsaker og tider i livet som gjør at folk slutter. Samtidig mener de ikke at dette er utelukkende negativt, de sier det er positivt også, hvor de nye kommer inn med pågangsmot og entusiasme – motivasjon. Det smitter. En ansatt sier:

*”Synes vi er imøtekommende og har forståelse for at ting tar litt tid når man er ny. Føler vi tar godt vare på nye i miljøet”.*

### 4.3 Informasjon

Jeg har også under dette punktet valgt å slå sammen to grupper, da det ble vanskelig å skille dem. Kunnskap og faglig påfyll har flere sammenfallende utsagn, og jeg følte de hørte mer naturlig sammen ettersom jeg skrev.

#### 4.3.1 Kunnskap og faglig påfyll

Lederne forteller at de har ulike fora hvor de ansatte kan tilegne seg kunnskap. De har blant annet fagdager som er integrert i turnus. Dette er en dag, hvor det er lagt opp til et undervisningsprogram, teoretisk og gjerne også praktisk. Fagdagen har tilmålt tid, og programmet er stramt. De ønsker å nyttiggjøre tiden best mulig. Derfor ønsker ikke lederne at disse fora skal bli en slags klagemur, de ønsker at de ansatte i denne settingen er mer løsningsorienterte. De vil samtidig at de ansatte ser og identifiserer utfordringer og problemer, men de håper at de ansatte kan komme med forslag til løsning snarere enn motsatt. En leder sier:

*“Det kan fort komme i en litt ond sirkel, hvor man bare ser problemer, men hvis man kunne tenke hva vi kan gjøre isteden, innenfor de rammene vi har”.*

Klager kan komme av manglende kunnskap. Lederne sier det er vanskelig for alle å skulle ha full innsikt og forståelse for hvilke rammer vi har å forholde oss til. En leder sier:

*“Noen ganger er jo klager berettiget. Det å påpeke med konstruktiv kritikk er jo absolutt lovlig”.*

Å forlange at alle skal ha et helhetsperspektiv er ikke realistisk, men samtidig hvis de ansatte bare ser en del av det lederne jobber med og innenfor, og det blir grunnlaget deres, så blir ikke det helt riktig heller. En av lederne sier:

*“Det er litt sånn at de sannheter man selv har, kan komme i konflikt med hva som er fakta noen ganger. Det er viktig at de holder seg informert og oppdatert”.*

Informasjonsmengden kan oppleves som stor, men de sier at de som ledere må kunne forvente at de ansatte leser den informasjonen som blir gitt og at man spør om det er noe man ikke forstår.

Med tanke på tilegning av kunnskap så sier ansatte i fokusgruppe 1 at fagdagen de hadde sist var veldig bra. De synes at det ofte på fagdager blir mye prat og diskusjoner, og at det brukes lang tid på filleting.

En ansatt sier:

*”Blir litt provosert av fagdagene, det er ikke slik de skal brukes”.*

En annen ansatt sier:

*”Det er gøy når man får lære ting og når det er ulikt faglig innhold i fagdagen”.*

På dette området er det forbedringspotensialet mener de ansatte. Det nevnes også hvordan fagdager kan virke positivt inn på arbeidsmiljøet. Det er gøy når man får lære ting av faglig ulikt innhold. De mener at her er det forbedringspotensial. De ansatte sier blant annet at:

*”Det er ledernes ansvar å motivere ansatte til å lære mer”.*

De ansatte i fokusgruppe 2 nevner at de er veiledere for sykepleierstudenter, og at avdelingen for penger for dette. De kunne tenke seg at midlene de får for å være veiledere, kunne gå til eventuelle kurs og lignende slik at det kom veilederne til gode. De oppfatter det slik det er nå at de ikke får noe igjen for det.

I et godt arbeidsmiljø mener de ansatte at det skal være rom for faglig utvikling, mulighet for inspirasjon og at man blir sett. Det er viktig med kunnskap. De ansatte sier at de må ta initiativ selv også, men de ønsker mer faglig innputt i tillegg til fagdager.

Med tanke på sammenslåinger og forandringer som skal skje i forbindelse med en omorganisering, mener de ansatte i fokusgruppe 2 at det skal tas hensyn til de ansattes interessefelt, hvilke fagområder de ønsker å jobbe videre med.

En ansatt sier:

*”Dersom man har interesse for et fagfelt, og har kompetanse innenfor det feltet så bør verdsettes”.*

De ansatte forteller at det ble det tatt hensyn til under siste omstilling, og at det var veldig bra. Samtidig er de enige om at de er ansatte på sykehuset, og at de er der for å gjøre en jobb. Det de ønsker er å bli hørt.

## 5.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg trekke frem de funnene jeg mener er mest sentrale i forhold til å besvare de tre forskningsspørsmålene som ble stilt. Jeg vil diskutere funnene opp mot teorien som kommer frem av kapittel 2. Jeg vil også ha fokus på å tydeliggjøre eventuelle forskjeller mellom de ansatte og lederne. Jeg vil poengtere at de ansatte og lederne jeg refererer til er de informantene jeg hadde i fokusgruppene. Det er ”mine” ansatte og ledere jeg snakker om, mine ervervede data.

### 5.1 Hvordan kan ansatte og ledere gjøre arbeidsmiljøet bedre?

De ansatte nevner flere faktorer de mener må være til stede for at arbeidsmiljøet skal kunne bli bedre, og det første de snakker om er tilrettelegging av turnus. De sier at dersom de hadde møtt mer velvilje hos lederne med tanke på å få tilrettelagt turnus, mener de at det ville ha bidratt til et bedre arbeidsmiljø. Lederne på sin side sier det må være fleksibilitet hos hver enkelt for å kunne få til endringer i forhold til turnus. Det må være en balanse i forhold til å gi og ta. Samtidig ønsker leder i den grad det er mulig tilrettelegge for ansatte der de har behov for det, da leder ser at dette har stor innvirkning for den enkelte.

Arbeidstiden, og når man arbeider påvirker i stor grad både samfunnet og enkeltindivider (Lie, Arneberg et al. 2014). Arbeidsmiljølovens (AML) (2009) § 10-2 (3) er med på å sikre at ”Arbeidstaker har rett til fleksibel arbeidstid dersom dette kan gjennomføres uten vesentlig ulempe for virksomheten”. Lederne forteller at de har økonomiske rammer de skal holde seg innenfor og at de har viktige driftshensyn som skal ivaretas, det er derfor sannsynlige begrensninger i forhold til hva som er mulig å få til. Samtidig forteller de ansatte at det må være mulig å lage et rettferdig system på turnus, spesielt med tanke på helligdagsturnus, uavhengig av driftshensyn. De føler viljen til å forsøke er borte hos ledelsen, med tanke på turnus. Deres tillit til lederne er svekket.

Samtidig som ledere har krav de skal overholde i forhold til gjeldende budsjetter og økonomiske rammer, stilles det i noen grad også forventninger til de ansatte. De

ansatte forventes å ha kjennskap til og kunnskap om arbeidsplassen som system, med sine motstridende verdier og mål (Orvik 2004). Forventes det derved at ansatte skal ha større forståelse for at ikke alle turnusønsker kan innfris, på bakgrunn av hensyn til økonomi og kompetanse? Lederne sier det ville ha hjulpet om de ansatte hadde fått mer kunnskap rundt de avgjørelser som tas. Manglende kunnskap kan føre til misnøye blant de ansatte, sier lederne. De sier samtidig at man ikke kan forvente at ansatte skal se alle driftshensyn som må tas, og det er viktig at de får en opplevelse av rettferdighet.

Organisasjoner og ledere stiller i dag store krav til fleksibilitet hos arbeidstaker for å få gode resultater og øke produktiviteten (Christensen, Lægreid et al. 2009), noe som er en gjenspeiling av NPM tankegangen hvor fokus på effektivitet og større kostnadsbevissthet er fremtredende (Hagen and Tjerbo 2013). Dette kan være et gode for de ansatte eller det kan føre til ekstrabelastning og stress, dersom kravene ikke understøttes av tilstrekkelig kontroll over situasjonen (Karasek and Theorell 1990). Det å ha en viss form for kontroll over og en innvirkning på hvordan turnus skal utformes synes å være viktig for de ansatte. Turnus og arbeidsplaner kan sies å være en sentral dimensjon i den enkeltes arbeidsforhold (Karasek and Theorell 1979). Dersom den enkelte ikke er fornøyd med hvordan arbeidsplanen er tilrettelagt, kan det føre til misnøye hos den enkelte. Samtidig er dette noe som snakkes om kolleger i mellom, det blir større fokus på det negative og det negative spres.

Hvilken kultur arbeidsplassen har for å skape gjensidighet og tillit vil være med på å styrke forståelsen av hverandre. Dersom det foreligger en utformet ramme for hvilken atferd som er passende, og disse er knyttet sammen med uformelle normer og verdier, vil det være med på å synliggjøre det som samler og integrerer ansatte (Christensen 2003, Christensen, Lægreid et al. 2009). En felles forståelse oppnås ved at ledere og ansatte kan samhandle, og ser at de er avhengige av hverandre (Spurkeland 2013).

De ansatte ønsker at kommunikasjonen mellom kolleger og mellom ledere og ansatte skal bli bedre, for å skape et bedre arbeidsmiljø. Dersom de blir flinkere til å se hverandre, ha større grad av åpenhet i miljøet vil det skape en følelse av "vi" istedenfor "jeg" på arbeidsplassen. Det vil styrke samholdet. Habermas (1999) snakker om hvor viktig det er med dialog på tvers av nivåer i organisasjonen. Ansatte på ene siden bringer med seg sine ressurser fra livsverdenen og ledelsen har med seg sine ressurser



fra et systemnivå. Snakker de sammen vil man kunne komme frem til en enighet som vil være i alles interesse for å skape en helsefremmende arbeidsplass (Habermas 1999). Lederne ønsker et samspill med de ansatte, hvor kommunikasjon blir en avgjørende faktor. Relatert tilbake til ønsker om endringer i turnus, kan det appelleres til Habermas og ”kraften i de bedre argumenter” (Hauge 2011).

Når de ansatte snakker om kommunikasjon, snakker de om følelsen av å ikke bli hørt, og mangelfull tilbakemelding. Dette er fremtredende når de får avslag på turnusønsker. De savner en tilbakemelding på hvorfor dette ikke lar seg gjøre. De ser at det lar seg gjøre på andre avdelinger og lurer på hvorfor fleksibiliteten hos lederne ikke er mer fremtredende. I følge rapporten ”God arbeidslyst indeks 2015” rangeres ledelse som nummer to i forhold til hva som har størst betydning for ansattes arbeidslyst. Ledere har innflytelse på stort sett alle områder innenfor arbeidsplassen, blant annet med tanke på å skape den gode stemningen på arbeidsplassen (Institutt for Lykkeforskning and Krifa 2015). Lederne erkjenner at det er et lederansvar å ta tak i de forhold det er grunn til å ta tak i. Det er viktig å identifisere hvilket handlingsrom man har.

Arbeidsmiljøet er noe som kan påvirkes i både positiv og negativ forstand, og det er derfor viktig at hver enkelt ansatt er bevisst sitt eget ansvar i forhold til påvirkningspotensial (Bjurstrøm and Svendsen 2011). Dersom man vil få til en endring, må noen gå foran å vise vei for hvordan det skal gjøres. En må være villig til å gjøre det først, så vil andre lære av det og gjøre det samme (Slinning, Haugen et al. 2011).

Lederne sier inkludering er en viktig faktor på veien til et bedre arbeidsmiljø. Det at de ansatte inkluderer hverandre på tvers av team og har et godt samarbeid har mye å si. Det er mange mennesker som jobber sammen og det er derfor viktig at det er takhøyde i miljøet, for at man er forskjellige. De ansatte er enige med lederne om at det er viktig med takhøyde, at man ikke er redd for å le høyt eller spørre om hjelp fra kolleger ser de som viktig i arbeidsmiljøet. Samtidig føler de seg mindre inkludert av ledelsen i saker som angår deres arbeidshverdag. Ansatte føler ikke de blir hørt når det snakkes om turnus og endringer, og reflekterer over at de da kanskje ikke har så mye makt, de har ikke så mye de skulle ha sagt i forhold til ledelsen. Disse funnene kan relateres til motsatsen av empowerment som er maktesløshet eller manglende følelse av kontroll

(Stang 2003). Graden av kontroll vil være utslagsgivende med tanke på hvor stor innvirkning den manglende kontrollen har å si for ansattes følelse av mestring. Dersom arbeidsmiljøet hadde hatt liten grad av sosial støtte, kan man anta at den negative innvirkningen på den enkelte ansatt hadde vært større enn om arbeidsmiljøet er preget av god sosial støtte fra kolleger (Karasek and Theorell 1979, Karasek and Theorell 1990).

Det er de siste tiårene blitt et stadig økende press i forhold til å produsere flere tjenester av høyere kvalitet på kortest mulig tid. Arbeidstakere skal være fleksible med tanke på hva de jobber med , hvor, når og med hvem. Samtidig stilles det større forventninger til at arbeidsgiver skal fremme de ansattes helse (Skålid 2011). Kan mer makt til de ansatte være en løsning på disse utfordringene?

Kunnskap er et sentralt perspektiv i empowerment tenkningen , og er nært knyttet til makt (Tveiten and Boge 2014). Lederne sier at klager kan komme på bakgrunn av manglende kunnskap. Thomassen (2008) mener det kan være opplysende for ansatte og få en mer inngående forståelse av organiseringen av arbeidsplassen (Thomassen 2008). Refleksjon kan gjøre ansatte oppmerksomme på muligheter de tidligere ikke har vært klare over. Det være seg i forhold til hvordan de ansatte ser seg selv, verden rundt de og hvordan de handler i den (Hauge and Ausland 2003). De ansatte ønsker også økt kunnskap. Det skaper glede og motivasjon når vi lærer mer, forteller de. Samtidig sier de ansatte det er ledernes ansvar å motivere dem til å lære mer.

Tveiten og Boge (2014) sier empowerment blant annet betinges av personlige kvaliteter, som drivkraften til å søke kunnskap og til å handle på en meningsfull og relevant måte. I det ligger det nødvendigvis et ansvar på den enkelte ansatt i forhold til å holde seg faglig oppdatert, samt aktivt søke kunnskap, som Tveiten og Boge (2014) sier, bidrar til muligheter for vekst og utvikling i jobben (Tveiten and Boge 2014). Ledelsen må også legge til rette for de ansattes mulighet til å tilegne seg kunnskap. Både lederne og de ansatte fremhever fagdager som et positivt fora for faglig påfyll.

Helsefremmende arbeid fokuserer på å endre tenkning fra problemer til muligheter og å bruke ressursene, strukturen og kulturen som allerede finnes i settingen.

Helsefremmende arbeid handler om å mobilisere, tenke nytt og gjøre både de små og

de store endringene som gjør det mulig for enkeltmennesket og settinger å ta kontroll over egen helse og det som påvirker helsen. Det er de som lever, arbeider og samhandler i de ulike settingene som vet hvor mulighetene og utfordringene ligger (Tones and Green 2004).

## **5.2 Hva tenker ansatte og ledere er spesielt viktig i et arbeidsmiljø når arbeidsplassen er under omstilling?**

Ledere tydeliggjør informasjon som veldig sentralt når arbeidsplassen er under omstilling. De sier det er viktig å informere tidlig, samtidig skal man informere underveis, stykkevis og delt. Utfordringen er at de som ledere har vært og er med på omstillingsprosessen hele veien, mens ansatte informeres når planleggingsprosessen har kommet godt i gang. Koren og Lindøe (2008) sier arbeidsgivere setter i gang en prosess etter en vanligvis lang og grundig vurdering hvor det er gjort en vurdering av behovet for endring. Arbeidsgiver har deltatt i planleggingsfasen av omstillingen (Koren and Lindøe 2008).

De ansatte sier det er viktig at de er tålmodige. De sier de får ikke gjort noe med de endringene som kommer allikevel, så det beste er om de prøver å være positive og klarer samarbeide godt med hverandre. Samtidig mener de ansatte det er viktig at de blir hørt i forhold til omstilling, dersom det skal gjøres store endringer i form av sammenslåing av avdelinger og lignende. De sier tydelig det er viktig at de som er interessert i et fagfelt må få lov til å fortsette jobbe innenfor fagfeltet, det gjør at de føler seg mer verdsatt. Fugelli (2012) fremhever verdighet som helsen kanskje viktigste kilde, og at arbeidsplassen i stor grad er med på å påvirke den ansattes opplevelse av verdighet (Fugelli 2012). Verdier i organisasjonskulturen er den viktigste komponenten. Ved endringer i organisasjonen synliggjøres hvilke verdier som er gjeldende (Bang 1995). Reell mulighet til medvirkning sikres ved at ledere tar ansvar for at ansatte får myndighet, trygghet og kompetanse (Stang 2003).

Sykehusene er kunnskapsbaserte organisasjoner. Omstilling fører ofte til endringer i arbeidsoppgaver og ansvarsoppgaver, samtidig legger økonomiske rammer føringer for hvordan arbeidet skal organiseres og hvor mye ressurser man har til rådighet (Trygstad

and Andersen 2015). Lederne sier endringer skal være til det bedre. Endringer tvinges frem oftest av økonomiske årsaker i samband med medisinske hensyn.

Det sies at ved å angripe rigide byråkratiformer og ved å fremheve risikovillighet, så vil fleksibilitet gi folk mer frihet til å forme sine egne liv (Sennett 2001). Arbeidstakere har kanskje i noen grad en kultur for å kreve stor fleksibilitet hos arbeidsgiver uten å tenke at en selv kan gjøre noe for å bidra til fellesskapet. Dette ivaretar AML (2009) i kapittel 2, hvor både arbeidsgiver og arbeidstakers mulighet for deltakelse og medvirkning, er sikret. En bevisstgjøring rundt dette kunne implementeres i organisasjoner? I NPM reformer er det mikronivået som skal tilpasse seg makronivået (Vetlesen 2010). Bør det være slik, er det ikke et samspill, et tverrfaglig samarbeid og samarbeid på tvers av nivåer?

Det er et konstant spenningsforhold mellom økte krav og fleksibilitet versus de psykososiale aspektene i et arbeidsmiljø. I artikkelen "Er noen fleksible, er det oss" så er det en uenighet mellom arbeidstakere og en arbeidsgiverorganisasjon om hvor fleksible partene er. Dragkampen mellom helse og produktivitet kommer til syne. Dersom arbeidsgiverorganisasjoner legger stort press på arbeidstakere for å få gjennomslag for en sak, som i dette tilfellet er så viktig for arbeidstaker og opprettholde, vil det kunne rokke ved de psykososiale sidene ved arbeidsmiljøet. Det å bli karakterisert som lite fleksible, når det er akkurat det en føler at man er, en strekker seg i det lengste for å tilfredsstille både arbeidsgiver og pasienter, kan det føre til maktesløshet og manglende kontroll over situasjonen. Hvis så skjer vil produktivitet gå foran helse? I "fredstid" er det viktig å myndiggjøre arbeidstakere så de oppnår mestring slik at de får en stimulering og forbedring av evnen til å ivareta sine egne behov, løse sine egne problemer og mobilisere de ressurser som trengs for å oppleve kontroll over eget liv (Stang 2003).

Lederne mener det er viktig å få fram hva hensikten og målet er, med tanke på den eventuelle endringene som er planlagt. Mange ansatte ser ikke vitsen med endringene. Det blir viktig at lederne oversetter de avgjørelsene som er bestemt, slik at det ikke blir misforståelser, men klarhet i hva som skal skje. De sier endringer skaper usikkerhet, og det er bedre å få klarhet i hva som skal foregå. Skape mer forutsigbarhet for de ansatte. Nordby (2009) mener det er av stor betydning at ledere kommuniserer så mye av

beslutningsgrunnlaget for en vurdering som de klarer, slik at de ikke fremstår arrogante og som lite interesserte i å forklare hvorfor. Ansattes motivasjon for å forstå og akseptere nye endringer og mål, forutsetter at de har blitt godt informert om vurderingene som ligger til grunn for beslutningene og at de finner vurderingene som fornuftige (Nordby 2009). I følge Koren og Lindøe (2008) har nok enkelte ansatte fulgt godt med på utviklingen av omstillingsprosessen, det er derfor ikke helt nytt endringene som kommer, de har rukket å gjøre seg litt kjent med det som skal skje. Samtidig kan man få et variert spekter, fra forståelse til manglende forståelse og sjokk blant de ansatte (Koren and Lindøe 2008). Lederne trekker også her frem kunnskap som viktig for å skape forståelse blant de ansatte.

De ansatte sier det tar tid å sette seg inn i nye endringer. Det skaper uro, men det kommer veldig an på hvilke endringer det dreier seg om. De ansatte forteller at endringer kan være positivt, men de føler endringene som har vært til nå har vært til det negative. De forteller det viktigste i arbeidsmiljøet under omstilling er det gode sosiale samspillet de har overfor hverandre som kolleger. Det er derfor så mange holder ut den travle arbeidshverdagen. De sier det er viktig med godt samarbeid, god kommunikasjon kolleger imellom slik at de unngår misforståelser og unødig tidsbruk. Eget bidrag er i denne sammenhengen svært viktig (Bjurstrøm and Svendsen 2011). Arbeidsmiljøtilsynet (2011) sine punkter for eget bidrag er godt på vei samstemt med de ansatte, hvor de blant annet lister opp god dialog og ta seg tid til kollegaer som viktige bidrag til å skape et godt arbeidsmiljø (Arbeidstilsynet 2011).

### **5.3 Hva tenker ansatte og ledere at de kan gjøre for å bevare/bedre arbeidsmiljøet under en omstilling?**

Omstilling er i utgangspunktet en belastning for de involverte parter, og skal virksomheten nå målene med omstillingen og de ansatte bli ivaretatt på en forsvarlig måte er det viktig å ha en god kvalitet på hele omstillingsprosessen (Arbeidstilsynet 2008).

Sosiale normer er sterkt avhengige av kontekst, styrer ansattes handlinger og uttrykkes ofte som ”det som sitter i veggene” (Saksvik, Nytrø et al. 2008). Gjeldende verdier kommer til syne når det skjer endringer på arbeidsplassen, kulturelle forskjeller

synliggjøres (Christensen, Lægreid et al. 2009). Ofte vil normene på arbeidsplassen reflektere virksomhetens underliggende verdier, skape tillit og være med på å legge premisser for endringsprosessene, forutsatt at de lokale normene ikke er for sterke, de vil da virke hemmende både for ansatte og organisasjonen (Saksvik, Nytrø et al. 2008).

Tilbakemeldinger er viktig av både positiv og negativ karakter, så lenge vi forholder oss konstruktive sier lederne. Nordby (2009) mener det kan bety mye for ansatte om ledere praktiserer enkle kommunikative handlinger som det å gi positive tilbakemeldinger rent verbalt, men også ha et positivt kroppsspråk samt gi kritiske tilbakemeldinger på en konstruktiv måte (Nordby 2009).

Det synes å være stor grad av enighet mellom empirien og teorien på dette området. De ansatte sier også at åpenhet i miljøet er viktig for å bevare/bedre arbeidsmiljøet. Å være åpne med hverandre, snakke sammen og ikke være redde for å gi tilbakemeldinger, av positiv og negativ karakter, så lenge de er konstruktive sier de. De sier videre at dette blir svært viktig i forhold til nyansatte spesielt. Veilede de nye i en travel hverdag blir viktig for at de skal lære seg rutiner. Arbeidstilsynet (2011) sier et viktig bidrag er å dele av sin kunnskap, informere hverandre og dele tips og råd med hverandre (Arbeidstilsynet 2011). Dette er en viktig kanal for overføring av kunnskap som man har behov for, for å fungere optimalt i jobben (Tveiten and Boge 2014), som også bidrar til trygghet og tillit. Kvaliteten på kommunikasjonen er viktig, samtidig som kommunikasjon på alle nivå, mellom kollegaer og mellom kollegaer og leder har stor betydning blant annet for å unngå misforståelser (Nordby 2009).

En viktig del av det å skape trygghet og tillit baserer seg på et godt sosialt miljø. Arbeidstilsynet (2008) mener det er viktig å bli kjent med hverandre. Det sosiale bør vektlegges under omstilling spesielt, gjerne på andre arenaer enn på jobb (Arbeidstilsynet 2008). Det som samler de ansatte på jobb er fredagslunsj, og de nevner det som veldig koselig. De ansatte viser også til at de er flinke til å møtes i sosiale lag også utenfor arbeidstiden. Noe de mener styrker dem også på jobb. De kjenner hverandre bedre og de føler seg tryggere med tanke på oppgavene de utfører sammen med kolleger, samt at de føler seg trygge i forhold til det å be om hjelp. Undersøkelser viser at gode kollegaer er noe arbeidstakere anser som viktig for å ha det bra på jobb (Bjurstrøm and Svendsen 2011)

For å fremme arbeidsmiljøet under omstilling er det viktig at lederne informerer ansatte om hvilke mål som er satt for omstillingen og hvilken fremgangsmåte de ser for seg å bruke for å nå disse målene (Arbeidstilsynet 2008). Lederne sier det er viktig og skape en forankring hos de ansatte, noe de har større mulighet for å oppnå dersom de informerer godt, gjør seg forstått, snakker tydelig og kaller en ”spade for en spade”.

## 6.0 Avslutning

Jeg har med utgangspunkt i mine tre forskningsspørsmål og ervervet empiri forsøkt å besvare problemstillingen: *”Hvordan bruker ledere og ansatte i helsesektoren de ressurser de har til rådighet for å gjøre arbeidsmiljøet bedre, i en tid hvor omstilling er en stor del av hverdagen”?*

Studien viser at arbeidsmiljø både under omstilling og i ”fredstid” er avhengig av et godt samarbeid både mellom ansatte og mellom ansatte og ledere. Arbeidsmiljøet er blant annet avhengig av god kommunikasjon, inkludering, medvirkning, kunnskap og egen innsats. For de ansatte synes det å være viktig å kunne bidra og få en forståelse for faktorer som er viktige for den enkelte, samtidig som de selv kan bidra til godt samarbeid og et sosialt felleskap i arbeidsmiljøet.

Studien viser at ansatte og ledere er enige om enkelte faktorer, samtidig som de virker å ha et nokså ulikt fokus på hva som kan bidra til å bedre arbeidsmiljøet. Der ansatte har størst fokus på tiltak som vil gjøre det bedre for den enkelte, har lederne fokus på hva hver enkelt kan bidra med til arbeidsmiljøet. Samtidig bruker både lederne og de ansatte den kunnskapen og de ressursene de har i kraft av seg selv og den utdanningen de har, for å bidra til arbeidsmiljøet.

### 6.1 Avsluttende refleksjon - metoderefleksjon

Sett i sammenheng med teori og forskning gjort på feltet arbeidsplassen, arbeidsmiljøet under/etter omstilling, ledere og ansattes bidrag til arbeidsmiljøet, kommer ikke denne studien med noen oppsiktsvekkende nye funn. Det har vist seg at empirien langt på vei bekrefter det teorien sier.

Når det gjelder validitet overfor problemstillingen tenker jeg det hadde vært fullt mulig å velge en annen metode for innsamling av data. Det vil være mulig å gå flere veier for å komme frem til målet om å besvare problemstillingen. Metoden ville mest sannsynlig fremdeles ha vært av kvalitativ karakter, på grunn av spørsmålsformuleringen i problemstillingen. Som helt uerfaren forsker er det fort gjort å gå for en metode som



virker litt kjent eller som man føler man kan mestre, noe som i følge Kvale og Brinkmann (2009) kan medføre større vektlegging av teknikker og reliabilitet og mindre vekt på kunnskap og validitet (Kvale and Brinkmann 2009). Jeg håper jeg har klart å legge tilstrekkelig vekt på alle fire.

Noe av det interessante jeg fant var at informantene etter fokusgruppen sa til meg at de følte det var veldig nyttig, også for dem. De sa at på den måten fikk de snakket sammen om ting som opptar dem i hverdagen. De snakket om fokusgruppen som en debriefing noe jeg satte veldig pris på å høre. Det at fokusgruppen var av stor nytte for meg var en selvfølge, men at det også hadde en nytteverdi for dem var positivt.

## Referanser

Aagestad, C., et al. (2015). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2015. Status og utviklingstrekk*. Oslo, Statens arbeidsmiljøinstitutt.

Aakvaag, G. C. (2008). *Moderne sosiologisk teori*. Oslo, Abstrakt forlag AS.

Amundsen, O. and T. Kongsvik (2008). *Endringskynisme*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Arbeidsmiljøloven (2009). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Arbeidstilsynet (2006). "Helsefremmande arbeidsplassar." Arbeidstilsynet.

Arbeidstilsynet (2008). *Omstilling? Har du husket det viktigste? Hva kan du gjøre for å sikre sunne omstillingsprosesser*, Direktoratet for arbeidstilsynet, Statens Hus, 7468 Trondheim.

Arbeidstilsynet (2011). "Gode kolleger - en del av jobben. Slik kan du bidra til et godt arbeidsmiljø." from <http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=228856>.

Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. Oslo, Tano Aschehoug.

Bjurstrøm, H. and I. F. Svendsen (2011). *Alle må bidra til et godt arbeidsmiljø*. Arbeidsdepartementet. <http://www.Regjeringen.no>, Regjeringen Stoltenberg II.

Braut, G. S. (2009). "Helseforetakene." Retrieved 24.04.15, from <https://sml.snl.no/helseforetak>.

Busch, T. (2013). *Akademisk skriving. For Bachelor- og Masterstudenter*. Bergen, Fagbokforlaget.

Christensen, T. (2003). *Regionale og distriktspolitiske effekter av New Public Management*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Regjeringen.no, Regjeringen.no.

Christensen, T. and P. Læg Reid (1998). *Den moderne forvaltning*. Oslo, Tano Aschehoug.

Christensen, T. and P. Læg Reid (2001). *New public management i norsk statsforvaltning*. Bergen, Los-senteret.

Christensen, T., et al. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte*. Oslo, Universitetsforlaget.

Finne, L. B. (2008). *Kartlegging av omstillingsprosesser*. Arbeidervern. Arbeidstilsynet.no, Arbeidervern.

Fugelli, P. (2012). *Arbeidsgiver forvalter helsekilder*. Helsefremmende arbeidsplasser - for et liv som inkluderer, Idébanken.org.

Habermas, J. (1999). *Kraften i de bedre argumenter*. Oslo, Ad Notam Gyldendal AS.

Hagen, T. P. and T. Tjerbo (2013). *Historien om da kostnadskontroll spiste New Public Management til middag*. Reformer i norsk helsevesen - veien videre. N. Veggeland. Oslo, Akademika forlag: 65-77.

Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper*. Oslo, Gyldendal Akademisk.

Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Stockholm, Anders Hanson och Studentlitteratur.

Hauge, H. A. (2011). *How can employee empowerment be conductive to both employee health and organisational performance?* Bergen, Universitetet i Bergen.

Hauge, H. A. and L. H. Ausland (2003). *Frihet og ansvar i forebyggende og helsefremmende arbeid. Synliggjøring av handlingsrom med HENÆR-modellen. Helsefremmende arbeid i en brytningstid. Fra monolog til dialog?* H. A. Hauge and M. B. Mittelmark. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS: 229-250.

Helse- og omsorgsdepartementet (2014). *De regionale helseforetakene*. H.-o. omsorgsdepartementet. Regjeringen.no, Regjeringen.

Helse- og Omsorgsdepartementet (2005). *Fra stykkevis til helt. Bestiller-utfører organisering*. Helse- og omsorgsdepartementet.  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/nouer/2005/nou-2005-03/9/1/7.html?id=373458>, Regjeringen Soltenberg II.

Holtan, G. (2015). "Hvor viktig er anerkjennelse, tilbakemelding og ros for motivasjonen?" Ledernytt.

Innstrand, S. T. and M. Christensen (2012). *Forsker på sunne organisasjoner. Helsefremmende arbeidsplasser - for et arbeidsliv som inkluderer*, Idébanken.org.

Institut for lykkeforskning and Krifa (2015). *God arbejdslyst indeks 2015 - En kortlægning af danskernes arbejdslyst*. G. K. Nørgaard, M. Hundborg, K. Frank et al. Institut for lykkeforskning: 1-58.

Johannessen, A., et al. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Abstract Forlag AS.

Karasek, R. A. and T. Theorell (1979). *Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign*. Administrative Science Quarterly. **24**: 285-308.

Karasek, R. A. and T. Theorell (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York, Basic Books.

Koren, P. C. and P. H. Lindøe (2008). *Metoder for bedre arbeidsmiljø. Involvering og gode prosesser*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kristiansen, I. S., et al. (2000). "Helsevesenet i de nordiske land - er likhetene større enn ulikhetene?" *Tidsskrift for norsk lægemiddelforening* 2000; 120:2023-9(17).

Kvale, S. and S. Brinkmann (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Lie, J.-A. S., et al. (2014). *Arbeidstid og helse - Oppdatering av en systematisk litteraturstudie*. Statens arbeidsmiljøinstitutt, Statens arbeidsmiljøinstitutt.

Malterud, K. (2013). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. Oslo, Universitetsforlaget AS.

Mikkelsen, A. (2002). "Arbeidsorganisering, helse og produktivitet i arbeidslivet." from <http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Prosjekt&cid=1193731544359&pageName=arbeidshelse/Hovedsidemal&p=1228296797262>.

Nordby, H. (2009). *Kommunikasjon og helseledelse*. Oslo, J. W. Cappelens Forlag AS.

Orvik, A. (2004). *Organisatorisk kompetanse - i sykepleie og helsefaglig samarbeid*. Oslo, Cappelen Akademisk Forlag AS.

Saksvik, P. Ø., et al. (2008). *Sunn endring i organisasjoner*. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*. *Psykologitidsskriftet.no*, Norsk Psykologiforening. **45**: 295-300.

Sennett, R. (2001). *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Skålid, J. O. (2011). "Mer produktivitet og bedre helse." from <http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Prosjekt&cid=1193731544359&pageName=arbeidshelse/Hovedsidemal&p=1228296797262>.

Slinning, E., et al. (2011). *Helsefremmende lederskap : slik leder de beste*. Oslo, Gyldendal akademisk.

Sørensen, M., et al. (2002). "Empowerment" i helsefremmende arbeid. *Tidsskrift for Den norske legeforening*. <http://tidsskriftet.no/article/606714>.

Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse*. Oslo, Universitetsforlaget.

Stang, I. (2003). *Bemyndigelse. En innføring i begrepet "empowerment-tenkningens" relevans for ansatte i velferdsstaten. Helsefremmende arbeid i en brytningstid. Fra monolog til dialog?* H. A. Hauge and M. B. Mittelmark. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS: 141-161.

Statens arbeidsmiljøinstitutt (2008). "Arbeidstid og helse. En litteraturstudie av ulike arbeidstidsordninger og helseutfall." *STAMI-rapport. Årgang 9, nr 21 (2008)*. from <http://www.stami.no/arbeidstid-og-helse>.

Statens arbeidsmiljøinstitutt (2015). *Sammenheng mellom ressurser, ansattes velvære og prestasjon i Norden*. M. B. Nielsen. STAMI, Statens arbeidsmiljøinstitutt.

Thomassen, O. J. (2008). *Å gjør en god nok jobb - er det å kreve for mye?* *Sykepleien*. <http://www.sykepleien.no/standpunkt/kronikk/118957/a-gjore-en-god-nok-jobb-er-det-a-kreve-for-mye?>, Sykepleien.no.

Thomassen, O. J. (2013). *Integritet som arbeidslivsfenomen*. *Institutt for Helse og Samfunn. Det Medisinske fakultet Universitetet i Oslo og Høyskolen i Vestfold. Fakultet for Helsevitenskap*. Akademika forlag, Oslo.

Thornquist, E. (2012). *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori for helsefag*. Bergen, Fagbokforlaget.

Tones, K. and J. Green (2004). *Health Promotion. Planning and Strategies*. London, SAGE Publications Ltd.

Trygstad, S. C. and R. K. Andersen (2015). *Arbeidsmiljø i norske sykehus 2014*. Oslo, FAFO.

Tveiten, S. and K. Boge (2014). *Hvorfor er ulike perspektiver på empowerment interessante som forskningsfelt, anvendelsesområder og praksiser? Empowerment i helse, ledelse og pedagogikk - Nye perspektiver*. K. Boge. Oslo, Gyldendal Akademisk Forlag AS.

Vetlesen, A. J. (2010). *Empati under press. Sykepleien*.  
[http://www.sykepleien.no/ikbViewer/page/sykepleien/vis/artikkel-fag?p\\_document\\_id=331502](http://www.sykepleien.no/ikbViewer/page/sykepleien/vis/artikkel-fag?p_document_id=331502), Sykepleien.

Vézina, M., et al. (2004). "Workplace Prevention and Promotion Strategies." from <http://www.longwoods.com/content/16822>.

Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Sweden, Victoria Wibeck och Studentlitteratur.

World Health Organization (1986). *Ottawa Charter for Health Promotion*. Ottawa, Canada.

World Health Organization (2002). *Lillestrømerklæringen om helsefremmende arbeidsplasser*. Lillestrøm, Norway, World Health Organization.

# Vedlegg 1 NSD – Godkjenning

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org nr: 985 321 884

Jonn Syse  
Institutt for helsefremmende arbeid Høgskolen i Buskerud og Vestfold  
Postboks 2243  
3103 TØNSBERG

Vår dato: 20.03.2015

Vår ref: 42616 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 04.03.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

42616	<i>En arbeidsplass, et arbeidsliv - vi er våres egen lyktes smed?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Buskerud og Vestfold, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Jonn Syse</i>
Student	<i>Janne Farstad Kirkhus</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Avdelingskontorer / District Offices:*

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kytte.svarva@svt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uit.no



## Vedlegg 2 Informasjonsskriv

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

#### *”Et arbeidsliv, en arbeidsplass – vi er vår egen lykkes smed”?*

Bakgrunnen for valg av tema har sitt utspring i min interesse for arbeidsmiljøet, og dens påvirkning på hver enkelt, ansatt og leder. Formålet er å undersøke hva ansatte og ledere tenker om sitt bidrag til arbeidsmiljøet, og hvilken påvirkning de har på eget arbeidsmiljø. Jeg ønsker å belyse forhold som er viktige for ansatte og ledere samt se hvilken betydning organisatoriske faktorer og kultur har for arbeidsmiljøet.

Prosjektet er en del av mitt mastergradsstudie i helsefremmende arbeid ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold (HBV). Prosjektet gjennomføres av undertegnede, og det vil ikke være andre involverte i selve prosjektet.

Jeg ønsker å gjennomføre prosjektet på Sykehuset i Vestfold, på seksjon 6c ortopedi og 7b Kar/ønh/øye. Bakgrunn for valg av seksjon er mitt kjennskap til begge enhetene, da jeg jobber i seksjonen, samt at de hører innunder samme organisering og har samme ledelse.

Denne seksjonen var for en tid tilbake gjennom en omorganisering. Jeg ønsker å intervju deg som har jobbet i seksjonen under og etter omstillingen.

Din deltakelse i prosjektet vil være som informant. Det vil si at jeg kommer til å avtale med deg et tidspunkt for en samtale/intervju, i gruppe med noen av dine kollegaer. Intervjuet vil vare i omtrent en klokke time. Jeg vil benytte meg av notater og lydopptak under intervjuet.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Du vil ikke kunne bli gjenkjent i prosjektet, og alle som deltar vil bli anonymisert. Det er kun undertegnede

som har tilgang til personopplysninger og materiell som blir samlet inn under prosjektet, og personopplysninger vil bli makulert etter at prosjektet er avsluttet. Prosjektet skal etter planen være ferdig 31.12.2015. Mens prosjektet pågår vil alle opplysninger og materiell bli oppbevart på en sikker og forsvarlig måte.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Janne Farstad Kirkhus.

*Prosjektleder:*

*Janne Farstad Kirkhus*

*Tlf.: 993 47 474*

*Mail: [janne@kirkhus.org](mailto:janne@kirkhus.org)*

*Veileder:*

*Jonn Syse*

*Høgskolen i Buskerud og*

*Vestfold*

*Tlf.: 31009287/92208023*

*Mail: [js@hbv.no](mailto:js@hbv.no)*

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3 Intervjuguide

### **Det gode arbeidsmiljøet – tanker om eget bidrag**

- Hva kjennetegner et godt arbeidsmiljø?
- Hvordan opplever dere dagens arbeidsmiljø?
- Hvordan kan arbeidsmiljøet bli bedre?

### **Spesielle utfordringer i en omstillingsprosess**

- Hva tenker dere er spesielt viktig i et arbeidsmiljø når arbeidsplassen er under omstilling?
- Hvordan virker endringer i organisasjonen inn på arbeidsmiljøet?
- Hvilke tanker har dere om endringer på arbeidsplassen?

### **Betydning av ledelse**

- Hva tenker dere leder kan gjøre for å bevare/bedre arbeidsmiljøet under en omstilling?
- Hva kan dere si om kommunikasjon kollegaer i mellom, og mellom leder og ansatt?

