

# MASTEROPPGAVE

*Hvilke faktorer påvirker jobbtilfredshet hos erfarne seksjonsledere i Sykehuset Østfold?*

Utarbeidet av:

Anette Siebenherz og Kristin Tvette

Fag:

Organisasjon og ledelse

Avdeling:

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag,  
2013



## SAMMENDRAG

**Hensikt:** Å beskrive hvilke faktorer som i hovedsak bidrar til at erfarne seksjonsledere blir i jobben sin.

**Metode:** Studien har en kvalitativ design og benytter semistrukturert intervju som metode for innsamling av data. Seks seksjonsledere i medisinsk-, kirurgisk- og psykiatrisk sengepost og poliklinikk /dagbehandling er intervjuet. Data er analysert ved hjelp av Kirsti Malteruds prinsipper for systematisk tekstkondensering.

**Resultater:** Studiens hovedfunn er at alle seksjonsledere opplever det positivt å jobbe med personalgruppen og være til stede for dem. Det kan også synes som om lederne har støtte fra økonomi- og personalrådgiver, men det er litt ulikt hvordan man velger å benytte dem. Alle respondentene uttrykker også viktigheten av å ha et møteforum hvor man kan bruke andre seksjonsledere og sin nærmeste leder, avdelingsjef, som støttespillere. Fire av seks seksjonsledere sier de opplever balanse mellom utfordringer og mestring. En ønsker seg litt flere utfordringer og en synes det i perioder er litt store utfordringer i forhold til mestring.

**Konklusjon:** Seksjonslederens erfaring spiller en stor rolle for mestringsfølelse og opplevelsen av stress i jobben. Med lenger erfaring er det lettere å imøtekomme de krav og forventninger som ligger i jobben. Det er større sannsynlighet for å oppleve balanse mellom utfordringer og mestring når man har opparbeidet seg erfaring som gjør at man er trygg i lederrollen.

**Nøkkelord:** balanse, mestring, positive utfordringer, stress, støtte, jobbtilfredshet

## FORORD

Vi har gjennom fire år med deltidsstudiet *Master i organisasjon og ledelse* ved Høgskolen I Østfold, kommet fram til det siste leddet i utdanningen, masteravhandlingen. Arbeidet med denne avhandlingen har vært en utfordrende, men også lærerik prosess. Ikke minst fordi vi har studert ved siden av full jobb og en familie å ta hensyn til. Det er flere vi vil takke for deres bidrag underveis i prosessen. Vi må takke vår veileder professor Jan Karlsson for hans innspill og hjelp til å finne fram til teori vi ikke hadde kjennskap til før arbeidet startet. Medstudenter og lærere ved HIØ, avd. økonomi, språk og samfunnsfag, som over fire år har bidratt til lærerike samlinger med engasjerende diskusjoner og innspill.

En spesiell takk til Anne Karine Roos for hennes vilje til å la oss benytte malen til kodeskjemaet som hun selv har brukt mye tid på å utarbeide. Skjemaet har vært til stor hjelp og meget tidsbesparende ved analysen av datamaterialet.

Samtidig må vi gi en takk til vår lederkollega Elisabeth Engh, for hennes bidrag som korrekturleser og nyttige innspill under veis.

Det er også på sin plass å takke Sykehuset Østfold som har gitt oss tillatelse til å forske i organisasjonen, og ikke minst våre ledere som har innvilget permisjon til å delta på forelesninger og til å skrive denne avhandlingen. En stor takk til respondentene som sa seg villig til å delta i vår undersøkelse. Uten dere hadde ikke denne avhandlingen blitt til!

Til slutt vil vi berømme våre barn Herman, Henrik, Marte og Daniel, for at dere har holdt ut med hver deres mor, som nok ikke har viet dere like stor oppmerksomhet som det dere kanskje skulle ønske i perioder.

Fredrikstad 12.mai 2013

Anette Siebenherz

Kristin E. N. Tvete

SAMMENDRAG .....	- 2 -
FORORD .....	- 3 -
1.0 INNLEDNING .....	- 6 -
1.1 Bakgrunn .....	- 6 -
1.2 Formålet med denne studien .....	- 6 -
1.3 Fokus på positiv psykologi .....	- 9 -
2.0 TEORETISKE PERSPEKTIVER .....	- 10 -
2.1 Mintzbergs teori om organisasjonsstruktur .....	- 10 -
2.1.1 Sykehuset Østfold som divisjonalisert struktur .....	- 12 -
2.1.2 Sykehuset Østfold som fagbyråkrati .....	- 13 -
2.1.3 Sykehuset Østfold som maskinbyråkrati .....	- 15 -
2.1.4 Sykehuset Østfold – en kunnskapsbedrift .....	- 17 -
2.2 Jobbtilfredshet .....	- 18 -
2.2.1 Jobbmotivasjon .....	- 20 -
2.3 Karasek & Theorells modell for jobbstress .....	- 21 -
2.3.1 Krav og kontroll .....	- 22 -
2.3.2 Arbeid med høy arbeidsbelastning .....	- 23 -
2.3.3 Aktive jobber .....	- 23 -
2.3.4 Jobber med lav belastning .....	- 24 -
2.3.5 Passive jobber .....	- 24 -
2.3.6 Sosial støtte .....	- 24 -
2.3.7 Krav-kontroll og krav-mestring .....	- 26 -
3.0 METODE .....	- 28 -
3.1 Kvalitativ forskningsmetode .....	- 29 -
3.1.1 Fenomenologi og hermeneutikk .....	- 29 -
3.1.2 Forforståelse .....	- 30 -
3.2 Tematisering .....	- 31 -
3.3 Planlegging og utvalg .....	- 32 -
3.3.1 Utvelgelse av respondenter .....	- 33 -
3.4 Intervjuer .....	- 34 -
3.4.1 Individuelle intervjuer .....	- 34 -
3.4.2 Intervjuguide .....	- 35 -
3.4.3 Gjennomføringen av intervjuene .....	- 35 -
3.5 Transkribering .....	- 36 -
3.6 Analyse .....	- 36 -
3.7 Verifisering .....	- 39 -
3.7.1 Pålitelighet .....	- 39 -
3.7.2 Gyldighet .....	- 40 -
3.7.3 Overførbarhet .....	- 40 -
3.8 Rapportering .....	- 41 -
3.9 Utfordringer og fordeler med å forske i egen organisasjon .....	- 41 -
4.0 EMPIRI .....	- 43 -
4.1 Kartlegging av ledererfaring og videreutdanning .....	- 45 -
4.2 Stress .....	- 49 -
4.3 Støtte .....	- 54 -
4.4 Balanse mellom krav – mestring .....	- 57 -
4.5 Jobbtilfredshet .....	- 58 -

4.6 Oppsummering.....	- 60 -
5.0 DISKUSJON .....	- 62 -
5.1 Lederutvikling og lederutdanning.....	- 63 -
5.2 Ulike former for støtte .....	- 65 -
5.3 Opplevelsen og håndtering av stress.....	- 69 -
5.4 Opplevelsen av balanse mellom krav og kontroll .....	- 70 -
5.5 Jobbtilfredshet.....	- 73 -
5.6 Kritikk av krav-kontroll-modellen.....	- 74 -
6.0 KONKLUSJON .....	- 75 -
6.1 Veien videre .....	- 77 -
LITTERATURLISTE .....	- 78 -
ORDFORKLARINGER.....	- 82 -
VEDLEGG .....	- 82 -

# 1.0 INNLEDNING

## *1.1 Bakgrunn*

Siden helseforetaksreformen i 2001 har sykehusene vært, og vil fortsatt være, i endrings- og utviklingsprosesser. Dette resulterer i stadig nye utfordringer og arbeidsbetingelser for de ansatte, også for seksjonsledere. Økt krav til effektivitet, kunnskapsnivå, økonomistyring, konkurranse, endring og innovasjon har resultert i ny organisasjonsideologi og påvirker myndighetsområdet – kontrollspennet- hos ledere. Kontrollspenn i denne forbindelse kan beskrives som det antallet ansatte en leder har ansvar for. Den nye styringsideologien innenfor helsetjenesten, New Public Management, med sin vekt på målinger av kvalitet og vurdering av økonomiske resultater i tråd med bedriftsøkonomisk tankegang, har innvirkning på både arbeidsgiver, leder og den enkelte ansatte (Grundt, 2000).

Det har i mange år vært viet relativt stor oppmerksomhet på det fysiske miljøet på arbeidsplassen. På bakgrunn av dette finnes mye kunnskap om risikofaktorer som er knyttet til arbeidslivet og hvordan disse kan forebygges. Et betydelig mindre forskningsfelt er på faktorer som skaper trivsel, engasjement og entusiasme. Dette innebærer at det er mindre kunnskap om hvordan vi kan fremme de positive faktorene i arbeidslivet. Allikevel har det de siste årene vært et økende fokus på sammenhenger mellom arbeid og helse, hvor forskerne argumenterer for å vende oppmerksomheten bort fra bare å være opptatt av negative faktorer i arbeidslivet, og heller studere de positive faktorene (Aronsson & Lindh, 2004). Positive faktorer gir trivsel, som igjen er med på å bidra til bedre helse og jobbtilfredshet. Noen av disse faktorene er menneskenes mulighet for utvikling i jobben, og å bygge et inkluderende arbeidsliv og organisasjonskulturer der dialog, gjensidig respekt og åpne prosesser er viktige elementer.

## *1.2 Formålet med denne studien*

Hensikten med denne studien er å undersøke hvilke faktorer som spiller inn på at førstelinjeledere vil bli værende i jobbene sine. Hvilke prosesser som foregår når trivselsnivå opprettholdes og endres, er et område som er lite utforsket. Gjennom intervju av ledere kan vi få mer kunnskap om hva som er viktig for å bevare og for å endre grad av trivsel. Å

identifisere faktorer som påvirker jobbtilfredshet kan være et bidrag til å beholde lederne i organisasjonen. Mer kunnskap og oppmerksomhet om å fremme trivsel på arbeidsarenaen kan bidra til å bevare og videreutvikle strategier og målrettede tiltak for å øke nærvær i arbeidslivet.

Vi jobber som seksjonsledere i et stort helseforetak i spesialisthelsetjenesten og kjenner til hverdagen for ledere på vårt nivå, førstelinjeledere. Det stilles stadig nye krav til økt effektivitet og endring, inkludert lovpålagte oppgaver. Det legges stor vekt på endringsvilje og ledelse gjennom omorganiseringer. Mange av disse oppgavene er førstelinjeledernes ansvar, i tillegg til økonomi – gjennom budsjettbalanse og forsvarlig drift- og personalansvar, som ofte innebærer et større lederspenn på gjennomsnitt 35-45 medarbeidere.

Vi har begge erfart at mange lederkollegaer har uttrykt at de sliter med høyt stressnivå som skyldes mange oppgaver som skal løses relativt raskt. Mange seksjonsledere vil nok bekrefte påstanden om at følelsen av å være ensom i sin jobb ofte er til stede.

Vi tok kontakt med HR-avdelingen og fikk vite at turnover i 2012 i Sykehuset Østfold for 240 ledere fordelt på 5 ledernivåer, inkludert enhetsledere er på 7,9 %. Denne turnover er i hovedsak på seksjonsledernivå. Et tall på 7,9 er i utgangspunktet ikke høyt, men det er ikke ønskelig at tallet øker. Det kan da være interessant å se på hva som bidrar til jobbtilfredshet hos lederne, slik at det kan satses på tiltak som ivaretar denne trivselen og som kan øke sjansen til å forebygge større turn over i Sykehuset Østfold (SØ).

Det er en risiko for organisasjoner som har høy turnover at de mister mange gode medarbeidere med god kompetanse. Det kan virke forstyrrende på etablerte sosiale strukturer, og det er kostbart med stadig rekruttering til de stillingene som må besettes. Dessuten kan stadige utskiftninger resultere i at organisasjonen ikke yter maksimalt. Samtidig er sjansen for en manglende stabilitet og kontinuitet absolutt til stede med stadig utskifting av ledere. Vi ønsker derfor å se på hvilke faktorer og hva det må fokuseres på for å beholde disse lederne i organisasjonen. I den forbindelse har vi kommet fram til et forskningsspørsmål som lyder:

***Hvilke faktorer påvirker jobbtilfredshet hos erfarne seksjonsledere i Sykehuset Østfold?***

I sykehusets interne Mentor/adept program definerer SØ ledere som erfarne etter fem år i lederstilling. Vi ønsker derfor å bruke samme definisjon siden vi vil forske i egen organisasjon. Mentor / adept programmet vil bli kort redegjort for i kapittel 4.

For seksjonsleder består arbeidsoppgaver i hverdagen blant annet av å ha et helhetlig fokus på økonomistyring og faglig ledelse, hvor begge styringsformene er gjensidig supplerende. Det oppleves at arbeidsoppgavene knyttet til seksjonslederrollen er utfordrende, og man kjenner at man står overfor mange lojalitetskrav. Det er knappe ressurser og mange interne strider om faglig ledelse og økonomisk balanse. Dette kan påvirke lederes motivasjon både positivt og negativt over tid. Hvordan utspiller dette seg så i praksis? I en stor organisasjon som SØ er det mange seksjonsledere med forskjellig yrkesbakgrunn og profesjon, og det er svært varierende kontrollspenn innenfor de ulike enhetene. Dette vil gi utslag i forskjellige krav og forventninger til de ulike lederne, selv om de har samme stillingsinstruks. Vi antar det vil være forskjeller innenfor døgndrift (sengeposter) kontra planlagt dagvirksomhet (poliklinikk og dagkirurgi). I praksis vil dette gi ulik belastning for seksjonslederne. Er det mulig med vårt prosjekt å finne ut om jobbtilfredsheten er ulik innenfor avdelingene? Og finner vi årsaken til det hvis så er tilfelle? Vi vil også se på SØ sin organisering av lederutvikling. Finner vi faktorer her som kan ha betydning for ledernes motivasjon? Dette er våre tanker rundt det temaet som vi ønsker å se nærmere på.

Sykehuset Østfold er i planleggingsfasen av nytt sykehus som skal stå ferdig i 2015. En stor organisasjon vil være i endring over tid, og det vil trolig bli en prosess med mye usikkerhet for alle ansatte i foretaket. Både forskjellige faggrupper og ledere vil i årene framover stå overfor mange ulike valgalternativer og tøffe beslutningsprosesser. Det skal utformes nye arbeidsrutiner, dannes nye arbeidsmiljøer og tas i bruk mye nytt teknisk utstyr. Vi tror at dette vil legge et press på lederne for å skape gode prosesser og resultater som vil påvirke medarbeiderne i stor grad over lang tid. Dette vil for mange også kreve økt ressursbruk til prosjektarbeid, som skal balanseres inn i en allerede travel hverdag.



### ***1.3 Fokus på positiv psykologi***

Å ha som mål å fremme velvære på jobb er ikke nytt. Allerede sent på 1960-tallet har arbeidshelsebevegelsen i blant annet USA, Sverige og Norge hatt dette som intensjon (Karasek & Theorell, 1990:3). Som tidligere nevnt har det imidlertid vært mest oppmerksomhet på det fysiske arbeidsmiljøet og forhold som influerer negativt på ansattes helse.

I de senere år har det vært et sterkere søkelys på positive kvaliteter i mennesket, ofte omtalt som den positive psykologien. Maslow introduserte allerede i 1954 dette begrepet, og han mente da at det i fremtidig forskning fokuseres på ulike psykologiske begreper som bl.a. mot, aksept, spontanitet, ydmykhet, aktualisering av potensial og optimisme. Flere har i ettertid kritisert denne psykologien. Glasø & Larsen (2010) viser blant annet til Bakker & Schaufeli (2008) og Seligman & Csikszentmihalyi (2000), som har påpekt at fokuset har vært for stort på problemer og mental sykdom. Mental helse og velvære har dermed blitt utelatt.

Det har dog den senere tid kommet flere retninger innenfor positiv psykologi som brukes innen organisasjonspsykologien, blant annet positiv organisasjonsatferd og -læring og psykologisk kapital (Glasø & Larsen, 2010). Forskning innen positiv organisasjonsadferd fokuserer på emosjonell kapasitet, der jobbegasjement og humor er komponentene, samt kognitiv kapasitet i form av kreativitet og kunnskap. I tillegg studeres mestringssevne, optimisme, håp og fleksibilitet (ibid). Seligman (2007) omtaler bruk av signaturstyrke i arbeidet. Eksempler på signaturstyrker kan være integritet, ærlighet, vennlighet og oppriktighet og lederegenskaper, entusiasme og livsglede. Signaturstyrke er personlige trekk som kan bygges og utvikles, og gjennom bruken av dette vil man kunne omforme arbeidet slik at det oppleves langt mer tilfredsstillende. Fordi positiv organisasjonsadferd vektlegger de positive sidene i arbeidslivet, tenker vi det kan være viktig å sette søkelyset på dette begrepet, og bringe det inn i organisasjonene i større grad enn det vi har inntrykk av at gjøres i dag.

Når man snakker om positiv psykolog må man forstå hva som kjennetegner sunne mennesker og sunne organisasjoner. Et eksempel på dette kan være hvis man tar utgangspunkt i et konfliktfylt arbeidsmiljø med flere arbeidstakere som rapporterer symptomer på utbrenthet. HMS-gruppen i den aktuelle organisasjonen tar tak i dette, og gjennom hard jobbing og gode, målrettede tiltak klarer de faktisk å redusere de negative faktorene som forårsaket konflikter og utbrente arbeidstakere. På tross av dette sitter ikke organisasjonen igjen med en gruppe

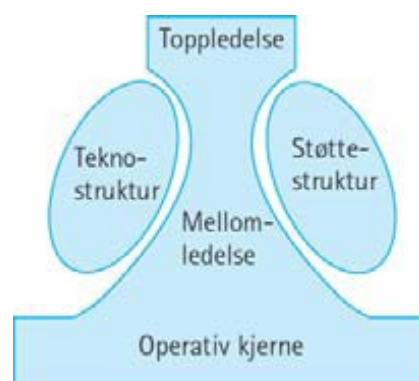
arbeidstakere som er topp engasjerte. For å få til et arbeidsmiljø som er preget av høy grad av engasjement og pro-aktivitet, må man tilføre positive faktorer eller ressurser som bidrar til å øke engasjement blant arbeidstakerne (Saksvik, 2011:113).

## 2.0 TEORETISKE PERSPEKTIVER

I dette kapitlet viser vi til ulike organisasjonsstrukturer som kan sammenlignes med strukturen i Sykehuset Østfold. Videre går vi gjennom den teoretiske modellen vi i hovedsak støtter oss til i vår undersøkelse. Vi kommer også inn på andre teorier og undersøkelser som både støtter og kritiserer hovedteorien som er brukt.

### 2.1 Mintzbergs teori om organisasjonsstruktur

Mintzbergs teori om organisasjonsstruktur benyttes her for å forklare hva slags organisasjon sykehuset er, og hvordan organisasjonenes struktur er bygget opp. Våre undersøkelser vil foregå i Sykehuset Østfold, og vi vil se på hvilke faktorer som påvirker erfarne ledere til å bli i jobben sin. Da ser vi også grunn til å utdype hvordan organisasjonen er bygget opp. For å få et teoretisk rammeverk rundt sykehusets struktur som organisasjon, har vi valgt å benytte Henry Mintzberg, som i stor grad benytter strukturell analyse for å analysere organisasjoner. Denne analysen tar utgangspunkt i organisasjonen som helhet, og setter fokus på organisasjonsstrukturen. Han deler organisasjonen opp i fem grunnleggende elementer for å kunne analysere de strukturelle forholdene (Mintzberg, 1983). Dette er illustrert med figurer forløpende innenfor dette kapitlet.



**Figur 2.1. Femsektor-modellen**

### **Kilde: Mintzberg (1983:11)**

Sykehuset Østfold er delt i tre horisontale sjikt. I det nedre finner man den operative kjerne med alle produksjonsrelaterte aktiviteter. Her arbeider leger og sykepleiere m.fl. som mottar pasientene, og som utfører de nødvendige oppgavene knyttet til diagnostikk, pleie og behandling. Umiddelbart over den operative kjerne, finner vi den administrative komponenten, mellomledere, som for eksempel avdelingssjefer. De sørger for koordinering av produksjon, tildeling av ressurser til den operative kjerne, og fører tilsyn og kontroll. Teknostruktur er stabsfunksjoner som Forskningsavdelingen, IT-avdelingen, HR-avdelingen, økonomi og analyse. Den består av spesialister og analytikere som standardiserer, måler og inspiserer resultater og prosesser. Støttestabene er ikke involvert i produksjonen, men utfører oppgaver som støtter og letter de øvrige arbeid, og som er nødvendig for at organisasjonen skal fungere. For eksempel sekretærer, kantinepersonale, HR, lønn- og personalavdeling. I det strategiske toppunktet finner vi administrerende direktør, som trekker de store linjene og er fokusert på omgivelsene rundt organisasjonen (Mintzberg 1983).

Figuren viser at det er forbindelse mellom toppledelsen, som består av få antall personer, mellomledere som tallmessig er større, og ned til produksjonskjernen som i mange sammenhenger består av et vesentlig antall personer. Denne forbindelsen symboliserer den formelle autoritetslinjen (ibid).

Et gjennomgående poeng hos Mintzberg, er at organisasjoner utvikler seg i samspill med omgivelsene og situasjonen. Dette samspillet presser organisasjonen i regning av det han kaller en *konfigurasjon av designparametere og organisasjonsenheter* som er mest hensiktsmessig (Bolman & Deal, 2007).

Sykehuset Østfold må ta hensyn til sine omgivelser, som for eksempel pasienter og pårørende, helsepolitiske føringer, marked osv. I tillegg er også organisasjonen avhengig av sine omgivelser. Sykehus er avhengig av et visst volum for at et fagfelt skal bestå. Dette påvirker i høy grad hvilken behandlingsform de ulike sykehusene skal ha. Press og krav fra samfunnet er et annet moment. Hvilke normer og verdier gjelder for offentlige helsetjenester? Hvilken behandling vil pasientene få og hvor?

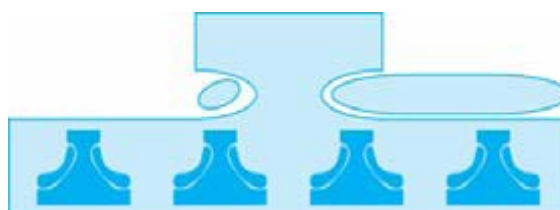
Figur 2.1 viser grunnmønsteret i organisasjonsstrukturen til sykehuset. Ut i fra dette beskriver Mintzberg fem grunnleggende organisasjonsformer, som hver for seg har sin karakteristiske trekk og lederutfordringer: *Entreprenørorganisasjonen – Maskinbyråkratiet – Fagbyråkratiet – Divisjonalisert struktur og Adhokratiet*. Mintzberg (1983) poengterer at beskrivelsen av disse organisasjonene er ”idealtyper”, og sammenlikner sin strukturelle teori med legoklosser, der ulike elementer kan kobles forskjellig sammen til mange konfigurasjonsformer. Det kan ofte være vanskelig å si hvor en organisasjon hører hjemme, da de ulike strukturene finnes i mange organisasjoner. De fleste vil ha flere av elementer fra strukturene i seg. Mintzberg (1983) betegner dette som en hybride. Hybridene har en struktur som er dominerende, men har også elementer av en eller flere andre strukturer.

I det følgende vil Sykehuset Østfold beskrives ut fra de tre konfigurasjonene *divisjonalisert struktur, maskinbyråkrati og fagbyråkrati*. Selv om vi ser at organisasjonen har elementer av alle strukturene, mener vi disse er mest relevante i forhold til sykehusets oppbygning og struktur.

### 2.1.1 Sykehuset Østfold som divisjonalisert struktur

Sykehuset Østfold var fram til desember 2012 organisert i en divisjonalisert struktur, men fikk fra januar 2013 en ny flatere struktur, hvor ett ledd i linjen, divisjoner, ble fjernet fra deler av organisasjonen. Hensikten med å fjerne dette ene ledernivået er å gjøre veien fra toppledelsen til den operative kjerne kortere. Fordelen ved dette er at beslutningsprosesser vil gå raskere, men administrerende direktør får betydelig flere mellomledere å forholde seg til slik at det kan være utfordrende å ha den helhetlige oversikten.

Sentralt i den divisjonaliserte strukturen er hvordan sykehusets ulike avdelinger koordineres og styres.



**Figur 2.2 Divisjonalisert struktur.**  
**Kilde: Mintzberg (1983:225)**

Hovedmengden av arbeidet i divisjonene blir utført i selvstyrte avdelinger, som forvaltes og reguleres gjennom avtaler inngått med det strategiske toppunktet. I Sykehuset Østfold har sengeposter og poliklinikker som naturlig hører sammen vært organisert i en divisjon. For eksempel medisinske poster, kirurgiske poster og psykiatriske poster med tilhørende poliklinikker. Under divisjonene har enheter vært samlet i mindre avdelinger med avdelingssjef som leder. Ett eksempel kan være Øre-Nese-Hals sengepost, poliklinikk og høresentral som har vært en avdeling innen kirurgisk divisjon, ett annet eksempel vil være Avdeling for sykepleie som har ligget under medisinsk divisjon. Avdelinger her er altså noen enheter av en større divisjon.

Det bærende prinsippet er å styre hver divisjon som selvstendige lønnsomhetssenter (Greve, 1995:148). Avdelingene er selv ansvarlig for å oppnå målbare resultater og produksjonseffektivitet. Disse avdelingene styres i prinsippet uavhengig av hverandre og må konkurrere om de samme ressursene. Beslutningene er i stor grad delegert til divisjonsledelsen, som har fullmakt til å ta operative beslutninger i form av en desentralisert beslutningsstruktur (Greve, 1995). Fordelen ved denne inndelingen i ulike avdelinger, er at det bidrar til å synliggjøre produksjonseffektiviteten og den ansvarlige lederen. Ulempen er faren for suboptimalisering innenfor den enkelte avdeling. Fagkunnskapen i de ulike avdelingene er styrken i en kunnskapsbedrift. Profesjonsutøvere har en sterk faglig autonomi, og er i stor grad selvstyrende i utøvelsen av eget fag. Det kan synes som fagprofesjoner i en del tilfeller har større lojalitet til egen spisskompetanse og tilhørende pasientgruppe, enn til organisasjonens overordnede mål og strategier. Dette vil ofte føre til motstridende krav og ønsker for lederen.

### **2.1.2 Sykehuset Østfold som fagbyråkrati**

Fagbyråkratiet er et desentralisert byråkrati, som kjennetegnes av at beslutningsmyndigheten er delegert ned til de ansatte i faglige spørsmål (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Denne teorien tar utgangspunkt i at den ansatte i den operative kjerne har fått tildelt stor beslutningsmyndighet, og i kraft av sin utdanning og fagkunnskap blir beslutningene desentralisert – et desentralisert byråkrati. Den enkelte arbeidstaker har kontroll over sine oppgaver uavhengig av sine kolleger, og får stor handlefrihet i det daglige arbeidet.



**Figur 2.3 Fagbyråkratiet**  
**Kilde: Mintzberg (1983:194)**

Hovedkarakteret i denne modellen er en sterk profesjonsidentitet og stor grad av desentralisert ansvar (Mintzberg 1983). Beslutninger kan ikke etterprøves av andre som ikke er eksperter på området. Leger behandler pasienter ut fra sin spesialkompetanse, uten nødvendigvis å søke råd hos andre kolleger eller egen leder. Ledere styrer sin enhet ut fra sin kunnskap og erfaring uten daglig å konferere med andre ledere. Det meste av nødvendig koordinering mellom profesjonelle aktører skjer gjennom standardisering av ferdigheter. Sykehuset er her strukturert i profesjonsbaserte avdelinger som "eier" spesielle pasientgrupper og sykdomskategorier.

Det som er typisk for et profesjonelt byråkrati, er at det har en svært desentralisert og flat struktur. Fagpersonene og arbeidstakerne er den operative kjernen i strukturen.

Fordeler ved denne organisasjonsmåten er at delegering av beslutningsmyndighet sikrer et faglig godt arbeid. Både saksbehandlingen og problemløsingen går raskere.

Ulempen ved denne organiseringen kan være at det oppstår konflikter og rivalisering mellom faggrupper, noe som kan føre til samarbeidsproblemer og ulike styringsproblemer, som for eksempel problemer med økonomistyring. Fagpersoner har sine fagnormer og sitt behov for handlefrihet, og det kan være tendenser til å ignorere administrative krav, som for eksempel økonomiske rammer i sykehuset. I beslutningsprosesser kan helhetssynet mangle, og

prioriteringer av eget fagfelt blir det viktigste. Fagpersoners autonomi kan føre til at lojaliteten til å gjennomføre fattede vedtak svakkes.

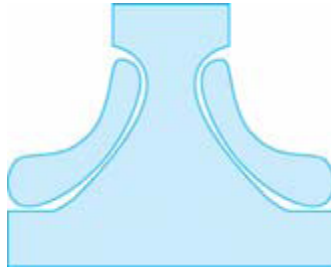
Strand (2007) bruker betegnelsen *ekspertorganisasjon* når han beskriver en sykehusorganisasjon, som i denne oppgaven beskrives som fagbyråkratiet. Sykehuset Østfold er en fagspesifikk organisasjon som leverer spesialkompetanse på flere områder. Det som kjennetegner en ekspertorganisasjon, er at de ansatte er spesielt opptatt av å levere de løsningene som omgivelsene krever eller ønsker. Det er også etablert mål for prestasjoner og satt standarder for adferd, som for eksempel Sykehuset Østfolds interne leveregler. Strand (2007) påpeker at en offentlig organisasjon som for eksempel et sykehus, både vil ha sterke byråkratiske trekk og i tillegg ha trekk av å være en fagspesifikk organisasjon.

Her vil profesjoner i stor grad være selvgående og trenger lite instruksjoner med hensyn til mål og midler fra ledelsen. Strand (2007) påpeker i likhet med Mintzberg (1983) at ledelse i fagbyråkrati kan være problematisk. Mange ledelsesoppgaver kan bli nøytralisert av en sterk autonom gruppe i denne type organisasjoner.

I fagbyråkratiet kan man bli mer isolert innen sitt fagområde og har liten kjennskap til andre enheter innen andre fagområder jamfør modellen for divisjonalisert struktur. I fagbyråkratiet vil man jobbe for ressurser til sitt fagområde uavhengig av de andre. I en divisjonalisert struktur vil det være en leder som har ansvar for å koordinere og fordele ressurser til flere, noe som man tenker også åpner for et større samarbeid på tvers av fagområder.

### **2.1.3 Sykehuset Østfold som maskinbyråkrati**

Denne strukturen kjennetegnes av en sterk hierarkisk oppbygning som er utviklet for situasjoner hvor produktivitet, økonomi og effektivitet vektlegges. Sykehuset er preget av en sentralisert beslutningsmyndighet. Strategiske beslutninger treffes på toppnivå, og daglig drift styres av avdelingssjefer ved bruk av overordnede standardprosedyrer (Mintzberg 1983). Mye av saksbehandlingen går fra administrerende direktør, til avdelingssjef og videre til seksjonsledere, såkalt linjevei.



**Figur 2.4 Maskinbyråkratiet**  
**Kilde: Mintzberg (1983:170).**

Sykehus er preget av lite fleksibilitet og styres ut fra regler, prosedyrer og systemer. I denne modellen finner vi en utstrakt bruk av regler og rutiner, noe som kan føre til at beslutningsmyndigheten i stor grad er lagt til stab som overvåker regler og prosedyrer (Mintzberg, 1983).

Alle strukturer har hierarkiske relasjoner hvor formålet med styring er samordning av aktiviteter i ulike avdelinger (Mintzberg, 1983; Greve, 1995). Et av Mintzbergs poeng er at strukturtilpasningen endrer sin form ut i fra organisasjonens endringer. Noen idealtyper fungerer bedre enn andre i forhold til hva som er mulig å oppnå. En sykehusorganisasjon kan ikke bli like god på alle områder, og fungerer heller ikke like effektivt i ulike omgivelser. Maskinbyråkratiet kan nok være mest hensiktsmessig i enkle og stabile omgivelser, da denne form for organisering ikke er særlig fleksibel eller tilpasningsdyktig.

Sykehuset Østfold har prosedyrer som sier mye om hvordan behandling skal foregå og rutiner utføres. Det er også lagt til grunn noen måleparametere som stab overvåker og rapporterer i linja. Dette er med å styre hvor fokuset for forbedring skal være og gir en mindre, individuell tilpasning for hvert enkelt fagområde og hver enkelt leder, sammenliknet med fagbyråkratiet som på flere områder vil ha beslutningsmyndighet innenfor eget fagfelt.



### 2.1.4 Sykehuset Østfold – en kunnskapsbedrift

Utviklingen generelt synes å stille økende krav til kvalitet og medarbeidernes kompetanse. Sykehusene måles på kvalitet i pasientbehandling, overholdelse av tidsfrister, alvorlige hendelser som meldes og sykehusinfeksjoner. Fagutviklingsprogram for ulike yrkesgrupper, og systematisk planlegging av undervisning for alle medarbeidere i sengeposter, legges til rette. Dette kan tenkes å bidra til å motivere de ansatte til å øke sin kompetanse for å nå organisasjonens mål om kvalitet. Grund (2006) hevder at organisasjonens menneskelige kapital er viktigere enn den teknologiske. En stor del av medarbeidernes innsats i en moderne organisasjon er intellektuelt arbeid, og medarbeidernes kompetanse vil være med å avgjøre hvor godt organisasjonen fungerer. Kunnskap og arbeidskraft er den kritiske suksessfaktor og utgjør hoved kjennetegnet ved en kunnskapsorganisasjon. Det er gjennom komplekse og gjerne unike tjenester og produkter, leveransen skjer. I en kunnskapsorganisasjon finner vi *Kunnskapsarbeiderne*. Dette er personer som utfører en stor andel selvstendig arbeid og de sitter inne med en stor grad av kunnskap som spiller en sentral rolle for produksjonen og verdiskapningen i organisasjonen. Denne kunnskapen er selve forvaltningskapitalen som organisasjonen disponerer og kunnskapsarbeideren kan ta med seg denne ressursen ut av virksomheten når som helst. Kunnskapsarbeidernes unike kompetanse former kunnskapsbedriftene. Grund (2006) siterer en kjent leder:

*«Ressursene forsvinner ut av døren hver dag når medarbeiderne går hjem. Min viktigste oppgave som leder blir å sørge for at de har lyst til å komme tilbake igjen i morgen.» (Ukjent...).*

(Grund, J. i Magma, 2/ 2006).

Sykehuset Østfold er en del av Helse Sør-Øst, som er Norges største kunnskapsbedrift med 69 000 medarbeidere, som er virksomhetens største ressurs. Måten kompetanse forvaltes, videreutvikles og anvendes på, er nøkkelen til å realisere de langsiktige målsettinger og utfordringer foretaket står overfor (Plan for strategisk utvikling 2009-2020). Sykehuset Østfold har som mål å behandle pasienter basert på kunnskap, som er en viktig og helt nødvendig suksessfaktor. Ansatte ved norske sykehus er i stor grad spesialister som styrer og kontrollerer egen utførelse og egne prestasjoner gjennom respons fra kolleger, ledere og pasienter, og produksjonen skjer oftest i tett samarbeid med pasienten. I de fleste tilfeller må kunden, her pasienten, være tilstede når tjenesten skal mottas. Man kan derfor si at ansatte

eller kunnskapsmedarbeidere har en sentral rolle i produksjon og verdiskapning i kraft av sin kompetanse (Grund, 2006).

I følge Grund (2006) er det viktig at kunnskapsarbeiderne motiveres og inspireres til å benytte sin kreativitet og sine kunnskaper, og han hevder i sin artikkel at kunnskapsbedriften ofte trenger kunnskapspersoner mer enn kunnskapspersonene trenger bedriften. Å være leder i en kunnskapsbedrift kan være en stor utfordring fordi den enkelte ansatt innehar mye kunnskap om sitt fagområde. Fagfolkenes kunnskap er organisasjonens viktigste ressurs og i en organisasjon der målene er å yte helsetjenester til befolkningen, må det legges føringer for å få mest mulig helse ut av hver krone. Kravene til god logistikk, samarbeid mellom ulike fagprofesjoner og avdelinger, samt klar ansvarsfordeling er utfordringer som må løses. Det er avgjørende for å få en god intern styring at en stor grad av delegering blir utført, og at gode rapporteringsrutiner finnes (Grund, 2006).

## **2.2 Jobbtilfredshet**

Jobbtilfredshet kan sies å være et samlebegrep på forskjellige holdninger vi har til jobben. En definisjon kan være:

*”En innstilling til jobb/arbeidsplass i positiv eller negativ grad”*

(Kaufmann & Kaufmann, 2009:211).

Store kartleggingsundersøkelser (surveys) om jobbtilfredshet ble igangsatt allerede på 1930-tallet, og hovedresultatene viste ofte at jobbtilfredshet i stor grad henger sammen med medarbeidernes følelse av anerkjennelse, selvstendighet i jobben, gode forhold til arbeidskollegaer og meningsfulle jobber. Dette samsvarte med Hawthorne-studiene, som konkluderte med at lønn spiller mindre rolle enn sosial anerkjennelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Et nyere begrep for jobbtilfredshet er begrepet *jobbengasjement*. En beskrivelse av jobbengasjement kan være omtrent slik Wilmar Schaufeli og Arnold Bakker (2004) definerer dette begrepet; en relativ permanent følelsesmessig tilstand som karakteriseres av *vitalitet*, *entusiasme* og *fordypelse*. Høyt energinivå, utholdenhet og vilje til å anstrenge seg i arbeidet

er hva vitalitet beskrives som. Entusiasme er beskrevet som en følelse av inspirasjon, stolthet, utfordring og en sterk identifisering med arbeidet, og i tillegg en følelse av at det en gjør er viktig. Den siste dimensjonen, fordypning i arbeidet, karakteriseres av dyp konsentrasjon og det å være så opptatt av arbeidsoppgavene at en nesten ikke enser noe rundt seg, eller at tiden går uten at man merker det (Schaufeli & Bakker, 2004).

Når vi hører noen si de er fornøyd med jobben sin, den gir utfordringer og spennende oppgaver som gjør at de liker jobben sin, vil vi vel oppfatte det som at de er tilfredse i jobben. Menneskers trivsel på jobben har betydning for arbeidsplassen av flere ulike grunner. Jobbtilfredshet kan ha betydning for og innvirke på en arbeidstakers produksjonsevne og forskning har også vist at jobbtilfredshet har sammenheng med jobbytelse (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Årsakssammenhengen her kan imidlertid være noe uklar, for ofte er resultatene basert på korrelasjonelle studier (som studerer sammenhengen). Det kan være slik at de som er fornøyde arbeider bedre, men det kan også være slik at de som er bedre arbeidere er mer tilfredse.

Videre må en også ta i betraktning at personer er forskjellige når det gjelder tendens til å være tilfredse eller utilfredse med jobben, eller at tendensen til jobbtilfredshet kan være et personlighetstrekk.

Kaufmann & Kaufmann (2009) viser til 6 jobbkraav som kriterier for å dekke en persons behov for innhold i jobben:

1. Behov for et innhold i jobben som krever noe utover ren utholdenhet, og som gir et visst minimum av variasjon – selv om det ikke innebærer noe nytt.
2. Behov for å kunne lære noe i jobben, også over tid.
3. Behov for å kunne fatte beslutninger innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget.
4. Behov for anerkjennelse for verdien av det arbeidet som gjøres.
5. Behov for å kunne se sammenheng mellom arbeidet og omgivelsene, slik at arbeidet framstår som nyttig og har en mening.
6. Behov for å se at arbeidet fører til en ønsket situasjon i framtiden – ikke nødvendigvis avansement.

Disse kriteriene er generelle. Etersom vi fokuserer på ledere ønsker vi å vinkle teorien mot dem og ikke medarbeidere. En leder vil kanskje i større grad enn en medarbeider legge vekt

på at innholdet i jobben gir anerkjennelse og et bredere ansvar, ansvar for resultater som vil skape høy tilfredshet, og personlig vekst.

### **2.2.1 Jobbmotivasjon**

Å motivere medarbeidere har i lang tid vært anerkjent som en del av lederoppgavene, men hva er det egentlig som motiverer lederen? Det er få som kan argumentere for at organisasjoner kan oppnå beste tenkelige resultat uten motiverte medarbeidere. En definisjon på motivasjon kan være:

*«De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse.»*

(Kaufmann & Kaufmann, 2009:93)

Med dette menes de drivkreftene som får oss til å handle. Vi vet at mennesker kan motiveres av en psykologisk eller emosjonell tilstand. Motivasjonspsykologien er også opptatt av hvilken retning adferden tar. Ergo hva som er målet for våre handlinger og hvilken hensikt vi har. En annen viktig dimensjon i arbeidslivssammenheng er intensitet i handlingen. Hva gjør at to forskjellige individer med samme bakgrunn, kompetanse, lønn og jobb legger ned helt forskjellig grad av ytelse i jobben?

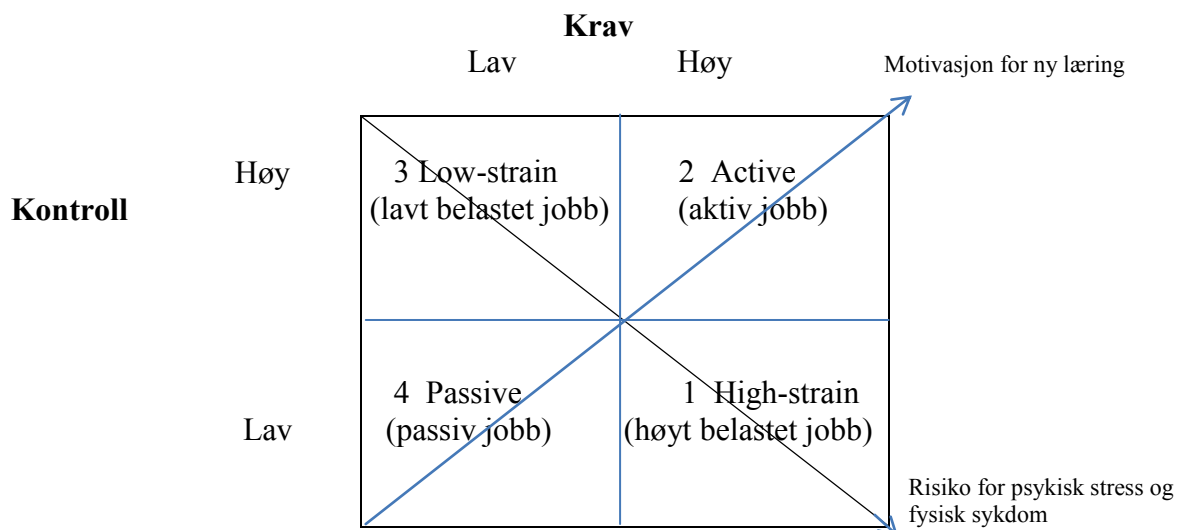
Det er mange måter å forklare motivasjon på, og teorien gir antydninger i mange retninger.

Beate Karlsen refererer i Dagens Næringsliv (DN) 25/3-13 til boken «Livet som leder» av Rønning m.fl. Boken bygger på analyserte resultater av AFFs (Administrativt forskningsfond ved Norges Handelshøyskole) lederundersøkelse utført i 2011 og ble gitt ut i februar 2013. William Brochs-Haukedal har blant annet forfattet kapittelet «Motivasjon til å lede» i boka. Kapittelet handler om hva som motiverer ledere. I følge resultatene fra undersøkelsen sier de fleste at det er den indre motivasjonen som er viktig og de synes det er verdt innsatsen å være leder. De er tilfredse, og 96 % av dem mener at jobbene deres er viktige. Videre refereres det i artikkelen til et annet kapittel skrevet av Dag Ingvar Jacobsen. Her kartlegger han subjektive drivkrefter blant ledere i privat og offentlig sektor og spør også om det fremdeles finnes en offentlig ledelsesetos. Jacobsens analyse ser på tre begreper innen motivasjon; indre motivasjon som knyttes til belønninger en får i jobben, ytre motivasjon knyttes til belønninger man får for jobben og prososial motivasjon som er knyttet til andres nytte og glede. Hans

hovedfunn viser at samtlige ledere mener indre og prososial motivasjon er viktig, mens de aller fleste er enig i at ytre motivasjon er mindre viktig. (DN, 2013:29). Dette er viktig informasjon og støtter vår egen oppfattelse av at lønn ikke er den største motivasjonsfaktor.

### 2.3 Karasek & Theorells modell for jobbstress

Denne modellen er utarbeidet på grunnlag av Survey-data fra Sverige og USA (Karasek, 1979:285). Karasek & Theorells krav-kontroll-modell tar utgangspunkt i interaksjonen mellom graden av krav og kontroll som man opplever på jobben. Ut fra om man har lav eller høy kontroll, og lave eller høye krav, utleder man fire forskjellige typer arbeid (se Figur 2.5). Dersom det er store krav knyttet til arbeidet, samtidig som den enkelte arbeidstaker opplever å ha lav kontroll i forhold til framgangsmåte og tilgang på ressurser, fører dette til større grad av mentalt stress og psykosomatiske plager, høyere sykefravær og generelt mer misnøye. Dette kaller han for "high strain" jobber, (boks 1 i modellen). Samtidig er det slik at dersom høy grad av krav ledsages av høy grad av kontroll, uteblir disse negative effektene, i såkalte "aktive" jobber, (boks 2). Vi tenker oss at man opplever stor grad av mestringsfølelse som gir stor grad av jobbtilfredshet. Vi vil i neste underkapitler utdype dette nærmere.



**Fig. 2.5 Krav-kontroll-modell**  
Kilde: Karasek & Theorell, (1990:329)

### 2.3.1 Krav og kontroll

Modellen illustrerer fire konstellasjoner. Den første (boks 1), viser kombinasjonen av høye krav knyttet til arbeidet, samtidig med opplevelsen hos den enkelte arbeidstaker av å ha lav kontroll over framgangsmåte og tilgang på ressurser. I arbeidsmiljø sammenheng omfatter dette fysiske og psykososiale arbeidskrav/belastninger. Eksempler på fysiske krav/belastninger er monotont arbeid, gjentagende tunge løft, lys, lyd og kjemisk påvirkning (Bernard, 1997). Eksempler på psykososial arbeidsbelastning inkluderer blant annet redusert kontroll, høyt arbeidstempo, uklart ansvar, lav sosial støtte og konflikter (Theorell & Karasek, 1990; Bernard, 1997). Dette vil kunne føre til større grad av mentalt stress og psykosomatiske plager, høyere sykefravær og generelt misnøye. Krav i jobben kan også beskrives som kvalitative og kvantitative krav som stilles i arbeidet. Muligheten for innflytelse på å velge i egen arbeidssituasjon, for eksempel hvilken rekkefølge, tid, anledning til å ta pauser og hvordan arbeidet utføres, refererer til kontroll (Knardahl, 1998).

Modellen beskriver videre at i såkalte "aktive" jobber uteblir de negative effektene, som mentalt stress og psykosomatiske plager, dersom høy grad av krav ledsages av høy grad av kontroll (boks 2). Modellen peker samtidig på det som kalles "passive" jobber (boks 4), hvor opplevelsen av lave krav og lav kontroll er forbundet med liten grad av mentalt stress og psykosomatiske plager osv., men arbeidssituasjonen oppleves som demotiverende og kjedelig. Her får man hverken utnyttet sin kompetanse eller utviklet seg.

Den neste konstellasjonen (boks 3) er kombinasjonen av høy kontroll og lave krav. Dette kalles "low strain"-jobber. Disse arbeidssituasjonene utløser i følge modellen lav risiko for helseproblemer. Modellen utdypes noe mer i påfølgende underkapitler.

Hovedtanken bak modellen er at en arbeidssituasjon som stiller høye psykologiske krav, og samtidig gir liten mulighet for egenkontroll i arbeidet, kan slå negativt ut på arbeidstakerens helse. Det er senere gjort en rekke undersøkelser som har funnet at høye krav kombinert med lav kontroll har betydning for helse (Knardal i Einarsen & Skogstad, 2011:277). Det kan dermed forsterke graden av gyldighet i Karaseks teori.

Skogstad i Einarsen & Skogstad (2011:26) beskriver modellens to hovedfaktorer, psykologiske jobbkrav og handlingsrom for beslutninger. Opplevd tidspress og rollekonflikt er i hovedsak de psykologiske jobbkravene, mens handlingsrom for beslutninger omhandler

utnyttelse av egne ferdigheter og beslutningsautoritet, som handler entydig om å ha kontroll. Han mener det viktigste budskapet i modellen er de mange positive konsekvensene høye jobbkrav får hvis arbeidstakeren opplever å kunne påvirke viktige beslutninger og innholdet i jobben (Einarsen & Skogstad, 2011)

### **2.3.2 Arbeid med høy arbeidsbelastning**

Karasek og Theorell (1990) uttrykker gjennom den første konstellasjonen (boks 1) i krav-kontroll modellen at risikoen for jobbpress og relaterte helseproblemer vil forekomme i stor skala i situasjoner der høye krav kombineres med lav kontroll. Disse arbeidssituasjonene – for eksempel sterkt konsentrasjonskrevende jobber med høy uforutsigbarhet, eller jobber som stiller krav som arbeidstaker ikke mestrer, kan beskrives som jobber med høy belastning. Slike arbeidssituasjoner kan ha en betydelig ugunstig innvirkning på helsen. Konsekvensene av en høy arbeidsbelastning kan være tilstander som tretthet, angst og depresjon, og inntreffer når de psykologiske kravene i jobben er høye og arbeidstakerens selvbestemmelse er lav. Det er i følge Eriksen & Ursin (1999) opplevelse av hjelpeløshet og håpløshet som kan bli så sterk at den fører til depresjon og angst. Arbeidssituasjoner med høy belastning gir den tydeligste effekten på folks psykiske helse (Karasek & Theorell, 1990).

### **2.3.3 Aktive jobber**

Eksempler på aktive jobber som den neste konstellasjonen i modellen referer til (boks 2), er utfordrende situasjoner i profesjonelt arbeid som krever maksimal ytelse uten negativ psykiske stressorer. Det kan være flygeledere som må ha total oversikt og kontroll på luftrommet ved innflygninger og avganger, eller en driller i Nordsjøen som må ha totalt fokus på sine instrumenter for å opprettholde sikkerheten. Dette er krevende situasjoner hvor arbeiderne er involvert i aktiviteter de føler de har kontroll på, og har frihet til å bruke sine ferdigheter og kompetanse.

Når kravene til arbeidet som skal utføres er i samsvar med personens ferdigheter, oppstår den optimale situasjonen for effektivt arbeid. Da er altså graden av kontroll høy, samtidig som

kravene også er høye, og arbeidet kan karakteriseres som en aktiv jobb (Karasek & Theorell, 1990). I følge modellen vil disse jobbene resultere i positive psykologiske utfall som læring og vekst, som igjen bidrar til høy produktivitet. Dette betinger at de høye kravene er utfordrende for arbeidstakeren, i motsetning til høye krav som ikke er utfordrende. Jobber med høye krav hvor arbeidstaker har høy kontroll, fører altså til jobbtilfredshet.

### **2.3.4 Jobber med lav belastning**

Arbeidssituasjoner der det stilles få psykologiske krav og det er et høyt nivå av kontroll, vil karakteriseres som arbeid med lav belastning. Den neste konstellasjonen i modellen (boks 3) viser dette. En vaktordning der personen kun skal være klar dersom noe oppstår, for eksempel hvilende nattevakter, betegnes som en jobb med lav belastning ifølge modellen. Her vil det være lav risiko for helseproblemer i forbindelse med arbeidssituasjonen (Karasek & Theorell, 1990).

### **2.3.5 Passive jobber**

Lave krav og lav kontroll beskriver passive jobber. Dette er den siste konstellasjonen i modellen (boks 4). Kombinasjonen kan skape store psykososiale arbeidsproblemer fordi den oppleves som demotiverende og kjedelig (Karasek & Theorell, 1990). Eksempler på slike jobber kan være arbeid ved samlebånd, hvor aktiviteten og oppgavene er lite varierende. Det er sjelden eller aldri utfordringer som krever utnyttelse av arbeidstakerens kompetanse. En vil heller ikke få noen mulighet til å utvikle nye kunnskaper ved å møte utfordringer i jobben.

### **2.3.6 Sosial støtte**

Modellen til Karasek & Theorell ble kritisert av bl.a. Johnson for ikke å inkludere andre, like viktige psykososiale jobbkaraktistikker (Johnson & Hall, 1988). Han mente at ved å utvide krav-kontroll-modellen med variabelen sosial støtte, kunne en endre fokuset fra å dreie seg om en forbindelse mellom individet og jobben, til å handle om relasjoner mellom mennesker.



Ut ifra dette ble modellen senere utviklet til å innbefatte nettopp dette integrerende element; *opplevelsen av sosial støtte på arbeidsplassen kan kompensere for de negative effektene ved opplevelsen av høye krav og lav kontroll*. I samarbeid med Theorell utvider altså Karasek modellen til å omfatte sosial støtte etter inspirasjon av Johnson og Hall (1988). Ut i fra Survey-undersøkelser i USA og Sverige, vises det til at sosial støtte har en positiv effekt i forebyggingen av helseplager og utbrenthet. Den sosiale støtten det her refereres til, er et samlet nivå for hjelpsom sosial interaksjon i kollegiet, som inkluderer både medarbeidere og overordnede (Karasek & Theorell, 1990). Det kan opptre på flere måter. Det kan blant annet påvirke den ansattes helse og velvære, og være en buffer mellom stressorer og sykdom. Dette understøttes også i flere utførte undersøkelser på arbeidsforhold, og en av disse er en rapport fra det nordiske prosjektet "Positive factors at work" fra 2009. Formålet med dette prosjektet var blant annet å utvikle kunnskap og teori om positive faktorer i arbeidet. Disse kan beskrives som;

*«Sosiale og personlige ressurser i arbeidsmiljøet som bidrar til å bevare god helse og produktivitet. Det er faktorer som bidrar til å oppnå mål og utføre oppgaver, samtidig som de reduserer fysiske og psykiske belastninger og stimulerer personlig utvikling».*

(Arbeidsliv i Norden, Arbeidsforskningsinstituttet, 2009).

Det teoretiske rammeverket i rapporten indikerer at positive tilstander på arbeidsplassen resulterte i flere positive konsekvenser for både arbeidstaker og organisasjonen med tanke på helse, velvære og ikke minst produktivitet. Disse tilstandene hos arbeidstakerne er en konsekvens av en motivasjonsprosess. Prosessen er et resultat av balansen mellom ressurser og krav som finnes på arbeidsplassen, og som fører til engasjement og følelsen av å ha en meningsfylt jobb. Dette er positive tilstander som resulterer i positive konsekvenser for individet gjennom jobbtilfredshet, helsefremmende aspekter og økt produktivitet (Christensen, 2009).

I den utvidede modellen til Karasek & Theorell, som er krav-kontroll-sosial støtte-modellen, refereres det altså til at opplevelse av jobbkrav, jobbkontroll og støtte fra kollegaer og overordnede har innvirkning på menneskers helse og velvære (Karasek & Theorell, 1990). Rapporten "Positive factors at work" viser til hvordan tilpasning av arbeidsoppgaver, tilstedeværelse av profesjonelle kontakter og tilbakemeldinger på egne resultater er med på å skape engasjement hos arbeidstakerne. Det refereres også til hvordan opplevelsen av sosial

støtte fra leder og medarbeidere økte opplevelsen av flyt på jobben (Christensen, 2009). Begrepet «flyt» («flow») ble første gang introdusert av Csikszentmihaly (1975) da han studerte personer som var opptatt med indre motiverende aktiviteter. Han fant at deres erfaringer reflekterte total involvering – flyt. Flyt i jobben kan beskrives kort ved at anstrengelsene i arbeidet avtar og prestasjonsnivået øker. Tilstanden kan kalles «avspent effektivitet», og man er helt til stede og konsentrert om det en holder på med (Wormnes og Manger, 2005). Dette kan vi si at sammenfaller med grunntanken i modellen til Karasek & Theorell.

House (1981) skiller mellom fire former for sosial støtte; *emosjonell støtte*, *instrumentell støtte*, *informativ støtte* og *vurderingsstøtte (evaluativ)*.

Som kollega kan en vise *emosjonell støtte* gjennom aktiv lytting når en medarbeider har behov for å bli hørt eller trenger trøst i ulike arbeidssituasjoner, for eksempel ved større omorganiseringsprosesser eller ved et vanskelig etisk eller faglig valg. Denne formen for støtte ser ut til å være den viktigste i følge House. Den *instrumentelle* formen for støtte handler om å hjelpe en kollega med praktiske oppgaver, og den skiller seg mest fra den emosjonelle formen. De kan også opptre samtidig og få noen «side effects», det vil si at når kollegaer hjelper hverandre med oppgaver, vil dette også være en måte å vise omsorg (House, 1981:24).

Videre omtales begrepene *informativ-* og *vurderings støtte*, hvor den informative støtten innebærer å formidle informasjon som kan benyttes for å løse utfordringer. Ved å veilede eller informere sin kollega om hvordan arbeidsoppgaven kan løses på en enklere måte, vil kunne bidra til at arbeidet kan bli lettere for denne personen. Vurderingsstøtte handler om ren overføring av informasjon – evaluering – som mottaker kan benytte i egnevaluering. Informasjonen kan bestå av både positiv og negativ tilbakemelding (ibid:24-6).

### **2.3.7 Krav-kontroll og krav-mestring**

Som individer har vi ulik toleranse for hvor store krav vi mestrer. Hva som er store krav defineres ulikt fra person til person. Eriksen (1998) argumenterer for at en medvirkende årsak til om kravene i en arbeidssituasjon har påvirkning på helsen, er individets opplevelse av krav

og forventningene om mestring. Hun har erstattet kontrollbegrepet i krav-kontroll modellen med begrepet mestring. Her defineres mestring som positiv responsforventning. Hennes krav-mestringsmodell indikerer at mestring vil fungere som et filter, der opplevelsene filtreres før de blir opplevd som belastende.

Det er først når de oppleves som belastende at det refereres til negativ responsforventning. Dette betyr at når individet forventer å håndtere en situasjon med godt resultat, er dette positiv responsforventning, mens det i motsatt fall er negativ responsforventning (Eriksen, 1998). Eriksens krav-mestringsmodell skiller seg fra Karasek & Theorell sin krav-kontroll modell ved å ha en individuell tilnærming.

Hvordan krav oppleves er altså avhengig av individets mestring. Karasek & Theorell legger i sin modell vekt på autonomibegrepet og mener dette er noe som påvirker jobbtilfredsheten i positiv retning. Det er muligheten for egenkontroll i arbeidssituasjonen som avgjør graden av mestring, og som fører til positive eller negative utslag på helsen. Autonomi har altså stor betydning for den enkeltes jobbtilfredshet.

Modellen til Karasek & Theorell har blitt brukt i mange undersøkelser, men den har også blitt kritisert. Bakker & Demerouti (2007:309), har en egen jobbkrav-ressursmodell, og hevder at enhver jobb består av både krav og ressurser, men at dette vil variere fra yrke til yrke. De er kritiske til det de kaller en «vaskeseddeltilnærming». I dette legges at:

*«... påvirkningsfaktorer inkluderes i modeller uten at det på en nyansert måte grunngis hvorfor nettopp disse variablene er tatt med...»*

Allikevel skiller Bakker & Demerouti (2007:313) mellom to parallelle prosesser, en *helsevekkende* prosess og en *motivasjonell* og oppbyggelig prosess. Dette er i tråd med Karasek og andre kollegaers oppfatning (Einarsen & Skogstad, 2011).

### **3.0 METODE**

I dette kapitlet blir det gjort rede for valg av kvalitativt forskningsdesign som metode og fenomenologi og hermeneutikk som oppgavens vitenskapsteoretiske forankring, og det redegjøres kort for vår for forståelse. Se definisjon s. 25 (kap 3.1.2).

Kvale (2001:46) identifiserer ulike komponenter i det kvalitative forskningsintervju. Han har delt disse inn i 7 faser som består av tematisering, planlegging, intervjuarbeid, transkribering, analysing, verifisering og rapportering. Videre i dette kapitlet viser vi hvordan vi har gått fram i vår forskning ved bruk av denne inndelingen. Det inneholder også en kort begrunnelse for vårt utvalg av intervjudeltakere, og beskrivelse av planlegging og gjennomføring av intervjuene. Personene som representerer gruppen vi ønsker å forske i, kalles respondenter. Hvis vi hadde valgt å ta med personer som ikke representerer gruppen, men som har mye kunnskap om fenomenet som skal undersøkes, ville disse vært informanter. Det blir ofte valgt informanter i tillegg ved kvalitative undersøkelser.

### ***3.1 Kvalitativ forskningsmetode***

I en masteravhandling er det viktig å ta hensyn til omfanget av oppgaven og tidsperspektivet som er satt av til arbeidet med den. Det vil dermed være mest hensiktsmessig ikke å velge et ekstensivt opplegg, med et stort utvalg av enheter, som for eksempel en stor meningsmåling. Det vil medføre fokus på noen få variabler som gir en større generalisering, og føre til at de individuelle forskjeller og nyanser forsvinner i større grad.

I et intensivt opplegg vil muligheten for å gå i dybden være langt større. Dette vil kunne få fram mange nyanser ved det fenomenet som undersøkes. Det søkes å få en helhetlig beskrivelse, og få fram den enkeltes forståelse av fenomenet. Ved bruk av kvalitativ metode kan vi belyse spørsmålene vi søker svar på gjennom å få en forståelse av menneskelige erfaringer, opplevelser og samhandlinger (Malterud, 2011).

#### **3.1.1 Fenomenologi og hermeneutikk**

Det vitenskapsteoretiske grunnlaget til kvalitative metoder bygger på teorier om hermeneutikk (fortolkning) og fenomenologi (menneskelig erfaring). Hummelvoll (2010) beskriver en hermeneutisk – fenomenologisk tilnærming som å forstå menneskers erfaringer, opplevelser og handlinger, og tilnærmingene kan brukes for å få vite mer om de menneskelige egenskaper som tanker, forventninger, motiver og holdninger. Gjennom samtale kan det spørres etter mening, betydning og nyanser av hendelser og atferd.

Fenomenologi handler om å få tak i menneskers opplevelse og mening om et fenomen. Kvale (2001) påpeker at fenomenologien bygger på antakelser om at realiteten er slik den blir oppfattet av menneskene. Han sier at målet med fenomenologi er å få økt forståelse og innsikt i andre menneskers livsverden, altså deres menneskelige erfaring.

Hermeneutikken handler nettopp om å forstå og gi mening til fenomener. En hermeneutisk tilnærming legger vekt på at fenomener kan tolkes i forskjellig lys og på forskjellig nivåer, og at det ikke finnes bare en egentlig sannhet. Hermeneutikken kan forklares med begrepet fortolkningskunst.

De tyske filosofene Heidegger og (1889-1976) og Gadamer (1900-2002) beskriver tre sentrale begreper ved hermeneutikken; - å søke forståelse, å se sammenheng mellom helhet og deler,

og å være bevisst egen forforståelse (Aadland, 2004). Når vi møter respondenter til intervju, er det ønskelig å innta et fenomenologisk perspektiv. Det vil si å la respondentene selv uttrykke hvordan opplevelse av mestring, motivasjon og jobbtilfredshet fører til at de blir i stillingene sine over lengre tid. Vi har i utgangspunktet en forforståelse av helheten, og når vi intervjuer og observerer, vil vi tolke dette i lys av vår forforståelse. I vårt møte med respondenten vil vi være preget av hver vår livsverden. På samme måte vil respondenten være preget av sin livsverden (Kvale og Brinkmann, 2009).

### **3.1.2 Forforståelse**

Begrepet forforståelse beskrives av Malterud (2011) som den personlige ryggsekken man bringer med seg inn i et forskningsprosjekt. Hvordan studien anrettes avhenger av erfaringer, hypoteser, teoretisk referanseramme og faglig perspektiv som man har i bagasjen (Malterud, 2011).

Aadland (2004) beskriver viktigheten av å være bevisst sine holdninger og sin forforståelse. Selverkjennelse blir like viktig som kunnskap om det som kalles studeres. Det var derfor viktig for oss å møte respondentene med åpent sinn, og med avstand fra egen rolle som ledere, slik at vi kunne få tak i deres særegenheter. Vår forforståelse er forutsetninger som vi bringer med oss, og som vil prege vår tolkning av data som samles gjennom intervjuene. Alvesson & Skoldberg (2009) sier at det er nesten umulig å se bort fra egen forforståelse i tolkning av intervjuer.

Å være bevisst egen forforståelse er et viktig metodisk prinsipp i filosofisk hermeneutikk (Aadland, 2004). Ettersom vår forforståelse påvirker oppgaven, er det viktig å beskrive den, og ikke minst være i stand til å endre den underveis i oppgaven.

Den forforståelsen vi hadde ved oppstart av studien, ble utfordret underveis gjennom forskningslitteratur og respondentenes innspill.

Vi har gjennom flere år jobbet som seksjonsledere i et stort helseforetak, og har gjennom ulik erfaring og observasjon fått inntrykk av stort arbeidspress og stor turnover blant seksjonsledere i organisasjonen. Vi er kjent med hvilket arbeidspress seksjonsledere er utsatt for, da vi har erfart det i vårt daglige virke. Denne forforståelsen tar vi med oss inn i analysearbeidet.

En fordel ved å forske på et område man allerede kjenner eller har tilgang til, er opplagt. Imidlertid kan det være vanskelig å distansere seg til et felt man har god kjennskap til og arbeider innenfor, fordi man er en del av miljøet og virksomheten til daglig. Malterud referer til dette som ”feldtblindhet” (Malterud, 2011:151). Hvor vanlig det er å ta inn over seg innflytelse fra egen subjektivitet kommer ulikt frem innen forskjellige fagfelt, men den profesjonelle feltblindheten sies å være innebygd, og kan således styre forskningen (Malterud, 2011). I en intervjusituasjon hvor man møter en seksjonsleder kollega ansatt i sykehus, vil man ikke automatisk legge vekk kollega- og seksjonslederrollen. Vår lederidentitet preget oss i slik grad at vi var spesielt oppmerksomme på dette i vår tilnæringsmåte. Når man forsker innenfor eget fagfelt, og i tillegg har sterk yrkesidentitet, er det utfordrende å ivareta en distansert og objektiv tilnærming til forskningsfeltet. Ved å kartlegge egen forståelse og anerkjenne dens betydning i en forskningsprosess, følte vi oss bedre forberedt på hvordan empirien kunne utfordre vårt eget ståsted.

### ***3.2 Tematisering***

Det er viktig med kunnskap om metode for å kunne drøfte om resultatene skyldes metoden som er valgt, eller om resultatet gir et riktig bilde av virkeligheten. Ved gjennomføringen av en undersøkelse vil det alltid være fare for at resultatene man kommer fram til er skapt av undersøkelsen, en såkalt undersøkelseeffekt (Jacobsen 2005: 18-19).

Vår problemstilling avgjorde vårt valg av metode. Ved bruk av kvalitativ forskning vil forskeren ta utgangspunkt i tingenes naturlige omgivelser, altså de situasjonsbestemte forutsetningene (Postholm, 2010 ). Vi valgte kvalitativt intervju som metode fordi vi ønsket å gå i dybden i vår undersøkelse. Ved et eventuelt valg av kvantitativ metode i form av spørreskjema, ville det vært vanskelig å gå i dybden. Det vil være større fare for et overfladisk preg fordi metoden er innrettet på å nå mange enheter, og kan dermed ikke være for kompleks. Det er dessuten lite rom for utdypende opplysninger utover de spørsmålene som er stilt.

En forsker med kvalitativ tilnærming prøver å forstå informantens perspektiv, og retter blikket mot hverdagshandlinger i sin naturlige kontekst. Kvalitativ metode ved hjelp av intervju, kunne med fordel benyttes som forskningsmetode i vår studie. Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra den enkeltes

perspektiv (Postholm, 2010). Det var nettopp det vi søkte å få svar på i vår undersøkelse. Vi ønsket å undersøke individuelle subjektive opplevelser, og identifisere sentrale faktorer for seksjonsledernes trivsel og velvære, for å finne ut om det er fellestrekk. Intervjuformen gir respondentene mulighet til å gi eksempler og utdype temaene nærmere, noe som igjen vil kunne tilføre feltet mer enn hva en spørreskjemaundersøkelse kan.

### ***3.3 Planlegging og utvalg***

Vi ønsket i planleggingsfasen å se på arbeidsforhold og trivsel hos seksjonsledere i Sykehuset Østfold, og valgte ledere med sykepleie som grunnutdanning. Valget falt på denne gruppen dels fordi det var høyst relevant innenfor faget organisasjon og ledelse, dels fordi vi som sykepleieledere kunne identifisere oss med problemstillinger som omhandlet arbeidsforhold for denne gruppen. Etter drøfting oss i mellom om hvilket ledernivå som var mest interessant å undersøke, falt valget på førstelinjeledere i Sykehuset Østfold (jmf.kap 3.3.1.). Bakgrunnen for valg av ledere på samme nivå som oss selv, var blant annet at vi lettere kunne identifisere oss med respondentene, og dermed oppnå en felles forståelse av temaet som ble berørt.

En midlertidig problemstilling ble utarbeidet og den metoden som vi anså som mest relevant og hensiktsmessig ble valgt. Videre etablerte vi kontakt med HR avdelingen i organisasjonen for å få hjelp til å innhente data om turnover og hjelp for å få hjelp til utvelgelse av kandidater til intervju. Det viste seg at det var vanskelig å hente fram tall, men vi fikk forslag til et utvalg kandidater som kunne passe til våre ønsker. Vi tok kontakt med avdelingssjefer for de respektive avdelinger for å få deres tillatelse til å bruke av kandidatenes arbeidstid. Deretter sendte vi ut forespørsel til flere seksjonsledere om de kunne tenke seg å delta i vår undersøkelse.

Vi bestemte oss for å se nærmere på ledere for døgnenheter og poliklinikker innenfor psykiatri, medisin og kirurgi, for å se om det var markant forskjell mellom de ulike fagspesifikke gruppene. Vårt mål var å intervju 6 personer som hadde vært ledere i minst 5 år.



### 3.3.1 Utvalgelse av respondenter

Utvalgsstrategi er avhengig av studiens design, metode og ønske om type data, og handler mye om hvordan man velger ut respondenter. I kvalitative studier er det mest vanlig å benytte seg av et mindre antall intervjupersoner. Ut fra studiens problemstilling og foreliggende teori har vi valgt å bruke «strategisk utvalg» som metodeverktøy. Dette refereres i litteraturen til som «purposeful sampling» (Patton, 2002). Bruk av ”purposeful sampling” innebærer at forskeren bestemmer seg for hva slags kunnskap hun er ute etter, og velger respondenter som kan bidra ut fra dette. Ettersom vi ønsket kunnskap om lederes opplevelse av jobbtilfredshet i SØ, var vi nødt til å innhente det empiriske materialet hos de som kunne fortelle oss noe om dette. Det ble utarbeidet en intervjuguide med spørsmål som kunne gi oss svar på den kunnskapen vi søkte gjennom intervjuer. Valget falt på seksjonsledere, etter en vurdering av hvilke ledere vi fant best egnet til å kunne gi oss svar på problemstillingen. Ved å benytte et strategisk utvalg oppnår man derfor å få respondenter med kunnskap som kan belyse problemstillingen. Dette styrker kunnskapens gyldighet og forebygger systematiske feil i datainnsamlingen.

Ulike strategier kan tas i bruk ved utvalgelse av kunnskapskilder. I denne studien er det valgt å benytte «maximum variation» (Patton, 2002). Dette er en strategi som er velegnet ved små utvalg. I utgangspunktet kan små utvalg være et problem fordi respondentene kan avgi så forskjellige svar at det er vanskelig å finne noe mønster. Ved å bruke ”maximum variation” er ikke målet hverken å randomisere, generalisere eller å oppnå overførbarhet til en hel populasjon. Styrken ved denne metoden er variasjon som oppstår ved at respondentenes svar kan benyttes på to måter. For det første kan man oppnå høy kvalitet gjennom detaljrike, unike utsagn, og for det andre kan man få frem felles mønstre på tvers av utvalget (Patton, 2002). Vi utarbeidet en intervjuguide som skulle brukes i et semistrukturert intervju. Hensikten var å få respondentene til å svare så virkelighetsnært som mulig for å få denne detaljerte og utfyllende informasjonen til vår problemstilling. Etter første intervju så vi at guiden måtte revideres, fordi vi fikk for overfladiske svar fra respondenten. For hvert intervju ble vi dyktigere til å stille spørsmål som ga en mer detaljrik informasjon. Vi fant også fellestrekk og noen svar var svært like, men det ser vi som naturlig, da alle respondentene i utgangspunktet har lik yrkesbakgrunn og felles funksjonsbeskrivelse. Rike og utfyllende data gir nyanseringer til

problemstillingen og reduserer sjansen for feilaktige tolkninger. Strategisk utvalg ble derfor valgt for å øke påliteligheten i resultatene (Malterud, 2011).

Vi har valgt å intervju seksjonsledere. Vi har valgt oss ut førstelinjeledere i Sykehuset Østfold av flere grunner:

- De er mange, dermed får vi et større antall å velge i. Det kan gi mulighet til flere variabler, samtidig som det kan gi en fordel når vi skal anonymisere.
- Vi kjenner denne gruppen ledere og deres oppgaver fordi vi selv er førstelinjeledere. Utfordringen her blir da vår for forståelse og vi kan bli for subjektive i våre antakelser.
- Vi mener det er spennende å se på denne gruppen ledere og hva som evt. kan gjøres for å hindre at seksjonsledere slutter.

Vi mente også at det kunne være hensiktsmessig å se om det var forskjeller mellom to eller flere avdelinger innenfor samme organisasjon.

### ***3.4 Intervjuer***

Vi har intervjuet 6 seksjonsledere, som planlagt. Når man velger intervju som metode, må man ta stilling til hvor mange respondenter det er nødvendig å intervju, og hvordan intervjuene skal gjennomføres. Det kan benyttes fokusgruppe intervjuer eller intervjuer av enkeltpersoner.

Vi har valgt å gjøre individuelle intervjuer, og har benyttet oss av semistrukturerte intervjuer, som ga oss muligheten til å føre en form for samtale med respondentene. Temaet var bestemt på forhånd, og oppfølgingsspørsmål kunne stilles hvis noe måtte utdypes. Respondentene fikk da mulighet til å fortelle mest mulig fritt.

#### **3.4.1 Individuelle intervjuer**

Gjennom individuelle intervjuer kan det være lettere å styre samtalen. Det er viktig å skape et tillitsforhold mellom intervjuer og den som blir intervjuet. Jacobsen (2010) beskriver én til én relasjon ved et slikt intervju som et godt utgangspunkt for å skape tillit. Respondenten kan stå friere til å komme med sine meninger og oppfatninger fordi han ikke trenger å ta hensyn til

andre. Det ble derfor drøftet om vi begge skulle være til stede under intervjuene, og at den ene skulle fungere som observatør når den andre intervjuet for å få med oss mest mulig av atmosfæren og kroppsspråk under intervjuet. Vi kom fram til at det var en liten fare for at dette kunne virke forstyrrende på respondenten, og at det kunne bli vanskeligere å oppnå en tilstrekkelig nærhet mellom forsker og respondent.

### **3.4.2 Intervjuguide**

Kvale & Brinkmann (2009) og Jacobsen (2005) understreker viktigheten av å bruke en intervjuguide som fokuserer på tema som undersøkelsen ønsker å få belyst. Intervjuguiden ble utarbeidet på grunnlag av temaet som var valgt. Intervjuguiden besto av både faktaspørsmål og meningsspørsmål. Faktaspørsmålene gikk på antall år med ledererfaring og relevant videreutdanning, mens meningsspørsmålene gikk på opplevelsen av egen arbeidshverdag. Temaene i intervjuguiden var i hovedsak jobbmotivasjon, engasjement og mestring, og krav/støtte i det daglige arbeidet som ble utført. Etter gjennomføringen av det første intervjuet, (pilotintervjuet), som tidligere nevnt, ble intervjuguiden noe revidert ved at vi konkretiserte spørsmålene i større grad. Vi så også behov for at respondentene kom med konkrete eksempler under intervjuet for at vi skulle få nyttig materiale å jobbe med under analysen. Faren for overfladisk informasjon som kunne bli unyttig for prosjektet ble stor hvis konkretiseringen uteble.

### **3.4.3 Gjennomføringen av intervjuene**

Vi avtalte å komme til respondentenes arbeidsplass og gjennomføre intervjuene i avsatte møterom. Det ble brukt lydopptak under intervjuene, noe vi opplyste om på forhånd. Det ble sendt et skriftlig (transkribert) eksemplar til veileder etter det første intervjuet, og vi fikk tilbakemelding om at dette intervjuet kunne brukes som et pilotintervju for å justere intervjuteknikk og spørsmål. Som tidligere nevnt, så vi raskt ved de neste intervjuene at det var nyttig for å få et mer meningsfylt materiale å jobbe med. Intervjuene hadde en varighet fra 50 min til 65 min. Det skal legges til at vi fikk noen oppstartsproblemer da lydopptakeren ved to tilfeller ikke fungerte slik den skulle. Dette ble oppdaget i tide, slik at det ble tatt notater i

stedet. Intervjuet ble ikke like fullstendig da det var vanskelig å få nedtegnet alt som ble sagt, men det ble renskrevet direkte etter gjennomføringen nettopp for å komme så nært opp til det som ble sagt som mulig. Lydopptakene ble slettet etter at oppgaven var ferdig.

### ***3.5 Transkribering***

Transkribering innebærer å overføre tekst fra muntlig til skriftlig form. Selv om analyseprosessen i praksis begynner allerede under intervjuet, er det nødvendig at lydfilene omformes til tekst. På den måten gjøres det innsamlede materialet håndfast, oversiktlig og klart for videre analyse.

Før vi startet med intervjuene hadde vi fått et tilbud om skrivehjelp ved transkriberingen. Vi vurderte å benytte oss av dette, fordi vi ønsket å spare tid. Rett før oppstart bestemte vi oss for å transkribere selv. Det er med stor fordel at intervjuer gjør dette selv fordi han sitter inne med inntrykk og stemning etter intervjuet. En vil også få noen aha-opplevelser. For eksempel får man ikke alltid med seg alt som blir sagt under intervjuet, man mister noe på veien. Dette kan man oppdage under transkriberingen, fordi lydopptakene kan inneholde utfyllende informasjon.

Intervjuene ble transkribert raskt etter gjennomføringen. Vi brukte et dataprogram som satt ned tempoet på lydopptakene, slik at vi ikke skulle miste noe på veien. Dette fungerte godt. Transkripsjonene har et muntlig preg fordi vi ønsket at respondentens uttalelser skulle komme fram så nært opp til virkeligheten som mulig. I pilotintervjuet ble det valgt å transkribere ordrett og alle pauser, latter, fyllord og nøling ble tatt med. Ved de andre intervjuene valgte vi ikke å ta med annet enn eventuelle nølinger og tenkepauser.

### ***3.6 Analyse***

Det stilles spørsmål ved hva som er en gyldig overføring av data fra muntlig til skriftlig tale ved transkribering (Kvale, 2001). Allerede før, og spesielt under intervjuet, starter selve analyseprosessen gjennom refleksjoner og klargjøring av betydninger av det som blir sagt. Forskeren kan da forsøke å bekrefte eller avkrefte egne hypoteser underveis. Tolkning

underveis kan bli en vesentlig del av analysen, fordi den endelige analysen kan bli lettere (ibid).

Vi har i avhandlingen benyttet oss av elementer fra det Malterud (2011) beskriver som en systematisert tekstkondensering i fire trinn.

Analysen startet allerede under intervjuene med små oppsummeringer av hva vi hadde oppfattet at respondenten hadde uttrykt. Oppsummeringene ble gjort både underveis og på slutten av intervjuet. Dette ble gjort ved å stille oppklarings spørsmål hvis noe virket uklart, og for at respondenten skulle ha mulighet for å tenke gjennom det de hadde sagt. Vi benyttet også oppfølgingsspørsmål, og ba respondentene konkretisere med eksempler der det var behov for en dypere forståelse av det som ble sagt.

Proessen med analyse fortsatte under transkriberingen, og allerede her ble det observert funn som inneholdt store likhetstrekk fra alle respondentene. En gjennomlesing av samtlige intervjuer ble gjort for å bli ytterligere kjent med innholdet og danne et helhetsinntrykk. Det ble gjort en oppsummering av hvilke temaer som gikk igjen rundt det som skulle undersøkes, og deretter startet kodingen. Analysen ble utført i fire trinn etter Malteruds prinsipper for systematisk tekstkondensering (Malterud, 2011):

Det første trinn i analysen er å tilegne seg et *helhetsinntrykk*. Det kan defineres som en samlet oppfatning av hva det innsamlete materialet forteller oss. Vi kan da danne oss et bilde og vurdere mulige temaer som på en eller annen måte representerer seksjonslederne. Helheten er nå viktigere enn detaljene.

Fase to er å identifisere meningsbærende enheter. Det innebærer å sortere teksten og organisere den ved å fjerne den teksten som er irrelevant. Det viktige nå er å beholde den teksten som kan belyse vår problemstilling. Ved en systematisk gjennomgang av teksten, identifiserer vi meningsbærende enheter, altså tekstbitene som inneholder kunnskap om temaene fra første trinn. Temaene blir så til koder. Ett eksempel på en kode kan være «stress». De meningsbærende enhetene som inneholder tekst som omhandler stress sorteres deretter under denne koden. Vi kan sammenligne en kode med en merkelapp som skal samle tekstbiter som har noe til felles.

Etter å ha lest igjennom det transkriberte materialet flere ganger og notert i margin hvilke temaer som gikk igjen, endte vi opp med totalt 17 koder innledningsvis. Deretter sorterte vi og organiserte teksten ut fra hver enkelt kode og respondent. Vi la så inn tekstbiter som var knyttet til hver kode. Vi oppdaget at enkelte kodegrupper inneholdt svært få meningsbærende enheter og la disse under andre passende koder. Antall koder ble da redusert til 12.

I det tredje trinnet kondenseres (konsentreres, reduseres) innholdet ved å gå fra kode til mening. Etter hvert som vi arbeidet med å identifisere meningsbærende enheter, begynte vi å se på hva temaene vi hadde klarlagt i første trinn egentlig representerte. De meningsbærende enhetene ble så abstrahert i subgrupper under hver kode. Deretter kondenserte og sammenfattet vi stoffet i hver subgruppe gjennom å lage et kunstig sitat – også kalt et kondensat. Et kunstig sitat skal inneholde konkret innhold fra de enkelte meningsbærende enhetene ved å omsette dem til en mer generell form. Nærmere sagt å gjenfortelle og sammenfatte det som er i subgruppen, med bruk av informantens ord og begreper fra de meningsbærende enhetene. Dette sitatet har til hensikt å omsette innholdet fra de enkelte meningsbærende enhetene til en mer allmenn form. De kunstige sitatene skulle deretter tjene som arbeidsnotat for resultatpresentasjon i trinn 4 (Malterud, 2011).

I fjerde trinn av analysen skulle vi rekontekstuere det vi hadde funnet. Innholdet fra hver kodegruppe og subgruppe ble sammenfattet, og vi utarbeidet det som Malterud (2011:109) referer til som en ”innholdsbeskrivelse” for hver av de nå 12 kodegruppene.

Innholdsbeskrivelsen inneholdt en sammenfatning av hva datamaterialet kunne berette om en del av problemstillingen. Disse ble igjen sammenfattet til 5 hovedgrupper som danner grunnlaget for diskusjonskapittelet.

Som hjelpemiddel i analyse prosessen har vi brukt et Excel-ark. Alle de intervjuede har hvert sitt nummer og fargekode. De ulike utsagn ble så satt i hver sin rad av skjemaet. De fire trinnene i Malteruds analyseprosess fikk så hver sin kolonne. Dette gjorde at når alle data var lagt inn kunne vi bruke autofilter som hjelp til å systematisere og gi oss en oversikt. Dette var til stor hjelp i den videre prosessen.

### **3.7 Verifisering**

I følge Kvale (1997) handler verifisering om å vurdere studiens pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. Det etiske ansvaret med å rapportere studiens funn på en sikker og verifisert måte, er forskerens ansvar. Verifiseringsarbeidet bør være en del av hele forskningsprosessen, ikke bare et avgrenset stadium av undersøkelsen (ibid). I det følgende vil det bli gjort rede for disse begrepene.

#### **3.7.1 Pålitelighet**

Aadland (2004:280) forklarer pålitelighet slik: «*Når data i en undersøkelse er til å stole på og ikke er preget av tilfeldighet, har den høy grad av pålitelighet (reliabilitet)*». Reliabilitet handler om hvor pålitelig oppgavens innsamlede data er (Jacobsen, 2005). Ved å bruke respondentens egne ord gjennom bruk av sitater når dataene blir presentert, vil graden av pålitelighet øke. Krav om reliabilitet i kvalitativ forskning er lite hensiktsmessig på grunn av den ustrukturerte datainnsamlingen og den fortolkningsbaserte tilnærmingen (Johannessen m.fl. 2009)

Det er alltid en fare for at respondenten, bevisst eller ubevisst, gir svar som han tror forskeren ønsker. Risikoen for at respondenten ikke ønsker å uttrykke sine «innerste» tanker rundt følsomme temaer er også tilstede, særlig hvis forskeren og respondenten har en eller annen form for relasjon, eller hvis intervjuene blir gjennomført i grupper. Det er derfor viktig å presisere for respondentene i forkant av intervjuet hvilke krav som stilles til anonymisering og oppbevaring av sensitive data, slik at disse komponentene ikke virker truende på noen måte.

Vi er selv førstelinjeledere og har dermed mye felles med respondentene, og så det derfor som en styrke til å bygge relasjon og trygghet under intervjuene. Hadde vi derimot hatt en rolle som ledere i sjiktet over seksjonslederne, kunne dette påvirket svarene til respondenten fordi redselen for å si noe upassende eller gi negativ kritikk av organisasjonen ville være til stede.

Vi har også hele tiden under intervjuene vært bevisst vår egen relasjon til respondentene og deres rolle, slik at vår påvirkning av innsamlet data skulle være minst mulig. Bruk av lydopptaker styrker påliteligheten, og man unngår misforståelser og endring av data, som kan skje hvis man skriver notater. Som intervjuere kunne vi da fokusere mer på selve intervjuet.

Det styrker også påliteligheten ved at transkriberingen av intervjuene ble utført av to personer og ble transkribert på samme måte. Det er i denne sammenheng viktig å nevne at en for sterk fokusering på reliabiliteten kan motvirke kreativ tenkning og variasjon hos forskeren (Kvale, 2001).

### **3.7.2 Gyldighet**

Gyldighet (validitet) er knyttet til om undersøkelsen virkelig representerer det den skal, og i hvilken grad informasjonen som kommer fram i studien er gyldig, dessuten hva eller hvem den er gyldig for. Innledningsvis ble det nevnt at validitet berører alle stadiene i undersøkelsen, og at validering bør fungere som kvalitetskontroll i alle stadiene i produksjon av kunnskap (Kvale, 1997). Målet for validitet i forskning er å unngå feilkilder.

Vi innledet intervjuene med en kort presentasjon av formålet med studien, og avklarte vår rolle som forskere i dette arbeidet. Under intervjuet ble det benyttet dialogisk validering ved å parafrasere det som ble uttrykt, for å forsikre oss om at vi hadde forstått respondenten rett. Å parafrasere innebærer at man som aktiv lytter forsøker å gi en nøyaktig gjengivelse av det siste som ble sagt av, i dette tilfellet, respondenten. I følge Malterud (2011) gjøres dette for å styrke intersubjektiviteten (felles enighet) mellom intervjuer og respondent.

### **3.7.3 Overførbarhet**

Malterud (2011) argumenterer for å bruke begrepet overførbarhet i stedet for generaliserbarhet. Hun mener begrepet generaliserbarhet kan gi assosiasjoner til urealisme om allmenngyldig overførbarhet, og at overførbarhet impliserer at det finnes grenser for hvordan funn kan gjøres gjeldende i andre sammenhenger enn i den studien som ble gjennomført (ibid).

Jacobsen (2005) viser til et skille mellom begrepet ekstern gyldighet som handler om generaliserbarheten eller overførbarheten, i motsetning til intern gyldighet som dreier seg om hvorvidt resultatene kan oppfattes riktig.



Funnenes generaliserbarhet må vurderes opp mot om utvalget er representativt for en større gruppe, og om funnene er overførbare til andre sammenhenger.

Funn som er kommet frem gjennom intervjuer er hentet fra seksjonsledere på tvers av avdelinger/klinikker i Sykehuset Østfold. Flere sykehus i Norge har tilnærmet lik organisasjonsstruktur og ressursfordeling. De fremkomne funn kan sannsynligvis overføres til andre sykehus, på ulike ledernivå i organisasjonen.

### ***3.8 Rapportering***

I hele forskningsprosessen, inkludert rapporteringen, er det viktig å ivareta de etiske retningslinjene vedrørende informert samtykke, konfidensialitet og mulige konsekvenser av en intervjuundersøkelse (Kvale, 1997). I denne studien er metode og funn gjennomført i henhold til vitenskapelige kriterier, konfidensialitet og etiske aspekter. Dette innebærer at vi gjennom bruk av en metode som er akseptert og godkjent til innsamling av data, har vi fulgt de vitenskapelige kriteriene. Videre har vi ivaretatt konfidensialiteten til undersøkelsens deltakere ved å anonymisere all informasjon som er gitt gjennom intervjuene, og vi beskriver ingen av enhetene hvor seksjonslederne arbeider, derfor er faren for at respondentene kan identifiseres ikke til stede. Alle respondentene ble informert både skriftlig og muntlig om vårt prosjekt i forkant, både ved forespørselen om deltakelse som ble sendt på e-post enkeltvis, og ved innledningen av intervjuene. De har dermed gitt informert samtykke. Vi sjekket på forhånd, gjennom lovdata.no, om det var nødvendig å søke om noen form for godkjenning for vårt forskningsprosjekt, og det var kun SØ som måtte gi sin godkjenning. Dette ble gitt gjennom sykehusets egen forskningsavdeling. Vi mener med dette at de etiske krav som stilles til å gjennomføre en undersøkelse, er overholdt.

### ***3.9 utfordringer og fordeler med å forske i egen organisasjon***

Å forske i egen organisasjon krever en viss rollebevissthet, fordi det å forske i eget miljø eller i egen yrkesgruppe gir noen utfordringer i forhold til objektivitet. Faren for forutinntatthet er stor som forsker og medarbeider, fordi vanen med å se ting i den daglige rutine er stor. Man må håndtere rollen som medarbeidere, forskere og som i vårt tilfelle, som ledere samtidig.

Vi har valgt egen organisasjon fordi vi er interessert i egen virksomhet. Det kan også gi større motivasjon og utholdenhet underveis, da vi begge er tilstede i forskningsfeltet hele dagen. Repstad i Nylehn og Støkken (2002) mener at fordi det er mye hverdag i forskning – flytting av intervjuavtaler, renskrivning av intervjuopptak og møte med mange ”frosker” og ”prinser” i litteratur og virkelighet, vil det kunne være til hjelp hvis en er opptatt av å forstå og mulig kunne påvirke til endring av det en forsker på i egen organisasjon eller fagfelt.

Han sier videre at det er mer sannsynlig å komme med realistiske forslag til endring fordi du er knyttet til den organisasjonen du forsker på og dermed er følelsen av forpliktelsen større. Man har også fordeler når en er lokalkjent i forskningsfeltet fordi du da kan språket og kjenner den lokale kulturen og kodene. Du kjenner historien og konteksten til organisasjonen, og dette gir mange fordeler ved datainnsamlingen. Du vil også i større grad unngå spørsmål som kan blokkere aktørenes kommunikasjonsvilje og spørsmålene vil bli mer treffsikre. Det er også lettere å forstå den innsamlede data og se den i en kontekst du lettere forstår på grunn av din kjennskap til kultur og organisering (ibid).

De største utfordringene med å forske i eget felt og organisasjon, er at egen interesse og engasjement kan bidra til å farge din oppfattelse og konklusjonene som trekkes ut i fra fortolkningen av dataene som samles inn. Det blir vanskeligere å være nøytral og subjektiv, nettopp fordi du kjenner til mye av det som kommer fram. Dette gjelder også dersom forskeren har en maktstilling i forhold til de det blir forsket på, eks. mellomleder – førstelinjeleder eller leder – medarbeider/ansatt. Som tidligere nevnt finnes en risiko for at den som blir intervjuet kan snakke deg etter munnen for å oppnå tilfredshet hos intervjuer. Det er også en risiko for at respondenter som er kollegaer blir tilbakeholden fordi redsel for å komme med kritikk av forhold ved organisasjonen til en som er over en i makthierarkiet, er til stede. Dette er forhold forskeren må være bevisst på i prosessen. Ved å forsikre respondentene om anonymisering av den dataen vi samlet inn gjennom intervjuene, og ved å opptre respektfullt overfor den som stilte til intervju, opplevde vi stor åpenhet hos deltakerne. Alle var veldig positive og ga uttrykk for at de synes det var spennende å få delta i undersøkelsen. Enkelte ga også uttrykk for at hvis de kunne bidra med forbedringer i organisasjonen, var det bare positivt. Denne velviljen og positiviteten gir oss en opplevelse av at respondentene har vært svært oppriktige i sine svar. Vi tror dette også skyldes at vår problemstilling er positiv vinklet, da den ser etter faktorer som kan ha innvirkning på tilfredshet i jobben.

## **4.0 EMPIRI**

Gjennom analysen av de 6 intervjuene som ble gjennomført fant vi 17 undertemaer og 5 hovedtemaer, også omtalt som kategorier, og som er i overensstemmelse med studiens problemstilling. Kategoriene har blitt til gjennom en analyseprosess som beskrevet tidligere i oppgaven, kap.3, og søker å besvare forskningsspørsmålet. Hoved- og undertema blir presentert i tabell 1, som etterfølges av utdypende forklaringer og sitater fra respondentene. Sitat fra respondentene fremheves i kursivert skrift og benyttes for å begrunne funn ytterligere. Sitatene er ikke omskrevet til skriftlig talespråk, men fremstilles muntlig slik de er uttalt.

Vi har valg å benytte tall ved beskrivelse av respondentene, 1,2,3,4,5 og 6. Vi benytter også ordene respondent og leder om hverandre i presentasjonen av funnene, for å variere den språklige formuleringen. Forkortelsen for Sykehuset Østfold, SØ, blir benyttet gjennom hele kapitlet.

Fordi vi refererer til SØ sitt lederutviklingsprogram «Puls» og Mentor / adept – program ofte, vil vi innlede presentasjonen av empirien med en kort beskrivelse av innholdet i disse to programmene:

## Lederutviklingsprogrammet "PULS" i Sykehuset Østfold

"PULS baserer seg på de vurderinger våre ledere har gjort for nødvendig lederkompetanse, innhold og form:

- *Rett innhold.* Kursene har tema våre ledere har uttrykt behov for.
- *Fleksibilitet.* PULS lanserer fortløpende programmer med forskjellig innhold, form og varighet. Du deltar etter behov.
- *Fokus på eget lederskap.* PULS har utvalgte programmer basert på veiledning, ferdighetstrening og refleksjon.
- *Lederutvikling i hverdagen.* PULS tilbyr skreddersydde moduler for ledergrupper og ledermøter.
- *Forutsigbarhet.* Programoversikten beskriver hvilke programmer som settes opp fremover. Du melder deg på i Læringsportalen."

## Mentor / adept programmet i Sykehuset Østfold

"Mentorprogrammet er erfarings basert lederutvikling som har til hensikt å bidra til overføring av lederkunnskap gjennom fortrolige samtaler med en mer erfaren leder.

Mentorprogrammet er en del av PULS programmet. Mentor og adept koples på tvers av divisjoner/avdelinger.

- Mentor og adept avtaler selv hvilke tema som tas opp i mentoringen og hvordan de to ønsker å arbeide.
- Månedlige samtaler, hver på ca. 1,5 time.
- Programmet går over 12 måneder. "

Følgende kategorier utpeker seg i arbeidet med å beskrive faktorer som bidrar til at seksjonsleder blir i jobben sin:

**Tabell 4.1 Hoved- og undertemaer**

Hovedtema	Undertema
1. Lederutvikling/-utdanning	<ul style="list-style-type: none"><li>• Videreutdanning</li><li>• SØ's lederutviklingsprogram</li><li>• Mentor / adept programmet SØ</li></ul>
2. Stress	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeidsmengden</li><li>• Egenpåvirkning av arbeidsmengden</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplæring</li> <li>• Arbeidspress</li> </ul>
3. Støtte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Støtte fra nærmeste leder</li> <li>• Støtte fra lederkollegaer</li> <li>• Støttefunksjoner</li> </ul>
4. Balanse mellom krav – mestring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontroll på arbeidsoppgaver</li> <li>• Tydelige krav fra leder</li> <li>• Balanse</li> <li>• Ledererfaring</li> </ul>
5. Jobbtilfredshet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trivsel i jobben</li> <li>• Utfordrende positive oppgaver</li> </ul>

#### ***4.1 Kartlegging av ledererfaring og videreutdanning.***

De innledende spørsmålene kartla hvor lang erfaringstid som seksjonsleder hver enkelt respondent hadde og om de hadde videreutdanning innen et spesifikt fagområde og /eller innen ledelse. Dette kan være av interesse for resultatet i den grad funnene spriker. Vi tok derfor med dette som innledning.

Alle respondentene har grunnutdanning i sykepleie og har en fartstid innen yrket som strekker seg fra 24 – 43 år. Av de 6 seksjonslederne hadde 5 videreutdanning innen ledelse. 2 av disse igjen hadde videreutdanning i spesialsykepleie. 5 av 6 har deltatt i Sykehuset Østfolds (SØ) obligatoriske modulbaserte lederutviklingsprogram, helt eller delvis. Antall år med ledererfaring var fra 6 – 23 år. 4 av 6 hadde vært ledere ved flere enn 1 enhet i SØ og dermed erfart ulikt kontrollspenn (antall ansatte).

#### Lederutvikling / -utdanning

I intervjuet ble det kun spurt om respondenten hadde leder- og/eller videreutdanning. Det ble ikke stilt direkte spørsmål om det var relevant for å mestre rollen som leder, men dette kom fram under samtalen hos flere:

*«Jeg gikk gjennom et lederutviklingsprogram før "Puls" kom. Utbyttet har vært litt opp og ned. Det har vært veldig nyttig å treffe andre og diskutere erfaringer.»*

(1, leder i 7 år)

Denne lederen hadde 7 års erfaring som leder. Hun hadde ingen videreutdanning innen ledelse eller spesifikt fagområde. Hun la vekt på at selve innholdet i lederutviklingsprogrammet ga utbytte i varierende grad, men at erfaringsutveksling med andre ledere var nyttig. En annen respondent uttrykte:

*«Jeg har fulgt noe av programmet, men hadde vært leder i noen år da dette kom på banen, så mye var ikke så aktuelt. Det er ikke alt i lederutviklingsprogrammet som er like aktuelt når man har vært leder noen år.»* (2, leder i 23 år)

Hun hadde vært leder i mange år da programmet kom og så at innholdet ikke var så nyttig for henne. Hun hadde i tillegg både videreutdanning i et fagområde og i personalledelse.

En tredje respondent hadde også deltatt i lederutviklingsprogrammet som var før «Puls». Hun hadde også videreutdanning i spesialsykepleie og mastergrad i organisasjon og ledelse. Hun hadde et godt utbytte av dette:

*«Jeg har deltatt i hele lederutviklingsprogrammet internt i SØ. Jeg synes jeg hadde godt utbytte. Jeg hadde vært leder i noen år før jeg gikk der, men allikevel var det mye nyttige og konkrete ting som ble gjennomgått. Samtidig traff du andre ledere som du kunne diskutere med, blant annet utfordringer en trodde man var alene om og problemstillinger som var aktuelle for de fleste.»* (6, leder i 6 år)

Det viser seg at selv om begge lederne det siteres fra her har videreutdanning både i ledelse og innen sitt fagfelt, så er utbyttet av lederutviklingsprogrammet ulikt.

De 5 respondentene som hadde deltatt i programmet, svarte alle at de hadde hatt en form for utbytte, men at de nok kunne hatt mer nytte av opplæringen i starten som ledere. De begrunnet dette med at lederutviklingsprogrammet inneholdt mye praktisk opplæring i administrative oppgaver og det var allerede en del av deres hverdag. Slik det kommer fram i vår undersøkelse viser det seg at opplevelse av nytteverdien av lederutviklingsprogrammet ikke henger sammen med om respondenten har annen lederutdannelse i tillegg. Respondenten med høyest lederutdanning refererer til stor nytteverdi, mens to av respondentene med henholdsvis noe lederutdanning og uten lederutdanning hadde mindre nytte av programmet. Det som viste seg å ha felles nytteverdi, var erfaringsutvekslingen lederne imellom på disse samlingene. En påpekte at nytteverdien var litt avhengig av hvem som var med fra gang til

gang. Hvis det var mange fra en annen divisjon falt ofte fokuset på litt andre problemstillinger enn det som var ønskelig for henne.

### Mentor / adept programmet

Respondentene fikk også spørsmål om de kjente til SØ's «Mentor/adept program» for ledere og om de hadde deltatt selv. Hvilken nytte hadde eventuelt dette på deres personlige utvikling som leder?

Det var en som hadde deltatt med rolle som mentor:

*«For meg som leder så er det viktig å stille opp for nye ledere og bistå slik at de skal kunne kjenne en følelse av å lykkes, og da kan det å være mentor være en mulighet til hjelpe de å nå målsettinger de har satt seg som lede... tenker jeg... sånn i grove trekk.» (5, leder i 13 år)*

Hun mente intensjonen var god og for henne personlig var det viktig å kunne bidra med egne erfaringer. Derimot oppfattet hun nytteverdien som liten hvis adepter hadde større behov for ferdige løsninger i stedet for veiledning og å finne løsninger på utfordringer selv ved hjelp av veiledning. På spørsmålet om hun kunne begrunne hvorfor hun oppfattet det slik, svarte hun:

*«Ja, tilbakemeldingene har vært forskjellige. De som prøvde å sette seg et mål for å ha en Mentor, fikk nok mer ut av det. Men jeg tror at rollen ble misoppfattet fordi mange trodde jeg skulle være fasiten på deres lederskap, og når ikke jeg var det så var det noen som valgte å bryte opplegget. Og det tenker jeg var greit.» (5).*

På spørsmålet om hun hadde hatt nytte av dette selv svarte hun:

*«Jeg har hatt utbytte av dette ved at jeg ble kjent med organisasjonen... eller deler av organisasjonen som jeg ikke er en del av og har liten kjennskap til. Jeg får jo da høre andre lederhistorier og hvordan det er å være leder på andre enheter... og det gir meg kunnskap om SØ som organisasjon, som jeg synes er viktig å ha med seg for å kunne samarbeide med andre.» (5).*

Respondenten viser her til nytteverdien av det å tilegne seg kunnskap om organisasjonen som en helhet og bruke kunnskapen i et samarbeid med andre enheter. SØ som organisasjon er avhengig av ledere som innehar et helhetlig syn på organisasjonen, og som ser behovet for samarbeid på tvers av enhetene. Dette vil kunne bidra til å nå de felles mål som er satt for organisasjonen.

En av respondentene hadde deltatt i programmet som adept og senere som mentor. Erfaringen var udelt positiv hos denne lederen:

*«Ja, det har jeg vært med på. Jeg fikk veiledning ett år og ga veiledning ett år. Det var veldig bra. Du får en anonym person som hverken kjenner meg eller min enhet. Da kan en få veiledning på et generelt grunnlag og utgangspunkt.» (4, leder i 9 år)*

Respondenten uttrykker også at ordningen er nyttig for nye ledere for å få hjelp i oppstarten av sin lederjobb. Hun sier videre at dette var noe hun erfarte som både adept og mentor:

*«Det var også slik da jeg ga veiledning. Det er nyttig, for ofte er de som er nye frustrerte over alt som skal læres og sette seg inn i – hvordan bruke nytteverktøyene – bemanningsplaner, grensesetting, fokus på sykefravær og ikke minst hvordan løse hverdagslige utfordringer.» (4)*

En tredje respondent kunne bekrefte nytteverdien som adept men mente det var vanskelig å få tid til møtene. Hun ønsket ikke rollen som mentor selv:

*«Jeg synes det er veldig bra, spesielt for nye ledere. Jeg hadde mentor for noen år siden og det var nyttig, men det var vanskelig å få til møter. Jeg føler meg ikke tryggek nok til å være mentor selv.» (3, leder i 13 år)*

Det synes som det er enighet hos de lederne som har deltatt i «Mentor / adept programmet» at dette er et nyttig tiltak for ledere, særlig for de som er nye i lederstillinger. Alle 3 viser til viktigheten av veiledning, både til å utføre de administrative oppgavene og generelt i lederrollen.

De tre respektive lederne hadde ikke vært med i ordningen av ulike årsaker.

I dette underkapittelet har vi sett på hvilken nytteverdi seksjonslederne har av lederutvikling/ - utdanning og veiledning. Det ble ikke stilt direkte spørsmål om dette hadde betydning for å mestre rollen som seksjonsleder, men alle hadde til felles at de hadde en form for utbytte av dette i sitt daglige arbeid. Det var særlig lederutviklingsprogrammet og den felles erfaringsutvekslingen mellom lederne som var nyttig. De tre som hadde deltatt i veiledning (mentorprogrammet), enten som mottaker av veiledning, som veileder selv eller en kombinasjon, hadde både personlig og faglig utbytte. Gjennom egne bidrag og / eller ved å motta råd og veiledning rundt rollen som leder, bidro dette til økt kunnskap om organisasjonen og hvordan enklere utføre administrativt arbeid. Det var også her fokus på nytten av erfarings basert kunnskapsutveksling lederne i mellom. Resultatene viser til at



lederutdanning var uavhengig for betydning av nytteverdien av lederutviklingsprogrammet for våre respondenter.

## 4.2 Stress

Vi stilte respondentene spørsmål om hva de tenkte om deres arbeidsmengde og egen påvirkning av denne. Svarene var ganske entydige når det gjaldt mengde og hvilke oppgaver som hadde økt:

*«Noen ganger er det vanskelig å prioritere oppgavene i forhold til arbeidsmengden. Det går litt utover medarbeidersamtalene. Det er slitsomt ikke å strekke til. Heldigvis klarer jeg å legge fra meg jobben nå, det klarte jeg ikke før.» (1).*

For denne lederen oppstår det situasjoner hvor hun synes det kan være vanskelig å prioritere hvilke oppgaver som må gjøres med en gang, og hvilke som kan vente når arbeidsmengden blir stor. Hun spesifiserer ikke hvilke oppgaver det er vanskelig å skulle prioritere mellom, men hun viser til medarbeidersamtalene som ikke er en av de oppgavene som blir prioritert først.

En annen leder viser også til at medarbeidersamtalene er blant de oppgavene som ikke blir gjennomført til tidsfristen på grunn av andre oppgaver som må følges opp:

*«I forhold til arbeidsmengden skal man ha medarbeidersamtaler innen mars og det er helt umulig fordi det er så mange andre oppgaver som skal ivaretas. Det er mye møter og meldinger som skal følges opp.» (4)*

Respondenten svarer videre på spørsmålet om hun kan påvirke egen arbeidsmengde:

*«Jeg kan ikke påvirke arbeidsmengden som blir tildelt meg. De oppgavene jeg har er de som hører til jobben. Jeg er avhengig av en stedfortreder jeg kan delegere oppgaver til og som jeg kan kaste ball med.» (4)*

Hun påpeker viktigheten av å ha en stedfortreder som hun kan delegere oppgaver til, for å lette arbeidsmengden. Her legger hun også til at det er viktig med samarbeid og en å drøfte ulike problemstillinger med.

En annen svarer:

*«Jeg har også blitt litt flinkere til å delegere oppgaver da vi har en god kultur på det, og det hender også medarbeiderne spør om de kan hjelpe. De ser også min hverdag da vi jobber tett på hverandre.» (6)*

Alle er enige om at de ikke kan påvirke mengden arbeidsoppgaver, men de kan lette arbeidet ved delegering av enkelte oppgaver, enten til stedfortreder eller fagansvarlig sykepleier. Dette er i tråd med hva Karasek & Theorell viser til i sin jobbstressmodell. Det er blant annet tilgangen på ressurser som avgjør graden av opplevd stress og generelt misnøye.

Respondentene viser til hvor viktig det er å ha tilgang på ressurser som kan avlaste dem når arbeidsoppgavene blir mange.

Det var også enighet om hvilke typer oppgaver som har økt i omfang:

*«Det er stor forskjell på arbeidsmengden nå og for 13 år siden. Det er blitt mye mer administrativt arbeid som skal rapporteres og ofte med korte tidsfrister.» (5)*

Og:

*«Det har gjennom flere år vært en økning i administrative oppgaver og rapportering på de samme tingene på flere plan..» (6)*

En opplevde en nedgang i arbeidsmengden etter skifte av enhet innen samme avdeling:

*«Jeg har skiftet lederstilling fra en enhet til en annen og har mye mindre arbeidsmengde nå.» (3).*

Dette forteller oss at arbeidsmengden er ulik for ledere på samme nivå og at det er de administrative oppgavene som har økt.

På spørsmål om når og hvordan lederne opplevde stress i sine jobber var svarene noe ulike:

*«Stress for meg er alt det som ikke blir sagt, mangel på informasjon. Når vi vet at det skal settes i gang prosjekter som involverer eller påvirker oss og vi ikke vet hvor mye det griper inn i driften eller hvor mye tid det tar og hva det betyr for oss.» (5)*

Respondenten viser til at uforutsigbarhet skaper stress hos henne. Uforutsigbarhet kan resultere i følelsen av å ha nedsatt kontroll i arbeidssituasjonen sin. Dette kan da føre til økt opplevelse av stress. Når hun ble spurt om hvordan hun taklet dette svarer hun:

*«Jeg velger å forholde meg til den konkrete informasjonen og ikke til alle rykter. Men jeg tåler nok en større mengde arbeid, det tror jeg nok. Når det gjelder endringsprosesser så er jo det veldig uforutsigbart for alle, det merkes når det blir tatt opp i ledergruppa. Men jeg kan ikke la dette ta over og styre min hverdag hvis jeg ikke er direkte involvert.» (5)*

Denne lederen fokuserer på daglig drift. Hun lar ikke opplevd stress påvirke hennes arbeid, så langt dette lar seg gjøre. Hun opplever allikevel frustrasjon når tilgangen på informasjon er mangelfull.

En av respondentene hadde erfart at stressmengden hadde endret karakter:

*«Jeg opplever stress annerledes nå enn for 3-4 år siden. Nå kjenner man rollen sin og er tryggere. Man er tryggere på systemet og rollen sin og hvem man kan få hjelp av og bruke. Flinkere til å sette grenser og delegere oppgaver.» (1)*

Andre respondenter opplevde stress sjeldent eller håndterte dette slik at stressnivået ble minimalt i følge deres svar:

*«Jeg opplever ikke mye stress i denne enheten. Stressende situasjoner kan være når en pasient må vente lenge eller mange pasienter skal til operasjon samtidig. Det skjer ikke så ofte.» (3)*

Eller:

*«Stress for meg er når jeg ikke får gjort nødvendige oppgaver. Jeg liker å ligge et hestehode foran. Jeg opplever sjelden stress og er trygg på at når jeg går hjem er det noen andre erfarne som har ansvaret. Det fungerer helt utmerket. Jeg går hjem når jeg skal og legger fra meg jobben.» (2)*

Det synes ganske forskjellig for respondentene hva stress er for dem. Noen opplever at det og ikke få gjort alle oppgaver til riktig tid og godt nok kan være en stressor, men har avtatt ettersom man får mer erfaring og letter kan delegere oppgaver. Noen opplever stress rundt omorganisering og det å føle at man ikke får nok informasjon og situasjonen blir uforutsigbar. På den annen side opplever også en av lederne det å håndtere endringsprosesser på en god måte som positivt utfordrende.

Vi spurte videre om respondentene noen gang hadde opplevd et så stort arbeidspress over tid at de hadde vurdert å skifte jobb. Her varierte svarene noe:

*«Hvis jeg hadde opplevd at ting som er utenfor min kontroll påvirker pasientbehandlingen i stor grad slik at vi ikke kan ivareta pasientene godt nok, vil det slite så mye på samvittigheten at jeg heller måtte gjøre noe annet.» (5)*

Respondenten uttrykker her at det å miste kontroll slik at dette går utover pasientbehandlingen vil kunne bidra til et ønske om å bytte jobb. Hun ser på det å ivareta kvaliteten i sin enhet som en viktig lederoppgave i sitt arbeid. Hun understreker dette når hun svarer på spørsmålet om hvilke lederoppgaver hun opplever som viktigst:

*«Den viktigste oppgaven for meg er å ivareta pasientsikkerheten. Når vi har fokus på å ivareta pasientene på alle mulige måter, ivaretar vi også medarbeiderne. Ivareta medarbeiderne gjennom det å ha fokus på pasientsikkerheten, slik at de ikke kommer i en situasjon hvor de har gjort noe feil med pasienten.» (5)*

Respondenten svarer imidlertid ikke på om hun noen gang har opplevd et slikt arbeidspress, men heller ut i fra en tenkt situasjon. Det kan derfor bety at hun ikke har opplevd dette før.

En av lederne mener aldri å ha opplevd et så stort arbeidspress at dette kunne føre til jobbskifte:

*«Jeg har aldri opplevd arbeidspresset så stort at jeg har vurdert å bytte arbeid.» (2)*

Denne lederen har lang fartstid som sykepleier og leder. Hun uttrykker også videre at hun er trygg på at hun kan jobben sin og mestrer denne:

*«Jeg tenker at når jeg har vært så lenge i jobben min som det jeg har vært, så er faget mitt blitt ledelse og du får en trygghet i den erfaringen jeg har fått. Jeg føler jeg mestrer jobben.» (2)*

Respondenten har tidligere svart at hun er god til å delegere oppgaver. Dette begrunner hun med at hun er trygg på sine medarbeidere. Leder 5 har ansvar for 2 enheter med dagbasert drift, mens leder 2 er leder ved enhet som har døgndrift. Begge har et lederspenn på henholdsvis 30 og 70 ansatte. Ingen av dem har opplevd så høyt arbeidspress at det har vært aktuelt å bytte jobb. Derimot har leder 3 vurdert å skifte jobb på grunn av høyt arbeidspress:

*«Tidligere følte jeg arbeidspresset så stort at jeg vurderte og skiftet jobb et par ganger. Jeg synes også at jeg hadde for lite kunnskap og da synes jeg det var vanskelig å være leder. Nå har jeg tid til å gjøre alt som er forventet av meg.» (3)*

Denne seksjonslederen var da ansvarlig for mellom 40 og 50 ansatte på en enhet med døgndrift, men leder i dag en langt mindre enhet. Hvis vi sammenligner leder 5, 2 og 3 har de et relativt stort kontrollspenn, men leder 2 har nesten dobbelt antall medarbeidere. Hun opplever allikevel ikke å ha så høyt arbeidspress at hun har vurdert å bytte jobb. Det viser at størrelsen på kontrollspennet ikke alltid er avgjørende for om arbeidspresset er stort for den enkelte. Det kan bekreftes ytterligere gjennom andre svar:

*«Jeg har opplevd arbeidspresset så stort at jeg vurderte å skifte jobb. Jeg ble tillagt noen andre arbeidsoppgaver som jeg ikke hadde før og som jeg ikke trivdes med. Det hjalp å si ifra og organiseringen ble annerledes.» (1)*

Denne lederen så på arbeidsoppgaver hun ikke trivdes med og som hun heller ikke hadde erfaring med fra før. Hun valgte imidlertid å si noe om opplevelsen av for høyt arbeidspress til sin leder. Hennes oppgaver ble da omorganisert og hun fortsatte i sin stilling. Dette betyr at omorganisering av oppgaver har betydning for å hindre at ledere mistrives i sin jobb.

En kort oppsummering av svarene på spørsmålet om hva respondentene tenkte om deres arbeidsmengde og hvilken påvirkning de selv hadde på denne, viser at arbeidsmengden til tider gjør det vanskelig å prioritere mellom oppgavene som skal gjøres. Det er stor enighet om at lederne ikke kan påvirke egen arbeidsmengde, men de kan gjennom delegering lette arbeidstrykket for seg selv. To av respondentene opplyste at de hadde vurdert å skifte jobb fordi de hadde arbeidsoppgaver som gjorde dem stresset. En mente hun hadde for lite kunnskap og synes da det var vanskelig å være leder. Den andre trivdes ikke med de oppgavene hun hadde, men snakket med sin leder og fikk endret noen av oppgavene. Det kan se ut som det i noen tilfeller er mulig å påvirke egen arbeidsmengde, men det er vanskelig å si hvor utbredt dette er da det kun er en person som har opplevd dette. Samtlige svarer at opplevelsen av stress nå er svært liten, og at den var høyere når de hadde kortere erfaring. Dette begrunnes med lavere trykghetsfølelse i sin rolle som leder. I tillegg svarte de at de var blitt flinkere til å delegere oppgaver, og at de med årene taklet stress bedre. Det viser seg i vår undersøkelse at størrelsen på kontrollspennet ikke var avgjørende for om arbeidspresset oppleves stort for den enkelte.

### 4.3 Støtte

Det finnes ulike former for støtte i arbeidslivet. Respondentene fikk spørsmål knyttet opp mot støtte fra nærmeste leder, kollegastøtte og støttefunksjoner i organisasjonen. SØ har ulike støttefunksjoner innenfor HR, økonomi og IKT.

Alle lederne opplever å få informativ- og til dels instrumentell støtte til praktiske administrative oppgaver og personalsaker som krever bistand både fra økonomirådgiver og HR-rådgiver, men at den kanskje har blitt litt mindre tilgjengelig etter at disse har blitt sentralisert.

*«Når det gjelder støttefunksjoner som HR og økonomi, synes jeg det var bedre før når folk var til stede og ikke var sentralisert. Jeg synes hverdagen har blitt noe tyngre og savner å kunne sette meg ned å snakke med folk.» (2)*

En annen leder er stort sett fornøyd med den hjelpen som tilbys av støttepersonell i organisasjonen:

*«Jeg opplever å få god støtte av økonomirådgiver og det jeg ber om blir levert. I vanskelige personalsaker har jeg fått god hjelp og rådgivning fra HR-avdelingen. Jeg kunne ønske meg litt mer hjelp i saksbehandling på det juridiske plan.» (5)*

Flere av lederne benytter imidlertid støttefunksjonene i liten grad og det begrunnes med at det benyttes andre kanaler ved behov for hjelp:

*«Av støttepersoner bruker jeg helsesekretærene mest. De er flinke og hjelper meg mye i alt vi skal rapportere på. De er gode på å hente ut opplysningene vi trenger. Vi samarbeider mye.» (5)*

En annen uttrykte:

*«Vi har fått noen nye rådgivere som jeg ikke har møtt enda. Jeg opplever at vi får bedre tilbakemeldinger nå fra ledelsen på drift og økonomi. Det er mer konkret og kommer fra nærmeste leder, avdelingssjef. Jeg har sjelden bruk for støttefunksjoner fra HR.» (6)*

Respondenten over uttrykker mindre behov for hjelp av støttefunksjonene i organisasjonene da hun opplever bedre kommunikasjon med ledernivået over, avdelingssjef. Alle respondentene opplever i stor grad støtte fra sin nærmeste leder, men det er variasjoner i hva den enkelte mener er viktig og god støtte:

*«Jeg opplever støtte fra min leder når hun følger med og er orientert om hvordan vi har det. Min leder er lett tilgjengelig på telefon og mail for spørsmål. Jeg føler meg aldri avvist og jeg opplever at hun er ærlig og sier sin mening.» (3)*

Denne lederen føler seg sett av sin leder når hun utfører sitt arbeid. Det er viktig for henne at hennes leder er tilgjengelig ved behov og at lederen er tydelig.

En annen seksjonsleder mener kommunikasjonen med nærmeste leder (avdelingssjef) er viktig når det er temaer som bør drøftes:

*«Jeg opplever støtte fra nærmeste leder gjennom de ukentlige møtene vi har og hvor vi kan drøfte ting. Jeg kan også ta kontakt med min leder når jeg trenger det og jeg opplever at jeg har tillit hos lederen min. Hun er også flink til å komme med innspill.» (6)*

Ved at avdelingssjef er godt orientert om hvordan driftssituasjonen og "temperaturen" i avdelingen er, oppleves som viktig støtte. Flere påpeker også at det er verdifullt at leder er tilgjengelig ved e-post og telefon, samt at avdelingssjef av og til har tid til samtale.

Respondentene gir uttrykk for at de føler seg sett og hørt, ved at det blir vist en form for støtte i ulike sammenhenger.

Da respondentene fikk spørsmål om det var annen form for støtte som var viktig, svarte alle at den kollegiale støtten, enten fra lederkollegaer eller medarbeidere, er av stor betydning i hverdagen. Denne form for støtte bidro til større trygghet og dermed trivsel:

*«Det å ha samlingspunkter hvor man kan si noe om sin frustrasjon og bli sett og hørt føler jeg som en god støtte for meg som leder.» (1)*

Respondenten uttrykker her at som leder gir det emosjonell støtte å ha møtefora hvor man kan ventilere og samtidig bli sett og hørt.

En annen uttrykker at det også er rom for å gi hverandre råd og tilbakemeldinger:

*«Jeg opplever å ha god støtte i ledergruppa. Jeg blir spurt til råds og trenger ikke så mye mer verbal støtte. Vi er en veldig tett gruppe. Vi har jobbet sammen noen år og trekker mye veksler på hverandre. Jeg får gode tilbakemeldinger på de rådene jeg gir, og jeg føler at jeg har en sentral rolle i ledergruppa.» (2)*

Denne lederen er den med lengst erfaring av våre respondenter. Hun mener selv at hun bidrar med mye av sin kunnskap og erfaring som kan komme andre til nytte i deres lederjobb, i tillegg til det hun har nytte av gruppa selv. Respondenten anser den støtten hun får fra sine lederkollegaer som god mens støttefunksjonene i det administrative arbeidet oppleves som mangelfull.

Det var en av respondentene som mente hun fikk flere typer støtte av sine ansatte gjennom deres tilbakemeldinger. Hun uttrykte det slik:

*«Jeg får tilbakemelding på det de er fornøyd med og mindre fornøyd med. Noen er flinke til å komme med konkrete saker som vi kan løse sammen. Dette gir en slags støtte i hverdagen, det at medarbeiderne er engasjert i hvordan de har det og ønsker å bidra med det de kan.» (5)*

Respondentene mener alle at det å ha møteforum for ledergruppen, hvor de kan bruke hverandre som støttespillere og ventilere frustrasjon, er betydningsfull.

På spørsmål om opplevd støtte i sitt arbeid ble det snakket om ulike former for støtte. Alle var fornøyd med den støtten som deres nærmeste leder og lederkollegaer ga. Ut i fra svarene er det ulike behov når det kommer til type støtte. Den informative og instrumentelle støtten fra HR- og økonomiavdelingen, som ofte blir gitt i praktiske administrative oppgaver og personalsaker, var for de fleste god nok. Det viser seg også ut i fra svarene at behovet nok ikke er så stort for denne type støtte. Det begrunnes med at hvis støtten fra nærmeste leder, lederkollegaer og medarbeidere er god nok, blir behovet fra støttefunksjonene i organisasjonen mindre. Det er variasjon i hva den enkelte legger i opplevelse av god støtte. Noen opplever støtte når de blir sett av sin leder ved at denne er orientert og har oversikten nedover i avdelingen. For andre er god informasjonsflyt viktig støtte. Alle påpeker at de opplever sin nærmeste leder som tilgjengelig ved behov, og understreker at den kollegiale støtten de får i ledergruppen er viktig for deres hverdag.



#### **4.4 Balanse mellom krav – mestring**

4 av 6 seksjonsledere sier de opplever en god balanse mellom krav og mestring.

*«Jeg opplever å ha kontroll på arbeidsoppgavene mine. Jeg opplever ikke alltid at det er balanse mellom utfordringer og mestring. Noen ganger savner jeg litt mer utfordringer. Jeg liker utfordringer.» (6)*

Respondenten er helt klar på at hun har kontroll på sine arbeidsoppgaver, men hun sier samtidig at hun ikke alltid opplever en balanse mellom utfordringer og mestring.

Hun sier også at hun opplever konkrete krav fra nærmeste leder i forhold til sin jobb:

*«Ja, ut i fra handlingsplanene, der står det hva vi skal oppnå. Den har seksjonslederne i min avdeling vært med på å utarbeide sammen med avdelingssjefen og den er veldig konkret. Vi får dermed tilbakemeldinger på hvordan vi ligger an.» (6)*

Denne lederen mener at handlingsplanen som omhandler avdelingen tydeliggjør hvilke krav som ligger i hennes stilling og hun mener disse er konkrete nok. Handlingsplanen er utarbeidet i samarbeid med seksjonslederne og avdelingssjef. Den er nyttig i den forstand at den bygger på fastsatte mål og hvordan disse skal nås. Den kan brukes som en indikator på hvordan avdelingen og den enkelte enhet ligger an i arbeidet for måloppnåelse.

Lederen med lengst erfaring uttrykker at hun opplever krav og støtte fra sin leder gjennom tydeliggjøring og tilstedeværelse:

*”Min leder setter tydelige krav til den jobben jeg skal gjøre gjennom dialog. Vi har en åpen dialog hvis noe blir vanskelig. Hun stiller tydelige krav gjennom å være tilstede og veldig nær. Jeg kan ta kontakt med henne daglig. Hun gir meg støtte, og kravene hun stiller er helt rimelige.” (2)*

Respondenten mener hennes leder er tilgjengelig ved sin tilstedeværelse. Gjennom åpen dialog formidles tydelige krav og muligheten for å løse utfordringer sammen. Respondenten er den samme lederen som opplevde støtte fra HR- og økonomirådgiverne som mangelfull.

Hun sier videre:

*”Jeg opplever at det inn i mellom blir litt ubalanse mellom utfordring og mestring, fordi det stadig kommer nye administrative oppgaver. Jeg har et avslappet forhold til det og er aldri søvnløs på grunn av jobb.” (2)*

Med dette sier respondenten at hun til tider har utfordringer som kan være vanskelig å mestre, men med leder tilgjengelig blir utfordringene en langt mindre belastning for henne.

En tredje respondent uttrykker at hun selv kan være skyld i for høye forventninger:

*”Jeg opplever balanse mellom utfordring og mestring. Det gir meg god motivasjon til å fortsette videre. Jeg har nok noen ganger lett for å sette litt for høye forventninger til meg selv.” (5)*

Her gis det uttrykk for at det ikke er de konkrete kravene i jobben som er utfordrende, men at hennes egne forventninger om hvordan hun skal utføre jobben kan være større enn nødvendig.

Det kan synes som om mestringsevnen har kommet gradvis etter hvert som man har fått erfaring og har lettere for å delegere oppgaver til andre støttepersoner. En opplever at det er litt ubalanse og hun påpeker selv at hun kunne nok være flinkere til å delegere oppgaver. En opplever også litt ubalanse i at hun kunne tenke seg flere utfordringer. Her er det også variasjon i kontrollspenn for seksjonslederne og den som ønsker seg flere utfordringer er også den som har minst kontrollspenn.

I dette underkapittelet har vi sett på om og hvordan respondentene opplever balansen mellom krav og mestring/kontroll. Alle opplever stort sett å ha kontroll på sine oppgaver, men det er balansen mellom utfordringer og mestring som kan være noe mangelfull. For noen betyr dette mangel på utfordringer, mens for en var det stadig nye administrative oppgaver som var utfordringen. Ingen mente å oppleve dette som vanskelig i noen særlig grad, og noen mente utfordringer motiverte til å fortsette videre i sin jobb. Samtlige opplevde tydelige krav fra sin leder.

#### **4.5 Jobbtilfredshet**

Flere av våre respondenter har ikke fått direkte spørsmål om de opplever jobbtilfredshet. Grunnen til det er at respondentene kom intervjuer i forkjøpet og kom inn på temaet før spørsmålet ble stilt. Her er noen av de svarene som kom fram:

*«Jeg trives i jobben når jeg føler jeg har klart å lede slik at det er arbeids glede på den enheten jeg har. Jeg har et sykefravær som ikke er skyhøyt, vi har snudd noen steiner på nye enheter og fått redusert sykefraværet. De tilbakemeldingene jeg har fått gjennom medarbeiderundersøkelsen gjør at jeg opplever arbeids glede.» (5)*

Denne lederen ser på arbeids glede blant de ansatte som en faktor for trivsel både for seg selv og sine medarbeidere. Hun opplever tilfredshet i sin jobb når hun får tilbakemeldinger fra sine medarbeidere gjennom medarbeiderundersøkelser og et ikke for høyt sykefravær. Videre uttrykker hun trivsel med arbeids oppgaver som er med på videreutvikling av enhetene:

*«Å videreutvikle enhetene jeg leder, gjennom å sette mål og lage strategier og handlingsplaner som er i tråd med føringer både i organisasjonen og nasjonalt, gir tilfredshet i jobben. Dette arbeidet er med på å synliggjøre resultater og måloppnåelse. Jeg er dessuten opptatt av at de systemene vi har for å kunne utføre de administrative oppgavene vi er pålagt å gjøre, virker.» (5)*

En annen respondent uttrykker også at hun trives i jobben når hun får jobbe med personalledelse og utvikling av rutiner:

*«Jeg trives i jobben dersom jeg føler at jeg har kontroll over det jeg driver med. Jeg trives også når jeg får jobbe med personalet. Utvikle rutiner, slik at personalet kan føle seg trygge og vet hvilke oppgaver de skal gjøre. Det å ha en åpen dør og kontakt med medarbeiderne gjør at ting fungerer så mye bedre. da har jeg kontroll» (1)*

Både leder 1 og 5 leder relativt store enheter med et kontrollspenn på henholdsvis 43 og 30 ansatte. De er begge opptatt av systemer og rutiner som kan hjelpe til med å holde en viss struktur på hverdagen. Det kan synes som dette hjelper til med å opprettholde kontroll hos lederne.

Og en annen gir uttrykk for at det å bli sett og anerkjent er en viktig del for å oppnå jobbtildfredshet:

*«Jeg opplever jobbtildfredshet og blir motivert av at arbeidet jeg gjør blir lagt merke til og anerkjent.» (3)*

Samtlige respondenter i vår undersøkelse gir uttrykk for jobbtildfredshet og det er ulike faktorer som påvirker hver enkelt, men det å ha kontroll på arbeids oppgaver, ha mulighet for utfordringer og opplevd støtte, ser ut til å være tre fellestrekk.

Det å ha kontroll- og mestringsfølelse synes viktig for trivsel i jobben som seksjonsleder. Å bli tiltrodd nye utfordringer og oppgaver, og mestre disse, sier alle at de opplever som positivt utfordrende. Det kan synes som det å få være med å utvikle nye systemer og påvirke pasientforløp gir en følelse av å bli hørt og mulighet for utvikling både faglig og personlig. Alle respondentene uttrykker at de nå har mestringsfølelse og at de trives i jobben sin.

#### **4.6 Oppsummering**

Seksjonslederne som er intervjuet i denne undersøkelsen har fra 6 år og helt opp til 23 år med ledererfaring og alle har enten videreutdanning eller har deltatt i lederutviklingsprogram i regi av sin arbeidsplass. Alle respondentene mener at SØ's lederutviklingsprogram må tilbys nye ledere allerede når disse går inn i sin nye rolle som førstegangsledere for at de skal få størst utbytte. De mener dette vil kunne føre til at nye ledere vil få en innføring, og dermed større kunnskap, rundt de oppgavene som skal utføres. Enkelte utfordringer kan dermed bli noe lettere å håndtere.

Videre uttrykker de tre lederne som har deltatt i mentor / adept-programmet at dette er en nyttig ordning både for nye og erfarne ledere. Fokuset på veiledning og dens gunstige effekt på både faglig og personlig vekst er argumentet for nytteverdien. Veiledning kan gi en større trygghet i rollen som leder.

Innledningsvis kom vi med en påstand om at ledere ofte kan føle seg ensomme i sin lederjobb. Det er ingenting som tilsier at dette er korrekt ut i fra våre respondenters svar. De opplever alle en form for sosial støtte i sin jobb, enten fra nærmeste leder eller kollegaer. Denne støtten kan være godt samarbeid gjennom ledergrupper, tilbakemeldinger fra medarbeidere, konstruktiv kommunikasjon og at nærmeste leder er tilgjengelig ved behov. Det skal allikevel nevnes at respondentene ikke har fått direkte spørsmål om de opplever å føle ensomhet i sin lederjobb, så vi kan derfor ikke utelukke at dette forekommer til tider.

Respondentene gir tydelig uttrykk for at erfaring som leder gir mindre opplevelse av stress. Skulle det oppstå situasjoner som utløser stress, mener de selv de takler dette på en grei måte. Større evne til å delegerer øker fokus på prioritering av hvilke oppgaver som må gjøres først. En større trygghet i sin rolle som leder spiller også en stor rolle. Det er også en felles

opplevelse av å ha kontroll på sine arbeidsoppgaver og balansen mellom krav og mestring er jevn. Enkelte mener at det til tider kan være mangel på utfordringer.

Kort oppsummert vil vi påstå at de faktorene som er sammenfattet nedenfor bidrar til trivsel og dermed jobbtilfredshet:

- Lederutvikling/utdanning synes å være høyst relevant for å oppnå trygghet i rollen som seksjonsleder, men det er viktig at dette kommer så tidlig som mulig i starten på sitt lederskap for å danne et godt grunnlag for raskere mestringsfølelse.
- Støtte fra andre seksjonslederkolleger og nærmeste leder synes viktig for å utvikle seg faglig og personlig i jobben som seksjonsleder.
- Opplevelsen og håndtering av stress synes mindre og bedre med erfaring som seksjonsleder.
- Opplevelsen av balanse mellom krav/forventninger og kontroll/mestring oppnås når kravene stilles direkte og tydelig fra avdelingssjef eller tydeliggjøres gjennom mål- og handlingsplan for avdelingen.

Vi har i vårt datamateriale identifisert følgende positive og negative faktorer, vist i tabell 4.2:

**Tabell 4.2: Positive og negative faktorer**

<b>Positive faktorer</b>	<b>Negative faktorer</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tidlig lederopplæring</li><li>• Tilgjengelig og tydelig leder</li><li>• Anerkjennelse</li><li>• Tilgang på støttefunksjoner</li><li>• Regelmessige ledermøter</li><li>• Mål- og handlingsplaner</li><li>• Resultatoppnåelse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mangel på informasjon</li><li>• For mange administrative oppgaver</li><li>• Støttefunksjoner sentralt</li></ul>

## **5.0 DISKUSJON**

Oppgavens hovedhensikt er å belyse hvilke faktorer som kan påvirke jobbtilfredshet, og dermed mulig medvirke til å beholde seksjonsledere i Sykehuset Østfold i sine stillinger. Resultatene av vår undersøkelse peker ut noen faktorer som vi mener kan være nyttig å fokusere på.

I dette kapitlet vil vi drøfte resultatene i lys av den teorien vi har presentert i kapittel 2, samt utdrag fra SØ's interne medarbeiderundersøkelse for en ledergruppe (Tabell 5.1-5.7).

I sykehuset Østfold gjøres årlig en stor medarbeiderundersøkelse for å kartlegge medarbeidernes trivsel, belastninger og utfordringer, samt opplevd lederadferd. Det er her tatt ut deler av undersøkelsen som er relevant for å understøtte våre funn og anvendt relevant teori. Besvarelsen i undersøkelsen som er brukt her er gjort for en ledergruppe på 8 seksjonsledere. Medarbeiderundersøkelsen for øvrige medarbeidere er helt lik, men resultatene er samlet under ulike ansvarsområder. Dette for at hver enkelt leder innenfor de ulike avdelinger og enheter lettere skal kunne presentere resultatet og definere forbedringsområder og bevaringsområder. Vi omtaler avdelingen som undersøkelsen er tatt ut fra som Avdeling 1, for å ivareta kravene til anonymisering.

### ***5.1 Lederutvikling og lederutdanning***

”Kunnskap er makt”. En velkjent frase som kanskje viser seg ekstra tydelig i en kunnskapsbedrift. Seksjonslederrollen innebærer å være leder for ulike profesjoner innenfor ett eller flere fagområder. Flere av disse personene vil være autonome i sin yrkesutøvelse og faglig sterke. Det forventes et høyt kunnskapsnivå også av seksjonslederen. I en stor kunnskapsbedrift som Sykehuset Østfold vil det være viktig både med kompetanse innen fag, ledelse og organisatoriske forhold. Mintzbergs modell for fagbyråkrati og divisjonalisert struktur er et eksempel på selvstyrte enheter med stort beslutningsansvar. Fra arbeidsgivers side legges det til rette for at seksjonsledere i SØ skal kunne ta videreutdanning innenfor ledelse, men det er på nåværende tidspunkt ikke et krav for å inneha seksjonslederrollen. Sykehuset Østfold har også selv utviklet et program, PULS, beregnet på ledere for å utvikle kunnskap til å bedre stå i lederrollen.

Gjennom intervjuene har vi funnet at 5 av 6 ledere har videreutdanning eller gjennomgått hele eller deler av lederutviklingsprogrammet. Det er enighet om at lederutvikling har god nytteverdi for å oppnå større trygghet i rollen som seksjonsleder. I flere av de forskjellige modulene i PULS programmet legges det opp til klasseromsundervisning og diskusjoner i plenum på tvers av fagområder og avdelinger. Alle respondentene som har deltatt i programmet oppgir denne erfaringsutvekslingen og problemløsingen som verdifull. Respondentene ser i mange sammenhenger at erfaringene kan overføres på tvers av avdelinger og fagområder. Dette gir læring og innsikt i problemstillinger andre steder i organisasjonen, samt en større forståelse for organisasjonen som helhet. Det gir samtidig en sosial støtte i at andre har hatt de samme problemstillingene tidligere. Alle respondentene uttrykte at utbyttet av lederutviklingsprogrammet var størst og mest nyttig når man er relativt ny i lederrollen.

I lys av Karasek & Theorell (1990) kan man si at videreutdanning/lederutvikling kan være ett av tiltakene som gir økt kontroll på egne arbeidsoppgaver og bidrar til trygghet i rollen som seksjonsleder. Alle 6 respondentene hadde sykepleierutdanning. Å gå fra å være fagperson til å være leder gir noen nye utfordringer i form av behov for kunnskap og erfaring rundt ledelse

og administrative oppgaver og lederverktøy. Økt kunnskap innenfor det området du skal arbeide med, bidrar til en større forståelse for hvordan oppgaven skal løses.

I følge Karasek & Theorell sin modell er det av stor betydning hvordan man opplever graden av kontroll i forhold til arbeidsoppgaver. Opplever man høy grad av kontroll og lave krav gir det en arbeidssituasjon med lav belastning, altså mindre fare for å utvikle jobbrelevante helseplager. Opplever man høy grad av kontroll og høye krav gir det en arbeidssituasjon hvor man opplever god mestringsfølelse og har lettere for å utvikle seg faglig og personlig. Slik vi tolker modellen vil kompetanse innenfor det fagområdet man skal lede, samt lederutdanning, gi større forutsetninger for opplevelse av kontroll. Våre respondenter gir alle uttrykk for at det er nyttig med kompetanse innenfor faget ledelse, slik at det lettere kan oppleves trygghet i rollen som leder og dermed øke sjansen for jobbtilfredshet. Vi vil påstå at relevant kompetanse til å utføre oppgaver på en god måte vil kunne bidra til økt mestringsfølelse, som igjen kan gi større tilfredshet og motiverer til ny læring. Grund (2006) påpeker de utfordringene som ledere i kunnskapsorganisasjoner står overfor når det gjelder å opprettholde balansen mellom fag, økonomi og politiske føringer. De må hele tiden arbeide både på det strategiske og operasjonelle nivå, for å nå organisasjonens mål. Da kreves det at det hele tiden jobbes med å utvikle organisasjonens lederutvikling, slik at lederne er kompetente til å opprettholde denne balansen i størst mulig grad. Denne kompetansen kan bestå av ervervet kunnskap både gjennom praktisk erfaring og ved teoretisk tilegnelse.

Vi ser at funnene i vår undersøkelse, basert på spørsmål om nytteverdien av lederutdanning og / eller lederutviklingsprogrammet i SØ, bekrefter noe av det teoretiske grunnlaget som krav-kontroll-modellen bygger på. Alle respondentene uttrykte å ha hatt nytteverdi av lederutviklingsprogrammet i SØ, i form av økt kompetanse og forståelse på tvers av organisasjonen, noe som kan gi større kontroll. Utdrag fra Medarbeiderundersøkelsen i SØ understøtter også våre funn:

Tallene i tabellene viser:

Kolonne 1 – hvor mange som har svart (8 er 100 %)

Kolonne 2 – Score 0-100 der 100 er «enig».

**Tabell 5.1: Faglig utvikling**

	Antall svar	Resultat 2012
FAGLIG UTVIKLING	8	81



Får utviklet meg faglig gjennom jobben	8	88
Får tilstrekkelig undervisning og veiledning til å kunne gjøre en god jobb	8	84
Legges det til rette for at du kan få utviklet dine ferdigheter	8	78
Får du konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet du utfører	8	72

**Medarbeiderundersøkelse Sykehuset Østfold,  
Afdeling 1, Ledelse og stab, 2012**

Her viser undersøkelsen høy enighet om at SØ legger til rette for faglig og personlig utvikling for sine ledere, og at nytteverdien er over middels høy.

### ***5.2 Ulike former for støtte***

Vi påstod innledningsvis at som seksjonsleder i en sengepost/ poliklinikk/ dagavdeling med alt fra 20-60 medarbeidere, kan man av og til føle seg ensom og alene om ansvaret. Det kan oppleves som motstridene å skulle drive en god faglig utvikling for medarbeiderne samtidig som man også har et økonomisk ansvar om balanse. I en stor organisasjon som Sykehuset Østfold er det mange seksjonsledere og mange medarbeidere. Samtlige av respondentene oppga at de har et møteforum hvor de samles med andre seksjonsledere innenfor samme avdeling/divisjon og nærmeste leder, gjerne en gang i uken eller hver fjortende dag. Det ble poengtert fra flere seksjonsledere at dette møteforum var særdeles viktig for å opprettholde god dialog med lederkollegaer og nærmeste leder. Det var i denne sammenheng man hadde mulighet til å diskutere daglige problemstillinger med andre ledere, samt få tilbakemeldinger og god informasjon fra nærmeste leder. Ut i fra hva respondentene forteller, kan vi identifisere minst tre former for støtte som utveksles i disse gruppene. Disse formene for støtte kan sammenlignes med hva House (1981) beskriver som emosjonell-, informativ- og vurderings støtte.

5 av 6 respondenter mente at de hadde god støtte fra HR-avdeling og økonomirådgivere når de først hadde behov for slik støtte. En mente at støtten var noe mangelfull. Det var litt varierende hvordan disse støttefunksjonene ble brukt. Det synes lettere å ta kontakt når man er godt kjent i organisasjonen og mer spesifikt kan be om støtte til enkelte vanskelige oppgaver. Med noe mer erfaring synes det også lettere å være mer korrekt på hvilke oppgaver/saker det

er viktig og riktig å bruke støttefunksjoner fra HR og økonomi. En av respondentene med lang erfaring uttrykte at det var enklere å ta kontakt for bistand fra HR avdelingen for noen år siden, før de ble sentralisert til en avdeling som fysisk sitter i en annen by. Hun begrunnet dette med at *«hun savnet det å kunne sette seg ned og snakke med folk.»*

Samtlige respondenter oppnevnte egen leder og seksjonslederkollegaer som de viktigste støttepersonene i sitt daglige arbeid, både faglig og sosialt. Det er enighet i vår undersøkelse om at miljøet i seksjonsledergruppen er viktig for trivsel og opplevelsen av støtte. Dette kan synes særdeles viktig for å unngå opplevelsen av å stå alene som leder i sin enhet under arbeidspressede perioder og omstillinger.

I følge Karasek & Theorell har sosial støtte en positiv effekt i forebyggingen av helseplager og utbrenthet. Den sosiale støtten det her refereres til er et samlet nivå for hjelpsom sosial interaksjon i kollegiet, som inkluderer både medarbeidere og overordnede (Karasek & Theorell, 1990). Dette kan sammenlignes med den emosjonelle støtten som House (1981) beskriver. Ved behov for å bli hørt når en treffer på vanskelige arbeidssituasjoner eller utfordringer som krever rådføring med andre, vil det at en kollega eller nærmeste leder aktivt lytter til og viser interesse for det som blir lagt fram, kunne hjelpe til å komme nærmere en løsning. I vår undersøkelse fant vi at alle respondentene nettopp viser til sosialt samspill med andre seksjonslederkollegaer og nærmeste leder som støttende, gjennom å ta opp ulike utfordringer med hverandre. Respondentene viste også til konkrete tilbakemeldinger fra sine ledere når det gjaldt informasjon om egen avdeling/enhet, og organisasjonen generelt. De planlagte møtene i ledergruppene var gode arenaer for dette. Dette er hva House (1981) beskriver som informativ støtte, og den bidrar til å formidle informasjon som kan være nyttig for å løse organisatoriske oppgaver.

Sosialt samspill slik vi ser det her, indikerer at det er et godt miljø i ledergruppen og at det er mye sosial støtte blant kollegaene. Dette vil, som tidligere nevnt, i følge Karasek & Theorell (1990) være forbyggende for helserelaterte plager og man vil kunne forvente et relativt lavt sykefravær. Rapporten ”Arbeidsliv i Norden” gjennomført av arbeidsforskningsinstituttet i 2009, og som bygger på prosjektet «Positive factors at work», konkluderer med de samme resultatene. Gjennom å tilpasse arbeidsoppgaver og å gi tilbakemelding på resultater i jobben, var det med på å skape engasjement hos arbeidstakerne. Respondent (2) i vår undersøkelse viste til at hun fikk endret sine arbeidsoppgaver da hun ikke trivdes med dem hun hadde.

Dette bidro til at hun fortsatte i sin lederstilling. Rapporten konkluderer også med at det viste seg at opplevelse av kontroll i jobben sammen med sosial støtte fra leder og medarbeidere økte opplevelsen av flyt på jobben (Christensen, 2009). Denne flyten oppstår når anstrengelsen i arbeidet avtar og prestasjonsnivået øker (Wormnes & Manger, 2005). Tilstanden kan etter vår mening opptre når en opplever støtte gjennom bekreftelse eller rådgivning/veiledning, i følge funnene i overnevnte rapport.

Når vi sammenligner vår undersøkelse med Medarbeiderundersøkelsen i SØ, hvor scoren er 0-100, der 0 er nei og 100 er ja, stemmer de overens med våre funn.

**Tabell 5.2: Sosialt samspill**

	Antall svar	Resultat 2012
SOSIALT SAMSPILL	8	89
Er det sosiale klima i din enhet preget av medansvar og lagånd	8	88
Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid fra dine arbeidskollegaer	8	91
Opplever du at samarbeidet i enheten fungerer godt	8	88

**Medarbeiderundersøkelse Sykehuset Østfold, Avdeling 1, Ledelse og stab, 2012**

Tabell 5.2 viser den avdelingen med den største seksjonsledergruppen og resultatene som er presentert her vil ikke nødvendigvis være representative for ledergruppene i de andre avdelingene. Andre avdelinger vil kanskje være mer avhengig av personlig kjemi i mindre grupper. Allikevel gir den sammen med vår undersøkelse noen retningsgivende tall.

Når vi ser på resultatene i tabell 5.3, «opplevd lederadferd» i Medarbeiderundersøkelsen, indikerer det etter vår mening at seksjonslederne opplever å ha god dialog med sin nærmeste leder og at ting som er tatt opp blir fulgt opp. Undersøkelsen viser en høy score på alle fem spørsmålene, og det totale gjennomsnittet ligger på 90. Dette indikerer at seksjonslederne i denne undersøkelsen er meget tilfredsstilte med sine nærmeste ledes tilstedeværelse og støtte. Dette samsvarer med svarene fra våre respondenter. Slik vi tolker Karasek & Theorell, mener vi dette er faktorer som bidrar til både sosial støtte og følelsen av kontroll på oppgavene sine.

**Tabell 5.3: Opplevd lederadferd**

	Antall svar	Resultat 2012
OPPLEVD LEDERADFERD	8	90
Min nærmeste leder er flink til å informere om det som skjer i vår virksomhet	8	84
Min nærmeste leder stiller tydelige krav til mine arbeidsprestasjoner	8	88
Min nærmeste leder følger opp det vi blir enige om	8	91
Dersom jeg ble utsatt for vold /trusler på jobb, ville jeg få god oppfølging fra nærmeste leder	8	94
Dersom jeg ble syk over en lengre periode, ville jeg få god oppfølging av nærmeste leder	8	94

**Medarbeiderundersøkelse Sykehuset Østfold, Avdeling 1, Ledelse og stab, 2012**

### 5.3 Opplevelsen og håndtering av stress

I vår undersøkelse var det enighet blant respondentene om at det er liten mulighet til å påvirke arbeidsmengden som tildeles, men med erfaring og trygghet i rollen er det lettere å delegere oppgaver til andre støttepersoner som stedfortreder, sekretær og fagsykepleier.

Det kom fram forskjellige svar på hva stress er for den enkelte, men felles for dem alle var at opplevelsen av stress og håndtering av stress synes av å avta med erfaring. Noen opplevde stress ved at de ikke får gjort alle arbeidsoppgaver godt nok til riktig tid, mens andre opplevde omstillingsprosesser som stressende. En uttrykte også at utfordringen med å håndtere en omstilling på en god måte ovenfor medarbeiderne, var en positivt utfordrende oppgave.

Karasek & Theorell (1990) samt Eriksen & Ursin (1999) mener at høye krav og lav kontroll er så utfordrende at det vil kunne gi utslag i helserelaterte plager, som depresjon, angst og tretthet. Har man derimot høye krav og høy grad av kontroll på oppgavene vil man tvert i mot minske risikoen for helseplager og heller oppleve mestringsfølelse og utvikling i rollen, både faglig og personlig. Denne fremstillingen er i god tråd med våre funn. Arbeidsbelastningen oppleves som stor og det er liten påvirkningsmulighet på arbeidsmengden. Resultatene i Medarbeiderundersøkelsen, tabell 5.4 viser samme tendens. Scoren er her 0-100, hvor 0 er ja og 100 er nei. Scoren viser helt ned i 31 på arbeidsmengde og 38 på påvirkningsmulighet. Dette forteller oss at alle 8 seksjonslederne mener de har høy arbeidsbelastning og de har liten mulighet til selv å påvirke denne mengden. Det er også relativ høy score på at man må gjøre arbeidsoppgaver man ikke behersker, litt under halvparten svarer ja på dette.

Respondentene i vår undersøkelse oppgir ikke dette som noe negativt, da de opplever å ha god kontroll på egen arbeidshverdag. Tabell 5.4 i Medarbeiderundersøkelsen forteller oss ikke noe konkret om lederne som er med mener det er negativt eller positivt å ha stor arbeidsmengde, men ut i fra svarene på spørsmålene om egenkontroll i neste underkapittel, kan det tolkes som de har kontroll. Det er ønskelig å tillegge at seksjonslederne i Medarbeiderundersøkelsen har svart på en spørreundersøkelse hvor det ikke har vært mulighet for utdypelse av svarene, og dette kan ha hindret relevant informasjon å komme fram. Tabell 5.5 viser dessuten at ingen av de 8 spurte har sykefravær som er jobbrelatert.

**Tabell 5.4: Arbeidsbelastning**

	Antall	Resultat

	svar	2012
ARBEIDSBELASTNING	8	59
Er den fysiske arbeidsbelastningen for stor i arbeidet ditt	8	94
Er arbeidstempoet ditt belastende	8	44
Er arbeidsmengden din belastende	8	31
Må du utføre arbeidsoppgaver du opplever at du ikke behersker	8	66
EGENKONTROLL	8	52
Kan du påvirke mengden arbeid som blir tildelt deg	8	38
Kan du selv bestemme ditt arbeidstempo	8	66

**Medarbeiderundersøkelse Sykehuset Østfold,  
Avdeling 1, Ledelse og stab, 2012**

**Tabell 5.5: Sykefravær relatert til jobbforhold**

	Antall svar	Resultat 2012
Jobbrelaterte forhold har vært medvirkende til sykefravær jeg har hatt (de siste 12 månedene)	7	100

**Medarbeiderundersøkelse Sykehuset Østfold,  
Avdeling 1, Ledelse og stab, 2012**

I denne sammenheng viser scoren 100 avkrefteende til at sykefravær har vært jobbrelatert.

#### ***5.4 Opplevelsen av balanse mellom krav og kontroll***

4 av 6 seksjonsledere i vår undersøkelse opplever at det er balanse mellom krav/forventninger og kontroll/mestring. Dette har kommet gradvis etter hvert som man har fått erfaring og har lettere for å delegere oppgaver til andre støttepersoner. En opplever at det er litt ubalanse og hun påpeker selv at hun kunne nok være flinkere til å delegere oppgaver. En opplever også litt ubalanse i at hun kunne tenke seg flere utfordringer. Alle respondentene opplever å ha god kontroll på arbeidsoppgavene sine, men to sier at de ikke alltid har tid til å gjøre oppgavene så godt som de gjerne skulle. De sier også at de er opptatt av å ha gode systemer, men at det ikke alltid er tid til å følge de opp slik de hadde ønsket.

Det å ha kontroll- og mestringsfølelse synes viktig for trivsel i jobben som seksjonsleder. Det å få nye utfordringer og mestre disse, sier alle at de opplever som positivt utfordrende. Det kan synes som det å få være med å utvikle nye systemer og påvirke pasientforløp gir en følelse av å bli hørt og mulighet for utvikling både faglig og personlig. Hawthorne-studiene, som ble gjennomført mellom 1927 til 1932, viste gjennom sine undersøkelser at sosial

anerkjennelse hadde stor betydning for fremhevelsen av motivasjonsfaktorer. Spesielt viktig var samhandling og relasjonen mellom leder og medarbeider (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette kan overføres til vår gruppe også, da det er viktigheten av å få oppmerksomhet og anerkjennelse som står sentralt. Alle respondentene i vår undersøkelse uttrykker at de har mestringsfølelse og at de trives i jobben sin, til tross for stor arbeidsbelastning. Her kan vi igjen referere til Karasek & Theorell som viser til forholdet mellom høye krav og høy kontroll.

Medarbeiderundersøkelsen viser i tabell 5.6 også tegn på høy kontroll og mestringsfølelse i den forstand at de er bevisst egen rolle og ansvar.

**Tabell 5.6: Rolleklarhet**

	Antall svar	Resultat 2012
ROLLEKLARHET	8	95
Vet du hva som er ditt ansvarsområde	8	97
Vet du nøyaktig hva som forventes av deg i jobben	8	94

**Medarbeiderundersøkelse Sykehuset Østfold, Avdeling 1, Ledelse og stab, 2012**

Her viser tabellen score fra 0-100 hvor 0 er nei og 100 er ja.

På spørsmål om hvordan seksjonslederne opplevde at deres nærmeste leder stilte krav til dem, var svarene noe varierende. Noen opplever tydelige krav gjennom dialog med leder og skriftlig lederavtale. Dette blir fulgt opp gjennom ukentlige møter hvor mål blir kommunisert og gitt tilbakemelding på. En seksjonsleder har to forskjellige avdelingssjefer å forholde seg til og opplever at de to setter forskjellige krav og har veldig forskjellig fokus.

Svarene i medarbeiderundersøkelsen vi viser til, tar kun for seg seksjonsledere innenfor en avdeling og behøver således ikke være helt representative for de andre avdelingene, men kan allikevel gi en pekepinn. Vår egen erfaring som seksjonsledere er at tydelige krav fra nærmeste leder gir økt forutsetning for å innfri og dermed økt mulighet for mestringsfølelse. Karasek & Theorells teori predikerer at hvordan krav virker inn på den enkelte, er avhengig av hvor høy kontroll han eller hun opplever å ha, og omvendt. Rent konkret kan man forvente at jobbtilfredsheten til en arbeidstaker som opplever høy kontroll, i mindre grad blir negativt påvirket av høye krav, enn jobbtilfredsheten til en med lav kontroll i jobben. Det kan ut ifra modellen begrunnes med større tilfredshet når en opplever mestring ved utfordringer, for

eksempel i det Karasek & Theorell beskriver som «aktive» jobber. Det fører igjen til læring med resultat av personlig og faglig vekst.

Svarene i medarbeiderundersøkelsen viser at et stort antall av de 8 lederne som svarte mener de har positivt utfordrende oppgaver. Dette samsvarer med tallene som viser engasjement og arbeidsglede hos de samme. Tallet på hvor ofte misnøye med jobben har ført til ønske om å bytte arbeidsgiver viser her samsvar med hva våre respondenter svarte i vår undersøkelse. Det blir i medarbeiderundersøkelsen spurt om bytte av arbeidsgiver, mens det i vår undersøkelse blir spurt om bytte av jobb. Vi mener likevel at svarene kan sammenlignes, fordi det blir fokusert på misnøye / stor arbeidsbelastning i spørsmålet og ikke selve arbeidsgiveren eller jobben i sin helhet.

**Tabell 5.7: Motivasjon**

	Antall svar	Resultat 2012
<b>MOTIVASJON</b>	8	85
Er arbeidet ditt utfordrende på en positiv måte	8	91
Arbeidsoppgavene mine engasjerer meg	8	84
Jobben er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende	8	81
<b>ARBEIDSGLEDE</b>	8	90
Gleder du deg til å gå på jobben	8	88
Hvor ofte fører misnøye med jobben til at du ønsker å bytte arbeidsgiver	8	88
Hvor fornøyd er du samlet sett med den jobben du har nå	8	94
<b>TILHØRIGHET</b>	8	83
Jeg sier til mine venner at dette er en god arbeidsplass å jobbe på	8	84
Denne arbeidsplassen inspirerer meg virkelig til å yte mitt beste	8	81
Jeg er stolt av min arbeidsplass	8	84



## **Medarbeiderundersøkelse Sykehuset Østfold, Avdeling 1, Ledelse og stab, 2012**

Her viser tabellen score fra 0-100 hvor 0 er nei og 100 er ja, bortsett fra spørsmålet om hvor ofte fører misnøye til at du ønsker å bytte arbeidsgiver, hvor det er motsatt.

Alle våre respondenter har uttrykt at de opplever balanse mellom krav/forventninger og kontroll/mestring, med noe variasjon. Alle 6 uttrykker at de opplever mestringsfølelse og at de trives i jobben sin. Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen understøtter dette i den grad den gir en pekepinn og ikke nødvendigvis er representativ for alle seksjonsledere.

I Karasek & Theorell sin krav-kontroll-modell beskrives at høye krav/forventninger og høy kontroll/mestring gir en god arbeidssituasjon med utvikling i positiv retning. Opplevelsen av mestring er viktig også for å få økt trygghet i lederrollen og bedre håndtere hverdagens stress og utfordringer. Denne modellen, både med og uten sosial støtte inkludert, har blitt brukt i mange undersøkelser siden den ble presentert, ikke minst innen forskning på arbeidsforholds innvirkning på helse.

### ***5.5 Jobbtilfredshet***

Stress rapporteres å ha en negativ påvirkning på jobbtilfredshet, mens autonomi er en faktor som kan trekkes fram som noe som påvirker jobbtilfredsheten i positiv retning (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990).

Ut i fra våre resultater og medarbeiderundersøkelsen kan vi si at det er stor grad av jobbtilfredshet blant seksjonslederne i SØ. For våre informanter spiller faktorer som sosial støtte fra nærmeste leder og kollegaer, samt medarbeidere, en stor rolle for deres trivsel. Å oppleve balanse mellom krav og kontroll på arbeidet og ha nok utfordringer, ser også ut til å gi stor jobbtilfredshet. Kaufmann og Kaufmann (2009) refererer til 6 jobbkrav som kriterier for en persons behov for innhold i jobben, men disse er generelle. Allikevel kan en se ut i fra disse kriteriene fellestrekk som går igjen hos våre respondenter; - behov for anerkjennelse, kunne fatte beslutninger (autonomi), behov for utvikling (lærdom) og behov for å se resultater. Det kan også vises til Schaufeli & Bakker (2004) sine tre begreper vitalitet, entusiasme og fordyppelse når en skal beskrive hva jobbengasjement kan være. Begrepene inneholder blant

annet beskrivelser som utholdenhet, inspirasjon, utfordringer og vilje til å anstrenge seg i arbeidet. Dette er komponenter som kan sammenlignes med våre respondenters uttalelser. Selv om de nevnte komponentene ikke er uttalt direkte i våre intervjuer, mener vi å oppfatte dette etter en helhetsvurdering av vår analyse. Våre funn stemmer godt med hva teorien som omhandler jobbtilfredshet sier.

### **5.6 Kritikk av krav-kontroll-modellen**

Modellen til Karasek & Theorell har blitt brukt i mange undersøkelser, men den har også blitt kritisert. Bakker & Demerouti,(2007:309), har en egen jobbkrav-ressursmodell, og hevder at enhver jobb består av både krav og ressurser, men at dette vil variere fra yrke til yrke. De er kritiske til det de kaller en «vaskeseddeltilnærming». I dette legges at «... *påvirkningsfaktorer inkluderes i modeller uten at det på en nyansert måte grunngis hvorfor nettopp disse variablene er tatt med...*». Allikevel skiller Bakker & Demerouti (2007:313) mellom to parallelle prosesser, en *helsevekkende* prosess og en *motivasjonell* og oppbyggelig prosess. Dette er i tråd med Karasek og andre kollegaers oppfatning. (Einarsen & Skogstad, 2011).

En annen som har kritisert modellen er Shirley Reynolds (1997). Hun påpeker at mennesker har ulike oppfatninger av om de har høy eller lav kontroll i arbeidet og dermed blir kontrollbegrepet diffust. Målingene som er gjort i utarbeidelse av modellen innebærer subjektive forhold og ivaretar ikke individuelle forskjeller. Hun viser også til at mennesker har ulike behov for kontroll i arbeidet og at ikke alle ser på en økning av kontroll nødvendigvis som et gode (Reynolds, 1997).

Vi ønsker tross kritikk å konkludere med at modellen har stor innflytelse på oppfatning av arbeidshelse og jobbtilfredshet. Vi har sett sammenhengen mellom modellen til Karasek & Theorell og våre empiriske funn, og mener dermed at modellen er dekkende for vår problemstilling.

## **6.0 KONKLUSJON**

Hensikten med studien har vært å beskrive hvilke faktorer som påvirker erfarne seksjonsledere til å bli i jobben sin. Studien har en kvalitativ design, og det har vært benyttet semistrukturerte intervju ved datainnsamling. Seks seksjonsledere i forskjellige avdelinger/klinikker er blitt intervjuet. Data er blitt analysert ved hjelp av systematisk tekstkondensering, noe som resulterte i fem funn. Det første funnet er respondentenes enighet om at nytteverdien av lederutdanning og lederutvikling er stor og begrunner det med at økt kompetanse og forståelse på tvers av organisasjonen. Respondentene uttrykker at dette gir en opplevelse av å ha oversikt og større kontroll, dermed oppnår de mer trygghet i rollen som seksjonsleder.

Det andre funnet viser at våre respondenter opplever stor grad av støtte fra nærmeste leder, kollegaer, medarbeidere og fra ulike støttefunksjonene som finnes i SØ. Denne støtten viser seg å ha stor betydning for trivsel. Det er i ledergruppene denne støtten oppleves som størst,

men den finnes også hos medarbeidere. Respondentene mener at tilbakemeldinger er viktig for å gjøre en god jobb.

Funn nummer tre viser at respondentene har lite påvirkning på den arbeidsmengden seksjonsledere i SØ får tildelt, men allikevel er det sjeldent de opplever stress. De fleste uttrykker at de takler dette bra gjennom delegering og bevisst prioritering og avverger dermed i stor grad å bli stresset over lengre tid. Opplevelsen av stress var også ulik. Noen mente større arbeidsmengder kunne virke som en stressor, mens andre mente det var stressende når mangelen på informasjon fra ledernivåene over ble for stor.

Det fjerde funnet viser at det blir stilt tydelige krav fra nærmeste leder. Dette oppleves som viktig for rolleavklaring og egen funksjon, som igjen gir økt forutsetning for å innfri og dermed økt mulighet for mestringsfølelse. Alle opplevde balanse mellom krav og kontroll på egne oppgaver.

Det femte funnet viser at respondentene opplever utfordringer som positivt. Noen mener det av og til kan være noe mangel på nye utfordringer, men vet gjennom erfaring at det vil dukker opp nye utfordringer fra tid til annen. Utfordring er positivt for alle respondentene. Til sammen besvarer disse fem funnene forskningsspørsmålet. Diskusjon har blitt gjennomført med hensikt i å skape en dialog mellom funn og relevant litteratur ut fra tema som gjorde seg gjeldende i funnpresentasjonen.

Oppsummert viser vi til at vi har fått bekreftet våre funn i tråd med tidligere empiriske studier og Karaseks & Theorells krav-kontroll-modell. Samtidig mener vi også å ha gjort funn i at det er av stor betydning for seksjonslederens utvikling og trygghet i rollen med videreutdanning innen ledelse og/eller interne lederutviklingsprogram. Svar gitt fra respondentene viser at erfaring i lederrollen og videreutdanning/ utviklingsprogram gir gode forutsetninger for trygghet i rollen som seksjonsleder. Dette gir bedre forutsetninger for å håndtere daglige utfordringer og arbeidspress gjennom bruken av støttespillere mer aktivt i en stor organisasjon. Det er sammenfall mellom at den seksjonslederen uten lederutdanning eller påbegynt lederutdanning er den som også opplever ubalanse mellom utfordringer og mestring. Hun opplever at utfordringene til tider er større enn mestringsfølelsen. Det er også den samme seksjonslederen som ved en tidligere anledning vurderte å skifte jobb på grunn av stort arbeidspress og mistriivsel med noen av oppgavene. Dette er med på å forsterke en

argumentasjon som taler for at det bør legges til rette for lederutdanning ved ansettelse av seksjonsledere i Sykehuset Østfold.

Opplevelsen av godt arbeidsmiljø med støttespillere både i seksjonslederkolleger og egen leder bidrar til økt motivasjon for å yte sitt beste. Følelsen av å bli sett og hørt gir seg utslag i å oppleve å ha sosial støtte i hverdagen.

Alle opplever balanse mellom krav/forventninger og kontroll/mestring, med noe variasjon. I følge Karasek & Theorell (1990) gir det motivasjon for ny læring og trivsel i jobben. Vi mener det langt på vei også bekreftes av medarbeiderundersøkelsen som er gjennomført i Sykehuset Østfold. Selv om resultatene her er fra en avdeling (den største), tror vi nok at det kan være representativt for andre avdelinger også da intervjuobjektene våre stort sett er fra andre avdelinger.

Vi stilte innledningsvis spørsmål om det var mulig med vårt prosjekt å finne ut om det var forskjeller innenfor avdelingene når det gjaldt faktorer som påvirket jobbtilfredshet. Vi fant at likheten er svært stor. Det er stor enighet om hvilke faktorer som spiller inn på jobbtilfredshet på tvers i organisasjonen.

### ***6.1 Veien videre***

Det har under arbeidet med dette studiet dukket opp flere interessante problemstillinger som det kunne vært spennende og sett nærmere på. Blant annet kunne undersøkelsen vært utvidet med intervjuer av tidligere ledere som frivillig har sluttet i stillingen, for å se om vi kunne finne felles årsaker til at de valgte å slutte. Det er mange årsaker til at ledere slutter og de kan like gjerne være av personlige grunner. Ikke alle er personlig egnet for lederrollen og mange oppdager at det blir et for stort ansvar. Det kunne vært interessant og gjennomført en kvantitativ undersøkelse for å supplere de funn vi har gjort, ved en senere anledning. Slik kunne vi bedre fått kartlagt omfanget og relevansen av våre funn. Vi valgte imidlertid denne gang å fokusere på hva som kunne skape jobbtilfredshet blant seksjonsledere i Sykehuset Østfold, og håper med det at dette kan komme vår organisasjon til nytte.

## LITTERATURLISTE

Aadland, E. (2004) «Og eg ser på deg-»: vitenskapsteori i helse- og sosialfag. 2.utgave, 3.opplag 2007. Oslo: Universitetsforlaget

Alvesson, M. & K.Sköldberg (2009). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2.upplagan. Lund: Studentlitteratur

Aronsson, G., & T. Lindh (2004). *Långtidsfriskas arbetsvilkor*.  
Arbete och halsa - Vetenskaplig skriftserie - Arbetslivsinstitutet, 2004:10.

Bakker, A. & E. Demerouti (2007). *The Job Demands-Resources model: state of the art*.  
Journal of Managerial Psychology. Vol. 22 No. 3, 2007 og  
[www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm](http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm)

Bernard, B. P. 1997, "*Musculoskeletal Disorders and Workplace Factors*. A

*critical review of epidemiological evidence for work-related musculoskeletal disorders of the neck, upper extremity and low back pain", U.S. Department of health and human services*

Bolman, L.G. & T.E. Deal (2007). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Gyldendal Akademisk Forlag

Christensen, M. (2009) «Positive faktorer i arbeidslivet» Arbeidsliv i Norden:  
<http://www.arbeidslivinorden.org/artikler/forskning/forskning-2009>

Einarsen, S. & A. Skogstad (red.) (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Eriksen, H. R. (1998). *Stress and coping: does it really matter for subjective health complaints?* Akademisk avhandling. Universitetet i Bergen

Eriksen H. R. & H. Ursin (1999). *Subjective Health Complaints: is coping more important than control?* Work and Stress, 13 (3), 238-252.

Glasø, L. & M.N. Larsen (2010). *Positiv organisasjonsadferd*.  
<http://www.magma.no/positiv-organisasjonsadferd>

Greve, A. (1995). *Organisasjonsteori – nyere perspektiver*. Oslo: Universitetsforlaget.

Grund, J. (2000). *Sykehus, hvordan bør de styres?* Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse, 5

Grund, J. (2006). *Kunnskapsorganisasjoner – hva er ledelses- og styringsutfordringene?* Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, 2  
[www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner](http://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner)

House, James S. (1981), *Work stress and social support*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company

Hummelvoll, J. K. (2010). *Praksisnær forskningsetikk*. I: Hummelvoll, J. K., Andvig, E. og Lyberg (red.). *Etiske utfordringer i praksisnær forskning*. s. 17-32. Oslo: Gyldendals Akademisk

Iaffaldano, M.T. & P.M. Muchinsky (1985). *Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis*. Psychological Bulletin, 97, No. 2, 251-273

Jacobsen, D. I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring. Innføring i metode for helse- og sosialfagene*. 2.utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, D. I. og J. Thorsvik (2011). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., P.A. Tufte & L. Kristoffersen (2009). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag

Johnson, J.V. & E.M. Hall (1988). *Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population*. American journal of public health, 78 (10), 1336.

Karasek, R. (1979). *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Health*. Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly

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

Karlsen, B. i Dagens Næringsliv Ledelse, 25/3-13, 29

Kaufmann, G. & A. Kaufmann (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Knardahl, S. (1998). *Kropp og sjel: psykologi, biologi og helse*. Oslo: Universitetsforlaget



- Knardal i Einarsen, S. & A. Skogstad (red.) (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kvale, S. (1997). *Interview. En introduksjon til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag
- Kvale, S. (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS
- Kvale, S. & S. Brinkmann (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2.utgave). Oslo: Gyldendal Akademiske
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring* (3.utgave). Oslo: Universitetsforlaget
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Nylehn, B. og A.M. Støkken (red.) (2002) *De profesjonelle*. Oslo: Universitetsforlaget
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed). California: Sage Publications
- Plan for strategisk utvikling 2009-2020. Helse Sør-Øst  
[www.helse-sorost.no/omoss/strategier/Sider/side.aspx](http://www.helse-sorost.no/omoss/strategier/Sider/side.aspx)
- Postholm, M. B. (2010) *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografiske og kausstudier* (2.utgave). Oslo: Universitetsforlaget
- Reynolds, S. (1997). *Psychological well-being at work: is prevention better than cure?* Journal of Psychosomatic Research, 43 (1), 93-102
- Saksvik, Ø. (2011). *Arbeids- og organisasjonspsykologi*. Cappelen Damm

Schaufeli, W. B. & A.B. Bakker (2004). *Job demands, job resources, and their relationship burnout and engagement: a multi-sample study*. Journal of Organizational Behavior, 25, 293-315

Seligman, M. (2007). *Ekte lykke – positiv psykologi i praksis*. Steinkjer: H. Aschehoug & Co

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget.

Wormnes, B. & Manger, T. (2005). *Motivasjon og mestring. Veier til bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget

## **ORDFORKLARINGER**

Kontrollspenn = i denne sammenheng er dette hvor mange ansatte en leder har under seg

Lederspenn = synonymt med kontrollspenn

Korrelasjonelle studier = å studere sammenhengen

Respondenter = intervjuobjektene

Parafasere = vil si å gjengi et viktig avsnitt eller poeng med egne ord, for eksempel mellom intervjuer og respondent

Intersubjektivitet = felles enighet for to eller flere subjekter

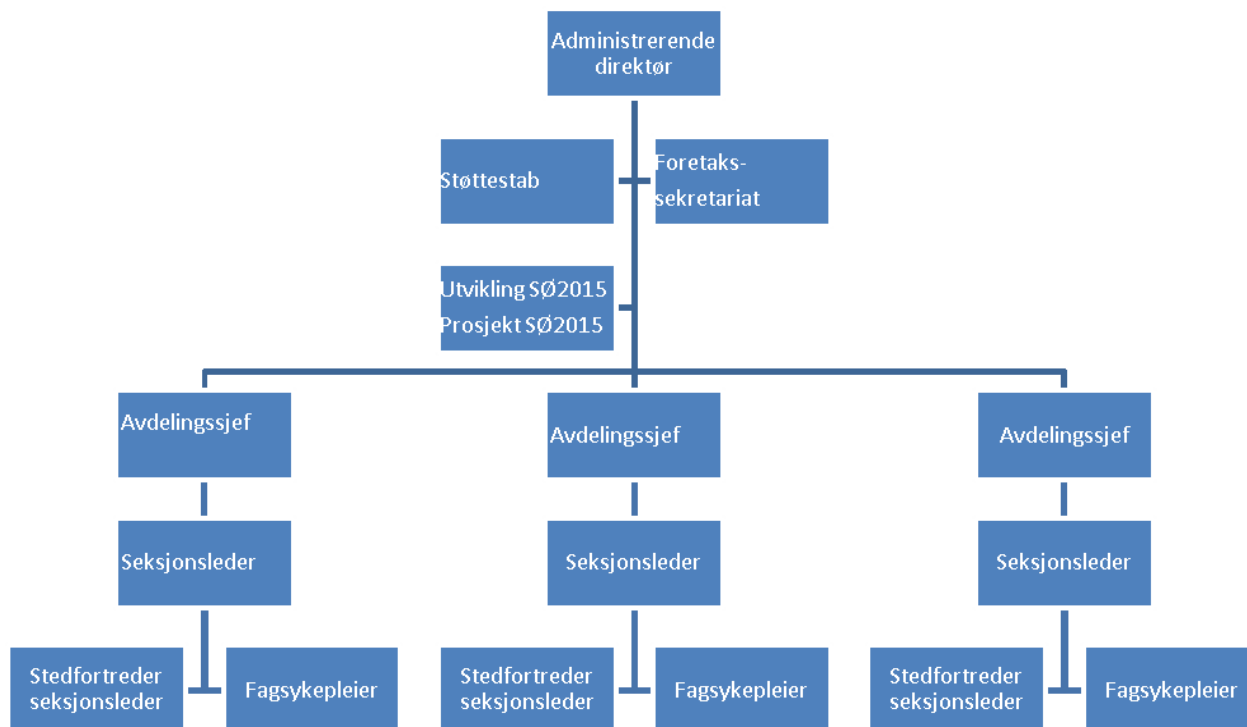
## **VEDLEGG**

1. Organisasjonskart SØ

## 2. Intervjuguide

Vedlegg 1

Organisasjonskart SØ 2013  
(Forenklet)



Vedlegg 2

## **INTERVJUGUIDE**

### **Innledning/forhåndsinformasjon til respondentene:**

Denne studien har til hensikt å belyse hvilke faktorer som påvirker erfarne seksjonsledere til å bli i jobben sin, både organisasjonsmessige og sosiale forhold.

I Sykehuset Østfold er det en forutsetning å ha fem år erfaring som leder for å være mentor, slik at ved omtale av erfarne seksjonsledere her er det ment fem års erfaring eller mer som leder.

### **Bakgrunnsopplysninger:**

1. Alder: 20-30: \_\_\_\_, 30-40: \_\_\_\_, 40-50: \_\_\_\_, 50-60: \_\_\_\_, 60-70: \_\_\_\_
2. Hvor lenge har du vært utdannet sykepleier?
3. Hvor lenge har du vært leder?
4. Hvor stort er ditt kontrollspenn?
5. Har du vært leder ved flere enheter? Evt hvor mange?
6. Har du lederutdanning eller annen videreutdanning? Evt hva slags videreutdanning?

### **Kunnskaper og holdninger om egen rolle:**

1. I Sykehuset Østfold er det en egen funksjonsbeskrivelse for seksjonsleder. Kjenner du funksjonsbeskrivelsen for seksjonsledere i SØ? Hva tenker du om denne?
2. I Sykehuset Østfold er det et eget lederutviklingsprogram. Har du deltatt i dette? Hele eller deler av programmet?
3. Hva slags utbytte har du hatt av å delta i dette programmet?
4. Kjenner du til at SØ har en mentor – adept ordning? Kunne du tenke deg å delta? Hvorfor /hvorfor ikke?
5. Hvilket utbytte har du hatt å delta i dette?

### **Jobbmotivasjon, engasjement og mestring:**

1. Hva skal til for at du trives i jobben din som seksjonsleder? Kan du gi noen eksempler?
2. Hva er utfordrende, positive oppgaver for deg? Eksemplifiser
3. Hva motiverer deg som leder? Eksemplifiser
4. Hva mener du er de aller viktigste lederoppgavene i din hverdag? Og hvorfor mener du dette? Kan du gi noen eksempler?
5. Med bakgrunn i at du har lang erfaring som leder, kan du si noe om hvordan du opplever faglig og personlig utvikling i jobben din?

### **Krav, arbeidspress:**

1. Hva tenker du om den arbeidsmengden du har pr i dag? Har denne endret seg de senere årene? I så fall hva er det som er endret? Konkrete eksempler?
2. Hva tenker du om det å måtte prioritere arbeidsoppgaver? Er det noe du opplever som vanskelig å måtte prioritere bort?
3. Hvordan opplever du stress? Hvordan takler du stress?
4. Hvordan setter din leder krav til deg?
5. Er det noen arbeidsoppgaver eller verktøy du føler at du trenger mer opplæring i?
6. Kan du si noe om du opplever å ha oversikt og kontroll på arbeidsoppgavene dine?
7. Hvordan kan du påvirke arbeidsmengden som blir tildelt deg?
8. Opplever du noen ganger så stort arbeidspress eller stress at du vurderer å skifte jobb? I hvilke situasjoner opplever du det?

#### **Støttefunksjoner og sosial støtte:**

1. Hva tenker du om de støttefunksjonene som er tilgjengelig fra HR og økonomi? Hvordan bruker du dem i hverdagen?
2. Hvordan opplever du at din leder gir deg støtte?
3. Hvordan kan dine kolleger gi deg støtte?
4. Hvilke støttepersoner/funksjoner rundt deg bruker du mest for å utføre jobben din?

#### **Avslutning:**

1. Basert på dine ledererfaringer – er det noe du gjerne skulle hatt annerledes i din hverdag?
2. Opplever du balanse mellom krav/utfordringer og kontroll/mestring?
3. Er det noe du vil tilføye eller synes er viktig at kommer frem?