



**Høgskolen
i Innlandet**

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Carina Berg Emilsen og Veronica Pedersen

Masteroppgave

Hva kan jeg gjøre? En kvalitativ studie om lederes påvirkningsmulighet for å beholde nødvendig kompetanse i kommunal helse- og omsorgstjeneste.

What can I do? A qualitative study on managers' ability to influence in order to retain necessary competence in municipal healthcare services.

Master i offentlig ledelse og styring
MPABR4901

2024

Sammendrag

Denne studien undersøker følgende problemstilling: «*Hvilke faktorer opplever avdelingsledere som vesentlige for å beholde nødvendig kompetanse på arbeidsplassen, og hvilket reelt handlingsrom har de for å ivareta dette?*». Bakgrunn for valg av tema ses tett opp mot samfunnsdebatten om at helsepersonell ikke ønsker å jobbe i kommunal sektor, samtidig som behovet for å beholde og rekruttere tilstrekkelig kompetanse i tjenestene ikke klarer å møte morgendagens utfordringer, der det er varslet store personalmangler i fremtiden.

Datainnsamlingen og –analysen bygger på kvalitative intervjuer av seks avdelingsledere i kommunale helse- og omsorgstjenester. En tematisk analyse av funnene bidrar til å belyse fenomener fra problemstillingen, basert på informantenes opplevelser av nåværende situasjon, samt en predikasjon av hvordan disse utfordringene kan se ut på sikt.

Informantene skisserer et utfordringsbilde som i stor grad er i samsvar med det som presenteres i media. Funnene viser at ledere opplever at motivasjon og kompetanse hos de ansatte er to vesentlige faktorer, der de opplever å ha størst påvirkningskraft. Betydningen av ansattes arbeidsvilkår, og i hvilken grad ledere kan påvirke dette, utgjør en stor del av studien. Det ses også at et bevisst forhold til hvilke lederstrategier man velger å benytte seg av, kan ha stor effekt i organisasjonen. Funnene understøttes av teorier knyttet til organisasjonsstruktur, ledelse, kompetanse og motivasjon. Helsepersonellkommisjonen har gjennom NOU 2023:4 «*Tid for handling*» etablert et kunnskapsgrunnlag som skal presentere mulige tiltak for å sikre at man i årene fremover klarer å utdanne, rekruttere og beholde kvalifisert personell i helse- og omsorgstjenestene, og flere av disse tiltakene trekkes ut for å belyse problemstillingen.

Funnene i studien viser at utfordringsbildet er stort og sammensatt, og det er ikke mulig å trekke entydige konklusjoner. Kompleksiteten kommer tydelig til syne i empirien fra datainnsamlingen, der samtlige funn overlapper hverandre. Dette stiller store krav til ledere i disse tjenestene, som ifølge våre informanter ofte blir sittende med ansvaret for å løse utfordringene. Dette krever at lederes handlingsrom styrkes, slik at de kan være med å skape attraktive arbeidsplasser hvor de ansatte ønsker å arbeide.

Abstract

This study addresses the following research question: «*Which factors do department managers perceive as essential for retaining necessary competencies in the workplace, and what practical latitude do they have to support this goal?*». The background for the choice of theme is closely related to ongoing societal discussions regarding the reluctance of healthcare personnel to work in the municipal sector. At the same time, the need to retain and recruit sufficient expertise in these services is critical to addressing future challenges, with projected substantial staffing shortages.

Data collection and analysis are based on qualitative interviews with six department managers in municipal healthcare. A thematic analysis of the findings illuminates phenomena relevant to the research question, grounded in the informants' perceptions of the current situation and predictions of how these challenges may evolve over time.

The informants outline a challenge landscape largely aligned with media representations. The findings indicate that managers view employee motivation and expertise as two key factors within their realm of influence. A significant part of the study explores the impact of employee working conditions and the degree to which managers can influence them. It also appears that a deliberate approach to leadership strategies can have a substantial effect on organizational outcomes. The findings are supported by theories related to organizational structure, leadership, competence, and motivation. The Norwegian Health Personnel Commission's report, NOU 2023:4 «*Tid for handling*» has provided a knowledge foundation to propose potential measures to ensure the education, recruitment, and retention of qualified personnel in healthcare and social services, some of which are highlighted to contextualize the research question.

The study reveals a complex and multifaceted challenge landscape, making it difficult to draw unequivocal conclusions. The empirical data underscore the intricacy of these issues, with overlapping findings that present significant demands on managers in these services, who, according to our informants, often bear primary responsibility for addressing them. This requires expanded managerial latitude to create attractive workplaces where employees are motivated to remain.

Forord

Masterstudiet i offentlig ledelse og styring har gitt oss økt kunnskap om forvaltning av fellesskapets ressurser på en best mulig måte, og gitt oss en bredere forståelse av viktigheten av å se helheten. Kombinasjonen av vår forkunnskap fra fagområdet og den faglige kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom masterstudiet, gjorde at vinklingen ble fra et annet perspektiv enn vi først hadde tenkt oss. Til tross for at vi tidlig var enige om tema, har det tatt mange timer og heftige diskusjoner før problemstillingen endelig var i boks.

Gjennomføringen av studien har vært både interessant, lærerik og spennende, samtidig som den har vært krevende og slitsom. Vi har trolig brukt flere timer på avsporinger, detaljer og «unødvendigheter» enn vi har brukt på selve masteroppgaven. Likevel sitter vi i dag igjen med et produkt vi er oppriktig fornøyde med, og som vi håper kan bidra til diskusjon og refleksjon på flere arenaer enn bare i vår nærmeste krets.

Vi vil takke vår veileder Mats Persson for sparring, refleksjoner og faglige diskusjoner knyttet til arbeidet med oppgaven. Det var en lykkens dag for oss alle når du uttalte at «denne oppgaven har potensial til å bli bra». I våre ører var det det samme som å si at du aldri hadde sett noe bedre.

En stor takk rettes til våre informanter, det hadde ikke blitt noen studie uten deres hjelp. Deres historier og erfaringer har vært uvurderlige, og engasjementet deres over temaet har vært hovedmotivasjonen vår gjennom skriveprosessen. Å få tilbakemeldinger fra dere på viktigheten av temaet, har gjort at vi har opplevd større mening med å gjøre denne studien.

Til slutt vil vi takke våre menn og barn for å ha holdt ut med oss i denne krevende perioden, der alt annet har blitt satt på vent. Vi er minst like glade som dere over at studenttilværelsen nå er over.

I hvert fall for denne gang...

Carina Berg Emilsen og Veronica Pedersen

Innhold

1. Innledning	1
1.1 Presentasjon av problemstilling	3
1.2 Begrunnelse og aktualisering av problemstilling	3
1.3 Avgrensninger	4
1.4 Oppgavens struktur	5
2. Teoretisk rammeverk.....	7
2.1 Organisasjonsteori og -kultur	7
2.2 Ledelse	9
2.3 Motivasjon.....	10
2.4 Kompetanse	14
3. Forskningsdesign og metode.....	16
3.1 Kvalitativt forskningsdesign	16
3.1.1 Fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming	18
3.1.2 Vår forforståelse	18
3.2 Metode.....	19
3.2.1 Kvalitativ metode	19
3.2.2 Induktiv tilnærming.....	19
3.3 Datainnsamling.....	20
3.3.1 Utvalg	21
3.3.2 Planlegging av intervju.....	23
3.3.3 Gjennomføring av intervju	25
3.4 Analyse av data	27
3.5 Kvalitetsvurdering	30
3.6 Etiske hensyn.....	36
4. Presentasjon av hovedfunn.....	37
4.1 Kompetanse	37
4.1.1 Oppsummering av funn	43
4.2 Motivasjon.....	44
4.2.1 Oppsummering av funn	49

4.3	Arbeidsvilkår	50
4.3.1	Oppsummering av funn	58
4.4	Ledelsesstrategier	59
4.4.1	Oppsummering av funn	64
4.5	Handlingsrom	65
4.5.1	Oppsummering av funn	73
5.	Drøfting	74
5.1	Kompetanse	74
5.2	Motivasjon.....	78
5.3	Arbeidsvilkår	85
5.4	Ledelsesstrategier	90
5.5	Handlingsrom	95
6.	Konklusjon.....	101
	Litteraturliste	104
	Vedlegg 1: Godkjenning fra Sikt.....	106
	Vedlegg 2: Samtykkeskjema.....	108
	Vedlegg 3: Intervjuguide.....	112

1. Innledning

Det er et politisk mål i Norge å styrke kvaliteten i helse- og omsorgstjenesten, der det offentlige ansvar står sterkt. Endringer i helsetilstand og levealder medfører at behovet for helsepersonell tilsynelatende er økende, samtidig som rekrutteringen av disse blir stadig mer utfordrende. De siste årene har vi blitt eksponert for hyppige debatter vedrørende bemanningsutfordringene, eksempelvis gjennom debatter på tv, kronikker og innlegg i aviser og nettaviser. Det er mange som engasjerer seg, og bemanningsutfordringene ser ut til å berøre ulike yrkesgrupper i helse- og omsorgssektor, hvor sykepleiermangelen kanskje er mest omtalt. Det har videre skjedd en dreining mot flere private tilbydere, og konkurranseutsetting av helse- og omsorgstjenester har blitt mer vanlig. Likevel er det fremdeles det offentlige som har ansvaret for tjenestene som gis og kvaliteten på disse, samt den økonomiske kostnaden.

Forventet levealder har nesten doblet seg i perioden fra 1825 til 2013. Siden 1900-tallet har den økt med over 30 år (Stamsø, 2017). Fenomenet kalles «eldrebølgen». Det er dermed en økende andel eldre mennesker i befolkningen, og det har fått stor innvirkning på samfunnet og spesielt i helse- og omsorgssektoren. Kommunereformen etter stortingsvalget i 2013 skulle bidra til at kommunene ble mer robuste, og slik sett kunne møte fremtidige utfordringer knyttet til å gi gode tjenester til befolkningen (Rønning & Lesjø, 2015). Tjenesteyting til befolkningen er den største arbeidsoppgaven i kommunene, og dette gjenspeiles i stor grad i hva kommunene bruker penger på, der helsesektoren har høyest andel av driftsutgifter. Både HVPU-reformen og samhandlingsreformen har medført at kommunene nå håndterer flere oppgaver som tidligere var fordelt på andre tjenesteområder, og det er et kommunalt ansvar at tjenestene skal ha tilstrekkelig omfang og være av god kvalitet. Det ses likevel at det i flere tilfeller er vanskelig å skille mellom helsemessige og sosiale tjenester, og at det i praksis er flere oppgaver som er overlappende (Rønning & Lesjø, 2015). Økt bevissthet blant befolkningen om hva kommunene har ansvar for, legger press på mange områder i velferdssamfunnet. Det beskrives at det er store forventninger til hvilke tjenester som skal tilbys, samtidig som det ses at det er kostbart å skulle opprettholde disse tjenestene (Stamsø, 2017).

I NOU 2023:4 «*Tid for handling – personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*» gjør Helsepersonellkommisjonen rede for disse bemanningsutfordringene og det store utfordringsbildet mot fremtiden. Det foreligger et enormt ressursbruk innenfor sektoren og Norge er et av landene i Europa som bruker mest penger på helse- og omsorgstjenester. Helsepersonellkommisjonen beskriver de ansatte som den viktigste ressursen og ryggraden i helse- og omsorgstjenesten, og vektlegger et behov for tilstrekkelige ressurser og kompetanse for å kunne sikre kvalitet i tjenestene som ytes. Samtidig vedgås det et større press på de som jobber i helse- og omsorgssektoren i dag, en utvikling som har vedvart de siste årene, og det hevdes videre at det vil bli enda mer utfordrende frem mot 2040. Det er personalmangel både i spesialist- og kommunehelsetjenesten, men helsepersonellkommisjonen (NOU 2023:4) anbefaler at det er innenfor de kommunale helsetjenestene det prioriteres høyere andel ansatte fremover da det er disse tjenestene som hovedsakelig skal håndtere eldrebølgen. Samtidig hevdes det et utviklingsbilde som viser at man ikke kan bemanne seg ut av denne krisen, da det ikke ansees som bærekraftig. De skildrer heller et behov for at det arbeides med tiltak som gir lavest mulig personellvekst i helse- og omsorgstjenestene, og hevder at det vil være avgjørende å legge til rette for best mulig bruk av de ansattes kompetanse og tid. For å kunne gjennomføre dette, anbefales det seks tiltaksområder som gjennom helhetlig innsats kan bidra til en slik omstilling, herunder digitalisering, oppgavedeling, organisering, prioritering, arbeidsforhold og kompetanse (NOU 2023:4).

I vår søken på mer inngående informasjon rundt disse utfordringene oppdaget vi en kronikk med tittel og tema «*Hvorfor vil ikke helsepersonell jobbe i offentlig helsetjeneste?*» (Clements et al., 2023). Kronikken er skrevet av ledere i overlegeforeningen, Norsk sykepleierforbund og Yngre legers forening, og anses som et relevant bidrag til en debatt som har foregått over lengre tid. De retter søkelyset mot Helsepersonellkommisjonens rapport (NOU 2023:4), der sviktende rekruttering og medfølgende framtidige utfordringer er skissert, og stiller kritiske spørsmål til tiltakene som foreslås som løsning på å rekruttere og beholde helsepersonell i offentlig sektor. Der helsepersonellkommisjonen (NOU 2023:4) ønsker å styrke arbeidsgivers styringsrett på for eksempel turnus og arbeidstidsordninger, samt muligheten til å pålegge økt hyppighet på helgearbeid, mener Clementsen et al. (2023) at dette vil svekke de ansattes innflytelse på egen arbeidshverdag, samt gi både mindre fleksibilitet og økt belastning. Det presiseres av Clementsen et al. (2023) at en videreføring av dagens utvikling ikke vil være bærekraftig, og at løsningen handler om å styrke arbeidsvilkårene, for slik å skape attraktive arbeidsplasser hvor ansatte ønsker å være.

1.1 Presentasjon av problemstilling

Et overordnet mål er at helse- og omsorgssektoren skal være en attraktiv arbeidsplass som yter kvalitativt gode tjenester. Konsekvenser av at rekrutteringsutfordringene ikke løses, vil kunne medføre ytterligere økt belastning på oss og våre kollegaer, og vil kunne prege arbeidssituasjonen for ansatte i helse- og omsorg i negativ retning. Disse utfordringene er utbredt i hele helse- og omsorgssektoren, hvor spesielt sykehus ofte trekkes frem. Samtidig fremhever helsepersonellkommisjonen at innsatsen fremover må styres mot kommunale omsorgstjenester, da det personellbehovet der forventes å øke ytterligere (NOU 2023:4). Årsakssammenhenger knyttet til utfordringer med å både rekruttere og beholde nødvendig kompetanse vurderes å i stor grad være arenauavhengig, og denne studien ønsker derfor å sette fokus på hvordan dette ivaretas i kommunene. Til tross for at litteratur og tidligere forskning fremhever et utfordringsbilde der forankringen må legges på overordnet nivå, ønsker studien å trekke frem potensielle løsninger fra de som står tettest på disse utfordringene i hverdagen. Bemanningsutfordringene er et komplekst problem med mange faktorer, og det er mange innfallsvinkler man kan bruke. Med utgangspunkt i egne erfaringer fra helsesektoren og det utfordringsbildet vi ser fremover ønsket vi å se nærmere på denne negative utviklingen i helse- og omsorgssektoren, og avdelingslederens rolle opp mot dette.

Ut fra dette presenteres følgende problemstilling:

«Hvilke faktorer opplever avdelingsledere som vesentlige for å beholde nødvendig kompetanse på arbeidsplassen, og hvilket reelt handlingsrom har de for å ivareta dette?»

1.2 Begrunnelse og aktualisering av problemstilling

Temaet er relevant og interessant for oss som studenter i dette masterstudiet, da vi får muligheten til å utforske betydningsfulle faktorer rundt de utfordringene offentlig sektor står i. Studien gir oss en bredere forståelse for det komplekse velferdssamfunnet vi er en del av. Vi får sett på konkrete handlingsstrategier og tiltak, styringsbetingelser, politikk og utviklingen av denne gjennom de siste årene, økonomi og rollen som leder.

Vi har begge vært ansatt i kommunal helsetjeneste i mange år, og kjent på det å være i et arbeidsmiljø som hovedsakelig er preget av relasjoner til andre. Utfordringer med nyansettelser, turnover og ulike profesjonsgrupper med sine ulike roller, er en stor del av

hverdagen i helsevesenet, både for ledere, men også for kollegaer. Det er krevende å være fagperson i et arbeidsmiljø i stadig endring, der man i tillegg til å gjøre den «egentlige jobben» også blir utsatt for den emosjonelle belastningen det kan være å skulle forholde seg til stadig nye kollegaer som kommer inn med sine erfaringer og kunnskaper, hvor man sammen skal skape gode arbeidsvilkår og få til et samarbeid til det beste for brukere. At sektoren også i høy grad består av knappe ressurser, gjør at dette samarbeidet må være på plass for å klare å utføre de arbeidsoppgavene man har, uten at belastningen blir for høy for den enkelte. Turnover betyr hovedsakelig at noen slutter i jobben, men kan også være at det omhandler at noen går videre til en ny stilling eller trer helt ut av arbeidsstyrken. Haaland (2023) beskriver at de arbeidsplassene som oppleves som «dårlige» ofte har høy forekomst av turnover, og det omfatter store kostnader for virksomheten eller avdelingen. Kostnaden varierer fra en halv til fire årslønner, og begrunnes med at opplæring koster, og at det tar tid for en nyansatt å komme inn i arbeidsoppgavene og kunne jobbe like effektivt som de etablerte ansatte. Det medløper også kostnader med rekruttering (Haaland, 2023). Det er mange undersøkelser som peker på hva ansatte i helsesektoren trekker frem som kriterier for å bli værende i yrket, samtidig som teori i stor grad peker på viktigheten av å bli sett og anerkjent, og i tillegg oppleve mestring og utvikling i den jobben man gjør. Implisitt legges mye av ansvaret for ansattes motivasjon over på leder, til tross for at forhold kanskje ikke alltid er lagt til rette for at leder kan påvirke den enkelte ansatte. Interessen og nysgjerrigheten på hvilke faktorer som kan påvirke helsepersonell til å bli værende fremfor å søke seg til andre jobber, gjorde det derfor naturlig for oss å skrive om dette temaet.

1.3 Avgrensninger

Helsepersonellkommissjonen (NOU 2023:4) presiserer i sin utredning at rekrutteringsutfordringer varierer mellom personellgrupper og tjenestesteder. KS (2024) trekker frem miljøterapeuter, sykepleiere og fagarbeidere som tre av yrkesgruppene med høyest turnover i kommunene. Helsepersonellkommissjonen hevder videre at å øke bemanningen ikke er «aktuelt» (NOU 2023:4). Vi ønsker derfor hovedsakelig å konsentrere oss om det å beholde den kompetansen man allerede har i helse- og omsorgssektoren.

En av hovedårsakene til at ansatte ønsker å bytte jobb eller slutte i helsetjenesten, presenteres å være «dårlig ledelse». Også faktorer som arbeidsbelastning, fagkompetanse og arbeidstid vektlegges som årsaker til ansattes ønske om endring av arbeidssituasjon (Dolonen, 2019; Haaland, 2023). Avgrensningen i studien er derfor lederens rolle og dennes perspektiv.

Agenda Kaupang (2022) presiserer at det er lederne i den kommunale helse- og omsorgstjenesten som oppgir at de blant annet har svært høye lederspenner, for mange deltidsansatte samt større utfordringer knyttet til turnover og rekruttering.

Helsepersonellkommisjonen presiserer også et behov for at det er innenfor den kommunale helsetjenesten det bør prioriteres høyere andel ansatte (NOU 2023:4). På bakgrunn av det ønsker vi å fokusere på ledere ansatt i kommunal helse- og omsorgstjeneste. Dette er samtidig den tjenesten vi har erfaring og kunnskap fra, dermed er interessen for dette noe større enn å undersøke ledelsen i spesialisthelsetjenesten. Sistnevnte ser vi også flere eksempler av, i form av både masteroppgaver og andre undersøkelser, i tillegg til at fokuset i media primært er rettet mot sykehus.

Begrepet «leder» benyttes i litteraturen på tvers av ulike ledernivåer. Basert på studiens formål, har vi avgrenset dette med å intervju avdelingsledere i kommunen. Samtlige informanter har overordnet ansvar for egen enhet, herunder personal, økonomi og fag. Dette innebærer ofte rekruttering, ansettelser, veiledning og oppfølging av egen personalgruppe, budsjett og ressursforvaltning, samt ansvar for at avdelingens ansatte operer faglig forsvarlig og i tråd med gjeldende lovverk.

1.4 Oppgavens struktur

Vi har valgt å dele oppgaven inn i seks kapitler, og anser at dette kan gi en oversiktlig og logisk fremgangsmåte for arbeidet med denne masteroppgaven.

I innledningen presenteres oppgavens tema og problemstilling. Vi gir leseren et innblikk i hvorfor vi anser at temaet og problemstillingen er relevant for vår studie samtidig som den er et samfunnsaktuelt bidrag. Vi beskriver også hvilke avgrensninger vi har gjort, som skal bidra til en forståelse for de valgene vi har tatt gjennom studien.

I kapittel to presenterer vi en oversikt over de teoriene vi anser som hensiktsmessige basert på funnene i analysen. Funn fra datainnsamlingen har medført at vi vektlegger teorier om organisasjon og ledelse, herunder organisasjonskultur og –struktur samt egenskaper hos ledere. Videre presenteres ulike teorier om motivasjon og kompetanse, som er trukket frem fra informantene som vesentlige faktorer.

I kapittel tre redegjør vi for bruk av forskningsdesign, utvalg av informanter og datainnsamling. Kapitlet beskriver også arbeidet med empirien og vurderinger knyttet opp til kvalitet og etiske hensyn.

I kapittel fire gjør vi rede for hovedfunnene fra datainnsamlingen. Funnene presenteres i stor grad gjennom sitater fra informantene for å underbygge deres opplevelse slik vi forstår den. Første del av problemstillingen, hvilke faktorer ledere anser som viktige for å beholde kompetanse, presenteres under underpunktene arbeidsvilkår og lederstrategier. I tillegg presenteres kompetanse og motivasjon som egne funn. Problemstillingens andre del, hvilket handlingsrom ledere opplever å ha på disse faktorene, presenteres som eget underpunkt.

I kapittel fem drøfter vi oppgavens hovedfunn opp mot det teoretiske rammeverket samt supplerende teori.

I siste kapittel oppsummerer vi hovedfunnene, samt diskuterer fremtidige utfordringer og i hvilken grad våre funn kan være et bidrag i møte med disse. Vi tillater oss også her å fremme forslag til videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

I det teoretiske rammeverket er vi ute etter å finne forskning og tilnærminger vi anser som relevante til funnene i studien. Vi baserer oss på anerkjente teorier, modeller og tidligere forskning for å analysere problemstillingen på en systematisk måte. Teorien skaper grunnlag for etikk- og verdirefleksjoner, og gir oss et bedre grunnlag for diskusjon og forklaringsmuligheter (Dalland, 2022).

2.1 Organisasjonsteori og -kultur

Hensikten med å studere organisasjonsteori er blant annet å danne en forståelse av dynamikken i en organisasjon, hvordan den fungerer og utvikler seg (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 15). En slik forståelse vil være nødvendig for å kunne endre eller påvirke forholdene man er en del av. Sett opp mot vår problemstilling vil det være essensielt å forstå organisasjonens struktur og arbeidsoppgaver for å kunne sette søkelys på de forholdene som er nødvendige å gjøre noe med dersom man skal nå de målene som er satt. Dette innbefatter fokus på samspillet mellom leder og ansatte for å beholde nødvendig kompetanse i organisasjonen, eller kompetanseheving for at ressursene skal kunne benyttes på en mest mulig effektiv måte. En organisasjon er definert som «*et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16). I dette ligger at alle organisasjoner kan betraktes som produksjonssystemer, og at all oppgaveløsning innebærer en menneskelig samhandling med mål om å produsere det som er etterspurt, altså løse de arbeidsoppgavene virksomheten er gitt, på en best mulig måte, og med lavest mulig ressursbruk. Et hovedprinsipp er at organisasjoner må medvirke til en verdiskaping dersom de skal overleve, i form av produksjon av noe som er ansett som nyttig og legitimt i samfunnet. Fokusområdet i organisasjonsteorien er de menneskene som utfører oppgavene, deres samspill og interaksjon, samt kulturelle og sosiale forhold som utvikles i denne samhandlingen. I et organisasjonsteoretisk perspektiv vil det være viktig å se på ulike atferdsprosesser hos mennesker, eksempelvis motivasjon og ytelse, kommunikasjon, beslutninger og læring og innovasjon. For å oppnå høyest mulig produktivitet og være mest mulig effektiv, er systematisk organisering av tilgjengelige ressurser en forutsetning (Kaufmann & Kaufmann, 2019). Tradisjonelt sett har økonomi og teknologi vært de dominerende ressursene, samtidig som man i større grad ser at de menneskelige ressursene i virksomheten blir viktigere (Kaufmann & Kaufmann, 2019). Humankapital omfatter både kunnskaper, holdninger og motivasjon.

Jacobsen og Thorsvik (2019) trekker frem at menneskers atferd er kontekstuell, og at det er viktig å ha forståelse for organisasjonens kontekst og hvordan denne påvirker atferd. Organisasjonskontekst kan deles inn i to hovedelementer: *formelle* og *uformelle*, der de formelle elementene i stor grad består av formell organisasjonsstruktur og mål og strategier, mens de uformelle elementene omhandler organisasjonskulturen og maktforhold. Utover disse elementene trekkes også ledelse frem som en forklaringsfaktor. Kaufmann og Kaufmann (2019, s. 367) trekker frem at organisasjonskultur ofte defineres som «måten vi gjør tingene på her hos oss», men presiserer at dette ikke gir en felles etablert forståelse for hva organisasjonskultur egentlig er. Edgar Schein (2016) definerer organisasjonskultur som et mønster av grunnleggende antagelser innad i en gruppe, som er utviklet over tid for å håndtere utfordringer både internt og eksternt i organisasjonen. Disse antagelsene har fungert på en slik måte at de oppfattes som gyldige, og læres derfor bort til nye medlemmer av organisasjonen som den rette måten å oppfatte, tenke eller føle på. Kulturen i en organisasjon kan derfor sies å være et system innad i en personalgruppe hvor man kontinuerlig samskaper og utvikler felles verdier, virkelighetsoppfatninger og normer, og gjennom dette finner felles måter for hvordan arbeidet skal utføres. Også Yukl (2021) beskriver at organisasjonskultur handler om de holdninger, verdier og oppfatninger som deles i en virksomhet. Denne kulturen har stor effekt på følelsen av tilhørighet og fellesskap hos de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dersom de ansatte opplever å bli en del av en gruppe hvor man både handler likt, men også har til dels like holdninger og verdier knyttet til arbeidet, vil opplevelsen av å være et «vi» stille sterkt. En slik fellesskapsfølelse vil i stor grad kunne unngå usikkerhet og utrygghet hos den enkelte ansatte. Inkluderingen i et sosialt fellesskap kan også bidra til økt motivasjon til å bidra. Ytterligere et viktig perspektiv som fremheves er kulturens betydning for tilliten mellom de ansatte, eller mellom ansatte og leder. Det poengteres at sterke organisasjonskulturer øker tilliten, mens svake organisasjonskulturer derimot kan svekke tilliten. Ledere kan påvirke kulturen betydelig gjennom egen atferd, for eksempel ved å gå foran som rollemodell for hvordan man ønsker å ha det i organisasjonen, eller gjennom de avgjørelser som tas (Yukl, 2021).

Som Schein (2016) indikerer, vil kulturen i en organisasjon opprettholdes av de tilbakemeldinger som blir gitt. Dersom man oppfatter at en handling er riktig, vil man fortsette med den samme handlingen, og også lære den videre til andre. Dersom dette mønsteret vedvarer over tid, blir det en del av gruppeidentiteten. Dette kan være felles

oppfatninger av hva som er riktig eller gal måte å utføre arbeid på eller hva som anses som henholdsvis bra eller dårlig kvalitet, og dermed også skape felles forståelse for hva man bør gjøre eller ikke. Det presiseres videre at man som regel tenker på kultur som atferdsmessig, og dermed ignorerer at hvordan man snakker eller hvordan man oppfatter arbeidsmiljøet også kommer av felles læring over tid (Schein, 2016). Det trekkes frem desto lenger man har vært en del av et fellesskap, desto mer like blir tankemønstrene, holdningene og følelsene til medlemmene, også uten at man er bevisst det selv. Det hevdes videre at organisasjonens størrelse påvirker kulturen (Kaufmann & Kaufmann, 2019). Der man har store ansattegrupper, vil det kunne dannes såkalte subkulturer, altså undergrupper med andre type interne kulturer. Dette ses spesielt der man har ulike arbeidsoppgaver eller ulike kompetansekrav til oppgaveutførelsen, der subkulturene preges av dette (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

2.2 Ledelse

For at et samfunn skal fungere, må medlemmene være enige om hvilken standard for holdninger og verdier som er akseptabel. I arbeidslivet er dette i stor grad lederens oppgave (Martinsen, 2021). En leders rolle innebærer flere forskjellige ansvarsområder og oppgaver, blant annet er man ansvarlig for det arbeidet som utføres av sine ansatte, å ansette og lære opp sine ansatte (direkte lederskap) samt motivere dem (indirekte lederskap). Det vil også være hensiktsmessig å balansere ansattes behov med de målene organisasjonen har satt (Martinsen, 2021).

Det er ingen entydig klarhet rundt hva begrepet *ledelse* innebærer, og ofte brukes det synonymt med *lederskap*. Karp (2019, s. 22) redegjør for at lederskap dreier seg om egenskaper, ferdigheter eller fagområde hos lederen, og inneholder alt det lederen kan, vet eller gjør som har sammenheng med utøvelsen av ledelse. Han henviser til litteraturbeskrivelser som definerer ledere som de som leder andre, bidrar til endring og utvikling, er forutseende og tar avgjørelser. Yukl (2021) fremholder at en av de mest sentrale oppgavene for en leder er å tilrettelegge for endringer i organisasjonen, noe som også er en av de mest utfordrende oppgavene.

Når det kommer til selve lederarbeidet, skilles det i stor grad mellom ledelse som beskrevet over, og administrasjon. Administrasjon handler om organisatoriske forhold som drift, oppfølging og planlegging. Begge disse funksjonene overlapper hverandre i stor grad, og ledere er nødt til å ivareta begge aspektene for å fylle lederansvaret (Karp, 2019).

Ledelse er ifølge Karp (2019) en relasjonell og sosial prosess, og at dette i stor grad avhenger av enkeltpersonen i rollen. Både personlige egenskaper, kompetanse og evne til å takle ulike situasjoner er med på å skape lederrollen. Til tross for at det er den formelle lederen som har et overordnet ansvar, poengteres det at også andre medlemmer i gruppen vil kunne ta lederskap på ulike områder. Dette er en del av det relasjonelle samspillet som beskrives, der gjennomføringen av oppgaveløsingen kan være avhengig av at andre med annen kunnskap, erfaring eller ferdigheter tar delansvar. Likevel presiseres det at konteksten for lederskapet er avgjørende, altså de faktiske ledelseshandlingene og hvordan man påvirker sine ansatte (Karp, 2019). Det er i hovedsak lederens ansvar å sørge for at ansatte får mulighet til å utvikle og bruke sin kompetanse på en optimal måte for å bidra til verdiskaping og måloppnåelse i virksomheten.

2.3 Motivasjon

Ut fra problemstillingens innhold, fremkommer det i intervjuene at motivasjon i ulike kontekster anses som svært viktig. Motivasjon er et vidt begrep, og basert på studiens innhold anses motivasjonsbegrepet å omhandle hvilke motivasjonsfaktorer som må være på plass for at ansatte skal bli værende på arbeidsplassen, for slik sett å bidra til å opprettholde en bærekraftig og kompetent personalgruppe i møte med fremtidige bemanningsutfordringer. Motivasjon er et vidt begrep, i vår sammenheng vil det omhandle å bli værende på arbeidsplassen og motivasjon for å bidra til å opprettholde en bærekraftig og kompetent personalgruppe i møte med fremtidige bemanningsutfordringer. Studien har et todelt fokus, på den enkelte arbeidstakeren og hvordan leder kan bidra i denne sammenheng. Vi anser det som hensiktsmessig å se på flere motivasjonsteorier, da enkelte tar for seg grunnleggende behov et menneske har mens andre er mer rettet mot motivasjon i arbeidssammenheng. Det er viktig at ledere har nyanserte kunnskaper om ulike former for motivasjon kan henge sammen i forsøk med å motivere arbeidstakere (Martinsen, 2021). Alle organisasjoner er avhengig av å ha ansatte som gjør en innsats for at organisasjonen skal gjøre det bra.

Ordet motivasjon kommer av det latinske ordet *movere* som betyr å bevege seg. Motivasjon er noe som påvirker menneskelig atferd og mål, og kan omtales som den indre drivkraften eller energien som styrer ens handlinger, hvilke mål man setter seg og utholdenhet i å oppnå dem (Eid & Johnsen, 2018; Kaufmann & Kaufmann, 2019). Motivasjon sier noe om hva vi ønsker og hva vi behøver for å utvikle oss, begrepet og teorier om motivasjon vil derfor være aktuell

for problemstillingen vår. Over tid har både samfunnet og organisasjoner endret og utviklet seg og ser man framover, med «NOU 2023:4 – tid for handling» som bakgrunnsdokument, er det varslet ytterligere endringer og omstillinger.

Indre og ytre motivasjon

Det er vanlig at motivasjon deles opp i *indre* og *ytre motivasjon*, der indre motivasjon omfatter hvorvidt vi er motivert for å oppnå noe i det indre, som glede og mestring med å hjelpe andre. Ytre motivasjon omhandler hvorvidt man søker noe i miljøet rundt seg, som eksempelvis belønning, bedre lønn eller anerkjennelse fra andre. Ytre motivasjon beskriver ikke kun det å gjøre noe for å oppnå belønning, men også for å unngå sanksjoner (Christensen et al. 2021). Aktiviteter vi liker å utføre vil i stor grad påvirke den indre motivasjonen, og kan bidra til større utholdenhet, selvtillit og kreativitet. Indre og ytre motivasjon trenger ikke nødvendigvis å være to polare motsetninger, da mennesker kan ha begge typer motivasjon samtidig. Både indre og ytre motivasjon vil variere fra situasjon til situasjon, og som ung kan man kanskje styres mer av ytre faktorer enn når man blir eldre (Eid & Johnsen, 2018). Det beskrives at den indre motivasjonen har en mer positiv effekt enn den ytre når det kommer til prestasjon, produksjon og ønske om å bli på arbeidsplassen enn å ønske seg ut til andre arbeidsplasser. Den indre motivasjonen handler gjerne om at arbeidstakeren klarer å identifisere seg og sine verdier og mål med arbeidsplassen (Christensen et al., 2021).

Det eksisterer flere teorier om motivasjon som har blitt utviklet av forskere og psykologer gjennom årene. Teoriene kan deles opp etter sosial, forventning, behov, evaluering og jobbkarakteristisk teori. Disse teoriene prøver å forklare hva motivasjon er på de ulike områdene og hva som fremmer og hemmer motivasjon. På bakgrunn av oppgavens lengde ønsker vi kun kort å si noe om enkelte av disse teoriene, og velger å trekke ut det som er særlig relevant for våre funn.

Abraham Maslows behovspyramide bygger på grunnleggende behov for utvikling. Den deles inn i en hierarkisk struktur der grunnleggende fysiologiske behov, som sult, tørste og søvn er helt nederst, og anses som fundamentale behov som må være på plass. Deretter beskrives trygghetsbehov som sikkerhet og beskyttelse, fulgt av sosiale behov som tilhørighet og kjærlighet. De to øverste nivåene beskriver mer komplekse behov som anerkjennelse og selvrealisering, både personlig og åndelig (Eid & Johnsen, 2018).

Selvbestemmelsesteori fokuserer på hvordan mennesker blir motivert når de opplever å ha en følelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Autonomi defineres som «ønske om frihet, personlig kontroll og fri vilje» (Eid & Johnsen, 2018 s.120). Det handler om å kunne oppleve en påvirkningsmulighet på omgivelsene man befinner seg i, og å ha anledning til å kunne ytre meninger. En opplevelse av å kunne velge og handle i samsvar med egne mål, interesser og verdier vil kunne påvirke til en dypere indre motivasjon og større engasjement i det man gjør.

Kompetanse handler om et menneskes tro på sin egen mestringsevne ovenfor de oppgaver og utfordringer man står i. Det hevdes at menneskers opplevelse av egen kompetanse påvirker både fysisk og mental helse på en positiv måte. En slik forståelse av egen kompetanse vil kunne bidra til å øke trygghet og vilje til å engasjere seg i oppgaver som krever mer innsats, og det kan også styrke motivasjonen for å møte krevende situasjoner.

Tilhørighet kan først og fremst bidra til bedre mental og fysisk helse hos den enkelte. Som det fremkommer av Maslows behovspyramide har mennesker et grunnleggende behov for å føle seg knyttet til andre og oppleve aksept og sosial støtte. Følelsen av tilhørighet vil bidra til trivsel og motivasjon.

Selvbestemmelsesteorien hevder at disse grunnleggende behovene må være oppfylt for å kunne opprettholde en vedvarende indre motivasjon (Eid & Johnsen, 2018).

Motivasjon gjennom arbeidsorganisering (Jobbkarakteristika)

Hackman og Oldham (i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246) beskriver en tankegang i sin teori om motivasjon at det må ha oppstått tre psykologiske tilstander for å fremme motivasjon og ytelse. Disse er meningsfulle arbeidsoppgaver, personlig ansvar for resultatet av arbeidet og kunnskap om resultater som gjør det mulig å avgjøre kvaliteten på resultatet. Det vil i denne teorien derfor handle om hvordan arbeidsoppgavene er utformet og organisert og hvilke muligheter arbeidstakeren har for å vurdere resultatene av egen ytelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Teorien identifiserer fem grunnleggende trekk ved arbeidsoppgavene som antas å påvirke arbeidstakerens indre motivasjon og tilfredshet:

1. *Variasjon*: dersom jobben gir variasjon i oppgaver kan det øke arbeidstakerens interesse og engasjement.
2. *Identitet*: Jo mer en arbeidstaker kan identifisere seg med resultatet av sitt arbeid, jo mer tilfredsstilt vil arbeidstakeren være med sin jobb
3. *Betydning*: Dersom en arbeidstaker oppfatter at ens innsats og arbeid har betydning for arbeidsgiver kan det øke motivasjonen.
4. *Autonomi*: Å kunne ha en grad av selvbestemmelse, å kunne ta beslutninger og kontrollere sitt eget arbeid bidrar til økt følelse av ansvar og motivasjon.
5. *Tilbakemelding*: Dersom arbeidstaker får tydelige og regelmessige tilbakemeldinger på oppgaver den utfører bidrar til en forståelse til hvordan man presterer og kan justere eventuelt forbedre sitt arbeid.

Modellen beskriver at motivasjonseffekten uansett er avhengig av hva som karakteriserer arbeidstakeren, og har med faktorer den kaller moderatorer. Disse moderatorene beskriver tre trekk ved den ansatte som kan modifisere sammenhengen mellom jobbkarakter og resultater; kunnskap og ferdigheter, styrke på vekstbehov og hvor godt man er fornøyd med arbeidsforhold. Disse moderatorene kan både alene og sammen svekke mulighetene for å øke motivasjon, ytelse og resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Herzberg to-faktorteori

Denne teorien om motivasjon, utviklet av Fredrik Herzberg, er basert på at det er to faktorer som påvirker motivasjon og arbeidstilfredshet. Herzberg viser til *motivasjonsfaktorer* som handler om indre faktorer knyttet til selve arbeidsoppgavene, som ansvar og anerkjennelse, og at disse fremmer tilfredshet i arbeidet og bedre ytelse. Faktorer relatert til mistriivsel beskriver han som *hygienefaktorer* som kan være knyttet til forhold som lønn og arbeidsmiljø (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Herzberg mener at mens hygienefaktorer er nødvendige for å forhindre misnøye, er det motivasjonsfaktorene som resulterer i et varig engasjement. Et viktig skille på disse to faktorene er i hvilken grad de påvirker henholdsvis trivsel og mistriivsel hos ansatte. Enkelte motivasjonsfaktorer skaper trivsel dersom de er til stede, men skaper ikke mistriivsel dersom de er fraværende. Eksempler på dette er ansattes autonomi og egenkontroll over arbeidet samt anerkjennelse, interessante, varierte og utfordrende arbeidsoppgaver. Likeledes vil hygienefaktorer som leders kompetanse og lederstil, lønn, arbeidsvilkår og relasjoner

kunne skape mistriivsel hvis de ikke er til stede, uten at det fører til økt trivsel dersom det er på plass (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Teorien har vært et utgangspunkt for flere studier knyttet til motivasjon, og tross landegrensener og kulturelle forskjeller er det enighet i at arbeidstakere relaterer trivsel med selve arbeidsoppgavene og mistriivsel til faktorer knyttet til løsningen av de oppgavene man skal utføre. Dette viser at det er den enkeltes arbeidstaker opplevelse av oppgavene, utfordringer og rom for utvikling knyttet til oppgavene har stor betydning for motivasjonen.

2.4 Kompetanse

Begrepet kompetanse benyttes ofte. Det er et komplekst begrep som berører oss på forskjellige områder (Lai, 2013). Kompetanse i denne sammenheng handler om i hvilken grad den ansatte mestrer oppgaver, møter krav og bruker sine ressurser til å oppnå mål i organisasjonen. Det kan også beskrives som potensialet til den ansatte, om vedkommende ønsker å lære samt vilje til utvikling. Det handler altså ikke bare om den ansattes konkrete kunnskap, men også verdier og personlig egnethet (Lai, 2013).

Kompetanse innebærer flere faktorer. Kompetanse innebærer *kunnskap*, det den ansatte vet eller tror at den vet. Man har videre ulike typer kunnskap eksempelvis fakta-, kausal og prosedyrisk kunnskap. Det beveger seg fra «å vite at», til antagelser om sammenhenger og til helt konkrete metoder, «å vite hvordan» (Lai, 2013).

Ferdigheter er knyttet til hvordan den ansatte klarer å utføre en konkret, praktisk handling. Ferdigheter har stor betydning for å kunne nå de målene organisasjonen har satt (Lai, 2013). De kan være av observerbar og ikke-observerbar art; den ansattes evne til å fysisk håndtere et stell av en person er observerbart. Derimot er det ikke-observerbart hvordan den ansatte analyserer og tolker situasjoner som kan oppstå i dette stellet.

Evner handler om den ansattes egenskaper og kvaliteter som bidrar til at man får utført oppgavene og i hvilken grad vedkommende klarer å utvikle nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger og evnen til å utnytte disse (Lai, 2013).

Holdninger i denne sammenheng handler om hvilket syn den ansatte har på sine oppgaver og de tjenestene vedkommende yter. For å kunne yte i helse- og omsorgssektoren bør man blant

annet ha en medmenneskelig og omsorgsfull innstilling, og et positivt syn på mennesker med ulike utfordringer (Lai, 2013).

Alle disse faktorene vil berøre hverandre, de henger sammen, og i praksis vil disse faktorene gli over i hverandre og dermed gi uttrykk for en ansatts kompetanse. Det er vanlig å skille mellom formell og uformell kompetanse, der den formelle baserer seg på utdanning, mens den uformelle i større grad er erfaringsbasert. I jobbsammenheng skiller man også mellom faglig, administrativ, sosial og personlig kompetanse (Lai, 2013).

3. Forskningsdesign og metode

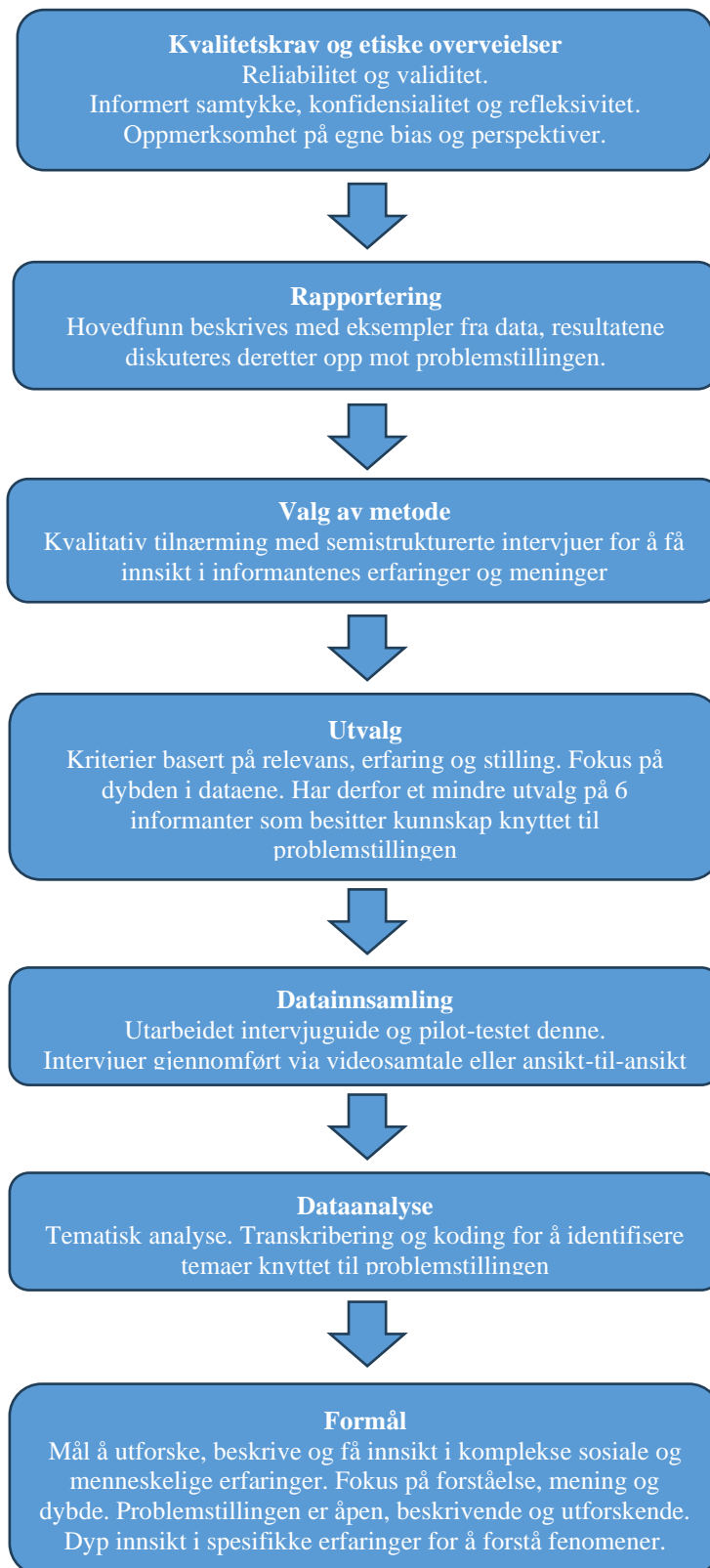
Samfunnsvitenskapelig forskning har til hensikt å studere den sosiale verden, hvor man er opptatt av mennesker og samfunn. I samfunnsvitenskapelig forskning er ikke fenomener observerbare på lik linje som de kan være i naturvitenskapen. Man er derfor ute etter å operasjonalisere, altså definere og konkretisere samt fortolke fenomener (Larsen, 2017).

Vi søker i denne studien å få en dypere innsikt i hvilke faktorer en leder opplever som vesentlige for å beholde sine ansatte og hvilket handlingsrom og påvirkningsmuligheter de opplever å ha. Å forske på ledelse har pågått mer enn det siste århundret, og det har kommet frem mye relevant informasjon gjennom denne forskningen om det å drive god ledelse og hvordan ledelse kan utøves på forskjellige måter. Martinsen (2021, s. 111) påpeker at «forskning på sett og vis sies å sammenfatte manges erfaringer om ledelse» og «analyser som forskere gjør av de mange vurderingene, finner så fellestrekkene i slike erfaringer med ledelse».

For at vår studie skal kunne anses som et nyttig bidrag er det viktig at vi gjennom prosessen følger visse prinsipper for å kunne tilfredsstillende de krav og standarder som foreligger til en masteroppgave. Dette kapitlet beskriver forskningsmetodene vi har benyttet og omhandler design på forskningen, hvilke metoder og tilnærminger som er valgt, utvalg av informanter samt hvordan vi praktisk har gjennomført datainnsamlingen og analysen. Vi viser også til betraktninger knyttet til pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet, samt etiske hensyn.

3.1 Kvalitativt forskningsdesign

Forskningsdesign brukes som en overordnet plan og struktur for oppgaven for å sikre at det er sammenheng mellom problemstilling, data og dataen vi analyserer. Problemstillingen sier noe om hva vi skal undersøke, men vi måtte lage en strategi for prosessen slik at oppgaven var gjennomførbar og at den møtte de krav til kvalitet som stilles. For å belyse vår problemstilling har vi benyttet et kvalitativt forskningsdesign som illustrert i figur 1:



Figur 1: Oversikt over benyttet forskningsdesign

3.1.1 Fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming

Vi har valgt å benytte oss av en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming som skal bidra til økt forståelse av folks livsverden, hvor vi har lagt vekt på subjektive opplevelser, meninger og perspektiver. Fenomenologi betyr læren om de fenomenene du studerer og det som fremkommer av dette, mens hermeneutikk betyr fortolkningslære, altså å finne meningen med det som kommer frem (Dalland, 2022). Ved en fenomenologisk tilnærming er det informantens opplevelse av egen situasjon som ligger til grunn, og forskerens ansvar er å møte denne virkeligheten som den fremstår, altså anta at realiteten er slik den beskrives. Hermeneutikken legger derimot vekt på at meningens innhold er kontekstuel, og tolkes i lys av en helhet (Thagaard, 2018). Vi har vært opptatt av innholdet, og forsøkt å fortolke det informantene forteller. Det har gjort oss i bedre stand til å forstå den dypere meningen i informantens erfaringer (Johannesen et al., 2016). Fordelen ved å bruke begge tilnærmingene kan være at kombinasjonen har gitt oss en mer omfattende forståelse av informantens erfaring og den kontekstuelle betydningen. Vi har fått et bredere perspektiv ved å kombinere subjektive erfaringer og kontekstuelle faktorer som påvirker disse opplevelsene, og har gjennom dette oppnådd en mer nyansert og grundig forståelse av informantens menneskelige erfaringer og de betydningene de har i forskjellige kontekster.

3.1.2 Vår forforståelse

Forforståelse referer til de erfaringer, kunnskaper og antagelser vi som forskere allerede har i møte med nye kunnskaper, informasjon eller situasjoner. Man kan gjerne kalle det en «bakgrunnsforståelse» som påvirker hvordan vi tolker og forstår det vi møter. Vår forforståelse er gjerne formet av vår personlige bakgrunn, erfaringer privat og i arbeidssammenheng, og mulig av politisk syn. Vår erfaring fra kommunal helse- og omsorgssektor har nok i stor grad påvirket hvordan vi har valgt å forme denne studien, både med hensyn til tema og valg av metode (Tjora, 2020). Ettersom vi har begge jobbet i denne sektoren i mange år, var vi vært svært bevisst på egen forforståelse. Vi gikk inn i studien med egne erfaringer og en grunnleggende forståelse av både ansatt- og lederrollen i kommunal helse- og omsorgssektor. Ut fra en såpass kompleks problemstilling som studien presenterer, anså vi det som en stor fordel at vi har ulike perspektiv å trekke inn, gjennom erfaring fra både leder- og ansattrollen. Dette medførte at vi hele tiden diskuterte egne fordommer og antagelser som dukket opp underveis, og vi opplever å ha fått diskutert disse fra ulike perspektiv. Dette reduserte risikoen for at dataene vi håndterte ble påvirket i den ene eller andre retningen, og vi opplever å ha klargjort for oss selv og hverandre hvilke tanker vi har

gjort oss på forhånd. Thagaard (2018) trekker frem at fortolkninger skjer på ulike nivåer. I denne studien vil vår forforståelse medføre at vi fortolker i annen grad, altså tolker en virkelighet som informantene allerede har tolket gjennom sin forståelse av virkeligheten.

3.2 Metode

Metode kan defineres som «veien mot målet» (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 99), og er en avgjørende del av forskningsprosessen, da forskningsmetoden beskriver den systematiske fremgangsmåten man benytter seg av. Hva slags metode man velger å anvende må ses i sammenheng med undersøkelsens problemstilling. En av målsettingene i en kvalitativ tilnærming er å skape forståelse for sosiale fenomener (Thagaard, 2018). En styrke ved å benytte en slik tilnærming er at man kan studere fenomener man ikke ellers hadde fått samme informasjon om. Dette delkapittelet tar for seg hvordan vi har brukt kvalitativ metode for å belyse problemstillingen.

3.2.1 Kvalitativ metode

«Hvis du vil vite hvordan folk oppfatter verden og livet sitt, hvorfor ikke spørre dem?» skriver Kvale og Brinkmann (2010, s. 19). For å kunne besvare problemstillingen har vi i denne studien brukt kvalitativt intervju som datainnsamlingsmetode. Fordelen med kvalitativt intervju som metode, er at kunnskap og forståelsesutviklingen skapes i samspillet mellom informant og forsker. Dette gjøres gjennom å fremheve informantens opplevelse av egen situasjon, oppfatninger og meninger (Kvale & Brinkmann, 2010). Bruk av kvalitativ metode kan gi oss en dypere innsikt i informantenes erfaringer og oppfatninger om egen rolle i bemanningsutfordringene, noe som er essensielt for å forstå hvilket handlingsrom de egentlig har.

I kvalitativ metode fokuserer man på å samle og analysere data for å skape en dypere forståelse av fenomener og innsikt i samfunnsaktuelle problemstillinger. Denne tilnærmingen passer godt når vi utforsker komplekse fenomener, eksempelvis motivasjon i organisasjoner sett opp mot fremtidige bemanningsutfordringer, eller leders handlingsrom sett opp mot økonomi. Man vektlegger forståelse, fortolkning og meningsdannelse (Tjora, 2020).

3.2.2 Induktiv tilnærming

For denne studien har vi valgt å benytte oss av en induktiv tilnærming, en datadreven analyse hvor vi ikke tok utgangspunkt i noen bestemt teori før vi utførte datainnsamlingen. Induktiv

tilnærming er metode som ofte er anvendt i kvalitative studier, og formålet er å forstå fenomener ved å identifisere temaer og faktorer som fremkommer i intervjuene (Johannesen et al., 2023). Man kan skille mellom denne tilnærmingen og en tilnærming som er deduktiv. Sistnevnte innebærer at forskeren tar utgangspunkt i eksisterende begreper og teori for deretter å lage en avgrenset problemstilling før man gjør datainnsamlingen (Larsen, 2017). Selv om analysen er datadreven, er det sjeldent snakk om enten-eller, og ifølge Johannesen, Rafoss og Rasmussen (2023) vil man uansett være noe teoridrevet. Det begrunnes med at man som forsker vil ha lest teorier tidligere og man kan derfor gjøre heldige opplevelser. Vi har som beskrevet ikke tatt utgangspunkt i noe teori, men for å kunne lage en problemstilling og intervjuguide knyttet til bemanningsutfordringer i helse- og omsorgssektor, måtte vi sette oss inn i temaet vi ønsket å studere. Vi valgte å trekke ut informasjon og elementer fra ulike offentlige dokumenter, debatter og kronikker som omhandlet problematikken og gjennom denne måten erverve nødvendig kunnskap om utfordringene. Gjennomføringen av intervjuene bidro til at vi fikk fanget opp en bred variasjon av informantenes erfaringer, perspektiver og tanker knyttet til bemanningsutfordringene og deres handlingsrom i dette. Dataene ble nøye gjennomgått, og vi identifiserte både gjentagende temaer og nye perspektiver på bemanningsutfordringene samt handlingsrommet. Vi kodet disse temaene og perspektivene, uten å kategorisere dem etter noe forhåndsbestemt teoretisk rammeverk. Fordelen med en slik tilnærming var at den ga oss fleksibilitet, da vi fikk mulighet til å endre på fokuset etter hvert. En videre fordel er at tilnærmingen er utforskende og dyptgående. Dette har gitt en dypere forståelse av de komplekse fenomenene knyttet til bemanningsutfordringer. Det var en tidkrevende utfordring å analysere så store mengder med data, samtidig som vi opplevde det som spennende at det kom fram så mye relevant data. Ved å bruke induksjon på denne måten sikret vi at analysen vår ble forankret i dataene og at studien gjenspeiler informantenes opplevelser på en autentisk måte, samtidig som vi har fått en ny innsikt i slikt som betydningen av blant annet kultur, handlingsrom, motivasjon og kompetanse.

3.3 Datainnsamling

Innenfor kvalitativ metode er intervju gjerne den metoden man foretrekker å anvende til datainnsamling, da intervju kan bidra til å utvikle en felles forståelse blant de som deltar og det kan gi gode beskrivelser av informantens egen forståelse for temaet. Man har behov for en god dybdeforståelse av temaet som studeres, så det å velge intervju kan være tidkrevende (Oppen et al., 2020).

3.3.1 Utvalg

Når man skal rekruttere informanter til intervju er det som regel basert på valg som er strategiske sett opp mot problemstillingen. Utvalg i kvalitative intervjustudier bør basere seg på informanter som, av ulike årsaker, har en evne til å kunne gi reflekterte uttalelser om temaet (Tjora, 2020). Basert på avgrensningene i studien, ønsket vi å intervju avdelingsledere i kommunal helsetjeneste. Vi satt som kriterie at informanten måtte være ansatt i en slik lederrolle på intervjutidspunktet. Dette for å kunne si noe om egne erfaringer og opplevelser om nåværende og fremtidige utfordringer knyttet til problemstillingen.

Vi anså det som hensiktsmessig at informantene innehar nødvendig erfaring til å kunne si noe om vesentlige faktorer som fremmer eller hemmer en stabil personalgruppe. Videre var det viktig at utvalget også kunne si noe om opplevelse av hvilket handlingsrom de har for å bidra til at personalgruppen, med de ulike arbeidstakere, skal være bærekraftig og kompetent i fremtiden og dens endringer med hensyn til bemanning og eldrebølge. Vårt utvalg kan derfor anses som strategisk.

Ved rekruttering av informanter til vår undersøkelse, valgte vi å ta utgangspunkt i eget nettverk som vi har opparbeidet oss i løpet av vår yrkeskarriere, for å etablere kontakt med informanter som kunne gi svar på spørsmålene knyttet til problemstillingen. Vi tok kontakt med personer vi kjente fra før via tekstmelding for å spørre om de kunne tenke seg å delta i studien. Vi valgte denne tilnærmingen da dette ville gi personen anledning til å tenke seg om og ta stilling til hvorvidt vedkommende faktisk ønsket å delta i studien, fremfor å få en opplevelse av å måtte si ja dersom man ble stilt spørsmålet direkte. Tekstmeldingen ga kort informasjon om studiens problemstilling, gjennomføring av datainnsamling og kriterier for deltakelse.

I tillegg sendte vi en melding til andre i eget nettverk med spørsmål om vedkommende hadde kjennskap til aktuelle kandidater som var innenfor kriteriene. Dette for å også komme i kontakt med informanter vi ikke har kjennskap til på forhånd, slik at datainnsamlingen ikke utelukkende var basert på personlige relasjoner.

Av ti meldinger til kandidater i eget nettverk, ønsket seks kandidater å stille til intervjuer. Ytterligere to kandidater ble rekruttert gjennom andre. To av kandidatene valgte å trekke seg før intervjuer ble gjennomført. Flere i nettverket vårt ga uttrykk for at de basert på

problemstillingens tema kunne tenkt seg å delta, men disse oppfylte ikke kriteriene som var forhåndsbestemt. Til slutt bestod utvalget av seks informanter, som alle har avdelingslederstillinger i kommunal helsetjeneste, med geografisk spredning i hele landet. Tre av informantene er utdannet sykepleiere og tre er vernepleiere. To av informantene er menn, og resterende er kvinner. Både utdanning, kjønn og alder var tilfeldig. Vi hadde på forhånd ingen kunnskap til lederspenn eller utfordringsbilde i de aktuelle avdelingene.

Når kontakt med informantene var etablert, sendte vi ut mer formelle invitasjoner, der brev med informasjon om undersøkelsen og gjennomføring av intervjuet var vedlagt, samt samtykkeskjema for besvarelse. Samtlige informanter ble da kjent med hvorfor vi gjør undersøkelsen, og hvorfor vi anså de som aktuelle kandidater til intervju.

Thagaard (2018) viser til at størrelsen på utvalget må ses opp mot et metningspunkt. Dette innebærer at man på et gitt tidspunkt i datainnsamlingen vil oppleve at det ikke lenger fremkommer ny informasjon om fenomenet. Vår datainnsamling har gitt ulike perspektiver på problemstillingen, samtidig som flere av erfaringene fra informantene var likelydende. Med utgangspunkt i studiens omfang, ble det derfor vurdert at seks informanter var tilstrekkelig for å utvikle forståelse for fenomenene problemstillingen tar for seg.

Presentasjon av informanter

For å gi et bilde over utdanning, erfaring og arbeidsområde, har vi valgt å presentere alle informantene i utvalget kort i det følgende kapittelet. Ved bruk av referanser til enkeltinformanter videre i studien, benyttes betegnelsen «informant» og nummerering som under.

Informant 1: Kvinne i 30-årene, utdannet sykepleier. Har vært leder i fire år sammenhengende i den avdelingen hun er i nå. Har ansvar for 54 faste ansatte fordelt på om lag 30 årsverk, i tillegg til omtrentlig 60 vikarer. Brukergruppen består av til sammen 28 beboere fordelt på tre avdelinger, der hovedutfordringen er demens.

Informant 2: Kvinne i 50-årene, utdannet vernepleier. Har vært leder i 1 ½ år, på samme arbeidsplass som hun tidligere jobbet på som vernepleier. Har ansvar for 35-40 faste ansatte fordelt på 24 årsverk, har mange store stillinger. Har ett bofellesskap med ti beboere med

utviklingshemming og autisme, samt en beboer med 1:1-bemanning som er lokalisert et stykke unna.

Informant 3: Mann i 40-årene, utdannet vernepleier. Har vært leder siden 2012 i to ulike bofellesskap innad i samme tjeneste. Har vært leder på nåværende arbeidsplass siden 2018. Har ansvar for 70 faste ansatte fordelt på 48 årsverk, samt rundt 50 vikarer. Har ansvar for til sammen 70 brukere, fordelt på to bofellesskap for voksne utviklingshemmede, avlastningssenter for barn og unge samt brukere som mottar oppsøkende tjenester i eget hjem.

Informant 4: Kvinne i 40-årene, utdannet vernepleier. Har vært avdelingsleder i 6 ½ år i bofellesskap i to ulike kommuner. Har vært leder på nåværende arbeidsplass i 2 ½ år. Har ansvar for 30 ansatte fordelt på 27 årsverk. Har ansvar for tre bofellesskap, hvorav ett er en beboer i enetiltak.

Informant 5: Kvinne i 30-årene, utdannet sykepleier. Har vært i nåværende lederstilling i tre år. Har fra tidligere vært leder i både hjemmesykepleien og sykehjem i samme kommune. Har ansvar for 40 ansatte fordelt på 30 årsverk. Har ansvar for to bofellesskap hvor det bor ti voksne mennesker med psykisk utviklingshemming, fire i det ene og seks i det andre.

Informant 6: Mann i 50-årene, utdannet sykepleier. Har jobbet som leder siden 2013, først i privat sektor og senere i kommunal helse- og omsorgssektor fra 2019. Har vært leder på nåværende arbeidssted i fire år. Han er leder for to bofellesskap og har 87 ansatte totalt inkludert vikarer, fordelt på 36 årsverk. Har ansvar for fem beboere hvor et av disse er et enetiltak med 4:1 bemanning. Brukergruppen er todelt, med utfordringer knyttet til henholdsvis rus og psykiatri samt psykiatri og utviklingshemming.

3.3.2 Planlegging av intervju

Vi hadde et ønske om å få en bred innsikt i informantenes erfaringer og opplevelser knyttet til vår problemstilling, og valgte derfor en semistrukturert variant. Ifølge Clark et al. (2021) vil man få en større tilgang til informantens verdensbilde ved å velge semistrukturert intervju. Det ga oss muligheten til å planlegge innholdet i intervjuene, samtidig som det var mulig å følge opp svarene på spørsmålene ved å be om utdypende detaljer eller kommentarer (Kvale & Brinkmann, 2010).

Et kvalitativt semistrukturert intervju medfører mer fleksibilitet, og vi som forskere og våre ideer er ofte mer formbare. Det innebærer at informanten i større grad kan forme fokus og retning i selve intervjuene (Clark et al., 2021). Dette krevde imidlertid at vi som forskere var godt forberedt til intervjuene, og dermed kunne få en god flyt ved at spørsmål og temaer nevnes i dialogen og man kan få naturlige overganger (Oppen et al., 2020). Samtidig var vi forberedt på forskjellige vinklinger dersom noe sporet av eller stagnerte.

Utarbeidelsen av intervjuguiden henviste til overordnede områder som berører problemstillingen. Vi delte intervjuguiden inn i disse overordnede områdene for intervjuet samt flere spørsmål knyttet til hvert tema. Intervjuguiden starter med en innledning og introduksjon av prosjektet. Deretter spørsmål om bakgrunn og erfaringer til informant, for så å bevege oss over på hvordan organiseringen og stabilitet er på egen arbeidsplass er. Videre inneholder intervjuguiden spørsmål om opplevelse av personalets ressurser og leders handlingsrom. Vi valgte også å ta med noen avsluttende spørsmål, inkludert spørsmål om det er noe ytterligere informanten tenker er viktig for å belyse problemstillingen.

Vi anså det som hensiktsmessig at informanten ble gitt anledning å kunne svare bredt på de spørsmålene vi stilte, og valgte derfor å utforme åpne spørsmål slik at vi lettere kunne få tilgang til informantens perspektiv. Under utformingen av spørsmålene forsøkte vi å være bevisste på at de for det første var av betydning for problemstillingen, og for det andre ikke var for spesifikke slik at vi stengte muligheten for at ny og aktuell informasjon kan komme frem. Ved å bruke åpne spørsmål opplevde vi å kunne gå i dybden og kunne følge opp det vi ikke hadde tenkt ut som relevant for problemstillingen på forhånd. Et eksempel på dette var den ene informantens erfaring og opplevelse om at ansatte i dag i større grad «shopper jobber». Vi var på forhånd kjent med at det er arbeidstakers marked, men med denne forklaringen fikk vi muligheten til å grave litt mer i akkurat dette. På den andre siden kan det være en risikofaktor å bruke åpne spørsmål, da man ikke får stilt de samme oppfølgingsspørsmålene til alle informantene, slik som dette eksempelet belyser. Da denne erfaringen ikke ble fremstilt før i intervju nummer fire, fikk vi ikke anledning til å spørre de foregående informantene om de deler denne opplevelsen av situasjonen. Dette medfører at vi kan ha mistet nyttig informasjon, avhengig av om de ville bekreftet, avkreftet eller kommet med andre betraktninger eller vinklinger.

Vi så det som en stor fordel å skulle intervjuere ledere som jobber i den samme tjenesten som vi har erfaring fra, da vi var kjent med og hadde forståelse for miljøet og dets faguttrykk og begreper. Samtidig vektla vi å utforme spørsmålene slik at de fremstod forståelige, og valgte derfor å ikke bruke for teoriladede begreper (Clark et al., 2021).

Som forberedelse til intervjuene, gjennomførte vi et testintervju. Dette bidro til å kontrollere intervjuguiden, og ga muligheten til å korrigere denne dersom det var behov. I tillegg ga testintervjuet en indikasjon på hvilke spørsmål som kunne trenge oppfølgingsspørsmål. Det ga også et omtrentlig tidsperspektiv på varigheten av intervjuene. Vi har ikke benyttet data fra testintervjuet i studien.

Under planlegging av intervjuene tok vi høyde for de anbefalingene Clark et al. (2021) har beskrevet, samt de retningslinjene høgskolen har presentert. Vi booket rom i et lokale hvor vi visste vi ikke ville bli forstyrret av noen eller at noen kunne overhøre dialogen, samtidig forsikret vi oss om at det ikke var noe bakgrunnsstøy og at internettdekningen var god. Sistnevnte var mest aktuelt for de intervjuene vi måtte gjennomføre via internett.

Flere testrunder ble gjennomført for å sikre at opptaksutstyr og mikrofon var av god kvalitet og fungerte best mulig.

3.3.3 Gjennomføring av intervju

Informantene fikk selv velge om de ønsket å gjennomføre intervjuet fysisk eller digitalt. Ett av intervjuene ble holdt fysisk, mens tre ble gjennomført digitalt i form av videosamtaler. To av informantene ønsket å gjennomføre intervju per telefon.

Det ble avklart med hver informant at vi ønsket en romslig tidsramme på omkring en time. Vi erfarte at hvert intervju varte mellom 45 og 60 minutter, uavhengig av om de ble gjennomført digitalt eller fysisk. Alle intervjuene ble gjennomført med lydopptak for å sikre at alt som ble sagt kom med. Fordelen med bruk av lydopptak i intervjusammenheng, var at vi som intervjuere kunne ha fullt fokus på selve intervjuet, fremfor å skulle huske detaljer eller rekke å notere mens vi og informanten snakket. Dette bidro til bedre og mer naturlig flyt i samtalen, hvor vi kunne konsentrere oss om å stille egnede oppfølgingsspørsmål og samtidig sikre at informanten fikk en positiv opplevelse av intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2010).

Vi opplevde at det å kunne ta lydopptak bidro til at vi kunne legge vekt på å være gode og aktive lyttere under intervjuet. Ved å ha fullt fokus på informanten ble det enklere for oss intervjuere å møte utfordringer som eksempelvis situasjoner hvor informantene var meget engasjerte og dermed pratet raskere enn normalt. Videre opplevde vi at flere av informantene vekslet mellom temaer etterhvert som spørsmål ble stilt, og svarte på andre ting enn det de kanskje ble spurt om, nettopp fordi flere av spørsmålsområdene berører hverandre. Dette kom svært godt til syne under transkriberingen, og bruk av lydopptak gjorde slik at vi lettere kunne plassere innholdet der det naturlig hørte til, selv om svarene fra informanten kom under andre stilte spørsmål. Dersom vi ikke hadde benyttet lydopptak, kunne disse nyansene i svar fra informanter i større grad blitt borte. Likeledes sikret lydopptakene at all informasjon kunne etterspores og trekkes ut i etterkant av intervjuene, selv om det ikke nødvendigvis ble vektlagt under selve intervjuet. En klar fordel med dette var å i større grad kunne presentere utsagn eller påstander fra informanten i rett kontekst, og lage kategorier til den tematiske analysen ut fra funnene våre.

Lydopptakene ble gjort ved hjelp av kartleggingsverktøyet «Nettskjema diktafon», som er et digitalt verktøy for innsamling av data fra intervjuer, der lydfilene lagres på en sikker server hvor man må logge seg inn for å avspille lydopptaket. Lydopptaket kan lyttes til så mange ganger man ønsker. I tillegg til lydopptak, var vi begge to med på intervjuene. Dette gjorde at en av oss kunne intervjuer, mens den andre noterte viktige faktorer som kunne vise seg å være relevant til vår analyse.

Vår oppbygning av intervjuguiden var basert på det vi mente var en logisk rekkefølge på spørsmålene. Siden vi til dels stiller åpne spørsmål forsøkte vi å stille spørsmålene slik de var skriftlig formulert i intervjuguiden, og dermed stille de så likt som mulig i samtlige intervjuer. Dette for å skape mindre rom for tolkning fra informantenes side slik at vedkommende til en viss grad forholdt seg til det som problemstillingen fordrer. Vi opplevde enkelte tilfeller hvor informantene ble så engasjerte at de avsporet i svarene og berørte temaer og spørsmål vi hadde senere i intervjuguiden. For å sikre at informanten hadde en god opplevelse av intervjuet, og ikke skulle oppleve å bli avfeid i sine uttalelser, ble det i disse tilfellene henvist til intervjuguiden med blant annet «dette kommer vi tilbake til litt senere» der det var naturlig å avbryte. Risikoen ved å avbryte informanten ble fortløpende vurdert, hvor vi forsøkte å ta hensyn til hvorvidt dette var utsagn som hadde sammenheng med det informanten svarte på,

eller om det opplevdes som et engasjement som ville kunne gi tilsvarende resultat senere i intervjuet.

Der vi opplevde økt engasjement hos informanter hvor de hoppet litt imellom de forskjellige temaene, valgte vi å møte dette med å blant annet å kommentere underveis «du har jo sagt litt om dette tidligere». Denne tilnærmingen bidro til å skape en god flyt samt ga bekreftelser til informantene om at vi syntes det de sa var viktig. Vi opplevde at dette også opprettholdt engasjementet hos informantene, og dermed ingen stagnering eller tilsynelatende usikkerhet hos informantene. I disse tilfellene opplevde vi også økt engasjement hos informantene når de fikk spørsmål knyttet til det de allerede hadde sagt noe om, og vår tolkning var at dette engasjementet baserte seg på informantens opplevelse av viktigheten av temaet.

Det at informantene var engasjerte førte blant annet til at det kom mye relevant informasjon til problemstillingen. Samtidig var det til tider krevende for oss som intervjuere å ikke møte denne entusiasmen, det å balansere hvor aktive vi var, og ikke minst det å prøve å ikke respondere med bekreftelser. Vi var veldig opptatt av å ikke påvirke informantene, men deres innlevelse og interesser for tema som vi også finner viktig og interessant, medførte at vi lot oss spore av ved et par anledninger. Vi opplevde videre at jo flere intervjuer vi fikk gjennomført jo tydeligere ble vi på nøytralitet og profesjonell distansering.

3.4 Analyse av data

Lydopptakene ble automatisk transkribert. Selve ordet *transkribere* betyr transformasjon, altså et skifte fra en form til en annen (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 187). Kvale og Brinkmann (2010) fremhever at transkribering er å anse som en fortolkningsprosess, og at ulikheter mellom hva som sies og hva som skrives ned kan by på utfordringer. Den samhandlingen som skjer mellom intervjuer og informant, det være seg eksempelvis kroppsspråk, tonefall, pauser eller nonverbale bekreftelser på det som blir sagt, vil ikke avdekkes i den transkriberte teksten, og kan gi det skriftlige innholdet en annen mening enn hva som ble tolket av den muntlige.

I etterkant av hvert intervju hørte vi gjennom lydopptakene hver for oss, for å kvalitetssikre at det var samsvar mellom intervjuet og den automatiske transkriberingen. Kvale og Brinkmann (2010) trekker frem at reliabiliteten av transkripsjonen kan kontrolleres på denne måten. Det ble avdekket flere feil i transkriberingen, som kan skyldes både lydopptakets kvalitet, at det ble snakket fort eller utydelig, eller at det ble snakket på dialekt. Vi gikk deretter gjennom våre

notater av registreringer og korrigeringer sammen, for å sikre at transkriberingen var så nøyaktig som mulig. Samtidig noterte vi hver for oss utsagn og sitater fra informantene som vi tenkte kunne være relevante for å belyse problemstillingen.

I den automatiske transkriberingen, var ikke pauser eller følelsesuttrykk med. Det er ingen standard for om dette skal benyttes i transkripsjoner, da dette avhenger av hva formålet er (Kvale & Brinkmann, 2010). Når vi hørte gjennom intervjuene, noterte vi dette der vi tenkte det hadde en betydning for meningsinnholdet, utover dette valgte vi å ikke legge vekt på dette. Det oppleves som utfordrende å vurdere validiteten av transkripsjonen, da dette er fortolkninger som oppleves ulikt av den enkelte (Kvale & Brinkmann, 2010). For å sikre dette best mulig, valgte vi å gjennomgå transkripsjonene sammen, og drøfte de tilfellene som kunne tolkes ulikt. Gjennom den kvalitetssikringen vi valgte å gjøre, vil vi vurdere gyldigheten på transkripsjonen som god.

Da intervjuene var gjennomført satt vi med en stor mengde data, og flere timer med lydopptak. Disse ble transkribert fortløpende ved hjelp av nettskjema. I et kvalitativt forskningsprosjekt kan det være en utfordring å redusere den mengden data man har innhentet (Johannesen et al., 2016). Vi leste først gjennom hele datamaterialet. Dette ga oss anledning til å få et helhetsinntrykk av empirien, hvor vi noterte oss enkle betraktninger og bemerkninger på det som var overordnet.

Intervjuene ble gjennomført med en tydelig og tematisk intervjuguide, noe som medførte at datamaterialet lå i rekkefølge etter intervjuguidens overordnede kategorier. Ifølge Johannesen, Christoffersen og Tufte (2020), innebærer dataanalyse å trekke ut opplysninger av en helhet, kode dem, og deretter presentere en ny kunnskap som belyser fenomenet. Vi gikk systematisk gjennom alle de transkriberte intervjuene for å se hvorvidt enkelte ord eller utsagn utpekte seg, og opprettet koder som kunne beskrive meningsinnholdet. Eksempel på meningsinnhold trukket ut fra transkribert tekst illustreres i tabell 1. Ettersom intervjuene ble kodet på denne måten, ble det laget flere kategorier som kunne svare på problemstillingens spørsmål. Vi så etter hvert som dette ble gjort at flere kategorier var sammenfallende, samtidig som dette arbeidet ga oss god oversikt over analysegrunnlaget. For å unngå sammenblanding av data eller uklarheter rundt hvilke utsagn som kom fra hvilken informant, holdt vi god orden og oversikt over dette, blant annet ved hjelp av fargekoding av de ulike intervjuene. Vi trakk deretter ut relevante sitater fra de ulike informantene med lignende meningsinnhold, og skapte

slik overordnede kategorier på tvers av intervjuene. Eksempler på sitater med tilhørende koding og kategorisering illustreres i tabell 2. Dette har bidratt til en mer oversiktlig og håndterlig data og bidro til at vi kunne trekke meningsfulle konklusjoner.

Transkribert tekst	Meningsinnhold
Og det har vi faktisk drøftet en del i ledergruppa vår. Hvordan skal vi klare å beholde de gode og rekruttere de gode, og samtidig gjøre de som er mindre gode bedre? Det handler jo om motivasjon. Det handler om å gi dem arbeidsoppgaver, gi dem ansvar innenfor sitt kompetansefelt. Eventuelt utfordre dem med å si noe om at hvis du tar den utdanningen, så kan du få det ansvaret. Så du må utfordre dem litt. Og klart, inn imot det som vi ser nå, så er det å ta dem med på drøftinger i forhold til bemanningssituasjonen, ta dem med på drøftinger i forhold til økonomi, i forhold til det vi driver med. At de ikke bare får det tredd nedover hodet på et personalmøte at «så må vi gå inn og skjære der og der», og så i stedet for å ta dem med, «hvordan skal vi løse det nå sammen? Vi må dit, og hvordan gjør vi det?» Og så får de samtidig et eierforhold til det. Om det hjelper til å få mer folk, mer hender i systemet vårt, det vet jeg ikke, men det er hvordan jeg tenker at jeg må jobbe. At de får et eierforhold til det vi driver med, sammen med meg. Hvis ikke så er det ingen vits. Det er ikke jeg som skal drive ... Jeg leder dem, og jeg skal på en måte sørge for at de har det bra på jobb, de har en turnus, de får lønn, og så skal vi drive butikken sammen, og så er det noen som driver. Jeg er jo utenfor, jeg er egentlig kunden. Det er de som gjør den kjempejobben de gjør ute i felten. De gjør det, de nedlegger en vanvittig god jobb. Og det må vi huske på når vi prater med dem. Vi må huske på å rose det for alt det det er verdt.	Skape felles forståelse på ledernivå Viktig å beholde og rekruttere gode ansatte Viktig å øke ansattes kompetanse gjennom mestring Ledere kan påvirke motivasjon hos ansatte Ledere må inkludere ansatte i endringer Hva ledere velger å gjøre er essensielt for å beholde ansatte Ledere må gi tilbakemeldinger

Tabell 1: Eksempel på meningsinnhold trukket ut fra transkribert tekst

Sitat	Koding	Kategori
Utfordringen her er at jeg har fungert både som sykepleier og enhetsleder siden jeg kom hit.	Kompetanse Oppgavedeling	Kompetanse
Men det er noe du som leder, hvis du ikke får lov å være nærleder, så kan du ikke endre på det. Da får man ofte de særlige konfliktene. Som gjør at folk slutter, eller folk går en annen plass.	Beholde ansatte Relasjoner	Motivasjon Ledelsesstrategier
Den største utfordringen jeg har å få fylt opp, det er at vikarene, de må ofte knytte seg til flere plasser, slik at jeg må være tidligere ute. For jeg slåss med Rema 1000 om faktisk folk som er helsefagutdannet.	Rekruttering Beholde ansatte Økonomi	Handlingsrom

Tabell 2: Eksempel på koding og kategorisering av sitater

Kvalitative data skal analyseres og tolkes, fordi vi som forskere har tatt utgangspunkt i vår forforståelse, teorier og hypoteser (Johannesen et al., 2016). Å analysere og tolke innebærer at vi har undersøkt dataen nøye for å kunne trekke ut det vi anser som meningsfulle innsikter hos våre informanter. Analyse dreier seg om å finne frem til funn, mens tolkning er å skape en mening av det vi har funnet. Vi har forsøkt å analysere og identifisere sammenhenger av det fenomenet vi har studert, blant annet om det er noe som repeteres som viktig fra informantene og hvilke ulikheter som forekommer i svarene.

Vi har funnet mye relevant informasjon i dataene, som har gitt oss flere synspunkter og perspektiver på problemstillingen vår. Vi beveget oss stadig mellom å se på helhetlige forståelser av fenomenet og samtidig se på de detaljerte analyser av fenomenets deler, altså med en hermeneutisk tilnærming. Dette gjorde det mulig å oppnå en dypere forståelse av utfordringene rundt blant annet bemanning samt å utforske å forstå menneskelige erfaringer og fenomener rundt disse utfordringene på en dyptgående måte (Dalland, 2022). Disse funnene presenteres i kapittel 4.

3.5 Kvalitetsvurdering

I kvalitativ forskning, som vi har valgt, er det ingen enkel oppskrift som har gitt oss en mulighet til å «sjekke boksen» for kvalitet. Den sosiale virkeligheten er kompleks, den skifter, og det er vanskelig å gjøre definitive funn. Tradisjonelt sett er reliabilitet og validitet sentrale begreper i kvalitetsvurdering av forskning, men deres betydning og hvordan man håndterer det, varierer noe innenfor kvantitativ og kvalitativ forskning. Mens det i kvantitativ forskning settes søkelys på objektivitet og målbarhet, er fokuset i den kvalitative forskningen mer subjektiv og kontekstuell (Clark et al., 2021). Det er derfor relevant for oss å bruke andre begreper på kriterier når vi skal vurdere kvaliteten på vår studie. Vi vil i dette delkapittelet først vise til de vurderingene vi har gjort når det kommer til pålitelighet og troverdighet, herunder vurderinger som ellers ikke kommer til syne andre steder i studien. Deretter viser vi til de vurderingene vi har gjort når det gjelder overførbarhet og bekreftbarhet.

Pålitelighet

Pålitelighet i kvalitativ forskning handler om hvor godt forskningsprosessen er dokumentert, slik at den kan etterprøves av andre. I kvalitativt forskningsdesign er dette mer utfordrende enn i kvantitativ forskning (Clark et al., 2021). For å sikre påliteligheten i vår studie har vi fulgt en strukturert forskningsprosess, og vi har dokumentert denne samt valg vi har tatt

underveis gjennom hele studien. I dette metodekapittelet har vi redegjort for fremgangsmåten og nøyaktigheten vår ved datainnsamlingen og videre beskrevet hvordan transkriberingen ble utført og de utfordringene vi møtte underveis. Vi så her viktigheten av lydopptak av intervjuene, og anser at dette var avgjørende for oss som forskere for å kunne få en riktig forståelse av informantenes utsagn. Vi traff på flere utfordringer under transkriberingen, da denne blant annet ikke tok hensyn til dialekter. Men vi mener vi fikk løst dette på en pålitelig måte, ved at vi var to som hørte gjennom opptakene flere ganger og dermed fikk klarhet i utsagnene. Vi hadde et meget stort datamateriale og erfarer at å ha en systematisk tilnærming til kodingsprosessen resulterte i funn vi mener er pålitelige.

Forskningsdesignet vi har valgt kan ha påvirket resultatene, men vi har forsøkt å gjøre studieprosessen så transparent og detaljert som mulig. Å oppnå dette viste seg å være noe mer utfordrende enn først antatt. Det fleksible forskningsdesignet, som i utgangspunktet er en styrke når en ønsker å oppnå en dypere forståelse av komplekse fenomener, førte ofte til at dataene ble svært kontekstspesifikke. Ifølge Johannesen, Christoffersen og Tuft (2020) er dette en vanlig utfordring ved vurdering av kvalitative studier. De viser også til at innsamlede data er verdiladet, noe som gjør det vanskelig for en annen forsker å skulle duplisere våre funn. Detaljer som kom frem i intervjuene var unike for hver enkelt situasjon, og likelydende spørsmål resulterte i ulike svar hos informantene. Vi har også brukt vårt personlige engasjementet og vår egen erfaringsbakgrunn som et verktøy i denne studien, og det vil derfor være utfordrende for andre å tolke våre funn på samme måte (Johannesen et al., 2020). Tross dette mener vi at vi har dokumentert prosessen tilstrekkelig og at den derfor kan etterprøves av andre forskere eller lesere samtidig, som at vi styrker påliteligheten ved at vi legger vekt på hensiktsmessige kriterier i denne kvalitetsvurderingen.

Troverdighet

Formålet med studien er å først presentere virkeligheten til våre informanter, deretter drøfte dette opp mot teori. Troverdighet handler om forskningsresultatene våre reflekterer informantenes virkelighet, opplevelser og erfaringer, og at disse er fremstilt på en autentisk måte. Vi har innledningsvis i oppgaven forsøkt å gi en generell beskrivelse av situasjonen med de bemanningsutfordringene vi står ovenfor i helsesektoren i Norge, og mener at dette gir leseren en beskrivelse på hvordan utfordringsbildet ser ut. En svakhet kan være at vi ikke har lagt vekt på å skildre hver enkelt informant sin kontekst i større grad, deriblant tall eller statistikk på turnover i deres avdeling. Vi mener likevel at perspektiver og erfaringer i

informantenes arbeidshverdag kommer tydelig frem i de funnene vi presenterer, og at dette gir et bilde av deres kontekst. En slik statistikk ville heller ikke hatt noen betydning på problemstillingens formulering, slik vi ser det.

Vi var bevisst på å følge intervjuguiden, samtidig som vi visste at alle intervjuene ville bevege seg i litt ulike retninger. I empirien vi presenterer, er det vektlagt bruk av sitater for å belyse funn som anses som vesentlig for å svare på problemstillingen. For å skape en god flyt og gode overganger i teksten presenteres disse som en kombinasjon av direkte sitater og som utdrag av meningsinnholdet fra informantene. Vi har videre lagt vekt på å at leseren skal kunne følge vår forskningsprosess og har blant annet forsøkt å formidle dette ved å presentere et stort empirisk datamateriale med mange detaljerte beskrivelser, for deretter å oppsummere dette for leseren. Dette gir et innblikk i virkeligheten til informantene våre, samt er et forsøk på å holde den røde tråden. Vi mener at dette styrker troverdigheten til studien vår (Clark et al., 2021).

En viktig refleksjon er hvorfor informanter frivillig melder seg til å delta i intervjuer, og at dette må vurderes opp mot troverdigheten til undersøkelsen (Tjora, 2020). I vårt tilfelle fikk alle informanter informasjon om problemstillingen før de måtte ta stilling til om de ønsket å delta eller ikke, og det fremkommer tydelig fra samtlige at de opplever temaet som svært viktig, også de som takket nei til å delta. I lys av samfunnsutfordringene som berøres av helsepersonellmangelen, er det ingen grunn til å tro at troverdigheten svekkes av at informantene er svært engasjert i temaet. Det vil kanskje heller kunne styrke troverdigheten, da alle informantene kommer med perspektiver knyttet til egen arbeidshverdag, og et ønske om å finne løsninger. Likevel påpeker Tjora (2020) at et problem ved intervjuer kan være at man ikke vil få avdekket hva de som ikke deltok i undersøkelsen kunne ha sagt, og om de kunne ha kommet med andre erfaringer. Vår vurdering knyttet til utvalg av informanter, var viktigheten av at ledere skulle få komme med sine synspunkter. Vi vurderte ved flere anledninger om vi skulle utvide studien til å fokusere på både ansatte og ledere, men på grunn av studiens omfang, ble dette vurdert til å være for omfattende. Det er også forsket mer på ansattes opplevelse av hva som skal til, enn hva det er fra lederes side.

En annen viktig refleksjon vi har gjort underveis er hvordan resultatene i studien påvirkes av at vi har enkelte informanter fra vårt eget nettverk. Ønsker de i intervjusituasjonen å fremstille seg selv eller situasjonen i bedre lys i frykt for å bli sett på som en dårlig leder? Dette var en

vurdering vi tok hensyn til gjennom hele analysen, og vi erfarte ingen tydelige eller klare holdepunkter på at noen forsøkte å fremstille situasjonen annerledes enn virkeligheten. Dette er en vanlig felle man kan gå i når det kommer til intervjusituasjoner (Tjora, 2020).

Vi fremstiller funnene våre tilhørende de kategorier vi anså som mest hensiktsmessig i ett hovedkapittel. Dette ble delt opp i seks ulike delkapitler, og vi ser at en svakhet ved dette kan være at mange av våre funn går i hverandre og påvirker hverandre i ulik grad. Et eksempel på dette kan være at vi skiller kompetanse og motivasjon i to ulike kategorier, mens funnene tydelig viser at disse påvirker hverandre i stor grad, og at de nevnes av informantene i mange ulike kontekster. Likeledes vil problemstillingens todeling; både hvilke faktorer informantene vektlegger og hvilke handlingsrom de opplever å ha, medføre at flere funn vil være sammenfallende på tvers av kategorier, da problemstillingens første og andre del nødvendigvis er overlappende. Selv om det kan ansees som en svakhet velger vi likevel å gjøre det slik da det også kan styrke troverdigheten for både viktigheten av funn og at det gir oss en pekepinn på at vi er på riktig spor opp mot problemstillingen vår.

Vi har valgt å legge ved en oppsummering av funn under hver kategori, dette for å opprettholde en forståelse fra leseren samt vi ønsker at funnene er friskt i minnet når vi drøfter funnene opp mot teori. Vi har valgt å drøfte hver enkelt kategori for å holde den røde tråden, og opplever selv at vi har valgt og kombinert relevante kilder og teorier for å bekrefte funnene. Vi anser at vi leverer en troverdig studie da flere av funnene er sammenfallende med relevant teori.

For å ytterligere styrke troverdigheten til datainnsamlingen og resultatet av våre fortolkninger, har vi sammenfattet utdrag av hver enkelt informants bidrag som er benyttet i studien. Disse er sendt informantene for å kontrollere at fortolkningene er korrekte og i samsvar med det de ønsket å uttrykke. Tilbakemeldingene tilsier at vi har klart å presentere deres virkelighet på en måte de kjenner seg igjen i, og at de opplever at deres personlige meninger er ivaretatt til tross for at sitater og utsagn er tatt ut av den opprinnelige konteksten.

Lincoln og Guba (i Johannesen et al., 2020, s. 251) viser til at vedvarende observasjon øker sannsynligheten for troverdige resultater i studien. Vedvarende observasjon innebærer god kjennskap til fagfeltet, slik at man i lys av kontekstforståelsen kan forstå fenomener knyttet til den. Videre vil en slik kjennskap til feltet bidra til at forskeren har evne til å skille mellom

hvilken type informasjon som er relevant og ikke. Vårt erfaringsgrunnlag fra helse- og omsorgssektoren kan i slik henseende sies å øke troverdigheten i studien. Et annet perspektiv som presenteres i lys av vedvarende observasjon, er at kjennskapen til feltet knyttes opp mot tillitsbygging hos informantene (Clark et al., 2021). Intensjonen med studien var å belyse informantenes erfaringer fra problemstillingens innhold, og synliggjøre den virkeligheten de opplever. Basert på intervjusituasjonene og tilbakemeldingene i etterkant, opplever vi at dette er ivaretatt på en tilfredsstillende måte, og at dette også bidrar til økt troverdighet.

Både under datainnsamlingen og ved gjennomgang og analyse av data var det særs viktig at vi som forskere var bevisste og hensyntok vår egen forforståelse slik at vi ikke overførte våre forutsetninger til fenomenet og problemstillingen. Dette innebar at vi var bevisst og fant en balansegang mellom vårt eget tolkningsmønster og beskrivelsene vi fikk fra våre informanter. Ved å gjøre dette var det i større grad mulig å se fenomenet fra informantenes perspektiv uten forutinntatte synspunkter (Johannesen et al., 2016).

Ved at vi begge to har deltatt på intervjuene hadde vi større muligheter til å hente oss inn ved avsporinger, selv om den ene hadde ansvar for å notere, så brukte vi hverandre. Ved at vi var to under intervjuene reduserte det faren for at vi styrte samtalen dithen at vi «fikk svarene vi var ute etter». En fordel med å være to til stede, var hvordan oppfølgingsspørsmålene ble stilt. Vår opplevelse var at den som fortrinnsvis lyttet til samtalen mellom intervjuer og informant, oppfattet samtalen i et annet perspektiv og derfor klarte å fange opp nyanser eller uttrykk hos informanten som kunne utforskes videre, som den som intervjuet kanskje ikke fikk med seg. Med utgangspunkt i tematikken og informantenes engasjement, hadde dette tilsynelatende ingen påvirkning på intervjusituasjonen. Det kan likevel stilles spørsmål om dette kunne vært oppfattet som negativt dersom studiens innhold hadde vært av en annen art.

Overførbarhet

I kvalitative studier er hensikten å kunne overføre kunnskap fremfor å generalisere slik det gjøres i kvantitative studier (Johannesen et al., 2020). Det dreier seg da om vi som forskere evner å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan overføres til andre områder. Siden funnene våre viser seg å være så kontekstavhengige som de er har vi derfor vektlagt å legge frem et stort datamateriale med fyldige beskrivelser. Hensikten videre med det er at det skal bli enklere for leseren å bedømme om det kan overføres til andre kontekster.

Etter å ha gjennomført det første intervjuet gjorde vi oss noen tanker rundt dette med hvorvidt informantene ville svart det samme om vi hadde spurt tilsvarende spørsmål et par uker tidligere eller senere. Situasjonen for denne lederen per tidspunkt var preget av å ha flere stillingsutlysninger og ingen kvalifiserte søkere. Videre var hun klar over at hun har flere ansatte som nærmer seg pensjonsalder, og at de bemannings- og rekrutteringsutfordringene hun opplever i dag trolig vil vedvare. Hvor mye påvirket denne situasjonen svarene hun ga oss? Antagelig i stor grad, men likevel anser vi det som meget interessant. Situasjonen er lik for mange ledere i Norge, og det er jo akkurat disse utfordringene vi er ute etter å belyse. Vi fant mange likhetstrekk i dataene våre og vil derfor anta at funnene våre er gjenkjennbare, samt mulig å anvende i tilsvarende kontekster. Utfordringsbildet ser ut til å være ganske likt for mange av informantene, blant annet dette med et begrenset handlingsrom. Men videre kan det diskuteres hvorvidt den er overførbar. Når vi har gått i dybden slik vi har gjort vil overføringsverdien bli mindre, og Clark et al. (2021) forsvarer dette med at kvalitativ forskning ikke er ment til å generaliseres eller representere populasjonen. Likevel håper vi at funnene og kunnskapen fra denne studien har en overføringsverdi i hvordan man kan møte de bemanningsutfordringene vi står ovenfor både nå og fremover.

Bekreftbarhet

Det er forventet at kvalitative studier representerer det undersøkelsen faktisk har avdekket, snarere enn våre egne holdninger eller antakelser. For å styrke bekreftbarheten i vår studie har vi gjennomgående beskrevet alle metodiske valg og beslutninger som er tatt i løpet av studieprosessen, for å sikre at leseren kan følge og vurdere disse (Johannesen et al., 2020).

Vi har vektlagt selvkritikk ved å klargjøre våre egne forforståelser og antakelser. Dette innebærer at vi har vært bevisst egne erfaringer fra kommunal helse- og omsorgstjeneste, fordommer eller forventninger som gjelder bemanningsutfordringer og handlingsrommet, og også hvordan vi har tolket dataene og tilnærmet oss studien. Som beskrevet under delkapittelet om forforståelse har vi ulike roller i kommunal helse- og omsorgstjeneste. Våre roller og erfaringer knyttet til det å være tjenesteutøver, også referert til i oppgaven som «ansatt», og likeledes til rollen som leder, har hjulpet oss i å kunne redusere mulige skjevheter som kan påvirke resultatene. Vi opplever at dette bringer et unikt perspektiv inn i studien samtidig som det styrker bekreftbarheten ved at vi kan se funnene fra ulike ståsteder. Dette har for oss begge vært utfordrende til tider, da egne antakelser eller formeningar har vært

motstridende til enkelte funn i datainnsamlingen. Til tross for at vi gjennom hele prosessen har reflektert over egen forforståelse, har dette medført noen overraskelser, hvor vi har måtte forholde oss til at det er slik informantens opplevelse av egen situasjon er, selv om det ikke er samsvar med egne refleksjoner og erfaringer rundt lignende situasjoner.

Videre er våre tolkninger av data vurdert i lys av relevant teori for å vurdere hvorvidt våre funn samsvarer med tidligere forskning og teori, samt bidra til en bredere forståelse av fenomenet vi har studert (Johannesen et al., 2020). For å ytterligere sikre bekreftbarheten ble alle sitater og omskrevne tekster fra informantene sendt ut per mail for å sikre at vår tolkning og presentasjon av informantenes synspunkter er samsvarer med det de ønsket å formidle, som beskrevet under troverdighet.

3.6 Ethiske hensyn

Som ved intervjuet generelt, er etikk også en viktig faktor ved vurdering av transkripsjonen. Dette innebærer blant annet lagring av opptak og transkripsjoner, og at dette slettes når det ikke lenger er i bruk. For å sikre konfidensialitet hos informantene, har vi både ved gjennomføring av intervjuer, i notater og i transkripsjonene anonymisert informantene. Vi har også valgt å oversette alle utsagn og sitater som benyttes til bokmål, slik at det ikke skal være gjenkjennbart ut fra dialekter. En utfordring ved transkripsjoner, er at informanten i direkte oversatte intervjuer kan fremstå som usikker, svært bastant, eller at det kommer frem holdninger som ikke er i samsvar med hva intensjonen er, og at dette kan føre til stigmatisering av enkeltpersoner (Kvale & Brinkmann, 2010). Det vil derfor være ekstra viktig å sørge for at kontekstuelle hensyn fremkommer der det kan være usikkerhet knyttet til dette. I tillegg har vi valgt å endre sitater til korrekt grammatikk der det er nødvendig for å unngå dårlig språk som kan kompromittere informanten. For å være sikre på at dette er gjort på en så god måte som mulig, og for å beholde det opprinnelige meningsinnholdet, har vi begge vurdert de aktuelle sitatene sammen. Thagaard (2018) trekker frem at utviklingen av data baseres på forskerens tolkning av observasjoner og utsagn, og en vurdering av dette må derfor hensyntas. Som det poengteres under kvalitetsvurderingen, foregår selve intervjusituasjonen i en tidsavgrenset periode, og forskeren har som regel lite kunnskap om hvordan informantens situasjon oppleves av dem på et senere tidspunkt. Vi har derfor hatt stor bevissthet knyttet til det etiske ansvaret om at deltakelse i studien ikke skal ha uheldige konsekvenser for informanten i etterkant (Thagaard, 2018).

4. Presentasjon av hovedfunn

Problemstillingens første del stiller spørsmål om hvilke faktorer avdelingsledere anser som vesentlige for å kunne beholde nødvendig kompetanse på egen arbeidsplass. Funnene i intervjuene viser to faktorer som peker seg ut, *arbeidsvilkår* og *ledelsesstrategier*. For å kunne forstå konteksten av disse faktorenes betydning, er funn knyttet til *kompetanse* presentert innledningsvis. Kompetansebegrepet danner bakteppet for problemstillingen, og disse funnene anses derfor som essensielle. En stor del av ledelsesstrategiene som trekkes frem fra informantene, omhandler *motivasjon* av ansatte. Lederes evne til å motivere de ansatte trekkes derfor også frem som et eget funn. Problemstillingens andre del omhandler hvilket *handlingsrom* informantene opplever å ha på de enkelte faktorene, og disse funnene presenteres frittstående.

4.1 Kompetanse

Begrepet kompetanse snakkes gjentagende om av flere informanter. De forteller om nåværende kompetanse på arbeidsplassen, mangel på kompetanse, at det vil bli vanskelig å rekruttere kompetansen de har behov for og hvordan de opplever kompetanseutvikling hos de ansatte - både som en motivasjonsfaktor for de ansatte, men også som et reelt krav fra arbeidsgivers side. Vi ser derfor at kompetanse i de forskjellige kontekster er viktig i vår sammenheng. De sentrale funnene viser at informantene skiller mellom formell og uformell kompetanse, og fremhever betydningen av begge deler. Samtidig trekkes manglende kompetanse frem som en utfordring, og det knyttes bekymring til hvordan dette skal håndteres.

Formell kompetanse

For å kunne sikre at man har nødvendig kompetanse, er det en forutsetning å vite hva man faktisk er i behov av. Informant 5 presiserer at «*for det første så tenker jeg at man må ha oversikt over hva man har, og hva de som bor hos oss har behov for*». Dette utsagnet tolkes som at det ikke nødvendigvis er behov for høyest mulig kompetanse, men at den kompetansen man har er basert på de til enhver tid reelle behovene i avdelingen. Dette funnet oppleves som svært interessant, da det i stor grad er motstridende til kompetansebehovet som problemstillingen skisserer.

Ytterligere et viktig funn, er at flere av informantene forteller at de opplever å ha generelt god kompetanse i sine avdelinger. Enkelte informanter begrunner dette med at brukergruppene er til dels ensartede, slik at de kan bygge fagmiljøer der de ansatte kan utvikle egen kompetanse på enkeltområder, for eksempel knyttet til demens eller autisme. Samtidig trekkes det frem fra en av informantene at et fagmiljø i avdelingen ikke er synonymt med enklere rekruttering:

Ja, vi kan jo skilte med en høyere faglighet sånn sett. Om det har bidratt til å enkle rekrutteringer er jeg litt usikker på, fordi hvis man ser på at den ene avdelingen var 100% dekning, så har det ikke nødvendigvis vært enklere å rekruttere inn der. Det handler mer om hvilke type utfordringer du jobber med, og hva folk ønsker å jobbe med. (Informant 4)

Det presiseres likevel av samme informant at de ansatte opplever å få brukt faget på en helt annen måte når man har flere med fagkompetanse samlet på ett sted. Dette gir et økt faglig fokus i det arbeidet man gjør og at diskusjoner i hverdagen også har økt kvalitet, ved at de benytter faget som rettesnor framfor syensing eller personlige meninger.

Erfaringskompetanse

En annen faktor som trekkes frem er at erfaringskompetansen til erfarent helsepersonell ofte er like viktig, eller viktigere, enn formell kompetanse. Informant 5 trekker frem at ansatte som har jobbet med samme brukere i opptil 30 år innehar en erfaringskompetanse som det er vanskelig å erstatte uavhengig av formell utdanning. Samtidig er det lovkrav som skal ivaretas, hvor man ikke kan gå på kompromiss med faglig utdanning til tross for personlig egnethet. Dette oppleves av flere av informantene som et dilemma, både med tanke på videreutvikling av kompetanse hos de ansatte, men også med tanke på faglig forsvarlighet:

Ja, men klart. Hva du har på papir er ikke nødvendigvis det samme som hva du kan. Det handler jo veldig mye om personlighet. Det er enkelte ansatte som ikke har noen utdanning som fungerer meget godt. Det er også ansatte som har papirer, som likevel ikke fungerer så godt. Det går jo på personlig egnethet og kjemien med bruker. Det er noe man må se på fortløpende. (Informant 3)

Til tross for at fokuset på manglende helsepersonell i stor grad omfatter høgskoleutdannede, oppleves det at samtlige informanter har et reflektert forhold til det faktiske behovet for

egnethet, men at dette kan være vanskelig å rettferdiggjøre videre opp i systemet; «Og så er det jo denne «forhatte» ansattegruppen med assistenter, som i veldig mange tilfeller gjør en vel så god jobb som andre, men som ikke har papirer på det, så da er dem ikke like mye verdt» (Informant 2). I tillegg trekkes det også frem utfordringer med rekruttering av lavere formell kompetanse: «Nå tar jo dere en mastergrad, men alle skal ta mastergrad i et eller annet. Men ingen vil jo bli helsefagarbeidere» (Informant 1).

Kompetanseheving

Flere informanter forteller om tiltak for å sikre kompetanse på egen arbeidsplass, det være seg kompetansehevende tiltak eller også å tilrettelegge for at ansatte tar utdanning. Samarbeid med voksenopplæring eller høgskoler trekkes frem som viktige arenaer for å øke kompetansen til de ansatte. Både «menn i helse» og «helsefag på egen arbeidsplass» er utdanningsløp for å gi ansatte fagbrev som helsefagarbeider gjennom praksis på nåværende arbeidssted. Dette har ifølge informantene bidratt til økt formell utdanning på flere av arbeidsplassene. Samtidig poengteres det at slike utdanningsforløp også kan ha sine begrensninger:

Kvaliteten på den utdanningen kan i utgangspunktet diskuteres hvordan det har blitt med årene. Men vi har nå fått gjennom en god del, og det er klart at om det ble noe bedre tjenester av det, det vet jeg ikke. Men den formelle kompetansen er det i hvert fall i orden rundt det. (Informant 5)

Knyttet til kompetansehevende tiltak opplever informantene varierende grad av interesse hos sine ansatte. Noen forteller om ansatte som i stor grad må oppmuntres og motiveres, mens andre forteller om ansatte som benytter enhver anledning til å øke egen kompetanse:

To søker vernepleie nå, i denne boligen. I den andre boligen er det akkurat det samme, hvor det er en som søker vernepleie, og vi har en, to eller noen som er ferdige med helsefag på egen arbeidsplass. Så alle er på en måte med på å ønske å øke sin egen kompetanse. Og det går på, når vi prater med dem, det går på det å få forståelse for hva de jobber med. Ikke bare for at vi skal få mer i lønn, eller at vi skal sikre jobb, men det går litt på forståelse og å øke den faglige forståelsen for hva de faktisk driver med. (Informant 6)

Ytterligere tiltak som kan bidra til kompetanseheving, er å bruke personalet på tvers av avdelinger eller virksomheter. De fleste informantene forteller at de benytter enkelte personalressurser på tvers av egne ansvarsområder, og at dette har en tredelt funksjon; å sikre nødvendig kompetanse for driften, økt kompetanse for ansatte og i enkelte tilfeller økt motivasjon. Som det fremkommer under funn knyttet til handlingsrom senere i studien, vil det kunne oppstå barrierer til en slik bruk av personalet, mens det innenfor eget ansvarsområde stort sett er uproblematisk. Informant 3 presiserer at en av de største utfordringene for de ansatte kan være måten det blir gjort på:

Du kan si at hvis du bruker en kompetanse på tvers, fordi man har en høy kompetanse på et eller annet område, så tror jeg det er null problem. Hvis man blir flyttet over og dyttet hit og dit på grunn av manglende økonomi, så tror jeg det blir møtt med motstand. Så det er på en måte det narrative man selger som er avgjørende, og arbeidsoppgavene man blir satt til som er avgjørende.

Dette tyder på at de fleste ansatte vil godta en rullering knyttet til arbeidssted og –oppgaver dersom det er deres kompetanse eller egnethet som ligger til grunn for det. Dette er i tråd med prinsippene for motivasjon som presenteres i teoridelen, og som kommer igjen i funnene knyttet til motivasjon. Blant informantene fremkommer det at de bruker personalressursene sine på tvers på ulike måter. Informant 1 forteller at hun benytter sine sykepleiere på tvers, og at dette er et bevisst valg for å sikre medisinkompetanse. Informant 3 og 5 bruker alle sine faste ansatte på tvers i begge bofellesskap, mens både informant 2 og 6 primært benytter vikarer på tvers, mens de faste ansatte stort sett benyttes i det bofellesskapet de har tilknytning til.

Mangel på kompetanse / rekruttering

Det oppleves gjennom intervjuene at det først er når eksisterende kompetanse blir fraværende og må erstattes, at informantene opplever utfordringer knyttet til å få inn tilsvarende kompetanse: *«Det er jo ikke alltid vi klarer å erstatte kompetansen, men vi klarer som oftest å få inn hender. Så det blir jo en slik mellomløsning liksom. For kompetansen klarer jeg ikke.»* (Informant 2). Også informant 1 beskriver utfordringer med å dekke opp kompetanse i konkrete situasjoner. I de tilfellene det må være sykepleier på jobb, eller at det må være noen med en spesifikk kompetanse, genererer dette ofte forskyvninger eller overtidsbruk.

Informanten forteller videre at det genererer stor sårbarhet for driften ved eksempelvis sykefravær eller ferieavvikling.

Et poeng som trekkes frem av flere informanter, er hvorvidt man skal bruke høgskoleutdannede til å eksempelvis vaske gulv, og om en slik bruk av kompetanse vil oppleves som forringende for kvaliteten. Likevel er det ingen av informantene som konkluderer med at oppgavedeling nødvendigvis vil være en bedre løsning for å møte denne type utfordringer: *«Så er vi sykepleiere på topp, og så er det helsefagarbeidere. Og så er det andre folk som skal gjøre andre oppgaver. Men det finnes ikke så mange folk å dele oppgavene på. Så det er litt interessant.»* (Informant 1).

Et annet perspektiv som kommer frem i funnene, som kan relateres til oppgavedeling basert på kompetanse, er kultur på arbeidsplassen, og forventninger til hvilke oppgaver som ligger til hvilken rolle. Informant 2 forteller at endringer i ansvarsområder i mange tilfeller oppleves som utfordrende for ansatte, og at dette klart gjenspeiles av holdninger hos ansatte:

Det er klart, hvis du har jobbet i 20 år, så har det vært slik at; «nei det er kun vernepleier som kan gjøre det» eller «det er kun helsefagarbeidere som kan gjøre det». Så må vi kanskje få inn i noen dokument som viser at det ikke er sånn lenger. Med opplæring så kan du fint gjøre det. Med opptrekk av morfinpreparater, jeg har aldri hatt to vernepleiere på jobb som har vært to på opptrekket. Så gikk jeg i veien og fant at, nei, vi kunne fint bruke helsefagarbeidere som hadde tatt legemiddelskurs. «Ja, men det fikk vi aldri lov til før!». «Nei, men nå har dere lov».

Det fremkommer ikke tydelig hva som ligger til grunn for disse holdningene, men informant 4 forteller at hun opplever at det fremdeles er profesjonskamper i hennes avdeling, som medfører motstand på tvers av yrkesgrupper. Dette kommer til syne gjennom utsagn som *«Hvorfor skal jeg gjøre det? Du har jo høyere lønn»* eller *«Du får gjøre den jobben som sykepleier, du har faktisk høyskoleutdannet og får miljøterapeutlønn, jeg har ikke den lønnen»*. Informanten mener at når vi ser på det som omhandler ansvar og kompetansefordeling, er det viktig å være litt klar og tydelig, spesielt når det gjelder faglig forsvarlighet. Det er avgjørende at den som delegerer enkeltoppgaver, sikrer at den ansatte faktisk har den nødvendige kompetansen til å utføre dem. Informanten viser til utsagn som beskrevet over og gir uttrykk for at mange oppgaver kan fordeles på tvers av team, men at

spesialiserte enkeltoppgaver som krever en spesifikk kompetanse selvfølgelig må vurderes nøye. Informanten mener at slike vurderinger bør ligge på ledernivå. Dette begrunnes med at det kan stilles spørsmål rundt forsvarligheten ved at en sykepleier overlater eller delegerer komplekse oppgaver til en ufaglært uten å sikre at den nødvendige kompetansen er til stede, til tross for at oppgavedeling forventes i ulike ledd.

Et eksempel på dette kan være medisinbehandling, hvor det er avgjørende at oppgaven utføres av noen med riktig kvalifikasjon. Dersom en ufaglært får ansvar for oppgaver som dosering av medisiner uten tilstrekkelig opplæring kan det sette pasientsikkerheten i fare. Det kan være hensiktsmessig å vurdere tilleggsutdanninger for helsefagarbeidere, slik at de kan tilegne seg økt medisinkompetanse. Dette kan dekke et fremtidig behov i helsevesenet og gjøre det mulig at helsefagarbeidere kan ta over visse oppgaver som i dag krever høyere utdanning.

Informanten trekker i dette frem at det er viktig å huske på at fagforeningene spiller en sentral rolle i dette, de verner om sine fagområder og kan være skeptiske til utvidelsen av kompetanseområder. Det er derfor viktig at fagforeningene er på banen og utfordres til å tenke litt nytt.

Informant 6 hevder at oppgavefordeling ikke ville fungert på hans arbeidsplass, at organiseringen av bofellesskap er helt annerledes enn på sykehjem:

Det hadde ikke fungert, da hadde ikke boligen her fungert. For vi har helsefagarbeidere som gjør vernepleierjobber, vi har sykepleiere som gjør vernepleierjobber. I boligen så gjør vi det likt. Vi er helt annerledes enn et sykehjem, hvor det er mer rene syke- og vernepleieroppgaver, som går på sykepleietekniske ting. Men det har vi ikke her.

I lys av debatten om oppgavefordeling, er dette et viktig funn, og viser til viktigheten av å kjenne arbeidsoppgaver og kompetansebehov på hvert enkelt tjenestested. Oppgavefordeling løftes opp som en avgjørende faktor i mange henseende, men som dette funnet viser, er det ikke nødvendigvis «så enkelt» å gjennomføre i praksis. Informanten forteller videre at han mener at alle kan få god opplæring for å sikre kompetanse på enkeltoppgaver, men uttrykker også at «*men ikke alle oppgaver skal fordeles ned*».

Det som savnes av informantene er en overordnet plan for ressursbruk på tvers for å sikre kompetansedekning i fremtiden. To av informantene forteller at de i ledergruppen har høyt fokus på arbeid med kompetansekartlegging og -planer for å skape felles enighet om hva de som samlet virksomhet trenger og skal satse på, og at vurdering av ressursbruken gjøres i fellesskap av avdelingslederne. En annen informant opplever derimot at det ikke er noen overordnet strategi knyttet til å rekruttere og beholde kompetanse innad hverken i kommunen, men heller ikke i egen virksomhet, og at han opplever at det er han som avdelingsleder som blir sittende med ansvaret. En tredje informant beskriver at hennes kommune har et overordnet mål om en prosentmessig fordeling av henholdsvis høyskole- og fagskoleutdannede, men at hun ikke er kjent med at det foreligger noen strategi for hvordan kommunen skal nå disse målene. Ytterligere en informant forteller om en egen rekrutteringsavdeling som skal spesialisere seg på hvordan kommunen kan tiltrekke seg aktuell kompetanse, men at det likevel ikke oppleves som en klar og tydelig strategi på utfordringene som foreligger.

4.1.1 Oppsummering av funn

Det kommer frem at informantene opplever en stor betydning av kompetanse opp mot problemstillingen vår. Det skilles mellom den formelle og uformelle kompetansen, men det oppleves at begge disse er viktige. Informantene påpeker at ansatte uten formell kompetanse kan være svært dyktige, og at den formelle kompetansen ikke garanterer for at noen fungerer godt i praksis. Dette fremheves som en utfordring for informantene, det å balansere mellom faglig forsvarlighet og erfaringskompetanse.

Det hevdes blant alle informantene en særlig bekymring rundt rekruttering av ansatte og den manglende kompetansen. Mangel på kompetanse synes å være en gjennomgående utfordring. Det beskrives at det er noen kommuner som har strategier på plass mens andre er kanskje litt uklare eller mangler strategier på å skaffe kvalifisert personell. Noen av informantene trekker frem at det å erstatte den manglende kompetanse er vanskelig, og at det har blitt løst med midlertidige ressurser, blant annet assistenter. Men det påpekes at dette skaper et økt press og sårbarhet i driften, og særlig ved fravær.

Oppgavefordeling som en løsning på fremtidige bemanningsutfordringer;

Informantene peker på utfordringer når det gjelder oppgavefordeling på tvers av yrkesgrupper og det fremheves at det er noe motstand til slike endringer og samtidig at ikke alle oppgaver

kan eller bør fordeles nedover til ansatte med lavere formell kompetanse. Det kreves derfor en god forståelse av hva slags oppgaver som krever spesifikk kompetanse. Årsakene til endringer sees på som vesentlig i forhold til hvordan de ansatte godtar endringen. Her trekkes det frem at dersom endringer foretas på grunn av økonomiske hensyn er det mindre vilje enn hvis man blir for eksempel flyttet på grunn av kompetanse. Likevel vektlegges at bruk av ressurser på tvers av avdelinger kan skape økt motivasjon og utvikling.

Det vektlegges videre at ledere kan ha ulike strategier for kompetanseheving, blant annet samarbeid med høyskoler. Funnene viser dog at det er variabel interesse blant ansatte for å øke sin kompetanse.

Det oppleves blant informantene et behov for bedre strategier for rekruttering og kompetanseutvikling, samtidig som man foretar nøye vurderinger rundt oppgavefordeling for å kunne sikre den faglige forsvarligheten.

4.2 Motivasjon

Det kommer frem at motivasjon er en sentral faktor sett opp mot fremtidige bemanningsutfordringer, og det å beholde de ansatte i denne sammenheng. Blant informantene oppleves det varierende grad av motivasjon og hvordan de som ledere kan påvirke denne. Motivasjon er komplekst, og informantene trekker frem ulike faktorer, herunder motivasjon i endringsprosesser og motivasjon for utvikling av egen kompetanse.

Opplevelse av motivasjon på arbeidsplassen

Det mest sentrale funnet i denne sammenheng er mulig informant 4 sin uttalelse om at det har vært en vesentlig endring i motivasjonen hos de ansatte de siste årene, og at tilbud om ekstra goder og lønn utgjør mye på motivasjonsfaktoren. Videre sier denne informanten at motivasjon kanskje handler om kultur og stabilitet, arbeidsmiljø og forventninger, og tar utgangspunkt i viktigheten av at det foreligger *«en åpenhet mellom ledere og ansatte og det med å holde på motivasjonen gjennom mange år»*. Hun drar inn flere faktorer som påvirker dette, blant annet det å se den enkelte ansatte i forhold til hvilke behov den har, det å anerkjenne at noen ansatte har behov for å være et sted og sikre stabilitet mens det motsatt er noen som har behov for å utfordre seg selv.

Informant 3 erfarer at motivasjonen hos ansatte kommer til syne med hvor mye han selv som leder må ta del i diskusjoner. Dersom de ansatte er selvstendige og utfører det de skal gjøre, eksempelvis treffer tiltak for å forebygge fremtidige problem, opplever han at det er høy grad av motivasjon. Videre hevder han «*må man etterspørre eller være etter, så det er kanskje litt mindre motivasjon*» og «*men for motivasjonen er det individuelt. Så mange har nok ønske om å vise seg frem og få bekreftelse på at de er flinke. Men andre gir fullstendig f i det og kjører på som de pleier*». Samme informant har gitt miljøterapeuter et meransvar, og opplever at de har en utvikling som ansatt hos seg. Her viser han til at det er motivasjon eller drivkraft prøver han å gjøre de bedre, samt utfordre de på en del områder. Dette omhandler å gi de ansatte tillitsoppgaver. Utenom dette er informant 3 tydelig på at det er lite han kan gjøre for å endre motivasjonen til sine ansatte, noe som til dels støttes av informant 5 som påpeker at det er vanskelig å jobbe med motivasjonen, hun henviser da både til den indre og ytre motivasjon. Hun gir uttrykk for at hun da mener de ansatte som aldri kommer til å finne seg noe annet å jobbe med, de som «*bare aksepterer at vi er her vi er, og det er greit for meg*». Hun forteller at hun opplever at det nødvendigvis heller ikke er samsvar mellom hennes forventning til de ansattes motivasjon og det de ansatte opplever som «*ok nok motivasjon til å gå på jobben*». Informant 2 opplever at motivasjon kommer til syne i engasjementet de ansatte har til brukere, og hvordan de tar nye utfordringer. Hun vektlegger at det kommer nye utfordringer nå, og begrunner dette med bemanningsutfordringene. Det vil bli omgjort på vedtak og det skjæres ned. Hun opplyser om at hun har en stabil kjerne som klarer å stå i det, de engasjerer seg og står på. Det bemerkes med en takknemlighet fra informanten, og hun beskriver en holdning hos de ansatte hvor «*vi bretter opp hendene, for det her skal vi klare*». Videre sier hun at det er klart hun som leder kan påvirke motivasjonen, og det er avhengig av at hun gir tilbakemeldinger og at de er konstruktive. Hun hevder at dersom de ikke får det vil de slutte med en gang. For at motivasjonen skal være der, mener denne informanten at det må være en genuin interesse i akkurat det du holder på med (Informant 2). Det påpekes også fra samme informant at hun merker veldig fort om det er noen som ikke holder ut i det hele tatt, og det hevdes at det er ofte voksne folk som står i det.

Informant 4 opplever at motivasjonen kommer til syne ved at ansatte har mye meninger, formeninger om hvordan man bør jobbe og eventuelt er noen endringer som bør gjøres. Hun beskriver motiverte ansatte som engasjerte og aktive på fagmøter, de er aktivt med å utarbeide tiltak rundt brukere. Det presiseres at alle ansatte har en rolle og noen oppgaver, uavhengig av

utdanning, og som leder sørge for at de ansatte føler at man har en betydningsfull funksjon på arbeidsplassen.

Informant 6 beskriver at for at hans ansatte skal ha motivasjon så avhenger det av at de trives, at de føler de får ansvar og at de utfordres både faglig og personlig. Han opplever at frihet under ansvar er nødvendig, og legger opp til å «*kaste litt ball med dem eller sparrer med dem*». Han opplever at motivasjonen kommer til syne hos sine ansatte veldig når de møter opp når de skal, og at de stiller på møter ved forespørsel. Det at ansatte tilbyr seg å stå på litt utenfor arbeidstid. Informanten presiserer at de selvsagt blir kompensert med time mot time, men at det likevel kommer til syne i måten de går inn i situasjoner på jobb:

Jeg skjønner godt at de begynner å bli slitne, de har jobbet fire dager og det har vært mye, men motivasjonen er der, og de står på, sånn er det også i den andre boligen. Så ser det godt, det blir positive medarbeidere, veldig lite surving på jobben.

Informant 5 opplever varierende grad av motivasjon hos sine ansatte, men legger til at dette er en subjektiv oppfatning hun har:

Noen mener jeg har jobbet i bofellesskap alt for lenge, sånn at det er mangel på motivasjon. Mens andre blir nok motivert av å være en del av et fagmiljø og et større fellesskap. Jeg opplevde når vi begynte å jobbe på tvers at folk fikk mer motivasjon til å gå på jobben. Det var mer spennende å ha andre ting å bryne seg litt på, litt flere beboere, litt å fordele ressurser og belastning, ikke minst. Sånn at når vi startet med det så opplevde jeg en litt sånn oppsving i motivasjonen. Det som er utfordrende er jo å jobbe med motivasjon hos de som egentlig bare er her for å ivareta brukerne, og så går de hjem og så er det greit.

Informant 1 mener at de ansatte motiveres av å mestre utfordrende oppgaver og vanskelige eller utagerende pasienter, og motiveres av utvikling og henviser videre til selvrealisering. Informanten trekker også frem tilbakemeldinger som viktig, «*både det som er bra og det som ikke er så bra*».

Motivasjon i endringsprosesser

Det kommer frem fra flere informanter at det kommer til å bli endringer i fremtiden i forbindelse med bemanningsutfordringene og endringer i brukergruppen. Informant 3 trekker frem at det vil bare bli mer og mer endringer, og at endringene kommer kjappere. Han mener at det viktigste han kan gjøre i den sammenheng er å gjøre sine ansatte endringsvillige, videre at han må legge til rette for utvikling. Her påpekes det individuelle forskjeller så det er viktig for han å se hva hver enkelt har av interesser og hva de liker. Informant 1 skildrer at pasientene fremover blir tyngre og begrunner det med det blant annet er flere yngre med demens. Hun ytrer et behov for å øke kompetansen, at de ansatte klarer å stå i det, og at de har en følelse av faglig trygghet.

Påvirkningsmuligheter hos de ansatte skaper motivasjon ifølge flere informanter. Men det sies at «det er jo ikke alltid de har mulighet til å påvirke alt». Informant 4 forteller at når de har prøvd å trekke inn de ansatte i en tidlig fase av endringer, og gitt muligheter til å komme med innspill, kan det oppleves et veldig lite engasjement.

Vedrørende endringer mener informant 4 at det handler om å mentalt forberede de ansatte på det, her trekker hun også frem kulturbygging. Hun bruker begrepet «å kaste litt ball med de», tar opp problemstillinger og etterspør konkrete løsningsforslag. Hun har et ønske om å ta de med på prosesser så langt det er mulig, og at de ansatte føler en reell påvirkningsmulighet. Hun opplever at hun som leder har klart å gjøre et godt endringsarbeid i prosessen dersom de ansatte har en følelse av å være eiere av løsningen. Hun sier at det kreves egentlig ikke mer enn at de ansatte bare føler seg sett og hørt, og at man viser forståelse for at det er krevende å stå i endringer eller måtte omstille seg. Det er flere informanter som bruker begrepet «å kaste litt ball med de», deriblant informant 2 som også påpeker at man må være flink med informasjonen som går ut. Også at «*slik er realiteten [...]. Hvordan løse dette her sammen?*». Hun anser det som viktig for å beholde de ansatte.

Ved spørsmål til informantene om hvordan de jobber med å motivere de ansatte og hvilken påvirkning de har, forteller flere at de som ledere gjør det de kan for å legge til rette for å se den enkelte og at viktigheten av å snakke med folk er et prioritert område som kan gå på bekostning av andre arbeidsoppgaver:

Måten jeg kan gjøre det på å påvirke er jo, jeg tenker det mye handler om kultur faktisk, bygge kultur på arbeidsplassen, og tilbake til litt i utfordringen med de folk som shopper jobber og så videre, men det handler litt om å skape en forståelse av viktigheten av det vi gjør, viktigheten av at folk faktisk er på jobb. (Informant 4)

Informant 5 trekker frem at motivasjon hos ansatte kan være et vanskelig område å begi seg inn på som leder, da det kan være utfordrende å se hva som kan bidra til å motivere den enkelte:

Det er litt som jeg sier, noen lar seg påvirke av mitt ønske til å drive tjenesten fremover. Mens andre ikke gjør det, og er egentlig bare mest opptatt av å være her, og eksistere, og gjøre den jobben de skal, og gå hjem. Og for noen kan det være bra nok motivasjon til å ivareta en jobb over lang tid.

Informanten forteller videre at en slik holdning hos ansatte, om at de bare aksepterer at de er i nåværende stilling uten å ha ønske om endring av verken arbeidssted eller arbeidsoppgaver oppleves som krevende. En slik opplevd stagnasjon hos ansatte vanskeliggjør leders muligheter til å motivere til både faglig og personlig utvikling, så lenge den ansatte er tilfreds med egen tilværelse. Hun reflekterer også over egen forventning til ansattes motivasjon sett opp mot hva de ansatte selv opplever som nok motivasjon til å gå på jobb, og påpeker at det ikke nødvendigvis alltid er samsvar mellom dette. Det trekkes også frem at motivasjon er et eget selvstendig ansvar hos de ansatte, ikke bare et lederansvar, uavhengig av nivå i organisasjonen:

Men jeg synes ikke det er helt greit at det bare er mitt ansvar å sørge for at de ansatte er motivert. Jeg tenker også at det har jo de ansatte et eget ansvar for selv. Altså, jeg som arbeidstaker i [min] kommune har også et ansvar for at jeg er motivert til å gå på jobben min. Og hvis ikke jeg er det, så kan ikke jeg legge det over på min leder. Da må jeg finne ut av hvordan jeg vil gjøre det videre. (Informant 5)

Motivasjon for utvikling

Det vektlegges videre et behov for motivasjon for utvikling i møte med de nåværende og fremtidige bemanningsutfordringene, samtidig som det også skildres fra informantene våre sier at utvikling fremmer motivasjon.

Et av hovedfunnene her er at det påpekes at motivasjon for utvikling i fritiden er lav, og at skal det kurses eller lignende så bør dette foregå i arbeidstiden. Det fortelles at får man reise bort på kurs, fysiske kurs, betalt med god lunsj, da er motivasjonen til stede. Skulle det derimot være et digitalt kurs er det behov for mye motivering fra leder, også da det er snakk om å gjennomføre det i arbeidstiden. Vedkommende opplever også at det er unntak og det beskrives noen enkeltansatte som gjerne tar ting på fritiden og oppleves som veldig motiverte.

Informant 6 opplever at det er motivasjon for utvikling i ansattgruppa, særlig blant de som velger å gå høyskole eller helsefag. Han påpeker at dersom de får muligheten til å videreutvikle seg både faglig og personlig i den jobben de har, er det mindre sannsynlig at man søker seg bort fra arbeidsplassen. Han bekrefter dette med at når man tar en utdanning vil man gjerne få nye utfordringer uten å måtte bytte arbeidsplass. Vedkommende trekker også frem muligheter til «*hospitering, rotering og litt sånn*», han mener at alle har godt av det selv om det er litt skummelt for enkelte, for både faglig og personlig vekst. Informant 3 forteller at han legger ut tips til forskjellige muligheter for utvikling på teams, og har anbefalt en del ansatte til å søke videreutdanninger.

Informant 5 sier det jobbes med motivasjon for utvikling kontinuerlig, men at det i prinsipp handler om å ha fokus på en ting av gangen. Dette forsterkes med at «*vi kan ikke gjøre alt samtidig, for det blir veldig uoversiktlig for folk*». Hun forteller at de løser dette med å ha fokusperioder for å jobbe med det man trenger å jobbe mer med.

4.2.1 Oppsummering av funn

Det fremgår at informantene har varierende oppfatninger når det kommer til synet på hva man kan gjøre som leder for å sørge for motivasjon hos ansatte, og om man i det hele tatt har en påvirkningsmulighet når det kommer til motivasjon. Mens noen informanter opplever at de har liten påvirkning på motivasjonen, er det også en anerkjennelse av viktigheten av tilbakemeldinger, å delegeres ansvar samt tilrettelegge for utvikling.

De viktigste faktorene som trekkes frem i det motiverende arbeidet er kultur og stabilitet på arbeidsplassen, personlig utvikling, et godt arbeidsmiljø, forventninger og anerkjennelse fra ledere. Det påpekes at motivasjonen er individuell og informantene ser motivasjon hos de ansatte i engasjementet til brukere og fag, hvor selvstendige de er og hvordan de står i utfordringer.

Informantene opplever varierende grad av motivasjon for utvikling og at dette avhenger blant annet av tilretteleggingen fra leders side. Det fremkommer lav motivasjon for utvikling utenfor arbeidstiden, og at motivasjonen øker dersom man får ekstra goder.

Motivasjon for endring og tilpasning til fremtidige bemanningsutfordringer er også et sentralt tema. For å øke denne motivasjonen ansees det blant informantene som viktig at de ansatte opplever påvirkningsmuligheter og at de føler seg sett og hørt. Videre at ledere viser forståelse for at det er krevende å stå i endringer og omstillinger. Samtidig kommer det frem at det er lite fokus på fremtidens bemanningsutfordringer ute i avdelingene, og at de ansatte har skylapper og mener at dette ikke er deres problem. Dette tross all eksponering av den negative utviklingen i media.

4.3 Arbeidsvilkår

Arbeidsvilkår omfatter de arbeidsbetingelsene en arbeidstaker har, og det som regulerer arbeidsforholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Vi vektlegger både strukturelle og kulturelle arbeidsvilkår da faktorer fra begge kommer frem som vesentlig i funnene våre. Betingelsene og vilkår vi omtaler her refererer til organisering på arbeidsplassen, lønn, arbeidstid, ferie og fridager, arbeidsmiljø, vilkår (regulert av loven) for ansettelse og eventuelle fordeler og goder. Videre ser vi på endringer i samfunnet og andre kulturelle faktorer informantene trekker frem som viktig for å kunne benytte ressurser på en best mulig måte. Kulturen på arbeidsplassen fremheves fra informantene som et essensielt område, både for å sikre best mulig kompetanse og kvalitet i tjenestene, men også for å kunne utvikle personalets ressurser for å slik skape motivasjon og tilhørighet: *«I hvert hus er det hver sin egen kultur. Hva er viktig, og hva synes de at de er flinke til? Hva er det de er stolt av? Hva er greit å gjøre der? Det er veldig forskjellig»* (Informant 1).

Organisering på arbeidsplassen

Informantene trekker frem flere utfordringer og løsningsforslag innenfor temaet organisering og rammer på arbeidsplassen.

Samtlige informanter jobber innen kommunale helsetjenester, og det kommer frem i intervjuene at det til tross for ulike tjenesteområder og kommunenes størrelse oppleves ganske likt i hvordan organiseringen er. Den hierarkiske oppbyggingen i kommunene er rådmann eller kommunedirektør som overordnet administrativ ansvarlig for kommunen, deretter kommunalsjef for de ulike områdene, virksomhetsledere med ansvar for hvert sitt virksomhetsområde, før avdelingsledere har ansvar for sine avdelinger. Uavhengig av virksomhet, forteller alle informantene at de som avdelingsledere har overordnet ansvar for både personal, økonomi og fag i egen avdeling:

Dette med å ha så mange ansatte som du skal følge opp og administrere. Og jeg skal lage budsjett og økonomi. Og jeg skal ha alt det der. Det går jo utover ledelsen, men også den faglige delen av hvor vi er leder. For du har ansvar for fag, personal, økonomi. Men det ene går litt utover det andre hele veien. Så det er jo litt krysspresset.
(Informant 1)

Informant 6 beskriver en annen organisering i sin avdeling, der det faglige ansvaret er delegert ned til arbeidslagsledere, slik at han som avdelingsleder kun ivaretar den administrative biten knyttet til personaloppfølging og drift av boligen. Virksomheten han jobber i har valgt å disponere sine personalressurser slik i alle bofellesskapene. Det fremkommer ikke gjennom funn om en slik organisering av administrativt og faglig ansvar har andre effekter enn der man ikke organiserer seg på samme måte.

Lønn

Lønn trekkes frem som en sentral motivasjonsfaktor hos ansatte for å hindre turnover: «*Men ikke minst så handler det om hva du til syvende og sist sitter igjen med utbetalt hver måned, det kommer vi ikke unna enten vi ønsker å snakke om det eller ei*» (Informant 4).

Vedkommende forklarer videre at «*motivasjonsfaktoren til å bli værende i jobb har endret seg vesentlig de siste årene*», og hevder at «*dersom man får tilbud om 100 000 ekstra ett eller annet sted så selvsagt bytter du jobb, det er nesten ikke noe å lure på, det utgjør såpass mye per måned for folk at du har ikke råd til det*».

For å møte helsepersonell med konkurransedyktig lønn, forteller informant 1 at deres kommune har etablert lønnsstrategier for å rekruttere og beholde ansatte: «*Det er noen rekrutteringstilskudd. Du skal få utbetalt 50 000 kroner etter 6 måneder. Og så bindingstid i to år*». Informant 3 forteller at hans kommune jobber med ny lønnspolitikk, og at han har spilt inn til kommunalsjef at det ses på muligheten for et funksjonstillegg for vernepleiere og sykepleiere, der ekstraoppgaver og meransvar genererer et funksjonstillegg for disse. Informant 4 forteller at hennes kommune i sine lønnsbetingelser har gitt medisinskfaglig tillegg for å rekruttere og beholde vernepleiere og sykepleiere, et lønnstillegg som andre ansatte ikke har.

Arbeidstid

Samtlige informanter vektlegger viktigheten av å se på andre arbeidsvilkår enn bare lønn når det kommer til det å beholde ansatte, da det er der mulighetene til påvirkning kommer til syne:

Så tror jeg at vi har en jobb å gjøre på å klare å rekruttere høyskoleutdannede. Og vi må gjøre arbeidsplassen vår mye mer attraktiv enn det vi er per i dag. Og jeg tror ikke det handler om penger, jeg tror det handler om hva man får i andre enden. Hva er gevinsten for meg for å begynne hos dere? (Informant 5)

Dette utsagnet støttes av informant 4: «*Så lenge vi hadde konkurransedyktige lønnsbetingelser, så lenge vi kan tilby en lukrativ turnus, så ser vi at det hjelper. Mangel på sykepleiere og vernepleiere er jo det vi opplever. Det er å skape en sånn attraktiv arbeidsplass*». Informantene poengterer at samtlige kommuner allerede er presset på økonomi, så det vil være viktigere å selge inn de godene man faktisk har, som eksempelvis tid til fagutvikling, gode turnusordninger eller tilrettelegging som går opp med familien hjemme:

Jeg har jo tilrettelagt for småbarnsmødre, at de har dagvakter i ukene. Og så har de nå helgen sin. Den delen. Og andre tilpasninger har vi, enkelte av de har menn som jobber på sjøen og litt sånne ting. Man prøver alltid å tilrettelegge. (Informant 1)

Informantene påpeker at de ser i egne avdelinger hvor viktig fritid er for de ansatte, og at fritid oppleves som mer verdifullt enn å skulle være på jobb hver dag. Et virkemiddel for å kunne tilby dette, er bruk av lengre vakter enn hva som har vært vanlig med tradisjonelle dag- og aftenvakter. Informantene forteller at de har stor påvirkningskraft på turnus i egen avdeling, og at det kanskje er det største virkemiddelet de opplever å ha med hensyn til å beholde ansatte, gjennom bruk av todelt skiftordninger, kombinasjoner av todelt og langvakter, eller bare langvaksordninger som sikrer lengre friperioder. Informant 6 hevder at *«det [stabiliteten i personalgruppen] skyldes langturnusen. Det er på grunn av at de som jobber her har tilpasset livet sitt med samboer»*. Også informant 4 forteller om en ren langturnus, og presenterer denne ordningen som avgjørende for å både rekruttere og beholde ansatte: *«igjen så handler det jo litt om den turnusen vi har, og det gjør at rekrutteringen blir mye enklere, fordi at folk jobber intensivt, og så har de lenge fri og det er lukrativt for mange»*.

Arbeidsmiljø

Ytterligere en vesentlig faktor som trekkes frem fra informantene er opplevelsen av å være en del av et arbeidsmiljø, og mener dette spiller en avgjørende rolle i om helsepersonell blir værende på arbeidsplassen eller ikke:

Klart i forhold til å beholde ansatte så handler det jo om arbeidsmiljø, det er jo et kontinuerlig arbeid som jeg tenker er ekstremt viktig, har du folk som virkelig kommer inn i en gruppe og trives på det så er det sannsynlig at du bytter jobb mindre, det er klart. Hvis det er et råttent miljø med mye klaging og sutring så er det kanskje lettere for å se deg etter en ny jobb, da er det jo andre faktorer som spiller inn, men, arbeidsmiljø er jo viktig, men klart igjen får du nye folk så er ikke de inne i arbeidsmiljøet på en, to, tre, så igjen det er litt i utfordringen som vi sitter med nå med at det folk shopper jobber og du rekker ikke å få de inn i arbeidsgrupper en gang før de er ute, så det er en uting. (Informant 4)

Det fremheves ulike perspektiver fra de ulike informantene, at tilhørigheten til et fellesskap vil være avgjørende for trivsel og motivasjon, samtidig som det er viktig at fellesskapet også gir felles faglig utvikling. En av informantene fremholder at en viktig presisering som omhandler arbeidsmiljøet er hvorvidt det er en positiv eller negativ faktor i eget liv, og at ansvaret for å eventuelt gjøre noe med det ligger hos den enkelte ansatte.

Informant 4 forteller at hennes opplevelse er at ansatte ofte ikke rekker å jobbe seg inn i kulturen på en arbeidsplass og derfor heller ikke får et ansvarsforhold til arbeidet som skal utføres. Med den helsepersonellmangelen som er per i dag, er det ansattes marked, og spesielt høgskoleutdannede. Samtidig er det den arbeidstakergruppen som i størst grad bør ha forståelse for brukergruppen man utdanner seg for å jobbe med, at dette er sårbare mennesker som i mange tilfeller har utfordringer med personalskifter og dannelse av nye relasjoner. Hun mener derfor at utdanningsinstitusjonene i større grad bør ta ansvar for at studenter får eierskap til hva profesjonelle holdninger innebærer, og at det er for sent at arbeidet med dette først settes i gang når man er ferdigutdannet og i et ansettelsesforhold.

Arbeidsbelastning

Arbeidsbelastning er ett av arbeidsvilkårene som ofte blir debattert, og som kan ha en innvirkning på hvorvidt helsepersonell orker å stå i arbeid over lengre tid. En av informantene trekker frem at det kan oppleves ulikt å jobbe i bofellesskap med heldøgns omsorg, der man hovedsakelig følger brukers døgnrytme på en annen måte enn hva man gjør på sykehus eller sykehjem, hvor man gjerne løper gjennom hele vekten og alternerer mellom ulike pasienter i større grad. Videre beskrives det som at det ofte er opplevelsen av arbeidsbelastning som ligger til grunn, uten at det kan dokumenteres at det er tilfelle: *«Det er vanskeligst der jeg har psykisk utviklingshemming. Fordi det er pleietrengende psykisk utviklingshemmede. Da tenker folk at dette må jo være kjempetungt, ikke sant, og krevende. Sykepleier vil ikke ta i det vanligvis. Så det er en liten utfordring»* (Informant 1). Også informant 4 har samme oppfatning av ansattes opplevelse av egen belastning:

Nei, igjen så opplever jeg kanskje at de som klager er de som har minst grunn til å klage for å være helt ærlig. Der det er roligst der er det «å det er så slitsomt», det er ikke måte på. Så er det; hva er det du har gjort da, er det å sitte i syv timer uten at noe har skjedd og så er det kanskje hektisk i to timer og så er det rolig igjen.

Det uttrykkes forståelse for at ansatte opplever belastningen som høy, samtidig som det stilles spørsmål ved realiteten i det:

Jeg ser jo de som har de mest krevende stillingene, avdelingslederne jobber jo ræva av seg, de klager lite i forhold til arbeidsbelastningen, de har grunn til å klage. Jeg opplever jo egentlig at innenfor helse og omsorg så er arbeidsbelastningen grei, ja, periodevis så er det mer heftig enn andre, det er mer utagerende adferd eller det er mer utfordrende situasjoner du står i for eksempel. (Informant 4).

Informanten forklarer ovennevnte utsagn med at de fleste periodene er faktisk rolig, men at de ansatte kanskje ikke takler det når det er høyere arbeidsbelastning i disse heftige periodene hun omtaler.

Behov for endringer

Det påpekes blant informantene en vesentlig endring i samfunnet, og at dette påvirker blant annet forholdet til fremtidige ansettelse i kommunal helse- og omsorgssektor.

Før så var det [viktig med] stabilitet og at det var trygt og godt, og man var livredd for å miste jobben. Sånn er det ikke lenger. Samfunnet har endret seg, og det handler mye mer om en ting, at det skal være spennende og man har blitt overstimulert både i jobb og privat med at det skal skje noe nytt, og det skal være så interessant og en utvikling. (Informant 4)

Informanten (4) beskriver videre en bekymring knyttet til akkurat dette, og mener at en slik endring i stor grad gjenspeiler forholdet til profesjonelle holdninger og yrkesstolthet:

Ja, egentlig før var det jo sånn. Man var jo overlykkelig hvis man fikk seg fast jobb rett etter man var nyutdanna, for det kunne man ikke forvente egentlig. Men nå står jo både kommunen og de private leverandørene på trappa og kaster jobber etter deg.

En informant påpeker at man fremover kanskje skal rigge seg annerledes, organisere sykepleiere på en annen måte, men vedkommende problematiserer dette igjen med at man ikke har helsefagarbeidere heller og at det da vil kun være assistenter som ser pasientene i det daglige. Det påpekes videre at det handler om forvaltningssystemet vårt, at «*det er så*

byråkratisk de rammene vi jobber innenfor at vi blir tvunget til det på et eller annet vis».

(Informant 4). Det problematiseres videre at det ikke er sikkert vi vil ha de rammene vi har i all evig tid, så på et eller annet tidspunkt må noe gjøres. Informanten eksemplifiserer dette med at det kanskje kuttes på feil steder, fordi man mangler åpenhet om å si det at *«jeg kanskje ikke har behov for de rammene».*

Endring av allerede etablerte praksiser kommer frem hos noen informanter som vanskelig, men kanskje nødvendig sett opp mot problemstillingen. Informant 1 forteller at *«sånn som i distrikter, der er man mye snillere når vi gir ut hjemmetjenester [...]. Jeg skulle ønske at det gikk an, men virkeligheten vil jo ikke bli sånn».* Dette eksemplifiseres med at de har en tjenestemottaker de pleier å reise hjem til med potetball fordi han liker det så godt, og at dette oppleves som god omsorg fra de som jobber i hjemmetjenesten.

Informant 4 opplever at det snakkes lite om de kommende behovene på avdelingen, tross at det stadig gis kraftig uttrykk for utfordringene i aviser, nyhetsbildet og debatter. Hun erfarer at det virker som at mange har skylapper, at det ikke er vårt problem. Det påpekes at man nå kanskje må bli flinkere til å dra de utfordringene og problemstillinger ut i linja, slik at de begynner å tenke litt nytt. Hun uttrykker at dette også gjelder flere ledere, at man ikke skal tenke at dette er ikke mitt problem, dette får noen andre løse:

Så vi må snart få ut fingeren, men det er litt det der nå å kanskje ta ansvar for at det faktisk foreligger et problem og kanskje begynne å justere seg inn sakte men sikkert på det, og der tenker jeg at ansatte bør dras inn i større grad, at det bør på agenda nå tenker jeg at jeg kanskje kan gjøre.

Autonomi og felles ansvar

Det trekkes frem at kulturbygging i personalgruppen er viktig for å skape en kollektiv forståelse for viktigheten av å være til stede på jobb, og hvordan det påvirker kvaliteten i arbeidet både for resten av personalgruppen, men også for brukere. Nøkkelen til dette er ifølge informantene klare forventninger og tydelig ledelse. Ved å være tydelig på hva man forventer av ansatte, også når leder ikke er til stede, vil man kunne skape en kultur for autonomi der ansatte tar ansvar for de oppgaver som skal gjøres. Økt eierskap og ansvarsfølelse til arbeidsplassen vil kunne ha en positiv effekt på tilhørigheten for den enkelte ansatte, som igjen fører til mestring og et ytterligere ønske om å være en del av teamet.

Det beskrives at en slik kulturbygging må foregå i alle ledd i virksomheten for at dette skal ha noen effekt, og også for at dette skal oppleves som genuint for de ansatte. Ansvar for kulturbygging er et felles ansvar på tvers av avdelinger, og ledere må også være med og vise at dette gjøres i praksis for å kunne selge det inn til sin egen avdeling:

Når du sitter i en ledergruppe så har du ikke bare ansvaret for din avdeling eller for ditt virksomhetsområde eller for din divisjon. Du har et større ansvar enn som så og det tror jeg må være liksom klart og tydelig i alle ledd, at om jeg sitter som avdelingsleder i [ett bofellesskap] og så er det et problem på [et annet bofellesskap], så er det like fullt mitt problem som den andre lederen sitt problem, og at man har den ansvarsfølelsen da på tvers, den tror jeg jeg kan påstå at kanskje er litt fraværende, for igjen vi blir på en måte litt oppslukt i vårt eget virksomhetsområde, og så lenge jeg fikser mitt område så er jeg fornøyd med det. Om det så brenner i den andre avdelingen så er ikke det mitt problem, og den må vi litt bort ifra. (Informant 4)

Informant 5 påpeker at en løsning for å utfordre ansatte i å delta i utviklingen av egen kultur på arbeidsplassen kan være å jobbe aktivt med små endringer i hverdagen:

Vi må gjøre dette egentlig litt sånn subtilt, og egentlig så de ansatte opplever at det er de som har funnet det på selv. Og kanskje prøve å jobbe litt sånn reflekterende på hvordan de ansatte selv kan drive dette her litt fremover. Samtidig som jeg også må være tydelig på hva er våre mål, hvordan skal vi jobbe oss dit, hva kreves av dere for å nå de målene, hva skal jeg bidra med for at vi skal nå de målene i fellesskap. Men jeg har troen på dialog og kommunikasjon underveis for å få det til.

De ansatte må inkluderes

Informant 6 støtter dette med å presisere at ansatte må involveres på ulike nivåer, både knyttet til egne arbeidsforhold, men også involvere dem i endringer som skjer utenfor egen avdeling. Han trekker frem at å gi ansatte arbeidsoppgaver og ansvar innenfor sitt kompetansefelt bidrar til å beholde de gode ansatte. Han hevder også at transparens i kommunens utfordringsbilde er en faktor for kulturbygging. Å inkludere ansatte i drøftinger knyttet til bemanningssituasjoner, økonomi eller andre endringer, og utfordre dem på hvordan man skal løse det sammen, vil være mer effektivt enn å bli fortalt at det er nedskjæringer, hvor ansatte opplever at

avgjørelser blir tredd ned over hodet på dem uten at de har noen mulighet til å mene noe om egne arbeidsforhold:

Om det hjelper til å få mer folk, mer hender i systemet vårt, det vet jeg ikke, men det er hvordan jeg tenker at jeg må jobbe. At de får et eierforhold til det vi driver med, sammen med meg. Hvis ikke så er det ingen vits. Det er ikke jeg som skal drive, jeg leder dem, og jeg skal på en måte sørge for at de har det bra på jobb, de har en turnus, de får lønn, og så skal vi drive butikken sammen, og så er det noen som driver. Jeg er jo utenfor, jeg er egentlig kunden. Det er de som gjør den kjempejobben de gjør ute i felten. De gjør det, de nedlegger en vanvittig god jobb. Og det må vi huske på når vi prater med dem. Vi må huske på å rose det for alt det det er verdt. (Informant 6)

4.3.1 Oppsummering av funn

Hovedfunnene belyser at det er flere viktige strukturelle og kulturelle faktorer knyttet til arbeidsvilkår i kommunal helse- og omsorgstjeneste som spiller en viktig rolle i det å kunne beholde en ansatt. Det er tydelige komplekse sammenhenger mellom disse faktorene. Lønn blir av noen trukket frem som en avgjørende motivasjonsfaktor, flere informanter understreker at konkurransedyktig lønn er nødvendig for å beholde ansatte. Selv om lønn er viktig poengterer flere informanter at andre strukturelle arbeidsvilkår, som arbeidstid og turnus er avgjørende for å skape en attraktiv arbeidsplass. Arbeidsmiljøet trekkes frem som en vesentlig og avgjørende faktor for å beholde kompetansen, det påpekes at å ha en god sosial dynamikk med tilhørighet til et faglig fellesskap bidrar til trivsel. Dersom det er et dårlig arbeidsmiljø, med mye klaging og negativitet, øker det faren for turnover. Det hevdes videre at det er viktig at de ansatte selv også tar ansvar for egen trivsel. Det er varierende oppfatninger når det gjelder arbeidsbelastning og det sammenlignes gjerne opp mot hvordan ansatte på sykehus har det. Samtidig hevdes det en forståelse for at helsepersonell kan oppleve arbeid med krevende pasientgrupper, eksempelvis psykisk utviklingshemmede, som tungt.

Det trekkes frem en arbeidskultur som bør være preget av autonomi, felles ansvar og inkludering av de ansatte. Det hevdes av informantene at dette krever innsats og samarbeid på alle nivåer i organisasjonen, samt en vilje til å utfordre etablerte praksiser der det er nødvendig. Det understrekes at gode kulturelle arbeidsvilkår er en nøkkelfaktor for å kunne utnytte de ressursene man har, og hvis man ønsker å danne grunnlag for utvikling av

kompetanse og kvalitet i tjenestene. Videre beskrives det at ledere må være villige til å ta ansvar på tvers av avdelinger og ikke kun fokusere på sitt eget område. Dette begrunnes med at mangelen på et slikt samarbeid kan svekke samholdet, mens en «delingskultur» vil kunne bidra til å styrke fellesskapet og engasjementet. Det hevdes også et behov for at ledere inkluderer de ansatte i endringsprosesser og beslutninger, å ha en åpen dialog om utfordringer vil kunne gi de ansatte en følelse av eierskap. Dette eierskapet, samt en følelse av å bli sett og hørt, vil ifølge informantene fremme en positiv og produktiv arbeidskultur.

Endringer kan være vanskelig å forholde seg til da ansatte er, ifølge informantene, gjerne vant til at ting skal gjøres på en bestemt måte. Informantene hevder her et behov for en helhetlig omstilling som involverer både de som ledere, men også ansatte for å kunne tilpasse tjenestene til nye behov, særlig når det skal ivareta både kvalitet og kulturen på arbeidsplassen. Den ene informanten påpeker at det er viktig å utfordre til kontinuerlig forbedring, tross at dette kanskje oppleves som at det aldri blir bra nok. Det henvises til at man kan forbedre kvaliteten på tjenestene ved å skape en felles forståelse, og at dette også kan bidra til å oppnå en bedre økonomisk effektivitet.

4.4 Ledelsesstrategier

Ledelsesstrategier omhandler valg man tar som leder om hvordan man opptrer i møte med ansatte og ulike utfordringer. Både bevisste og ubevisste valg for å håndtere hverdagen. Informant 2 uttrykker at *«jeg tror at for å jobbe der og kunne stå i det, så må du være genuint interessert i akkurat det du holder på med»*. Utsagnet knyttes primært til ansattes holdning og motivasjon for å stå i jobben, og i vår sammenheng hvordan en som leder skal bistå med å opprettholde denne interessen. Det fremkommer ulike strategier og faktorer hos informantene og vi vil her presentere de vi anser som mest relevante funn.

Relasjoner

Enkelte utsagn bærer preg av at informantene er bevisst egen påvirkning på de ansatte, og hvordan dette kan benyttes som et hjelpemiddel for å samskape utvikling både hos enkeltpersoner og på arbeidsplassen som helhet. Samtlige informanter trekker frem nødvendigheten av å etablere en god relasjon til de ansatte:

Nei, det har jo alt å si, altså har du ikke en relasjon til folk så kommer du ikke langt med ledelsesstrategiene dine heller på en måte, så det tenker jeg er helt, det er kanskje det mest betydningsfulle også i endringsprosesser tenker jeg da, for å kunne få til vellykkede prosesser. (Informant 4)

Det hevdes at relasjoner til ansatte påvirker, om man har etablert en tillit i denne relasjonen, det vil føre til blant annet mindre motstand til endringer. Informant 4 understreker dette med å hevde at det ikke er noe tvil om relasjoner er viktig. Hun gir eksempel på at dersom hun hadde hatt en leder hun ikke hadde hatt tillit til, og denne lederen kom med et nytt forslag, så ville hun hatt en mye større motstand fordi det ikke foreligger tillit. Informant 5 støtter dette og sier blant annet at *«det er veldig vanskelig å få med folk på laget hvis man ikke har en eller annen form for mellommenneskelig relasjon til dem»*.

Informant 3 opplever også det mellommenneskelige som betydningsfullt og viser til at det blant annet er viktig å skille person og sak. Han henviser til om at man får en oppsigelse eller den ansatte ikke kan fortsette i jobben så er det viktig å ivareta rollen som leder og tenke på at «jeg» er den siste lederen en ansatt har i forbindelse med blant annet jobbsøking.

Informant 5 begrunner at hun bruker mye tid i personalgruppene, nettopp for å få en god relasjon med de ansatte. Hun nevner eksempler på personlige eller bare rent faglige samtaler som et virkemiddel. Hun erfarer at det er det å møte de ansatte på *«der de er»* er betydningsfullt i denne sammenheng.

Informant 2 er tydelig i sine uttalelser og hevder at dersom hun ikke har relasjoner til dem så klarer hun ikke å styre noen ting. Det beskrives videre fra informant 2 at dersom hun ikke hører på de, ikke svarer på telefon eller ikke *«bare tar den lille praten»* av og til vil hun ikke oppleve å ha de ansatte med seg på laget. Hun vektlegger også at dette er særlig viktig dersom

hun ser at noen ansatte har det vanskelig, det å kunne ta en prat på tomannshånd. Hun opplyser et ønske om at de ansatte skal kunne komme til henne dersom det er noe.

Informant 6 vektlegger i sin rolle som leder at man ikke skal være kompis med de man jobber med, og det av flere årsaker. Han nevner blant annet at det kan gi fordeler og forskjellige goder. Han har erfaring med å ha en i ansattgruppa som han er venn med, men oppgir at de har vært tydelig og lagt klare linjer på at man er kompis på fritiden, ikke på jobb.

Tilstedeværende ledelse

Det trekkes i samtlige intervjuer frem viktigheten av tilstedeværende ledelse som ser den enkelte ansatte. Alle informantene beskriver store lederspenn, med mange ansatte og mange tjenestemottakere, og flere forteller at de er lokalisert på flere ulike plasser gjennom arbeidsdagen.

Det kommer frem i intervjuet med informant 1 at arbeidsplassen er delt inn i tre forskjellige hus. Det beskrives at hun opplever i større grad å plukke opp ting som rører seg i ansattgruppa der hun har kontor, kontra i de andre bygningene. Dette medfører at hun i større grad klarer å forebygge konflikter eller misnøye der. Hun erfarer å «*kjenne litt på det selv da, at det skulle være mer med de sånn som jeg er her da*». Informant 1 begrunner videre at hun i større grad klarer å endre på kulturen der hun er i umiddelbar nærhet og at det er mer utfordrende, det tar mer tid og vanskeligere å følge opp de som er i bygningene ved siden av. Samme informant vektlegger at hvis du skal ha kvalitet i tjenestene så må du som leder vite hva som foregår og hvordan ting blir gjort. Selv om man kan lese dette i en rapport eller journal er det viktig å fange opp de ansattes opplevelser av det som skjer, og det får man ikke til uten tilstedeværelse i avdelingene. Hun belyser at dette også vil være viktig fremover, at man viser at man er der med de og har kjennskap til både de ansatte og de brukerne man jobber for.

Informant 3 benytter seg av teams for å være tilgjengelig for de ansatte. Han uttrykker usikkerhet på hvordan dette oppleves for de ansatte men sier at «*men jeg er jo stort sett med i faglige drøftinger når det gjelder litt større ting. Og har et ord med laget, og er med på en diskusjon. Rent faglig*». Han vektlegger også at han må være tilstede og se folk, snakke med folk og legge til rette for at de får nødvendig veiledning, samtidig være tydelig på målene man skal ha.

Informant 4 er tydelig på at man ikke skal være tilgjengelig 24/7, «*men det er litt med å være tydelig på hvilke forventninger de har til meg og hvilke forventninger jeg har til dem*». Denne informanten legger vekt på å myndiggjøre sine ansatte, utfordre dem på å kunne være selvstendig i arbeidshverdagen. Selv om informanten her opplyser at man ikke trenger lederen sin til alt ser hun viktigheten av tilstedeværelse, hun beskriver dette som ekstremt viktig i arbeidet med å skape en relasjon og trygghet.

Informant 5 hevder at hennes dør alltid er åpen og at hun snakker med alle ansatte som er på jobb hver dag med unntak av onsdager, da har hun ledermøte. Hun er leder for to bofellesskap og organiserer seg slik at hun er i begge bofellesskapene for å treffe mest mulig folk. «*Jeg bruker mye tid sammen med personalet. Sitter mye i fellesområder for å ha en åpen dialog, og jobber kontinuerlig for at de ansatte skal føle at det er kort vei å komme til meg*».

Informant 6 opplyser om at han ofte foretar uformelle samtaler med de ansatte over en kaffekopp, og er til stede på denne måten. Han ønsker å vise at han er der, om det ikke er hver dag, men hvert fall at de ansatte har sett eller hørt han i løpet av dagen. Informant 2 beskriver døren sin som «*staffasje*», hun har kontor rett ved siden av personalrommet og forteller at hun hører mye rart slik. Hun påpeker at hun ikke kan ta alt innover seg, og det er ikke alt hun kan bry seg om. Men hun påpeker at det er viktig da hun får anledning til å ta tak i ting som oppstår.

Anerkjennelse

Informant 2 vektlegger at ledere må vise at man bryr seg om de ansatte og uttrykker at «*det er jo dem jeg må kjempe for*». Hun erfarer at det har effekt, og gir eksempel på at hun har handlet inn sjokoladekake eller fruktfat for å vise de ansatte at hun synes de har vært flinke.

Informant 5 trekker frem at det «*handler om å bli sett og hørt og støttet i det som de opplever*», og mener at dersom hun får til det, vil de ansatte føle seg ivaretatt og mer positive til å gå inn i saker og situasjoner som er krevende eller vanskelig. Informant 5 erfarer videre at enkelte kanskje føler på det å skulle gå til sjefen sin for å snakke om det som er litt utfordrende «*som en liten barriere*», enten om det er ting i arbeidssituasjonen de ikke får til, eller om det er noe på hjemmebane som påvirker arbeidsinnsatsen. Hun opplever også at ansatte er litt bakpå i å si fra om det er noe i håndteringen av brukere eller arbeidsoppgaver, eller i arbeidsmiljøet generelt, som ikke er greit.

Håndtering av mange ulike oppgaver

Informant 1 legger særlig vekt på at hun har mange ansatte og at det er mange forskjellige oppgaver knyttet til fag, personal og økonomi. Hun opplever at det ene går utover det andre, og erfarer et krysspress i arbeidshverdagen. Hun uttrykker at hun er glad for at hun slipper å drive med vaktinnleie, slik andre må, og sikter til at det tar lang tid å få inn noen på bare ei vakt. Informant 3 har opprettet team på sin arbeidsplass, og opplever at miljøterapeutene tar hånd om det faglige og mye annet. Han som leder er med i enkelte fagdiskusjoner med miljøterapeutene og de presenterer det videre i teamet.

Kommunikasjon

Det trekkes frem fra flere informanter at den litt uformelle praten over en kaffekopp og en åpen dialog er viktig. Informant 2 er meget engasjert i akkurat dette når vi snakker om kommunikasjon med de ansatte:

Nei, men jeg må ta meg tid, og det må prioriteres. Og så får jeg heller krangle med sjefen min om at jeg ikke har fått gjort andre ting. For personalpolitikk, jeg legger det vel ..., det har lett for å bli glemt i pengekravene, for det vises ikke på budsjettet der og da. For det heter forebygging i mine ører. Den dagen ikke jeg har tid til å prate med personalet når de kommer og banker på døra, da ... Jeg kan faktisk forebygge sykemeldinger med det, eller oppsigelser ... Men da må jeg ta meg tid til å høre på dem. Og den lille positive «godt jobbet» eller ett eller annet.

Informant 4 og 6 hevder at det handler mye om at man som leder følger tett opp, og ønsker en god dialog med sine ansatte:

Det er alltid litt farlig å svare på det. For det er jo min oppfattelse at de ansatte mener noe helt annet. Men jeg opplever jo å ha en ganske åpen dialog med de ansatte. Og jeg er nok kanskje en leder som ikke legger så mye mellom alt heller på godt og vondt. Så de vet hvor de har meg. Men det er også rom for å være uenig. Jeg opplever i hvert fall at ansatte kommer til meg hvis det er noen ting. (Informant 4)

Jeg prøver å møte opp på morgenen og sette meg ned og ta en kaffekopp med dem før dagen begynner. Og prate litt om løst og fast, og hvis det er noe spesielt så tar vi det på kontoret. Så jeg føler at jeg har en veldig god dialog. (Informant 6)

Når det kommer til kommunikasjon med de ansatte om **fremtidige endringer** mener informant 5 at det er viktig å være tydelig på hva man kan forvente seg, hva man kan tenke seg av ulike scenarier og ha en jevnlig dialog om det. Hun understreker dette med å si at denne dialogen er alfa og omega om man skal kunne møte de fremtidige endringene på en god måte. Informant 4 sier at det kan være viktig å ufarliggjøre det litt, og prate om det løst og fast samtidig som det bør prates om iblant annet på personalmøter.

Personlige egenskaper

Informant 1 trekker frem personlige egenskaper som viktig i rollen som leder. Hun henviser til gamle hierarkier hvor man kan oppleve en dominerende og autoritær ledelsesstil. Informanten hevder at det ikke er noen som vil jobbe under slike ledere. Det trekkes frem som særdeles viktig å ikke ha slike holdninger, og hvert fall ikke når man sliter med rekruttering. Informant 5 trekker frem tydelighet som en viktig lederegenskap, en tydelighet til å si noe om hvordan ting utføres hos oss, «*dette er den forventningen jeg har som arbeidsgiver til dere*». Hun oppgir at hun også er tydelig i stillingsbeskrivelsene, og hva som kreves av hver enkelt ansatt for å kunne møte brukere på den arbeidsplassen.

Kjennskap til brukergruppa trekkes frem som en viktig lederegenskap av informant 2, som forteller at hun har jobbet på den plassen hun er leder nå. Hun bekrefter at dette er en stor fordel.

4.4.1 Oppsummering av funn

Oppsummert kan vi si at funnene hevder at relasjonsbygging, tilstedeværelse og god kommunikasjon er de mest sentrale ledelsesstrategiene for å oppnå et godt arbeidsmiljø. Anerkjennelse, å være personlig engasjert samt å balansere de ulike lederoppgavene anses som utfordrende, men også som viktig for å kunne skape et solid grunnlag for å lede de ansatte og på den måten også beholde de ansatte gjennom både hverdagsutfordringer og større endringsprosesser.

Det hevdes et behov for kommunikasjon, og at denne er tydelig, særlig om fremtidige endringer og forventinger.

Det vektlegges at ledere må etablere sterke relasjoner til de ansatte, og at her er tillit viktig. Særlig for å kunne redusere motstand mot endringer og for å skape et trygt og godt arbeidsmiljø. Andre strategier som trekkes frem er anerkjennelse, å vise at man bryr seg, deriblant med små gester. Dette vil ifølge informantene styrke relasjonen mellom leder og ansatt. Det trekkes frem fra flere informanter at det er en utfordring å ivareta dette, da de opplever krysspress i alle de oppgavene en leder skal sørge for. Det trekkes frem fra flere av informantene at handlingsrommet deres påvirkes av det store lederspennet de har, de opplever å ha mange forskjellige oppgaver og dette medfører at de ikke erfarer å ha tid til å serve alle.

Det oppleves blant informantene at det er viktig med tilstedeværende ledelse, å se de ansatte der de er, både gjennom formelle og uformelle samtaler. Dette innebærer at informantene må være fysisk til stede, forstå arbeidsmiljøet og gi ansatte trygghet. Det er varierende hvordan informantene har organisert seg, noen er leder for ansatte i flere lokasjoner og benytter seg derfor også med digitale verktøy for å opprettholde kontakten. Ledere som er til stede, vil ifølge informantene enklere kunne fange opp problemer tidlig og dermed forebygge konflikter samt skape en sunn organisasjonskultur. Det hevdes likevel også et behov for en profesjonell distanse slik at man kan unngå inhabilitet eller spesialbehandling.

Å være tydelig, ha empati og en ikke for autoritær lederstil kommer frem i flere av intervjuene som viktig. Videre det å ha kjennskap til brukergruppen anses som en stor fordel da det gir en bedre forståelse for hva de ansatte står i, både av arbeidsoppgaver og utfordringer.

4.5 Handlingsrom

Andre del av problemstillingen, hvilket handlingsrom har egentlig informantene våre over de faktorene de mener er vesentlige for å få beholdt kompetansen. Hovedsakelig kommer det frem en opplevelse av et innskrenket handlingsrom i utfordringer rundt turnover, men med variasjoner i hvilke påvirkningsmuligheter og barrierer de erfarer.

Lønn og kommuneøkonomi

Vi har tidligere presentert lønn som hovedfunn under arbeidsvilkår, og vi ser tydelig at dette er en faktor som går igjen i mange kategorier. Både som et generelt arbeidsvilkår, som en motivasjonsfaktor og det som vi finner i utsagnet fra informant 3 om de han har gitt litt ekstra ansvar og tillitsoppgaver til: «*Skulle ønske at jeg hadde fått muligheten til å følge opp det med noen lønn. Eller noe tilleggsfri eller sånne ting. Men det har vi ikke ressurser til*». Det er enighet blant informantene om at lønn oppleves som en viktig motivasjonsfaktor for ansatte til å bli i jobb, samtidig som lønnsvilkår i stor grad allerede er satt, uten at ledere kan påvirke dette. Informant 1 beskriver at «*Skulle man jo gjerne kunne holdt de med lønn og sånne ting. Men nå er det ganske begrenset muligheter til det*». Dette støttes av informant 4 som forteller at:

Lønnsbetingelsene er veldig satt enten om det er i kommunal eller privat sektor. Du har lønnstabeller å forholde deg til, og begynner du å vike utenfor den så har du jo store problemer som kommer i andre enden når de andre får vite at noen er løftet over dem, så det ligger jo på en måte litt høyere i systemet.

Kommuneøkonomien trekkes frem fra flere informanter som en vesentlig faktor som påvirker deres handlingsrom, og at det hovedsakelig oppleves strammere budsjetter og rammer:

Jeg opplever jo at vi får mindre og mindre penger hvert eneste år i henhold til hva det koster å drive det vi gjør. Så jeg synes det er kjedelig når man legger et budsjett, og budsjettet før det er i orden er på minus. Fordi du vet at tjenesten koster mer enn det vi har penger til i utgangspunktet. Og så er det jo sånn at kommunen virker jo på den måten at du får disse pengene og så kan du be om mer. Og så enten får du noe av det, eller så får du alt, eller så får du ingenting. Det er jo en kjensgjerning. Men helsetjenesten i dag, den koster det den koster uavhengig av hva du har fått i budsjettet ditt. Og det er ikke en greie som vi klarer å fire på da. For det er lovkravene og behovet til brukeren som styrer hvor mye penger det skal koste i utgangspunktet.
(Informant 5)

Det trekkes frem flere forskjellige erfaringer når vi snakker om det er samsvar med behov og bemanning. Informant 1 legger vekt på at hun kunne tenkt seg et større spillerom når det kommer til antall årsverk hun har tilgjengelig. Hun uttrykker frustrasjon over at man ikke kan

gå utover det antallet og at dette igjen fører til at man er mer bunden om man ønsker å endre turnus. Vedkommende hevder at dette igjen handler om økonomi, det koster penger og at det er penger hun ikke har. Informant 3 beskriver det slik *«jeg synes det er samsvar. De ansatte er nok ikke helt enige i det. Til syvende sist er det jeg som avgjør ressursbruken, mer eller mindre, i samarbeid med min leder»*. Informant 4 forklarer at de stort sett blir møtt på det dersom de har behov for økt bemanning, men det fordrer at avdelingslederen legger frem en god forklaring på behovet. Vedkommende legger til at ved akutte behov så er det hun som avgjør om man har behov for ekstra ressurser, men videre, at det er virksomhetsleder som bestemmer om man skal øke bemanningen eller ikke.

Informant 6 beskriver det som *«vi har en tilgjengelig ramme, og den skal vi forholde oss til»* og videre at *«Vi kan ikke drive som fulle sjøfolk når vi skal drive en bolig»*. Informanten uttrykker forståelse for at man må holde seg innenfor rammene, men samtidig opptatt av at det ikke skal gå ut over tjenesten som skal ytes.

Nei, det er det at vi ... Altså, hvis noe skulle skje, så kan det være trøbbel at det skal gå utover ramma. Vi har en tilgjengelig ramme, og den må vi forholde oss til. Og det skjønner jeg veldig godt. Vi kan ikke drive som fulle sjøfolk når vi skal drive en bolig. Så den forstår jeg. Vi må forholde oss til den økonomien, og det er jo... Kommuneøkonomien i dag er jo stram, men... Den skal ikke gå utover tjenesten.
(Informant 6)

Informant 2 informerer at kommuneøkonomien har påvirket hennes rekrutteringsmuligheter. Det begrunnes med at tidligere hadde alle i 100 prosentstilling en langhelg på seks uker, og med langvakter medførte dette en fredag fri på turnus. Hun anså dette som en stor fordel, men dette ble borte fordi det skulle skjæres ned og spares i kommunen. Hun gir uttrykk for frustrasjon over dette da hun så på det som eneste fordelene de hadde.

Det beskrives av enkelte informanter at man har fått en økonomisk ramme å forholde seg til og at det er det handlingsrommet de har. Informant 6 forklarer det slik:

Og når vi har fått ei ramme, så har vi ramme, så vi får ikke lov å gå utenfor rammen. Når vi har ei ramme her på x antall timer, så kan ikke jeg si at jeg vil ha det sånn, det får jeg ikke lov til, da må jeg holde meg til den rammen, i det året vi har det budsjettet. Det er strenge budsjetter, og det skal vi ha.

Det kommer frem forskjeller i hvordan ledere opplever at de kan påvirke disse rammene, informant 6 beskriver prosessen slik: «*Vi beskriver behovet, og lager et vedtak, og så får vi stort sett det vi ber om innenfor det vedtaket*». Informant 2 beskriver det slik:

Før fikk vi inn brukere, og så kartla vi de og sendte beskjed videre. Og så fikk vi satt det ned i form av vedtak. I dag får vi ei ramme, og der skal dere putte alle brukere inni, så det er som å putte en firkant inn i en runding. Dere må tilpasse alt. Og der ligger det jo, og myndigheten til avdelingslederne er jo nokså begrenset.

Informant 2 trekker frem økonomien i kommunen som en faktor som påvirker hennes handlingsrom når det kommer til veiledning av ansatte. Hun forklarer dette med at ansatte har behov for å prate om ting som skjer, de kan være faglig usikre, og der det er en- til en bemanning så har de ingen å diskutere med. Informanten opplever at dette gjør at tjenestene kan bli fragmentert. Videre sier hun at dersom hun skal få til veiledning så må hun legge det inn i planen, og at hun da bruker mer timer enn det hun har i sin ramme. Samme informant uttrykker frustrasjon når det kommer til det å ikke ha myndighet til å ansette folk og videre at kommunen oppretter midlertidige stillinger. Hun opplyser om at disse midlertidige stillingene er på tre måneder og spør seg «*hvem er det som gidder det? Folk har avhengig av å ha mat på bordet, man er nødt til å ha noe fast. Å vite tre måneder framfor seg er det jo ingen som vil, slik som arbeidsmarkedet er i dag*». Kommuneøkonomien trekkes også frem av informant 3 som sier at kommunen han jobber i har litt dårlig råd, og derfor har utfordringer med å ikke kunne ansette i faste stillinger. Han belyser at han forsøker å møte disse økonomiske utfordringene med at oppdraget hans er å få mest ut av de pengene han har, og videre at Der jeg kan mene noe om at det skal være så og så bemanning, er det ikke slik at jeg nødvendigvis har penger til det. Så det er jo det handlingsrommet man har. Det er det handlingsrommet man styrer etter. Det er jo pengene.

Han uttrykker et behov for flere med høyere utdanning og at det er der kommunen bør bruke pengene. Hans erfaring er at det ofte kommer krav på høyere stillinger, og at det «*selvfølgelig er personer man er avhengig av men som ikke nødvendigvis vil fungere inn og okkupere en stilling*». Han beskriver dette som en ond sirkel, og at om man ikke er tidlig nok ute til å rekruttere og ansette kanskje litt over de stillinger man har så sitter man igjen med krav av ansatte man kanskje ikke har behov for. Dette støttes av informant 2 som sier at kommuneøkonomien har absolutt alt å si, og at «*det styrer hele greia*». Samme informant opplever handlingsrommet sitt her som nokså begrenset.

Tilrettelegging av arbeidstid

Et handlingsrom som trekkes frem er muligheten for å tilrettelegge for de ansatte:

Man prøver alltid å tilrettelegge. Men vi er sikkert flinkere tilrettelegge for en sykepleier enn en helsefagarbeider. Men det er jo fordi vi har mest beitt for sykepleiere. Så ja, turnuser er det verktøy, de er det absolutt Det er det. Vi gjør de tilpasningene vi kan. Innenfor mulighetens grenser (Informant 1).

Informant 6 beskriver tilretteleggingsmuligheter hos de er at et alternativ til de som ikke ønsker langvakter kan få tilbud om å jobbe i en annen bolig eller at man forsøker å gjøre om på turnusen. Vedkommende opplyser om at han har erfart at det har blant annet vært ansatte som ikke orket å jobbe natt lengre og har ønsket rene dagvakter. Disse har fått tilbud om å jobbe i andre boliger, og han påpeker at det «*jo alltid er ledige stillinger i andre boliger*». Han beskriver at barrieren her kan være om man er interessert i å flytte på seg selv og begynne i en annen bolig.

Informant 2 uttrykker frustrasjon over manglende tilretteleggingsmuligheter i sin kommune og forklarer det med kommunen sier maks tre måneder med tilrettelegging for sykmeldte. Informanten opplyser om at dette kan være sårt og vondt, og sier videre at «*tre måneder er jo ikke lang tid hvis du har en prolaps i ryggen*».

Samarbeid

Informant 4 opplyser oss om at hennes handlingsrom er noe begrenset når det kommer til samarbeid i tjenesten, og beskriver det som et velkjent problem. Hun forklarer dette med at hun opplever at man «*snakker så fint og flott og man skal samarbeide på tvers*», men utfordringen ligger i at de ulike tjenestene tilhører ulike budsjett og at systemet er såpass rigid at et fungerende samarbeid er vanskelig å oppnå. Hun oppgir dette som en klar barriere i forhold til hvilke muligheter som er og at det medfører at folk ikke vil ta i saken. Det beskrives videre av denne informanten at hun opplever det som at samarbeidspartnere ikke vil ta ansvar fordi det påløper økonomiske kostnader. Dette støttes av informant 2 som har erfart at samarbeid innad i tjenesten påvirkes av forskjellige budsjett. Hun bekrefter dette med at:

Hvis jeg låner bort en ansatt, det har jo hendt at jeg har gjort det. I ferietid, så reiser lederen i den andre boligen bort, og så sitter stedfortreder der helt i beita, jeg har ikke vikar i kveld, kan du hjelpe meg? Jeg har en jeg kan sende. Men det er jo ikke helt populært. Da går det på budsjettet mitt.

Videre opplyser informant 2 at det er forsøkt et samarbeid med rus og psykiatri-tjenesten i samme kommune, men at dette også er fryktelig vanskelig gjennomføre grunnet byråkrati og forskjellige budsjetter.

Når det snakkes om samhandling med informant 1 beskriver hun en opplevelse om at man sitter å «*kriger litt på hver sin tue*» og ser dette som en utfordring. Informanten referer til eksempel som da pasienter har behov for innleggelse på korttidsopphold. Hun erfarer at det stilles spørsmål om hvem skal ta denne pasienten? Hvem skal ta ansvaret? Og begrunner disse spørsmålene med at det er sprengt kapasitet, og at de forskjellige avdelingene ønsker å tømme sin avdeling. Informanten opplever dette også som vanskelig med tanke på hva man skal si til pårørende og hvordan man skal møte pårørendes forventninger. Informant 2 trekker også frem pårørende i det vi snakker om samhandling. Hun opplyser oss om at hun kunne tenkt seg en sterkere pårørendegruppe, som er «*med oss og ikke mot oss*».

Informant 5 erfarer lite samhandling, hun beskriver at det stor sett er habiliteringstjenesten og fastlegene, og legger til at man også samhandler med andre bofellesskap og andre deler av helsetjenesten i kommunen. Hun legger vekt på ansvarsfordelingen i samhandling med habiliteringstjenesten:

Ansvar til spesialisthelsetjenesten er veiledninger og anbefalinger ut til kommunehelsetjenesten. Man kan ta imot veiledninger og tips og triks og så kan man gjøre det etter beste evne, men til syvende og sist er det vi som har ansvaret for forsvarlige helsetjenester til de som bor hos oss. Noen ganger er det enkelt å møte og andre ganger kan det være mer krevende å møte de føringene som kommer fra spesialisthelsetjenesten.

Informant 2 «*Jeg tror det er litt for å være hos seg selv nærmest alle sammen. Jeg ser på mine ansatte, prøver å skjerme dem, det gjør de andre. Slik blir det. Da blir det ikke noen samhandlinger som det skulle vært*». Informant 4 hevder at «*det handler om en viss fornuft*», man har behov for å diskutere eksempelvis oppbemanning på et høyere nivå, for å se om man kanskje har andre ressurser innad i tjenesten som man kan benytte, i stedet for å leie inn egne.

Informant 6 opplyser om at hos dem så jobber de ansatte litt på tvers og erfarer at det har god effekt. Dette støttes også av flere andre informanter som forteller at de har større handlingsrom i egen avdeling nettopp fordi de har store lederområder, som gjør at man kan benytte ansatte på tvers av boliger uten at det oppleves som for krevende endringer for de ansatte. Ved å benytte egne ressurser på denne måten, vil ikke ansatte måtte forholde seg til flere ledere, og sårbarheten ved eksempelvis fravær blir mindre for arbeidsgiver ved å ha en slik fleksibilitet. Det ses også som en fordel å kunne bruke ressursene slik dersom ansatte har behov for endring av arbeidssted av ulike grunner, eller dersom man har behov for omdisponering av kompetanse.

Informant 2 trekker frem at det ønskes mer åpenhet så det kan samarbeides mer på tvers av avdelingene, både blant ansatte og blant ledere. Vedkommende uttrykker «*samarbeid, samarbeid, samarbeid*» og «*åpenhet, åpenhet, åpenhet*» og at man som leder må ta med alle ansatte på nesten alt; «*hvordan løser vi dette sammen, har du noen forslag?*».

De fleste informantene trekker frem samarbeid som en forutsetning. Den ene informanten legger spesielt vekt på kultur på arbeidsplassen: «*Jeg tror mye handler om kulturbygging*» (Informant 4). Hun har en opplevelse av at «*alle sitter på hver sin tue og skal verne om sitt*», men beskriver at det jobbes med å skape en kultur i ledergruppa på den måten at man har et felles ansvar. Foreligger det problemer så skal det legges frem i ledergruppa og alle må bidra til løsningsforslag. Informanten påpeker at dette skaper engasjement og man får en opplevelse

av at «*dette skal vi fikse sammen*». Informanten beskriver at det også er en utfordrende og krevende øvelse, da man utfordrer folk på hvordan kan vi gjøre det bedre. Det påpekes at folk kan bli mett på det og «*men er det aldri bra nok?*». Informanten hevder videre at det egentlig aldri er bra nok fordi det finnes alltid måter å gjøre ting annerledes på, og mulig enda bedre kvalitetsmessig. Det trekkes her frem eksempler som besparelse økonomisk og effektivitet. Kulturbygging trekkes også frem som viktig for å komme seg litt bort fra «*sånn gjør vi det her, og sånn har vi alltid gjort det*» (Informant 4).

Samarbeid i ledergrupper

Flere informanter forteller at de har ukentlige treffpunkt for å diskutere relevante saker på tvers i ledergruppene. Informant 6 beskriver en kjempegod tone hos ledergruppen sin, at de har gode diskusjoner på ledersamlinger: «*Vi har gode dager hvor vi er sammen. Vi jobber med fag, vi jobber med personalledelse, vi jobber med fagledelse. Det fungerer veldig godt i vår tjeneste*». Informant 5 berømmer digitale løsninger og at det bidrar til bedre samhandling med både kollegaer i ledergruppen, men også med ansatte. Informant 3 påpeker at han aktivt bruker Teams-kanal hvor det kan stilles spørsmål og få raske svar.

Samarbeid i mindre kommuner

Informant 1 trekker frem utfordringer i det å være en liten kommune, men at de blant annet har løst utfordringer knyttet til nattevakter ved hjelp av hjemmetjenesten. Hun spør hvordan det skal bli fremover, med de bemanningsutfordringene som er, hvordan skal man løse det i mindre kommuner og med de erfaringene med at det ikke er noen som søker på ledige stillinger. Informanten påpeker også at bemanningsutfordringene ikke bare gjelder kommunen hun jobber i, hun opplever det som et nasjonalt problem. Skulle hun være heldig å få ansatt en i ledig stilling fra nabokommunen, så vil jo nabokommunen få et problem. Også innad i egen kommune, ansetter hun en fra hjemmetjenesten så er hjemmetjenesten i beita. Hun hevder at denne problematikken må løses på høyere nivå enn hva «*hver enkelt kommune skal sitte å gi*». Det påpekes videre en bekymring for hvordan man skal bruke sykepleiere på tvers, og ved fravær av sykepleiere etableres det en større bekymring for hvordan helsefagarbeidere skal sørge for oppgavene.

4.5.1 Oppsummering av funn

Det fremkommer blant samtlige informanter at lønn er en viktig motivasjonsfaktor, men det understrekes at de har begrenset handlingsrom til å kunne påvirke lønnsvilkår. Videre trekkes kommuneøkonomien frem som en stor utfordring, både når det gjelder rekruttering og det å kunne tilrettelegge. Det kommer tydelig fram, og med en uttalt frustrasjon, at det stramme budsjettet begrenser handlingsrommet og det påpekes at de ikke kan ansette eller gi faste stillinger selv om behovet er stort.

Videre oppleves det at handlingsrommet begrenses også i muligheten til å samarbeide på tvers av avdelinger eller tjenester. Dette begrunnes med at de ulike tjenestestedene har separate budsjetter, og disse vil ikke dele på ressurser eller ta ansvar for pasienter. Dette medfører, ifølge informantene, en fragmentert tjeneste. Flere informanter ser at det er en fordel å kunne bruke egne ressurser på tvers av avdelinger eller boliger da det vil gi fleksibilitet ved fravær eller ved behov for omdisponering av kompetanse.

Det påpekes videre at bemanningutfordringene er et nasjonalt problem, og selv om enkelte kommuner klarer å rekruttere ansatte så vil dette igjen føre til bemanningsproblemer i nabokommunen. Dette hevdes å være spesielt utfordrende i mindre kommuner som har begrenset med ressurser og færre søkere til ledige stillinger.

5. Drøfting

Gjennom forrige kapittel har vi presentert hovedfunnene fra intervjuene. Med utgangspunkt i en hermeneutisk og fenomenologisk tilnærming har vi forsøkt å presentere informantenes individuelle opplevelser og samtidig se om det er mulig å trekke felles slutninger som kan svare på problemstillingen. I dette kapitlet drøftes disse funnene opp mot teori for å belyse funnenes betydning.

5.1 Kompetanse

Problemstillingen i studien baserer seg på de forventede framtidige utfordringene i helsevesenet. Selv om den største mangelen på helsepersonell vil komme i fremtiden, er manglende rekruttering av nødvendig kompetanse i helse- og omsorgstjenesten en utfordring de fleste merker godt allerede nå. Det er derfor interessant at funn fra vår datainnsamling beskriver et kompetansenivå som ligger høyere enn hva som fremkommer i debatter i media, og at informantene trekker frem at det i stor grad er samsvar mellom nødvendig kompetanse og det behovet de faktisk har. I en spørreundersøkelse blant ledere i døgnskuttinuerlige virksomheter, fremkommer det at kompetansesammensetningen i egen enhet i kommunale helse- og omsorgstjenester samsvarer med de behov og oppgaver avdelingen har hos 45 prosent av respondentene (Agenda Kaupang, 2022). Det trekkes videre frem i samme undersøkelse at samtlige ledere mener det er behov for høyere kompetanse hos ansatte i egen avdeling enn hva de opplever å ha. Det presiseres at det er stor variasjon mellom tjenestene, der ledere på sykehjem opplever å ha større behov for kompetanseheving enn eksempelvis hjemmesykepleie (Agenda Kaupang, 2022).

Funnene fra vår datainnsamling viser at man i helse- og omsorgstjenesten er avhengig av både den formelle og den uformelle kompetansen, og at det i stor grad er de ulike lovkravene som definerer når det er behov for spesifikk kompetanse. Funn i vår studie viser stor variasjon i de reelle kompetansebehovene, basert på tjenestestedenes organisering og brukersammensetninger. Helsepersonellkommisjonen (NOU 2023:4) trekker frem, som tidligere nevnt, at helsepersonellmangelen i Norge vil øke markant de kommende årene, og et av hovedfokusområdene for å sikre nødvendig og bærekraftig kompetanse omhandler å tenke annerledes om hvordan tjenesteyting skal gjøres. Dette gjenspeiles i informantenes utsagn om at en av de viktigste lederoppgavene er å forberede de ansatte på de endringer som kommer, både når det kommer til hvilken kompetanse man trenger for å løse oppgavene man innehar,

men også å faktisk se på hvordan man kan tenke annerledes om oppgaver som tidligere har vært ansett som selvsagte. Helse- og omsorgstjenester som denne studien har fokus på, kan i mange tilfeller defineres som «kompleks tjenesteproduksjon», da det er vanskelig å standardisere arbeidsoppgavene. Denne formen for tjenester stiller store krav til de ansattes kompetanse og bruk av faglig skjønn.

Helsepersonellkommisjonen (NOU 2023:4) trekker frem at den faktiske oppgavedelingen i helse- og omsorgstjenesten vil gi konsekvenser for ressursbruken, og at behovet for de ulike yrkesgruppene vil gjenspeiles av dette. De hevder at hvordan oppgaver fordeles vil påvirke hvilken kompetanse det er behov for. En av våre informanter er bastant i sine uttalelser om at oppgavedeling ikke vil være mulig, og begrunner dette med at det ikke er nok medisinskfaglige oppgaver til at dette skal kunne utføres i praksis. Det trekkes paralleller til sykehjem eller sykehus, der hovedvekten av arbeidsoppgavene er av somatisk art og i større grad prosedyrebaserte. Hensikten med å benytte seg av prosedyrer er for å standardisere arbeidsoppgaver i størst mulig grad, slik at de utføres på lik måte hver gang (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 85). I kommunal helse- og omsorgstjeneste som våre informanter representerer, ser man i større grad at arbeidet består av å ivareta en brukergruppe med andre behov, og at dette gir andre utfordringer til oppgavedeling, men også knyttet til hva forventningen til tjenesteytingen er. En ytterligere barriere innenfor disse tjenestene er at man i relasjonelt arbeid ikke vil kunne standardisere alle oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 86). Man kan i stor grad lage rutiner for hvordan oppgavene skal utføres, hvilken kompetanse som er nødvendig for å ivareta oppgavene og slik sett skape god flyt, organisering og forutsigbarhet for både ansatte og brukere. Samtidig vil det være vanskelig å utføre dette nøyaktig likt fra person til person og i de ulike situasjonene, da man i stor grad må benytte skjønn for å løse oppgaver. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 87) trekker frem at man i mange situasjoner ikke vil være i stand til å konkretisere målet eller resultatet med gitte oppgaver, og tjenesteyting som våre informanter ivaretar vil være et godt eksempel på organisasjoner der dette ikke lar seg gjøre.

Sykehus kan eksempelvis planlegge sin ressursbruk med utgangspunkt i lavere aktivitet på bestemte tider, mens offentlige helse- og omsorgstjenester tilbyr tjenester døgntilgjengelig. Likevel vil det være variasjon i når på døgnet det er behov for tjenester, og det fremheves at det kan være utfordrende å fordele personalressurser og kompetanse til rett tid (NOU 2023:4).

Et perspektiv som trekkes frem er at kompetansen til uautorisert helsepersonell som likevel jobber i helsetjenesten, i større grad enn tidligere bør benyttes for å bidra til bedre og mer effektive tjenester (NOU 2023:4). Som det fremkommer i våre funn, oppleves det at avdelingsledere verdsetter kompetansen til ufaglærte ansatte i svært stor grad, og at det er de formelle lovkravene som er den største hindringen for å sørge for forsvarlighet i avdelingene. Som presentert i funnene, opplever ikke våre informanter at det er iverksatt tilstrekkelige tiltak på organisatorisk nivå for hvordan dette skal løses, men at det forventes at avdelingsledere selv vurderer egne kompetansebehov og planlegger for hvordan dette skal løses. Der enkelte informanter forteller om godt samarbeid i ledergruppen for å samlet sett ruste seg for fremtiden, er det andre informanter som forteller at de ikke har noen støttefunksjoner som bistår i disse prosessene. Også systematisk kartlegging av nåværende og fremtidige behov forstås som svært varierende i de ulike kommunene, og til en viss grad overlatt til tilfeldighetene hvor i organisasjonen dette er forankret. Basert på Helsepersonellkomisjonens uttalelser om å iverksette umiddelbare tiltak (NOU 2023:4) anses det derfor som betimelig å stille spørsmål om den organiseringen våre informanter opplyser om, er i tråd med mandatet Helsepersonellkomisjonen ble gitt.

Fokuset på helsepersonellmangel debatteres jevnlig i media, og det er stadfestet at dette må gjøres noe med. Likevel fremkommer det blant enkelte av våre informanter at man ikke klarer å trekke dette ned til avdelingsnivå. Dette oppleves som beskrivende for at man ikke kan sitte på overordnet nivå og planlegge hvordan man skal jobbe med disse endringene, men at det er de som står i det i det daglige som har kunnskapen til hva som er mulig å få til av endringer. Samtidig fremkommer det at man i mange tilfeller gjør ting av gammel vane, og at man i liten grad klarer å endre egen praksis, da både forventninger fra bruker, pårørende og samfunnet, i tillegg til etablerte normer og kulturer og egne verdier og holdninger om hvordan man skal opptre som helsepersonell, ofte gjør at man har en formening om hvordan standarden for tjenesteyting skal og bør være.

I alle intervjuene blir det trukket frem at informantene allerede nå opplever utfordringer knyttet til å rekruttere ansatte med tilstrekkelig kompetanse, og at dette er noe som har vedvart over lengre tid. Samtlige informanter forteller om en reell bekymring for hvordan fremtidens tjenester skal ivaretas med hensyn til manglende rekruttering, og at det man kan gjøre er å jobbe kontinuerlig for å beholde de man allerede har. Dette samsvarer med Lais

(2013) påstand om at organisasjonen ikke eier den tilgjengelige kompetansen man har, men at man gjennom arbeidsavtaler eller kontrakter med den enkelte ansatte får tilgang til dennes kompetanse. Ut fra dette perspektivet vil turnover av spesielt sentrale medarbeidere være ekstra sårbart for organisasjonen. Det leder over til det mest gjentagende temaene som dukket opp under intervjuene, hvor vanskelig det er å få tak i riktig kompetanse, særlig nevnt er de med medisinkompetanse. Det vektlegges også at det oppleves som en vesentlig forskjell i utdanningsnivå på de «gamle» hjelpepleierne kontra helsefagarbeidere, og at til tross for at utdanningen er lik er kompetansen ulik. Lai (2013) påpeker at organisasjonens kompetansekapital kan ses på i to ulike perspektiv; hvilken kompetanse man har, men også i hvilken grad organisasjonen klarer å nyttiggjøre seg den kompetansen den har. Forbedringspotensialet i både ytelse og prestasjoner kan i stor grad ses opp mot kompetansenivået, i den forstand at ansatte med lav kompetanse ofte har høyere forbedringspotensial.

Alle informantene trekker frem at de opplever utfordringer med rekruttering knyttet til sine brukergrupper. Dette er interessant med hensyn til at de har ulike brukergrupper og alle opplever det samme utfordringsbildet. Dette er gjenkjennbart fra medias presentasjoner av helsepersonellmangelen. Også her ses det at enkelte arbeidsplasser fremheves, og da i særstilling sykehusene. Hva dette skyldes, og hvorfor søkelyset ikke i like stor grad rettes mot kommunene, er uvisst. Vår studie har bevisst konsentrert seg om andre områder innenfor helse, og funnene viser sammenfallende oppfatninger uavhengig av arena. Det kan tenkes at rekrutteringsutfordringene i sykehusene er lettere å identifisere, da flere avdelinger er spesialisert og det slik sett er enklere å definere hvilken kompetanse som *må* være på plass. Ut fra hva våre informanter beskriver, og som også fremkommer i teorien som beskrevet tidligere i dette kapittelet, vil det ikke være like lett å definere kompetansebehovet i de kommunale virksomhetene hvor arbeidsoppgaver og tjenester i større grad kan baseres på erfaring og egnethet hos de ansatte. Gjennom funnene våre fremstår det som at ledere i liten grad skiller på utdanningen til de ansatte dersom forsvarligheten er ivaretatt, men at dette også kan skyldes vanskeligheter med å rekruttere «rett» kompetansenivå.

Informantene vektlegger at det vil være vel så viktig å øke kompetansen til de medarbeidere de allerede har, så lenge det er vanskelig å få tak i tilsvarende kompetanse utenfra. Når det beskrives tiltak for å heve kompetanse, ses det at flere kommuner legger til rette for at ansatte på lavere nivå innen formell utdanning, altså fagskoleutdanninger, får dette gjennom

arbeidsplassen. Som en av informantene gir uttrykk for, stilles det likevel spørsmål om kvaliteten på disse utdanningene. Dette utsagnet kan forstås som at en erfaringsbasert fagutdanning på egen arbeidsplass kan være en lettvinn løsning, hvor man i realiteten får en spesialisert utdanning knyttet til det aktuelle arbeidsstedet. Dette kan være problematisk når man gjennom dette får en formell kompetanse som i utgangspunktet skal kunne likestilles uavhengig av arbeidsplass. Det oppleves også som et paradoks at man i stor skala velger å utdanne helsefagarbeidere i kommunene, når det er mangel på høyskoleutdannede som er en av de største utfordringene som skisseres. Det presiseres i NOU 2023:4 at det også vil være mangel på helsefagarbeidere i fremtiden, men slik vi forstår våre informanter, og også mediebildet, er det ikke der behovet er mest prekært.

5.2 Motivasjon

I presentasjon av hovedfunn knyttet til motivasjon skriver vi innledningsvis at motivasjon er komplekst, men det sees på som en betydelig faktor på spørsmålet om hva som kreves for at en ansatt skal ønske å bli værende på arbeidsplassen. Vi ønsker i dette kapittelet å drøfte de faktorene som oppleves betydelig i denne sammenheng opp mot litteratur og teorier som belyser fenomenet.

Motivasjon på arbeidsplassen

Det kommer frem av intervjuene at motivasjonen har endret seg vesentlig de siste årene. Dette begrunnes med at tilbud om ekstra goder og lønn utgjør mye på motivasjonsfaktoren. Ekstra goder og lønn vil ifølge Herzberg være en hygienefaktor, og skal i utgangspunktet ikke føre til trivsel i grad den er til stede. Teorien har blitt kritisert for at penger tilsynelatende ikke har en sterk symbolverdi for ansatte, og vi vurderer at funnene våre også tilsier at lønn har blitt en vesentlig faktor både for motivasjon og en viktig faktor sett i lys av bemanningsutfordringene som foreligger (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Lønn kan blant annet ses på som en anerkjennelse på jobben man gjør, utenom å dekke de grunnleggende fysiologiske behov som beskrevet i Maslows behovpyramide. Opp mot teori om indre og ytre motivasjon kan man vurdere den uttalte «vesentlige endringen» som at de ansatte har beveget seg fra en indre motivasjon for å jobbe i kommunal helse- og omsorgstjeneste, til at man kanskje nå i større grad motiveres av ytre faktorer. Dette bekreftes gjennom informantenes erfaringer om shopping av jobber, og at man gjerne velger en jobb som tilbyr litt mer lønn enn en annen.

Det finnes videre tre grunnleggende holdninger til pengenes betydning i jobbsammenheng, for det første er det en holdning om at penger er en effektiv, enkel og sterk motivasjonsfaktor. En annen holdning er at penger motiverer iblant, men ikke alltid. Dette kan man se hos de som i utgangspunktet tjener mye, der vil penger ha minimal effekt på motivasjonen. En tredje holdning til penger som motivasjonsfaktor ser ikke penger som noe effektivt virkemiddel, og kan derimot virke demotiverende (Furnham, 2021, s.376-377). Dette vil si at ansatte er forskjellig i hensyn til hvordan de tenker om lønn, men vesentlig er det at lønn bare er den ene motivasjonsfaktoren, og at man som leder må se på andre faktorer som påvirker motivasjonen.

Det hevdes at som leder må du vite mye om motivasjon (Spurkeland, 2009, s. 111). Det innebærer å kjenne til de ansattes drivkrefter samt anerkjenne at ikke alle blir motivert på samme grunnlag. Det spiller også en rolle hvor man er i livet, og Eid og Johnsen (2018) påpeker at man som ung kanskje styres mer av ytre motivasjon enn den indre motivasjonen. Informantene trekker frem både indre og ytre faktorer som avgjørende for motivasjon, som samsvarer med teori om indre og ytre motivasjon samt teori om selvbestemmelse. Faktorer som trekkes frem som relevante i denne sammenheng er blant annet gjennom indre faktorer som engasjement for brukere, trivsel og ansvar. Disse erfaringene er i tråd med teori om indre motivasjon, der arbeidets mening, mestring med å hjelpe andre og ansvarsfølelse er sterke motivasjonsfaktorer. Videre kommer det frem, som tidligere nevnt, ytre faktorer som ekstra goder og lønn. Dette er i tråd med ytre motivasjonsteori, hvor slike belønninger kan øke ansattes motivasjon til å utføre oppgaver, særlig kanskje der indre motivasjon ikke er tilstrekkelig (Martinsen, 2021).

I intervjuene uttales det blant annet at man har den stabile kjernen som hele tiden står på. Men motsatt av dette så trekkes det også frem de som har stått i jobben lenge også er av de som ikke gjør mer enn det de absolutt må. Haaland (2023, s.147) skriver at arbeidet er viktigere for noen ansatte enn andre, og legger til grunn at for disse er arbeidet meningsfullt, motiverende og de har et ønske om utvikling. En utfordring som påpekes (Haaland, 2023) er at disse ansatte gjerne er mer selvgående, og dermed også mulig noe vanskeligere å lede. Dette begrunnes med at de er engasjerte og at de går hardt ut med sine synspunkter og gir uttrykk når det foreligger faglig uenighet. Det hevdes en fare for at disse blir utbrent, særlig i møte med kollegaer som ikke deler dette engasjementet. Utfordringen med utbrenthet blir ikke nevnt i vår datainnsamling i denne sammenheng, men variasjonene er til å kjenne igjen. Den

ene informanten påpeker at han kjenner igjen motivasjon hos de som er selvstendige og utfører det de skal gjøre, mens han opplever også de ansatte som «*gir fullstendig faen*» og kjører på som de pleier.

Det fremgår store variasjoner i hvordan informantenes motivasjon kommer til syne. Engasjement for brukere og oppgaver, hvordan de tar nye utfordringer og at ansatte ytrer meningene sine. Andre faktorer som også trekkes frem er de som tilbyr seg å yte det lille ekstra, og møter opp på fritid. Det viser i stor grad kompleksiteten i motivasjon, en ansatt kan oppleves som motivert fordi den takler nye utfordringer, men det er ikke sikkert denne ansatte motiveres av og er engasjert i arbeidsoppgavene sine. Forholdet mellom indre og ytre motivasjon trenger ikke være polariserende og motivasjonen kan også være situasjonsbestemt, kanskje handler det også om interessen for aktivitetene du gjør. Ifølge Eid og Johnsen (2018) er det større utholdenhet, selvtillit og kreativitet hos de ansatte dersom de liker den aktiviteten de holder på med.

Motivasjon er komplekst og det kreves derfor at leder har individuelle tilnæringsmåter til de forskjellige ansatte, noe som støttes av funnene våre. Når vi ser dette opp mot Maslows behovsteori gir det oss innsikt i hvordan de ulike behovsnivåene kan forklare disse variasjonene i de ansattes motivasjon og engasjement. Videre hvordan denne teorien kan bidra i utfordringen med å beholde de ansatte og sikre arbeidsplassen nok og forsvarlig kompetanse i tiden fremover. Kompleksiteten i dette belyses også i forholdet mellom indre og ytre motivasjon, når det kommer til lederens rolle i å beholde de ansatte. Informant 5 understreker viktigheten av å skape en arbeidshverdag som vekker og opprettholder de ansattes interesse for arbeidet, mens ytre motiverende tiltak som lønn og fordeler er nødvendig for å sikre grunnleggende trivsel og en viss motivasjon, hevdes det også at det er den indre motivasjonen som kan bidra til utholdenhet og arbeidsglede over tid (Eid & Johnsen, 2018). Interesse for arbeidet kan sees på som indre motivasjon, så vi vurderer at dette da vil øke sannsynligheten for at den ansatte vil bli værende på arbeidsplassen.

Flere informanter har påpekt at motivasjonen viser seg gjennom ansvarstaking og engasjement på arbeidsplassen. Dette kan forklares med at de er på anerkjennelsesnivået i Maslows pyramide, hvor det søkes bekreftelse og respekt fra både kollegaer og ledere (Eid & Johnsen, 2018). Ansatte som viser dette, gjennom å bidra mer til fellesskapet og arbeidsmiljøet, kan dermed anses til å søke en personlig vekst. Vi vurderer at engasjementet

og det at de ansatte tar ansvar er styrt av indre motivasjon og det understreker viktigheten av å legge til rette for et arbeidsmiljø der dette kan utvikles. Informant 3 og 5 påpeker at de har en begrenset påvirkning på den indre motivasjonen til sine ansatte, og det kan sees i sammenheng med at indre motivasjon ofte er selvstyrt og kommer fra ansattes egne interesser og verdier. En måte å møte dette på kan være å gi ansatte ansvar og autonomi, som informant 6 trekker frem i sin måte å engasjere de ansatte på. Dette støttes også av Herzberg hvor det vektlegges at tiltak som gir ansatte mer ansvar og mulighet for selvrealisering.

Flere informanter påpeker at tilbakemeldinger er avgjørende for å opprettholde motivasjonen, informant 2 beskriver hvordan konstruktiv tilbakemelding er en nøkkelfaktor for at de skal føle seg sett og verdsatt, og dermed øke motivasjon og engasjement. Betydningen av tilbakemeldinger og ansvar trekkes frem som viktig, og dette fokuserer ifølge Maslow på anerkjennelse og selvrealisering. Ved at de ansatte får konstruktive tilbakemeldinger, kan man dekke dette behovet for anerkjennelse, noe som igjen vil motivere til å prestere bedre samt søker personlig utvikling.

Motivasjon i endringsprosesser

Flere av informantene trekker frem at det blir endringer fremover, og at endringene vil komme raskere. Det er en leders oppgave å skape motivasjon for endring i virksomheter, dette for å unngå barrierer og samtidig skape en effektiv samhandling og lede avdelingens ansatte riktig vei (Kotter, 2021 s.61). Motivasjon for endring er noe informantene våre har trukket frem som vanskelig å jobbe med. Endringer kan ifølge Maslow føles vanskelig for de som ikke har tilfredsstilt trygghetsnivået i og er dermed av de som søker stabilitet og sikkerhet (Martinsen, 2021). Det vil derfor her kunne være hensiktsmessig for ledere å reflektere over hvordan man kan bevege seg mellom disse nivåene i pyramiden, fra trygghetsbehovet og til behovet for selvrealisering.

Den ene informanten sier at det beste han kan gjøre er å gjøre sine ansatte endringsvillige, og videre det vi ser som et sentralt funn i studien og som en utfordring i denne sammenheng, det snakkes lite om de fremtidige endringene ute i avdelingene. Det hevdes av informant 4 at ansatte har skylapper og at man legger ansvaret over på andre. Vi vurderer dette som en motstand mot endringer, da dette ikke kan skyldes uvitenhet da man stadig blir eksponert for utfordringene i media. Det beskrives forskjellige årsaker til motstand mot endringer, deriblant manglende tro på at endringer er nødvendige eller at de er gjennomførbare (Yukl, 2021)

Motstand mot endringer vil i stor grad vanskeliggjøre oppgaven å beholde de ansatte i fremtiden, og det vil derfor være vesentlig for en leder å forstå mekanismene bak denne motstanden. Informant 4 påpeker viktigheten av motivasjon i endringsprosesser, og at ansatte er mer positive når de føler seg mentalt forberedt og har fått mulighet til å påvirke. Dette kan ses i lys av Hackman og Oldhams vektlegging av autonomi og tilbakemelding som viktige faktorer for motivasjon. Man kan se på det som en tilnærming for å oppmuntre til tilpasning, autonomi og samarbeid. Begrepet «å kaste litt ball» med de ansatte anses derfor som et viktig funn. Opplevelsen av autonomi blant ansatte ses i denne sammenheng som viktig og kan være en kritisk faktor i det å beholde de ansatte.

For å ivareta nødvendige arbeidsoppgaver der kompetanse er mangelfullt, trekkes spørsmål knyttet til oppgavedeling frem i intervjuene. Det er enighet om at man må tenke annerledes på en oppgaveløsning, men settes samtidig spørsmålstegn fra informantene ved hvordan dette skal gjøres i praksis. En av informantene vektlegger behovet for å snakke sammen for å løse de oppgavene man har, og at det må skapes bevissthet i ansattegruppen om hva slags felles oppgaver man har og hvordan disse skal løses. I NOU 2023:4 skildres oppgavedeling som et mulig løsningsforslag, og dette ble presentert i intervjuene. Det er felles enighet blant informantene om at dette vil bety en endring og variasjon i oppgaver for ansatte fremover. Informant 3 og 5 påpeker her at deres ansatte opplever økt motivasjon når de får mulighet til å jobbe på tvers av avdelinger, med nye utfordringer og varierte oppgaver. Dette støttes av Hackman og Oldham påstand om at oppgavevariasjon kan bidra til økt motivasjon ved å skape en mer spennende og utfordrende arbeidshverdag (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Derimot kan endringer i arbeidsoppgavene til de ansatte, ifølge selvbestemmelsesteorien, påvirke den ytre motivasjonen i form av at man blir pålagt oppgaver som ligger utenfor den ansattes ansvarsområde eller kompetansenivå. Skjer dette uten at den ansatte har en reel medbestemmelse kan dette redusere både følelsen av autonomi og det å være kompetent. Vi vurderer dette i sammenheng med informant 4 sin erfaring hvor hun gir uttrykk for at det er viktig å inkludere ansatte i endringsprosesser, men hun opplever at når hun prøver å trekke de inn i en tidlig fase så blir hun ikke møtt med engasjement. Å inkludere de ansatte i den grad som informanten her forteller skal kunne bidra til en følelse av tilhørighet som selvbestemmelsesteorien beskriver som et grunnleggende behov. Det handler om å føle seg inkludert og verdsatt, som igjen er en viktig faktor for å oppnå indre motivasjon. Det kan

derfor vurderes som at de ansatte, i denne sammenheng, ikke ønsker å ta inn over seg at endringer er nødvendige eller at det foreligger en tro på at de er gjennomførbare.

Vi kan se av funnene våre at tilhørighet på arbeidsplassen ansees som en viktig faktor for å bli værende på arbeidsplassen. Noen informanter nevner at ansatte kan oppleve et økt samhold når de får mulighet til å bruke sine ferdigheter fleksibelt og samarbeide på tvers av roller, noe som kan ifølge selvbestemmelsesteorien styrke følelsen av tilhørighet. Dette trekkes frem når det er snakk om oppgavefordeling, og funnene viser også at fordeling av arbeidsoppgaver kan svekke følelsen av tilhørighet. Informantene opplever det som utfordrende med det vi kan kalle en urettferdig oppgavedeling. Dette kommer frem i utsagn som at sykepleiere «ikke skal vaske» eller lignende, videre at det gjerne tilrettelegges mer for sykepleiere og de med annen 3-årig høyskoleutdannelse enn de med lavere formell kompetanse. Dette må i noen grad påvirke tilhørighetsfølelsen blant de ansatte, enten fra sykepleiers side som føler et behov for å bidra til fellesskapet eller fra en assistent som vil føle det som urettferdig å aldri oppleve denne tilretteleggingen. Det fremkommer også i funnene at det kan komme utsagn fra ansatte med lavere formell kompetanse rettet mot høgskoleutdannede. Eksempler på slike utsagn er at høgskoleutdannede kan gjøre ekstraoppgaver fordi de har høyere lønn mens de med lavere lønn er fritatt, eller at økt lønn medfører økt ansvar som andre ikke trenger å ta. En naturlig slutning å trekke, er at slike utsagn kan bunne i en følelse av urettferdighet fra dem som ytrer det. På den andre siden kan det tenkes at disse utsagnene også gir den som mottar tilbakemeldingen den samme opplevelsen av urettferdighet, da begge parter blir satt i ulike maktposisjoner ovenfor hverandre. Disse funnene bekrefter blant annet behovet for tilstedeværende ledelse som beskrevet i denne studien.

Motivasjon for utvikling

Flere av informantene påpeker at enkelte ansatte kan ha vært lenge, eller nærmere sagt for lenge, i stillingene sine, og at dette påvirker motivasjon for utvikling. Dette støttes av Maslows behovspyramide som påpeker at for visse ansatte kan det være tilstrekkelig å opprettholde nåværende situasjon uten å søke noe videre utvikling.

Selvbestemmelsesteorien fokuserer på hvordan mennesker blir motivert når de opplever å ha en følelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet (Eid & Johnsen, 2018). Det ytres et behov for økt kompetanse for å møte de fremtidige utfordringene i kommunal helse- og omsorgssektor. Et sentralt funn i studien er at kompetanseutvikling er viktig for ansattes

trivsel og motivasjon. Når de opplever økt motivasjon får de mulighet til å utvikle sin faglige kompetanse, og dette kan kobles direkte til selvbestemmelsesteorien som hevder et ønske om å mestre oppgaver og utfordringer. Flere av informantene påpeker at nettopp dette, at de ønsker mer kompetanse for å forstå sitt arbeid, ikke nødvendigvis for ytre belønninger som høyere lønn, men for å oppleve mestring og mening i arbeidet.

Videre viser funnene eksempler på at kompetanseutvikling kan være drevet av ytre krav, som at leder stiller krav til formell kompetanse. Når dette foreligger som et krav kan motivasjonen bevege seg fra å være indre motivasjon til ytre hvor de ansatte opplever det som et press eller en forventning. Dette kan igjen påvirke den indre motivasjonen i form av at den svekkes, og særlig dersom den ansatte kanskje ikke opplever kompetanseutviklingen som relevant eller interessant.

Flere informanter uttrykker at erfaringskompetanse ofte kan være like verdifull som formell kompetanse. Dette kan knyttes til behovet for autonomi, et ønske om å føle at man har frihet til å kunne velge hvordan man utfører oppgavene sine. Når ansatte får anerkjennelse for sin erfaringsbaserte kompetanse, kan dette øke deres indre motivasjon (Martinsen, 2021). Sett opp mot forrige avsnitt vurderer vi at slike krav fra leder føre til en følelse av at de blir «tvunget» til utvikling eller å oppnå høyere formell kompetanse og dermed både svekke følelsen av autonomi og indre motivasjon.

Av funnene våre ser vi at det er en varierende opplevelse av hvordan ledere kan påvirke motivasjonen til å utvikle kompetansen, fra å uttale seg om at *«det er lite jeg kan gjøre for å endre motivasjonen»*, som også støttes av en informant om at visse ansatte er fornøyde med hvordan situasjonen er nå og dermed ikke søker utvikling. Derimot er det andre informanter som forsøker å tilrettelegge for motivasjon med å bidra til individuell utvikling. Dette blant annet med at de understreker viktigheten av å gi de ansatte tilbakemeldinger, ansvar og påvirkningsmuligheter. Teori om indre, ytre motivasjon og selvbestemmelse støtter derfor ledelsens betydning for motivasjon, hvor det tas hensyn til de ansattes grunnleggende psykologiske behov og at denne oppgaven fra leders side dermed kan øke både indre og ytre motivasjon hos de ansatte.

5.3 Arbeidsvilkår

For å møte dagens og fremtidige bemanningsutfordringer, herunder å beholde de ansatte i kommunal helse-og omsorgstjeneste, har informantene trukket frem strukturelle faktorer som lønn, arbeidstid, arbeidsmiljø og arbeidsbelastning som mest vesentlig. Disse, sammen med kulturelle faktorer, vil i dette kapittelet drøftes i lys av relevant teori.

Lønn

Som det fremkommer av funnene, viser informantene til at lønn oppfattes som svært viktig, og i mange tilfeller er avgjørende for å beholde ansatte i stillinger. Haaland (2023, s. 158) påpeker at forskning ofte viser at lønn ikke er en motivasjonsfaktor, men at dette er i strid med den atferden som fremvises hos ansatte. Dette er i tråd med funnene i denne studien, og hva informantene beskriver. Flere av informantene forteller at deres kommuner har ulike strategier for å imøtekomme for både å beholde ansatte og for å rekruttere nye, i form av rekrutteringstilskudd, funksjonstillegg eller lønnstillegg for enkeltgrupper av ansatte som oppleves vanskelig å erstatte. En slik tilnærming kan være effektiv for å være konkurransedyktig på lønnsbetingelser. Samtidig ses det at flere kommuner gjør det samme, og det oppfattes derfor som en lite hensiktsmessig løsning ut fra et samfunnsøkonomisk perspektiv. Når privat sektor i tillegg kan tilby høyere lønnsnivå enn det offentlige, vil lekkasje av arbeidskraft ikke kun være mellom kommuner, men også til private aktører (Haaland, 2023, s. 157). Rønning og Lesjø (2015, s. 320) påpeker at offentlige midler alltid skal benyttes så kostnadseffektivt som mulig, da det til enhver tid vil være andre måter midlene heller kunne vært benyttet på. De presiserer også at LOs gjentatte uttalelser om moderate lønnsoppgjør i stor grad ser på et helhetlig interessebilde hvor en stadig stigende lønns spiral vil være til ugunst for alle parter. Dette eksempelet peker på at det er flere ulike interesser som skal ivaretas i et samfunnsperspektiv, der prioriteringer mellom verdier kan føre til at egne verdier også blir i konflikt, ikke bare konflikter med motparten (Rønning & Lesjø, 2015, s. 21). Samtidig trekker Haaland (2023, s. 158) frem at arbeidsgivere som ikke kan tilby det lønnsnivået søkerne ønsker seg, vil oppleves som mindre attraktive arbeidsgivere.

Arbeidstid

Å skape attraktive arbeidsplasser trekkes frem i flere av funnene som avgjørende for å sikre kompetanse i fremtiden, og ett virkemiddel for å oppnå det er å selge inn de godene man har som arbeidsgiver. Som presentert i funnene, oppleves det en dreining i hva som oppleves som

viktig for den enkelte. Til forskjell fra tidligere, hvor man i større grad skilte mellom jobb og det private, er «24-timersmennesket» blitt et vanlig begrep. Dette innebærer en helhetlig forståelse for hvordan man påvirkes av ytre betingelser, og i hvilken grad dette kan påvirke jobbprestasjoner. Dette kan ses opp mot prinsippene i både relasjonsledelse og situasjonsbetinget ledelse, der begge tilnærmingene legger vekt på det relasjonelle aspektet mellom leder og medarbeider. Ut fra et slikt perspektiv, vil goder som faglig utvikling i arbeidstiden eller tilpasninger av turnusordninger for å imøtekomme den enkelte ansattes behov kunne være med på at organisasjonen får et positivt omdømme for sin personalpolitikk. Haaland (2023, s. 163) hevder at arbeidsgivere som strekker seg litt lenger enn de må, i større grad fremstår som fleksible og attraktive, og at dette gir konkurransefortrinn i rekruttering. Det utvises forståelse for at arbeidsgivere ikke nødvendigvis kan imøtekomme ansattes ønsker og behov om lønn, arbeidstid eller utviklingsmuligheter, men at det finnes andre virkemidler for å kompensere for dette. Eksempler på dette kan være tilpasninger i roller eller arbeidsoppgaver, i større grad selge inn det arbeidsplassen er gode på, eller også hjelpe de ansatte med å revurdere og omprioritere egne ønsker og krav. Dette er i samsvar med Rønning og Lesjø (2015, s. 15) som trekker frem at både arbeidssituasjon og faglige utfordringer kan være relevante forhold å vurdere når man skal velge mellom ulike jobber. Også Clementsen et al. (2023) trekker frem at lite fleksible arbeidsgivere, i sammenheng med andre faktorer, er en medvirkende årsak til at spesielt nyansatte ikke ønsker å bli værende. Det trekkes frem at det har skjedd en endring av ivaretagelse av arbeidstakere, der arbeidsgiver i mindre grad ønsker å bidra til å legge til rette for ansatte, men heller behandles som et «nummer i rekken» i store organisasjoner.

Arbeidsmiljø

Funnene våre viser at et positivt arbeidsmiljø og kultur kan bidra til å opprettholde motivasjonen, og her trekkes åpenhet mellom ledere og ansatte frem som en viktig faktor. Dette kan sees ut fra Maslows pyramide som en tilfredsstillende av sosiale behov, hvor sosiale behov som tilhørighet ansees som en vesentlig faktor (Eid & Johnsen, 2018). Et godt arbeidsmiljø med stabilitet og trygghet kan derfor bidra til at de ansatte kan fokusere på høyere ambisjonsnivåer/behov som anerkjennelse og selvrealisering.

Spesielt knyttet til nyansatte forteller informantene at lønn i mange tilfeller oppleves som den viktigste faktoren for å bytte jobb. Dette kan skyldes at andre faktorer i arbeidsforholdet kanskje ikke er blitt etablert enda, og slik sett har en påvirkning til om vedkommende har en

tilknytning som gjør at de blir værende. Haaland (2023, s. 408) trekker frem at tette bånd til jobben gjennom relasjoner til leder, godt arbeidsmiljø eller god jobbtilpasning har hemmende effekt på turnover. Der man ikke har disse faktorene, vil derfor lønn ha stor betydning. Dette er i overensstemmelse med funnene i studien, som fremhever tilknytningen til arbeidsplass som en viktig årsak for å unngå turnover. Videre påpeker Haaland (2023, s. 51) at de ansatte kan få lønn hvor som helst, og at formelle og praktiske bånd derfor vil ha mindre effekt for hvorvidt en ansatt blir værende i jobb enn hva emosjonelle og verdimeslige bånd har.

Begrepet «å shoppe jobber» benyttes også av Haaland (2023, s. 69) som påpeker at attraktive arbeidstakere i stor grad kan velge mellom arbeidsgivere, og derfor er i en forhandlingsposisjon basert på hva de ønsker.

Arbeidsbelastning

Clements et al. (2023) hevder i sin kronikk at arbeidshverdagen til helsepersonell har gjennomgått en radikal endring. De skriver at for kun noen tiår siden ble sykehus ansett som attraktive arbeidsplasser, hvor det var rom til å utføre arbeidsoppgaver på den måten det var behov for. Det fremstilles at det også da var arbeidsdager som ble ansatt som travle, men at det også var roligere perioder, og at denne variasjonen bidro til at hverdagen og arbeidsbelastningen ble ansett som overkommelig. De hevder videre at dette ikke er tilfelle i dag, da arbeidspresset er svært høyt, og det er få ledige stunder, og portretterer det som «et samlebånd som går akkurat litt for fort». Som det fremkommer i funnene våre, trekker også våre informanter frem forskjeller mellom å jobbe på henholdsvis sykehus, sykehjem eller bofellesskap, og påstandene til Clements et al. (2023) vil derfor kanskje kunne holde stand i visse arbeidssituasjoner. Å konkludere med at arbeidsbelastningen er en årsak til at helsepersonell ikke ønsker å jobbe i offentlig helsetjeneste, faller imidlertid på sin egen urimelighet, så lenge de velger å ikke differensiere på arbeidssted, men uttaler seg på generelt grunnlag.

Også knyttet til arbeidsbelastningen kan ulike arbeidstidsordninger ha en effekt. Ved bruk av langvakter, vil personalet i større grad følge brukerens døgnrytme, og kan i noen grad planlegge hvordan perioder med økt belastning skal løses. Ved bruk av «ordinære» vaktlengder, vil arbeidsoppgaver måtte være ferdig til neste skift skal på arbeid, og belastningen det er med å rekke dette kan i enkelte tilfeller virke som større. Også brukergruppen spiller en rolle på arbeidsbelastningen. Der man har beboere med eksempelvis

vedtak om bruk av tvang og makt, vil personalressursene knyttes opp mot den enkelte bruker, som medfører at personalet ikke har andre arbeidsoppgaver. Der man har brukere med færre tjenester, og ett gitt antall personal i fellesskap skal serve et gitt antall brukere, vil både organisering, behov og oppgaveløsning se annerledes ut. Dette gjenspeiles i våre funn, som redegjort for under kompetanse.

Behov for endringer

Å drøfte behovet for endringer på en arbeidsplass og hvordan endringer kan påvirker det å kunne beholde den kompetansen man har på en arbeidsplass vil være relevant i denne studien. Endringer i denne sammenheng knytter seg til hvordan man velger å møte de bemanningsutfordringene vi står ovenfor i dag og fremover. Det kommer tydelig frem i intervjuene at dette er noe som må snakkes om, en av informantene uttrykker *«det må opp og det må fram»*. Av empirien vår sitter vi med en tolkning av at endringer er noe som kontinuerlig må jobbes med, og dette støttes av teori, som sier at motstand til endringer er et vanlig fenomen både hos enkeltmennesker og i organisasjoner (Yukl, 2021). En endringsvillig kultur ansees som svært avgjørende i situasjonen kommunal helse-og omsorgssektor står i nå og vil møte fremover. Dette påpekes av den ene informanten som sier at det beste han kan gjøre er å gjøre sine ansatte endringsvillige. I et samfunn med store endringer og med høyere krav til effektivitet er det lett å anta at det ikke skal mye til for en ansatt å se seg om etter nytt arbeid dersom denne ikke trives med å stå i slike endringer. Når man jobber med mennesker er det også naturlig å forstå det slik at effektivisering til en viss grad vil true en ansatts verdier og idealer. Yukl (2021 s.269) beskriver det slik at trusler mot en persons verdier vil forsterke motviljen, og at dersom disse verdiene er en del av en sterk organisasjonskultur, vil denne motviljen spre seg. Etablerte sosiale systemer som dette har en kompleksitet, og dette forårsaker at det tar tid å gjennomføre endringer. Dette bekrefter informant 4 sitt utsagn om at *«vi må snart få fingeren ut»*.

Hvis man tar utgangspunkt i eksempelet med mannen ute i distriktet som får hjemkjørt potetball. Vi kan være enige om at dette er et tilbud utenom det vanlige, men kan skyldes at det er mindre forhold i distriktene enn i storbyene, og at man får andre relasjoner til tjenestemottakere når man kommer så tett på, og at man ofte har relasjoner på tvers av generasjoner som kan påvirke tjenesteytingen. Dette kan gjøre en endring av etablert praksis vanskeligere, og krever en helhetlig omstilling på hva som er nødvendige helsetjenester og hvordan disse skal gis, noe som kan være krevende både for leder og medarbeidere.

Oppgaven med å beholde de ansatte i møte med dette vanskeliggjøres ytterligere av et arbeidsmarked der ansatte har mange alternativer. Det hevdes en bekymring hos informantene i dette, og med bemerkninger om at tidligere var det viktigste å ha en fast jobb, og nå med en situasjon hvor både kommunen og private aktører «*kaster jobb etter deg*». En avdelingsleders rolle i disse endringene må derfor handle om å få de ansatte med på laget, noe som også bekreftes av informantene. Det vil videre handle om å danne en forståelse av behovet for endringer (Yukl, 2021) og det vil kreve at det snakkes om ute i arbeidsmiljøene, og kvitter seg med «*skylapper*».

Videre trekkes det fram i funnene at det vil være viktig for en avdelingsleder å se på kulturelle arbeidsvilkår i dette. Kulturelle arbeidsvilkår på en arbeidsplass vil påvirke de ansattes trivsel, arbeidsglede og engasjement. I kommunal helse- og omsorgssektor, der ansatte ofte står i krevende situasjoner, og samarbeider tett med kollegaer og brukere, vil en positiv og støttende arbeidskultur være nødvendig. Informantene vektlegger kultur på arbeidsplassen i sine uttalelser når det gjelder både trivsel, motivasjon, samarbeid og engasjement. Disse betraktningene kan sees opp mot flere teorier. Vi ser blant annet teori om organisasjonskultur som relevant i denne sammenhengen. Edgar Schein (2016) beskriver organisasjonskultur som et mønster av grunnleggende antagelser innad i en gruppe. Disse er utviklet over tid for å håndtere utfordringer både internt og eksternt i virksomheten. De ansatte skal ifølge denne teorien ha utviklet en felles forståelse og identitet knyttet til hvordan man arbeider og eventuelt møter utfordringer. En sterk organisasjonskultur kan bidra de ansatte i kommunal helse- og omsorgstjeneste, hvor ansatte i stor grad må være tilpasningsdyktige og fleksible, til å finne felles måter for hvordan arbeidet skal utføres. Dette ser vi igjen i enkelte informanternes utsagn om at kulturen varierer, ulike avdelinger har «*hver sin kultur*», og kan dermed ansees som at de ansatte har en lokal kultur de føler eierskap til. Denne opplevelsen av fellesskap og identitet støtter teorier om at kultur på arbeidsplassen kan bidra til økt motivasjon og mestring. Noe som også støttes av Maslows behovspyramide (Eid & Johnsen, 2018), hvor det er et grunnleggende behov for trivsel og tilhørighet på arbeidsplassen.

I lys av informantenes uttalelser, og teori om autonomi, vil en leders oppgave også her være å sikre de ansatte en felles forståelse og følelse av eierskap og ansvar i møte med disse endringene. Dette skaper forutsetninger til fellesskapet, noe som kan være en styrke i en kommunal helse- og omsorgssektor som vil kreve høy grad av samhandling og tillit mellom de ansatte og leder. Det vil derfor også være hensiktsmessig å inkludere de ansatte i

beslutning- og endringsprosesser, noe både Herzberg og teori om jobbkarakteristika støtter (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Disse fremhever hvordan autonomi kan øke både tilfredshet og ansvar i arbeid, og at faktorer som medbestemmelse og ansvar har en positiv påvirkning på engasjement. Informantene trekker også frem at dette vil redusere frustrasjon hos ansatte, og at de vil få en opplevelse av at deres meninger og kompetanse verdsettes. Vi mener derfor at dersom ledere legger til rette for denne medvirkningen vil det videre kunne etableres en tilpasningsdyktig kultur for det første, som styrker de ansatte i møte med endringer. Vi mener også at det vil øke sannsynligheten for at de ansatte ønsker å bli værende på jobb.

5.4 Ledelsesstrategier

Som det fremkommer tidligere i oppgaven, omhandler ledelsesstrategier bevisste og ubevisste valg man tar i samspill med andre, gjerne med hensikt å nå oppsatte mål. Problemstillingens første del tar for seg de faktorene våre informanter mener er viktige for å beholde nødvendig kompetanse blant sine ansatte, og ledelsesstrategiene vi har presentert gjennom våre funn, viser hvordan informantene møter disse faktorene. Det fremkommer ikke vesentlige ulikheter når det kommer til hvor lenge våre informanter har vært i sine nåværende lederstillinger. Den med kortest tilsetningstid har vært der i 1 ½ år, mens den med lengst ansettelsesforhold har vært på samme sted i 6 år. Spredningen hos resterende informanter ligger jevnt fordelt mellom dette. Uavhengig av ledererfaringens varighet, ser vi sammenfallende funn hos alle informantene når de beskriver lederstrategier for å møte de utfordringer vi ser.

Relasjoner

Haaland (2023, S. 57) hevder at gode og tillitsfulle relasjoner mellom ansatte og leder har stor påvirkningskraft, og kan være avgjørende for å oppnå positive resultater i et arbeidsmiljø. Den samme forståelsen ser vi i våre funn, der informantene i stor grad fremhever relasjonens betydning. Informantene trekker frem tillit som en viktig faktor i relasjonen, og beskriver i sine utsagn at tillit mellom leder og ansatte vil kunne påvirke endringsviljen, både knyttet til arbeidsoppgaver, men også personlige endringer. Dette er i tråd med hva Yukl (2021) presenterer som en viktig lederoppgave, nemlig det å legge til rette for endringer. For å utføre samfunnsoppdraget de er satt til, forteller ledere at de er avhengige av gode relasjoner med sine ansatte. Det trekkes frem viktigheten av at lederen «ser» de ansatte i hverdagen, og det presenteres flere måter man kan gjøre dette på. Informantene beskriver dette fra helt enkle selvfølgeligheter som å svare på telefonen, eller ta seg tid til å sette seg ned med en kopp kaffe sammen. Slike små detaljer kan ha stor betydning for hvorvidt den ansatte føler seg sett

av lederen, og kan også påvirke hvordan den ansatte velger å forholde seg til lederen sin i andre situasjoner.

Foranledningen til denne studien var forventet mangel på helsepersonell, og hvordan ledere kan påvirke både nåværende og fremtidig situasjon for å sikre kompetanse på egen arbeidsplass. I lys av dette, er endringer og endringsprosesser et aktuelt tema. Det vektlegges gjentatte ganger at dagens organisering ikke er bærekraftig og at det må til endringer på mange områder. For å kunne møte endringer, vil relasjonen til de ansatte på mange vis være den viktigste faktoren for å kunne få til dette. Det skilles mellom endring i arbeidsoppgaver og organisasjonens struktur, men også endring i holdninger hos de ansatte. John Kotter (i Haaland, 2023, s. 49) fremhever verdien av psykologiske kontrakter i arbeidsforhold. Dette kan sies å være en overenskomst der forventninger, forpliktelser og løfter binder leder og ansatt sammen i et gjensidig bytteforhold. Eksempelvis vil leders forventning om utførte arbeidsoppgaver ses i samsvar med den ansattes forventning om lønn, eller at det er en felles forventning til hverandre om respekt, engasjement eller anerkjennelse. En slik psykologisk kontrakt skiller seg fra formelle arbeidsavtaler, ved at forventningene til den andre på sikt kan bidra til mer personlige relasjoner. Dette kan ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) være tilstrekkelig for at ansatte har et ønske om å bli værende i jobben. Likevel ser man at det også kan det være utfordringer knyttet til dette, da forventningene ikke er formalisert eller nedskrevet, men basert på forhåpninger eller ønsker. Et relevant eksempel på dette, basert på studiens uttrykte behov for eksempelvis kompetanse, kan være at avdelingen skal få en ny bruker, hvor kartlegginger viser at det er hensiktsmessig at det er ansatte med en spesifikk kompetanse som arbeider tett rundt denne. En ansatt med den nødvendige kompetansen har over lengre tid ønsket seg nye arbeidsoppgaver, og ser nå muligheten til å få nye utfordringer å bryne seg på, men når brukeren kommer til avdelingen, er det andre kollegaer som settes inn i teamet. Selv om det aldri har vært noe uttalt tema mellom leder og ansatt om situasjonen, kan dette medføre at den ansatte sitter igjen med en følelse av at den psykologiske kontrakten til leder er brutt, basert på en forventning om at noe skulle skje. Det kan være flere årsaker til at lederen har tatt de vurderingene den har gjort, det kan ha vært gjort i positiv mening fordi leder ser utvikling og mestring hos den ansatte i de oppgavene den allerede har, det kan være at leder har andre arbeidsoppgaver som kommer som den ansatte vil få tilbud om, eller det kan hende at det aldri har vært kommunisert fra den ansatte at den ønsker seg noe nytt, slik at leder ikke hadde nødvendige forutsetninger for å vite om det. Likevel vil en slik skuffelse kunne ødelegge relasjonen mellom leder og ansatt, og dette bruddet i relasjonen kan være en

påvirkningsfaktor for at den ansatte søker seg vekk fra arbeidsplassen. Ett annet relevant eksempel kan være en forventning om lønnsøkning, kompetansehevende tiltak eller tilrettelegging av arbeidstid basert på at andre får det samme, uten at dette kan innvilges. Også her kan det være at misunnelse eller frustrasjon kan medføre at den ansatte ikke føler seg sett eller verdsatt av leder, og blir sittende med negative følelser til både leder, arbeidsplass og kanskje også kollegaer. Haaland (2023) hevder at ansatte som er misfornøyd med elementer i jobben sin ofte begynner å se seg om etter noe annet. Det vil ha lite betydning for den ansatte at jobben for øvrig oppleves som interessant eller motiverende dersom den ansatte opplever manglende respekt fra leder. I begge disse eksemplene vil det være lite ledere kan gjøre med at den ansatte potensielt ønsker seg vekk. Ved at ledere er engasjerte og interessert i sine ansatte, bygges det sterkere bånd mellom dem. Det kan skape en kultur for at man kan diskutere løfter, innsats og forpliktelser. Dersom de ansatte føler seg sett og ivaretatt, vil det bidra til å forebygge misforståelser og følelsen av urettferdighet (Haaland, 2023, s. 57).

En av informantene våre uttrykker at det er viktig å ha fokus på å skille sak og person, og at dette er en viktig del av mellommenneskelige relasjoner. I det gitte tilfellet som skildres, trekkes det frem et eksempel der den ansatte er i en situasjon der arbeidsforholdet skal avvikles, frivillig eller ufrivillig, og hvor stor betydning lederens håndtering av dette har å si. Dersom lederen håndterer saken på en god måte, vil opplevelsen av situasjonen fremstå som mindre belastende enn den ellers kan gjøre. Haaland (2023) presiserer at dårlige opplevelser kan bidra til at partene i en sak kan skyves fra hverandre. Det kan i det tilfellet stilles spørsmål ved hva som legges i utsagnet «en dårlig opplevelse», dersom dette veies opp mot informanten som vektlegger at lederens håndtering av en dårlig opplevelse for ansatt kan ha motsatt effekt. Informanten baserer sitt utsagn på at hvordan eksempelvis en oppsigelse håndteres fra leders side, kan ha ringvirkninger for den ansattes fremtid, og har et bevisst forhold til at han må ivareta sin lederrolle og fremstå som profesjonell i det. Et likelydende eksempel illustreres av Haaland (2023), som oppfordrer ansatte til å regulere egne følelser så langt det går i relasjoner med arbeidsgiver, selv om det er uoverensstemmelser og uenighet. Dette begrunnes med at man aldri vet om man møter leder i andre sammenhenger, eller om man på et tidspunkt skulle ønske seg tilbake til tidligere arbeidsplass.

Prioritering og tidsbruk er blant de årsakene som går igjen når det kommer til hva som skal til for å skape gode relasjoner, ifølge informantene våre. Det er ulike ting som vektlegges, men å ha tid til å være sammen med de ansatte går igjen hos flere. I den norske modellen er et viktig

prinsipp at ledere har et godt forhold til medarbeidere, og at medarbeidere skal involveres. Det er som regel liten avstand mellom ledernivåene, og leder og ansatte omgås jevnlig (Karp, 2019). Som det pekes på gjentatte ganger i oppgaven, vil leders evne til å etablere relasjoner ha påvirkning på både personlige og faglige forhold hos de ansatte. Det vil derfor være av betydelig interesse for leder å være bevisst hvordan man bruker dette som en strategi i møte med ansatte. Ett virkemiddel er de uformelle samtalene i fellesskapet, både på tomannshånd eller i grupper. En annen innfallsvinkel er de faglige samtalene som omhandler blant annet arbeidsforhold, kompetanse eller utvikling av tjenestene. Disse samtalene kan dreie seg om den ansattes faglighet, arbeidsstedets utfordringsbilde eller generelle faglige diskusjoner sett fra ulike perspektiver. Ytterligere en arena for relasjonsbygging er de personlige samtalene på tomannshånd, der man kan bli kjent på det mer private området enn bare det som har betydning for arbeidsforholdet. Også her må leder være svært bevisst grenser og kjennskap til den ansatte for å ikke trå inn i privatsfæren. Det vektlegges av informantene at de ønsker at de ansatte skal komme til dem dersom det er noe, både av privat og arbeidsmessig art, og at dette er noe de prøver å formidle gjennom å være tilgjengelige, ha åpen dør eller å være tilstede i avdelingen slik at de ansatte opplever tilstedeværelse. Likevel vil relasjonelle faktorer mellom leder og medarbeider kunne spille en rolle der. Et spørsmål man kan stille seg, er hvor lett den ansatte opplever at det er å komme til leder med egne bekymringer dersom den ikke opplever at man har den samme relasjonen som leder forsøker å skape.

Tilstedeværende ledelse

Det fortelles om store lederspenn med mange ansatte den enkelte avdelingsleder skal følge opp blant informantene våre. Spredningen ligger fra 30 til nær 90 ansatte hos våre informanter, med et gjennomsnitt på i overkant av 50 ansatte. I tillegg til dette kommer vikarer, hvor det også fremkommer høye tall. Årsverkene den enkelte leder har ansvar for varierer også fra 24 til 48, med et gjennomsnitt på 32,5. Lederspennet i helse- og omsorgstjenestene rapporteres å være nesten dobbelt så høyt som i norsk arbeidsliv for øvrig, hvor det henvises til at hver leder gjennomsnittlig har ansvar for ti ansatte (Nielsen & Moland, 2023). Også Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 85) viser til at tidligere organisasjonsteori konkluderer med at ledere ikke klarer å følge opp mer enn høyst tolv ansatte, men at anbefalingen er seks til åtte personer for å kunne ha oversikt. Funn fra vår datainnsamling viser at de tjenestene som er representert her har nesten tre ganger så mange ansatte, noe som ikke er unormalt innenfor kommunale helsetjenester (Nielsen & Moland, 2023). Agenda Kaupangs (2022) undersøkelse viser til at halvparten av deres informanter opplever å ha

personalansvar for for mange ansatte. Våre informanter sier ikke noe om hvorvidt de mener eget lederspenn er for høyt, men det kommer frem i utsagn at det er utfordrende å skulle ivareta alle forventede arbeidsoppgaver. Slike lederspenn vil kunne gi utfordringer knyttet til å ha tid til hver enkelt. Dette støttes av Holte et al. (2019), som problematiserer store lederspenn opp mot gjennomføringen av personalrettede oppgaver. Det skilles mellom lederoppgaver rettet mot den enkelte ansatte, som eksempelvis å se den enkeltes kompetanse og utviklingsområder, og administrative oppgaver som eksempelvis medarbeidersamtaler eller sykefraværsoppfølging. Det beskrives at de formelle lederoppgavene ikke kan prioriteres bort, og at dette gir mindre tid til oppgaver knyttet til å være en synlig leder, og også fratrar lederen mulighet til å involvere seg tett på kvalitetsutvikling og endringsarbeid. Også våre informanter fremhever viktigheten av å være til stede, være synlig og ha tid til dette. En utfordring knyttet til store lederspenn er at et økt antall ansatte reduserer kvaliteten på samhandlingen (Holte et al., 2019), og dette kan påvirke i hvilken grad lederen klarer å etablere relasjon til de ansatte. Også Lai (2013, s. 80) hevder at det er kritisk at lederspennet blir for stort, da det ikke gir muligheter til å utøve ledelse.

På lik linje som store lederspenn kan være en utfordring med hensyn til å være så synlig og til stede som ledere selv kunne ønske, påvirker også organiseringen av arbeidsplassen dette. Flere av informantene beskriver en arbeidsorganisering der de har flere enn ett «hus» å drifte i hverdagen. Det er ulikheter i hvordan de som ledere velger å posisjonere seg innenfor de ulike lokalisasjonene, beskrevet som fast kontor på ett tjenestested, rullering mellom flere steder til fastsatte tidspunkt, eller mer ad hoc-plassering ut fra hvor behovet er størst. Det er imidlertid enighet om at tilstedeværelse og tilgjengelighet for ansatte er et prioritert område for samtlige. Også dette har ulike innfallsvinkler, digitale løsninger som Teams trekkes frem som en god kommunikasjonsplattform, der man raskt kan henvende seg og få svar på det man trenger. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 107) presiserer at det i store virksomheter ofte er økt bruk av formaliserte regler og rutiner, da det vil være vanskelig å gjennomføre en hverdag hvor man er i kontakt med samtlige ansatte. Bruk av rutiner og regler kan da benyttes som en form for koordinering, hvor beslutninger delegeres nedover siden ledelsen ikke vil klare å ha oversikt over alt som rører seg.

Helsepersonellkommissjonen (NOU 2023:4) påpeker at jobbtilfredshet og -trygghet er essensielt for at personalet i helse- og omsorgstjenester skal ønske å jobbe innenfor disse tjenestene og for å kunne yte sitt beste. De ansattes ressurser og kompetanse må forvaltes og

utvikles på en god måte for å øke produktivitet og tilby kvalitativt gode tjenester samtidig som ansatte ønsker å være en del av denne tjenesten. Hos samtlige informanter vi intervjuet, kom det tydelig frem at de opplever at kompetanse og motivasjon hos de ansatte er vesentlig for å hindre turnover. Flere av informantene forteller historier om ansatte som har en reell interesse for «sine» brukere, hvor det oppleves som et ønske fra de ansatte om at disse skal ha det best mulig. Dette er gjerne ansatte som har jobbet i mange år med samme bruker, og som har en tilknytning eller et såkalt «eierforhold», som gjør at de engasjerer seg og står på, og har en holdning hvor de bretter opp armene for «det her skal vi få til.» Det fortelles om krevende episoder hos enkeltbrukere, der årsaken til at de ansatte klarer å stå i situasjoner over lengre tid, gjerne år, handler om en genuin interesse for å skape og ivareta de gode øyeblikkene for bruker, samtidig som de ansatte har en tro på at de kan være med og bidra til endringer. En slik faglig interesse er avhengig av støtte og oppfølging fra leder, og de informantene som beskriver slike utfordringer ved egen arbeidsplass forteller at de er bevisst viktigheten av anerkjennelse av de ansatte for å unngå at de «brukes opp.» Det oppleves at den faglige motivasjonen i stor grad driver ansatte videre, og at den igjen genererer et ønske om ytterligere faglig utvikling. Likevel fremkommer det fra flere andre informanter at de opplever at ansattes interesse for fagfeltet ikke nødvendigvis er den største motivasjonsfaktoren for å bli i jobb, men at samfunnets endringer i større grad påvirker den reelle jobbmotivasjonen.

5.5 Handlingsrom

Hvilket reelt handlingsrom har egentlig avdelingsledere sett opp mot bemanningsutfordringene? Dette er andre del av problemstillingen, og vi har frem til nå sett på faktorer informantene mener er vesentlig for å beholde kompetansen på sin arbeidsplass. Handlingsrommet til en avdelingsleder har til en viss grad blitt belyst i foregående kapitler om kompetanse, motivasjon, arbeidsvilkår samt ledelsesstrategier.

Det beskrives et begrenset handlingsrom fra informantene, dette knyttet til økonomi, herunder lønnsbetingelser og kommuneøkonomi samt de rammer de får tildelt i kommunen de er avdelingsleder for. Handlingsrom referer til den graden av opplevd fleksibilitet og frihet våre informanter har til å gjøre valg og beslutninger. Samtlige informanter beskriver at de har et lite handlingsrom når det gjelder enkelte tiltak for å hindre turnover. De påpeker alle sammen at de ikke får gjort noe med lønn, og med det oppleves det at samtlige tenker at lønn er en viktig faktor. Videre beskrives kommuneøkonomi som en betydelig barriere, den ene

informanten påpeker at de står på grensen til Robek-lista, og at det går utover dem som er «nederst på bordet». Tilrettelegging av arbeidstid og samarbeid er også trukket frem som sentrale faktorer knyttet til handlingsrommet til informantene.

Lønn og kommuneøkonomi

Vi vurderer at uttalelsene om at lønn oppleves som en viktig motivasjonsfaktor for å bli i jobb og manglende handlingsrom rundt dette er et interessant funn. Det avdekker en utfordring i det å kunne påvirke faktorer som holder ansatte i jobben samt det peker på et kjent dilemma i offentlig sektor, der økonomiske rammer og tariffavtaler i stor grad bestemmer lønnsnivået. Med disse rammene opplever våre informanter at de har et begrenset handlingsrom, og de anerkjenner at bedre lønn til ansatte kunne bidratt til økt motivasjon og større sannsynlighet for å kunne beholde de ansatte og deres kompetanse. Dette bekreftes i Agenda Kaupang (2022) rapport “*Førstelinjelidere i døgkontinuerlige virksomheter*” hvor 90% av lederne sier seg enig eller svært enig i at minst handlingsrom har man når det kommer til fastsetting av lønn.

Sett i lys av Maslows behovspyramide (Eid & Johnsen, 2018) er det klart at grunnleggende økonomisk trygghet vil kunne være avgjørende for mange ansatte. Vi har ikke vektlagt rekrutteringsutfordringene i helsesektor i denne studien, men siden det kom frem i intervjuene og man er kjent med de utfordringene som foreligger ser vi det som naturlig og hensiktsmessig å likevel nevne de her i drøftingen. Kobler vi rekrutteringsutfordringer opp mot problemstillingen vår, samtidig som det å beholde de ansatte, kan vi bli litt «mørkeredde» som informant 1 beskriver det når hun ser på hvordan situasjonen er i ferd med å utvikle seg. Dersom vi tar utgangspunkt i dagens samfunn, hvor man ser på hvordan prisene har økt, herav priser på nødvendige utgifter som mat, drivstoff/reiseutgifter, strøm og husleie eventuelt høye renter på boliglån, vil det være naturlig å anta at terskelen for å bytte til en bedre betalt jobb er lavere enn tidligere. Dette opplever vi også funnene våre bekrefter, hvor det hevdes at hvis man får tilbud om en jobb som frembringer mer lønn så foreligger det ikke noe tvil om at vedkommende slutter. Lønn går konsekvent igjen som et sentralt funn gjennom hele studien. Det beskrives som en motivasjonsfaktor, det er et arbeidsvilkår og den faktoren som våre informanter opplever hvor de har minst handlingsrom. Vi mener det kan være relevant å vise dette gjennom et eksempel:

Vi tar utgangspunkt i en alenemor med tre barn, i alder 4, 10 og 17 år. Vedkommende er sykepleier og jobber for den kommunale helse- og omsorgssektoren. Med full ansiennitet tjener vedkommende pr dags dato 596 400 kr årlig. Dette utgjør rundt 32 500 kr etter skatt dersom hun jobber i 100% stilling. Vi tar videre utgangspunkt i SIFO (Statens institutt for forbruksforskning) sitt referansebudsjett, og for denne familien vil månedlige utgifter være på kr 35 096. Da er ikke boutgifter tatt med i beregningen.

Vi er ikke ute etter å forklare årsaken til den sviktende rekrutteringen, men man kan se en klar sammenheng her, og ikke minst, lønnen vil ikke engang dekke grunnleggende økonomisk trygghet og bolig for vedkommende i vårt eksempel. Dette vil igjen være noe som påvirker en leders handlingsrom, man kan miste ansatte nettopp fordi de ikke har råd til å bli værende i jobben. Vi tolker dette til å bli en kabal som ikke vil løses med mindre det tas store grep både lokalt i organisasjonen samt i økonomi og organisering av velferdstilbud på et høyere nivå.

Vi vurderer at også selvbestemmelsesteorien kan gi en innsikt her, informantene som opplever dette begrensede handlingsrommet når det kommer til lønn, vil kunne oppleve redusert autonomi i sin rolle som leder, noe som også kan påvirke informantenes motivasjon (Eid & Johnsen, 2018). Med de satte rammene som er når det kommer til lønn, og en leders mulighet til å påvirke dette vil det kreve for det første betydelige strukturelle og økonomiske endringer på et overordnet nivå, og for det andre, det krever at informantene og avdelingsledere på kommunalt nivå er innovative og ser på andre faktorer som bidrar til at de ansatte skal ønske å bli værende på arbeidsplassen/ tilpasse seg situasjonen.

Et sentralt funn når det gjelder handlingsrommet til våre informanter er kommuneøkonomiens påvirkning. Det beskrives en dårlig økonomi i kommunene, den ene informanten forteller om kommunens frykt for å komme på Robek-lista. Vi ser at det ikke er noe direkte nytt med disse funnene, men ser de som interessante og relevante opp mot problemstillingen. Samtidig er det et meget aktuelt tema innenfor samfunnsaktuelle utfordringer i dag. Vi eksponeres daglig i nyhetsbildet om den dårlige kommuneøkonomien i hele Norge, det kommer frem i nyhetsprogrammer, aviser og debatter om nedleggelse og nedskjæringer i helse- og sosialsektor, både på kommunalt, fylkeskommunalt og statlig nivå. Det er klart en annen drøfting, men det viser til at utfordringene i kommunal sektor absolutt er gjeldende, og ikke minst at utfordringene fremover vil bli mer komplekse. Denne uttalte lave kommuneøkonomien bidrar til begrensninger i handlingsrommet med at man ikke har

tilgjengelige ressurser og det blir derfor enda vanskeligere å bruke økonomiske virkemidler til utfordringen i å beholde de ansatte.

Dårlig kommuneøkonomi kan videre ha en direkte påvirkning på arbeidsbelastningen, og det kan relateres til ofte hørte utsagn om at man må effektivisere helsetjenestene. Redusert bemanning og knappe ressurser vil kunne føre til at de ansatte må ta på seg ekstra oppgaver eller jobbe mer intenst, og videre et økonomisk press kan føre til strammere budsjetter for overtidbetaling og tilkallingsvikarer. Og som funnene våre også tilsier, reduserte muligheter for kompetanseutviklingstiltak. Arbeidspress, eller høyere belastning over tid sammen med lav økonomi vil derfor kunne føre til høy turnover (Haaland, 2023), særlig der arbeidsoppgavene vil bli mer krevende uten at de ansatte får tilstrekkelig kompensasjon eller lønn.

Når kommuneøkonomien er så presset, kan det også være vanskelig for ledere å gi noen løfter om fremtidige bedringer, noe som også kan påvirke tilliten til ledelsen over tid. Det kommer frem fra informantene at det sees mørkt på hvordan det skal bli fremover i forbindelse med bemanning. Med et økonomisk begrenset handlingsrom, vil ledere kunne være mer utsatt for stress ettersom det er en forventning om å opprettholde avdelingen med minimale ressurser, men også blir det vanskeligere å tilfredsstille ansattes behov. Dette kan vi koble direkte opp mot sitatet om at ansatte i dag i mye større grad shopper jobber, og etter vår tolkning kanskje stiller «høyere krav» til en arbeidsplass.

Samlet sett ser det ut til at lav kommuneøkonomi setter klare begrensninger for leders handlingsrom. Informantene virker å ha “akseptert” denne realiteten. Flere understreker at de er godt kjent med at de fleste kommuner står overfor økonomiske utfordringer, noe som kan bidra til en følelse av fellesskap rundt problematikken. Dette kan også gjøre det lettere for dem å rette fokus mot andre faktorer, som innledningsvis i denne drøftingen beskrevet som tilrettelegging av arbeidstid og samarbeid.

Tilrettelegging av arbeidstid

Handlingsrommet til en avdelingsleder når det gjelder tilrettelegging av arbeidstiden kan være både begrenset og fleksibelt. Vi ser av intervjuene våre at det avhenger av organisasjonsstruktur, budsjetter og overordnede føringer fra kommunen. Videre erfarer vi at de opplever muligheter for å tilpasse noe for å imøtekomme individuelle behov, som for

eksempel familieforpliktelser. Denne fleksibiliteten, som vi tolker er lederens handlingsrom i denne sammenheng, kan øke sannsynligheten for at en ansatt ønsker å bli værende på arbeidsplassen.

Imidlertid møter informantene begrensninger i dette handlingsrommet i form av faste budsjetttrammer. Det kommer frem varierende erfaringer knyttet til å kunne utfordre disse faste budsjetttrammene, noen opplever at de kan melde fra om behov, mens andre opplever det som så satt at det ikke er noe man kan gjøre noe med. Dette legger eksempelvis begrensninger knyttet til drift, gjennom at enkelte ledere ikke kan utvise den fleksibiliteten man egentlig ønsker opp mot de ansatte. Enkelte informanter trekker frem at de ansatte oppleves som fleksible og endringsvillige med å bytte vakter, jobbe litt ekstra og legge inn en innsats for at driften skal gå rundt på best mulig måte. Det oppleves blant informantene at det er vanskelig å ikke kunne imøtekomme dette på samme vis, siden de økonomiske rammene er fastlåst. Et eksempel på dette er at ansatte stiller opp på fritiden, samtidig som leder ikke kan innvilge avspasering på en hel vakt for å kompensere for dette, da dette medfører merkostnader ved innleie av vikar.

Som skissert tidligere, vil ledere ha et visst handlingsrom når det omhandler de formaliserte forholdene når det kommer til utarbeidelse av turnusordninger, samtidig som de økonomiske rammene også her kan føre til begrensning i reell myndighet. Dersom leder for eksempel lager lengre vakter for å kunne gi en ekstra fridag innimellom, vil dette generere behov for at noen andre jobber denne vekten. Der man har budsjetter knyttet opp mot årsverk, vil slike tilpasninger kunne være vanskelig å gjennomføre.

Samarbeid

Samtlige informanter vektlegger et behov for samarbeid, både på tvers av avdelinger, i ledergrupper og ellers i helse- og omsorgstjenesten. Den ene informanten understreker det med "samarbeid, samarbeid, samarbeid". Dette er et funn som kommer igjen i flere kontekster sett opp mot problemstillingen, og har også tidligere blitt drøftet i ulike former. Et godt fungerende internt og tverrfaglig samarbeid vil styrke handlingsrommet til en avdelingsleder. Samhandlingsreformen som ble innført fra 2012 hadde som mål å få en mer helhetlig og koordinert helsetjeneste (Stamsø,2018). Dette innebar å forbedre samarbeidet mellom spesialisthelsetjenesten og kommunehelsetjenesten. Informantene påpeker at samarbeid høres fint og flott ut, men at det i realiteten ikke er så enkelt. En barriere i handlingsrommet som

oppleves fra flere av informantene er de utfordringene som oppstår i forbindelse med samarbeid på tvers av tjenester. Barrierene forklares med at de opererer innenfor forskjellige budsjetter, noe som kan hindre et effektivt samarbeid. Dette er blant annet noe samhandlingsreformen har fått kritikk for, økonomiske utfordringer med å få til et godt samarbeid på tvers, da kommunen ofte mangler tilstrekkelige ressurser til å håndtere økt ansvar.

Samarbeid innad i ledergruppe og avdelingene trekkes frem som er forutsetning, og her også oppleves at *“alle sitter på hver sin tue og skal verne om sitt”*. Dette vil redusere effektiviteten i tjenestene og vil svekke en helhetlig kvalitet. Samarbeid er avgjørende i møte med brukere som har komplekse behov. Det samme gjelder ved sårbare perioder som ved ferieavvikling og perioder med mye sykefravær. Vi har tidligere gjort rede for at det er viktig å bygge relasjoner og etablere gode kommunikasjonsrutiner, dette kan styrke lederes handlingsrom til å kunne utnytte hverandres ressurser og kompetanse. Det vil gi økt fleksibilitet og mer effektiv ressursutnyttelse i møte med de fremtidige bemanningsutfordringer. Ledere må ta ansvar på tvers av avdelinger. Sett bort fra de økonomiske barrierene knyttet til dette vil gode kulturelle arbeidsvilkår her være en nøkkelfaktor, det vil kreve åpenhet og vilje til å dele ansvar. Så må man heller se på hvordan man kan endre på dagens organisering når det gjelder forskjellige budsjetter.

6. Konklusjon

Utfordringene med å rekruttere og beholde nødvendig kompetanse i kommunal sektor har utviklet seg til et nasjonalt problem. Kommunene har fått flere oppgaver gjennom reformer, og den demografiske utviklingen med en aldrende befolkning vil ytterligere forsterke presset på helse- og omsorgstjenestene i nær fremtid. I denne studien har vi derfor utforsket hvilken innflytelse den enkelte leder kan ha på å møte disse utfordringene. Seks avdelingsledere i ulike kommuner har gjennom kvalitative intervjuer bidratt til å svare på problemstillingen *«hvilke faktorer opplever avdelingsledere som vesentlige for å beholde nødvendig kompetanse på arbeidsplassen, og hvilket reelt handlingsrom har de for å ivareta dette?»*. Informantene beskriver en krevende arbeidshverdag, preget av rekrutteringsutfordringer, begrenset økonomi, manglende samarbeid, og et stort lederspenn med mange oppgaver. De opplever ofte å ha begrenset innflytelse over de mest sentrale faktorene for å beholde kompetanse på sin arbeidsplass. Likevel forteller lederne om tiltak de kan gjennomføre, som å fremme selvstendigjøring hos ansatte, anerkjenne formell og uformell kompetanse og utøve en tilstedeværende ledelse. Samtlige uttrykker likevel bekymring for fremtiden i helse- og omsorgssektoren, med særlig vekt på utfordringene knyttet til å finne tilstrekkelig personell og en tendens til at ansatte søker mot det private arbeidsmarkedet.

Gjennom analysen av disse funnene identifiserte vi fire hovedfaktorer som trekkes frem som essensielle, herunder kompetanse, motivasjon, arbeidsvilkår og ledelsesstrategier. Disse faktorene er tett sammenvevd og viser den komplekse dynamikken i problemstillingen. Hver faktor har en selvstendig betydning, men endringer i én faktor påvirker ofte de andre, noe som understreker behovet for en helhetlig tilnærming til utfordringene i sektoren.

Rekrutteringsutfordringene fører til mangel på nødvendig arbeidskraft, og avdelingsledere har begrenset handlingsrom til å styrke bemanningen når lønn i økende grad blir avgjørende for å tiltrekke seg arbeidstakere. Dette resulterer i økt arbeidsbelastning for eksisterende ansatte, som over tid kan miste motivasjonen for å bli værende i jobben. Avdelingsledere er derfor helt avhengige av å bygge et arbeidsmiljø som ansatte ønsker å være en del av og å fremme høy indre motivasjon for å sikre tjenestekvalitet. Samtidig ser vi en økende flukt til privat sektor, som har bedre muligheter til å tilby konkurransedyktige arbeidsvilkår. Mens private aktører fungerer som et viktig supplement til kommunale tjenester, utfordres kommuneøkonomien når flere ansatte forlater den kommunale sektoren til fordel for privat.

Kommunene blir da ofte nødt til å kjøpe tjenester fra private for å kunne tilby et fullstendig tjenestetilbud, noe som ytterligere kan presse kommunenes økonomiske situasjon. For å møte bemanningsutfordringene på en effektiv måte, er det avgjørende at ledere utvikler en grundig forståelse av både avdelingen og de ansattes behov, og hvordan målrettede motivasjonsstrategier kan anvendes. En slik innsikt kan bidra til større trygghet ved organisatoriske endringer og gi de ansatte en solid plattform for å håndtere utfordringene i den kommunale helse- og omsorgssektoren. Dette kan også øke sjansen for å beholde kompetent arbeidskraft over tid. Det å omsette motivasjonsteorier til praksis i arbeidslivet er imidlertid krevende, da motivasjon er et komplekst felt som krever nyanserte tiltak. Vår studie underbygger funnet om at motivasjonsbehov varierer individuelt, noe som krever at ledere tilpasser sine tiltak for å adressere disse forskjellene.

I studiens innledning ble det understreket at styrking av arbeidsvilkår er viktig for å skape attraktive arbeidsplasser. Funnet fra både litteraturen og informantene peker på sentrale faktorer som lønn, arbeidstid, arbeidsmiljø og arbeidsbelastning, men også på betydelige variasjoner i oppfatningene av hva som gjør en arbeidsplass attraktiv. Konkurransedyktig lønn kan gi fordeler i rekrutteringen, men utfordrer også balansen i arbeidsmarkedet. For å styrke lederes handlingsrom og muligheten til å beholde ansatte, kan det være hensiktsmessig at ledere får mer fleksibilitet til å fordele ressurser fra overordnet nivå. Gjennom bedre budsjett- og budsjetttrammer kan man legge til rette for ulike tiltak og tilleggsgoder som kan kompensere for det begrensede handlingsrommet, spesielt når det gjelder lønn. Dette kan bidra til å opprettholde ansattes motivasjon og følelse av tilhørighet, noe som er kritisk i en tid der bemanningsutfordringene er mer presserende enn noen gang.

Vi håper at funnene og innsiktene fra denne studien kan gi verdifulle perspektiver på hvordan man kan møte bemanningsutfordringene, både nå og i fremtiden. Det er viktig at beslutningstakere tar til seg denne kunnskapen for å skape en bærekraftig og stabil arbeidsstyrke innen helse- og omsorgssektoren. Det er bekymringsfullt at Helsepersonellkommisjonen, til tross for sin påstand om at det er nødvendig med umiddelbare tiltak for å håndtere helsepersonellkrisen, ikke har vurdert de potensielle effektene av slike tiltak. De unnlater også å gi konkrete anbefalinger om nødvendige endringer, men legger ansvaret tilbake på tjenestene selv. Denne mangelen på grundighet kan forsinke nødvendige endringer og tilpasninger i sektoren.

Med utgangspunkt i det grunnlaget Helsepersonellkommissjonen har lagt frem, bør videre forskning knyttes tettere til disse anbefalingene. Kommisjonen fremhever at strakstiltak må iverksettes, med fokus på områder som digitalisering, oppgavedeling, organisering, prioritering, arbeidsforhold og kompetanse, alle med krav om en samlet innsats. En systematisk gjennomgang av disse tiltakene, i tilknytning til de ulike kommunale helsetjenestene, kan gi større samlet effekt enn når tiltak gjennomføres enkeltvis. Våre funn viser imidlertid at slik implementering foreløpig er begrenset på avdelingsnivå i kommunene. En koordinert innsats fra overordnet nivå vil derfor være avgjørende for å styrke kvaliteten i helse- og omsorgstjenestene

Litteraturliste

- Agenda Kaupang (2022). *Førstelinjeledere i døgnkontinuerlige virksomheter* (Rapport 1021942). Oslo: Norsk Sykepleierforbund
- Christensen, T., Læg Reid, P. & Røvik, K. A. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Clark, T., Foster, L., Sloan, L. & Bryman, A. (2021). *Bryman's social research methods* (6th edition). Oxford: Oxford University Press
- Clements, S., Larsen, L. S. & Utne, K. K. (2023, 12. mai). *Hvorfor vil ikke helsepersonell jobbe i offentlig helsetjeneste?* NRK ytring. https://www.nrk.no/ytring/hvorfor-vil-ikke-helsepersonell-jobbe-i-offentlig-helsetjeneste_-1.16388252?fbclid=IwAR1h-fXcOQU2-WiFbV13d5fCPkRTCZeMaDMY34A-KNB1s_s6mq8uopTYTUQ
- Dalland, O. (2022) *Metode og oppgaveskriving* (7. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Dolonen, K. A. (2019, 18. februar). *Derfor vil sykepleiere slutte: Lav lønn, dårlig ledelse og høy arbeidsbelastning*. Sykepleien. <https://sykepleien.no/2019/02/derfor-vil-sykepleiere-slutte-lav-lonn-darlig-ledelse-og-hoy-arbeidsbelastning>
- Eid, J. & Johnsen, B.H. (2018). *Operativ psykologi* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Furnham, A. (2021). Penger som motivasjonsfaktor I Ø. L. Martinsen (red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 376-382). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Holte, K. A., Holmås, T. H., Monstad, K. & Øygarden, O. (2019). *Leiarspenn og organisering, sammenheng med sjukefråvær og turnover* (Rapport 33 – 2019 NORCE Samfunn). <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse/Rapport-NORCE-Samfunn-nr-33-Leiarspenn-organisering-og-sjukefraver.pdf>
- Haaland, F. H. (2023). *Å knytte bånd. Rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte P.A (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4.utg.). Oslo: Abstrakt forlag
- Johannesen, L. E., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2023). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Johannesen, A., Tufte, P. A & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

- Karp, T. (2019). *God nok ledelse: Hva ledere gjør i praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Kotter, J.P (2021). Lederens egentlige oppgave. I Ø. L. Martinsen (red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 55-65). Oslo: Gyldendal Akademisk
- KS. (2024, 20.februar). *Analyse om turnover for 2023*.
<https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/turnover/kommuner-og-fylkeskommuner/#:~:text=Man%20ser%20da%20at%20pleiemedarbeider,vesentlig%20h%C3%B8yere%20turnover%20enn%20fastl%C3%B8nte>.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Larsen, A. K. (2017) *En enklere metode – veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode* (2. utg.) Fagbokforlaget
- Martinsen, Ø. L. (2021) *Perspektiver på ledelse* (5.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Nielsen, R. A. & Moland, L. E. (2023). *Mobilitet i helse- og omsorgstjenestene* (FAFO-rapport 2023:30). <https://fafo.no/images/pub/2023/20866.pdf>
- NOU 2023:4 (2023). *Tid for handling – Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*. Helse- og omsorgsdepartementet.
- Oppen, M., Mørk, B.E. & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Rønning, R. og Lesjø, J. H. (2015). *Vårt politiske Norge* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons, Incorporated
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse* (3. utg.) Oslo: Universitetsforlaget
- Stamsø, M. A. (red). 2018. *Velferdsstaten i endring – Om norsk helse- og sosialpolitikk* (3. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Tjora, A. (2020). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Yukl, G. (2021). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 267-308). Oslo: Gyldendal Akademisk

Vedlegg 1: Godkjenning fra Sikt

Referansenummer

511909

Vurderingstype

Standard

Dato

06.03.2024

Tittel

Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Prosjektansvarlig

Mats Persson

Student

Carina Berg Emilsen

Prosjektperiode

01.04.2024 - 18.06.2024

Kategorier personopplysninger

- Almennelige

Lovlig grunnlag

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 18.06.2024.

<https://meldeskjema.sikt.no/65cde3be-de67-4acb-bb52-f0d0fee599a5/eksport/80>

Kommentar**OM VURDERINGEN**

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Vi har nå vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene.

LOVLIG GRUNNLAG

Lovlig grunnlag for behandlingen av personopplysninger vil være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a).

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt og hvilke databehandlere du kan bruke. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.).

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.
Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet «Hvordan kan ledere bidra til at bemanningen forblir stabil, bærekraftig og kompetent i møte med framtidige endringer?»?

Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ledere i offentlig sektor kan påvirke nåværende og framtidig bemanningssituasjon med tanke på varslet krise i helsesektoren.

Vi er i gang med siste året på masterstudiet i Offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Innlandet, og skal levere vår masteroppgave våren 2024. Oppgavens problemstilling tar utgangspunkt i å beholde og styrke allerede eksisterende bemanning, og i hvilken grad ledere kan bidra til dette.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi vi ønsker å intervju ledere i helse- og omsorgssektoren med lang erfaring knyttet til personalansvar og drift. Utvalget vil være rekruttert i eget nettverk. Vi anser din kunnskap og erfaring som verdifull for vår oppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet. Vår veileder er førsteamanuensis Mats Persson.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju av ca 1 times varighet. Vi har valgt å gjennomføre dette som et semistrukturert intervju, det vil si at intervjuet er bare delvis strukturert. Det vil gi oss og deg en fleksibilitet under intervjuet, der vi kan å få en god dialog samtidig som vi holder oss til tema. Vi har en del ferdig formulerte spørsmål, og mulig vi stiller noen oppfølgings spørsmål der vi ser det er relevant. Den erfaringen og kunnskapen du sitter inne med er meget verdifull for oss, godt mulig du har noen tanker og meninger vi ikke har forutsett så det kan være vi ber deg utdype. Du har også anledning til å ta opp temaer du tenker er relevant for vår problemstilling.

Vi er fleksible med hensyn til tidspunkt og sted for gjennomføring av intervjuet. Spørsmålene vi stiller vil dreie seg om nåværende bemannings- og rekrutteringssituasjon på arbeidsplassen, motivasjon hos ansatte, og ditt handlingsrom som leder. Vi kommer til å ta både lydopptak og notater fra intervjuet.

Kort om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern [under*](#).

Med vennlig hilsen

Mats Persson
(Veileder)

Veronica Pedersen
Student

Carina Berg Emilsen
Student

Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare benytte opplysningene om deg til de formål som er beskrevet tidligere i dette informasjonskrivet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun veileder og studenter i dette prosjektet som vil ha tilgang til opplysningene.

For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene, vil navn og kontaktopplysninger erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Materialet som skrives ut, oppbevares innelåst. Transkriberte intervjuer anonymiseres. Deltakere i studien vil ikke kunne gjenkjennes ut fra opplysninger, da analysen vil trekke frem generelle betraktninger og ikke spesifisere enkeltinformanter.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- å be om innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 18.06.2024. Opplysningene vil da slettes.

Spørsmål

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student Veronica Pedersen (e-post: vero.86@hotmail.com, tlf. 46 85 00 89)
- Student Carina Berg Emilsen (e-post: carinaberg82@hotmail.com, tlf. 93 29 45 61)
- Veileder Mats Persson (e-post: mats.persson@inn.no, tlf. 61 28 74 36)
- Personvernombud Høgskolen i Innlandet: (e-post: personvern@inn.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan kan ledere bidra til at bemanningen forblir stabil, bærekraftig og kompetent i møte med framtidige endringer?» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

Navn /dato

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Vi vil først benytte anledningen til å takke deg så mye for at du ville stille opp til dette intervjuet, og hjelpe oss med vår masteroppgave. Som vi skrev i informasjonsskrivet, så vil vi ta opp samtalen vår i dag på båndopptaker og det vil i ettertid bli transkribert ordrett for å bli benyttet til masteroppgaven. All informasjon du kommer med vil bli anonymisert slik at hverken du eller andre vil kunne identifisere deg. Opptak vi gjør vil bli slettet etter at det er transkribert. Vi vil også gjøre deg oppmerksom på at du til enhver tid kan trekke deg fra intervjuet, og prosjektet hvis det er ønskelig.

Vi har valgt å gjennomføre dette som semistrukturert intervju, det vil si at intervjuet er bare delvis strukturert. Det vil gi oss og deg en fleksibilitet under intervjuet, vi kan å få en god dialog samtidig som vi holder oss til tema. Vi har en del ferdig formulerte spørsmål, og mulig vi stiller noen oppfølgingsspørsmål der vi ser det er relevant. Den erfaringen og kunnskapen du sitter inne med er meget verdifull for oss, godt mulig du har noen tanker og meninger vi ikke har forutsett så det kan være vi ber deg utdype. Du har også anledning til å ta opp temaer du tenker er relevant for vår problemstilling. Vi tar en gjennomgang av informasjonsskrivet du har fått fra oss, vi ønsker å sikre oss at du har den informasjonen du trenger knyttet til problemstillingen, og spør gjerne underveis om det er noe du lurer på.

Foreløpig problemstilling for studien:

«Hvordan kan ledere bidra til at bemanningen forblir stabil, bærekraftig og kompetent i møte med framtidige endringer?»

Hovedområder for intervjuet:

1. Introduksjon, informasjon. Har du noen spørsmål om selve studiet før vi starter opp?

2. BAKGRUNNSINFORMASJON

Fortell litt om deg selv, din bakgrunn og erfaring som leder? Hvor lenge har du jobbet som leder, har du jobbet som leder på andre arbeidsplasser enn her, hvor mange er du leder for i dag? Hvilke fagområder er du leder for? Hva slags medarbeidere er du leder for?

3. ORGANISERING OG STABILITET PÅ EGEN ARBEIDSPASS

Hvordan er arbeidsplassen organisert? Hvilke utfordringer ser du knyttet til dagens bemanningssituasjon? Hvilke utfordringer tenker du er aktuelle på din arbeidsplass i fremtiden når det kommer til bemanning og kompetanse? Hvordan vil du beskrive dine ansattes kompetanse og motivasjon for jobben som skal utføres. Hvordan vil du beskrive dialogen mellom deg og de du leder? Når, hyppighet, hvordan, innhold, grad av åpenhet?

4. OPPLEVELSE AV PERSONALETS RESSURSER

Hvordan opplever du at dine ansattes kompetanse er, og er det i tråd med driftens behov? Hvordan opplever du ansattes interesse for kompetanseutvikling? Hvilken fleksibilitet har de ansatte når det kommer til endring av arbeidsoppgaver, både kort- og langvarige. Hvordan kommer de ansattes motivasjon til syne, og i hvilken grad er dette noe du kan påvirke?

5. LEDERS HANDLINGSROM

Har kommunen du jobber i noen strategi for å sikre nødvendig kompetanse i fremtiden? Ligger det noen føringer fra overordnet nivå som påvirker ditt handlingsrom eller styringsbetingelser knyttet til bemanningssituasjonen? Hvilke endringer kan du initiere for å ruste dine ansatte for fremtiden? Opplever du barrierer innenfor følgende områder: Innovasjon, arbeidstid, økonomi, oppgavedeling, samhandling, teknologi, og på hvilken måte ønsker du å jobbe med dette på egen arbeidsplass? Hvilken betydning opplever du at mellommenneskelige relasjoner til ansatte har for din mulighet til å utøve ledelse?