



Handelshøyskolen BI i Oslo

# BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource  
Management

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave HRM 2017

Navn	Ana Srdana Popovic, Marit Lande Øyjord
------	---

Utlevering:	09.01.2017 09.00
-------------	------------------

Innlevering:	02.06.2017 12.00
--------------	------------------



---

## Forord

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende oppgave i kurset Human Resource Management ved Handelshøyskolen BI. Oppgaven har blitt utarbeidet av to studenter vårsemesteret 2017. Arbeidet har vært utrolig lærerikt, men samtidig svært krevende. Vi har valgt et dagsaktuelt tema som også står oss nært.

Jobbtilfredshet er et tema det i stor grad har blitt forsket på tidligere, men vi synes det må rettes mer oppmerksomhet mot jobbtilfredshet i eldreomsorgen da dette er en bransje hvor det er et sterkt økende behov for menneskelige ressurser. Vår innsikt og erfaring fra helsesektoren har bidratt til å gjøre arbeidet mer spennende for oss.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Anders Gautvik-Minker som har veiledet oss gjennom prosessen. Anders har fungert som en god rådgiver og vi har fått konstruktive og gode tilbakemeldinger. Vi ønsker også å takke ansatte og ledere som har tatt seg tid til å stille opp på intervju, de har lagt grunnlaget for å lykkes med denne studien.

---

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD .....</b>	<b>I</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>IV</b>
<b>INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
<b>PROBLEMSTILLING.....</b>	<b>2</b>
<b>TEORI.....</b>	<b>3</b>
INNLEDNING TIL TEORI .....	3
JOBBTILFREDSHET .....	3
PERSPEKTIVER PÅ JOBBTILFREDSHET .....	5
<i>INNOLDSTEORIER</i> .....	6
<i>FASETT-TEORI OM JOBBTILFREDSHET</i> .....	7
<i>PROSESSTEORIER</i> .....	7
JOBBKARAKTERISTIKAMODELLER .....	8
<i>JOBBKARAKTERISTIKA MODELLEN</i> .....	8
<i>HERZBERGS TOFAKTORTEORI</i> .....	10
<i>JOBBERIKELSE</i> .....	11
STRESS .....	13
<i>JOBBSTRESS</i> .....	13
<i>ARBEIDSMENGDE</i> .....	15
<i>KONTROLL</i> .....	15
<i>KRAV-KONTROLL MODELLEN</i> .....	15
LEDELSE .....	16
<i>RELASJONS- OG OPPGAVEORIENTERT LEDELSE</i> .....	17
ORGANISASJONSFORPLIKTELSE.....	19
<b>METODE.....</b>	<b>20</b>
VALG AV METODE.....	20
UTVALG .....	21
GJENNOMFØRING.....	21
ANALYSE AV DATA.....	22
VALIDITET.....	22
RELIABILITET .....	23
<b>FUNN .....</b>	<b>24</b>
HACKMAN OG OLDHAMS JOBBKARAKTERISTIKAMODELL.....	24
<i>VARIASJON I FERDIGHETER</i> .....	24

---

<i>OPPGAVEIDENTITET</i> .....	25
<i>OPPGAVEBETYDNING</i> .....	26
<i>AUTONOMI</i> .....	27
<i>TILBAKEMELDING PÅ UTFØRT ARBEID</i> .....	28
KURS OG UTVIKLING .....	29
STRESS .....	30
LEDELSE .....	32
KOLLEGASTØTTE .....	33
<b>DISKUSJON</b> .....	<b>34</b>
<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>43</b>
VIDERE FORSKNING .....	44
<b>REFERANSELISTE</b> .....	<b>46</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	<b>50</b>
VEDLEGG 1 – UTSAGN RESPONDENTER (ANSATTE) .....	50
VEDLEGG 2 – UTSAGN RESPONDENTER (LEDERE) .....	58
VEDLEGG 3 – INTERVJUGUIDE .....	62
VEDLEGG 4 – GODKJENNELSE FRA NSD .....	66

---

## Sammendrag

Oppgavens tema er jobbtilfredshet blant ansatte i eldreomsorgen i Oslo. Jobbtilfredshet handler i all enkelhet om hvor fornøyd man er med jobben sin. Det dreier seg som regel om flere aspekter ved jobben som påvirker en persons nivå av tilfredshet. Problemstillingen er avgrenset til å fokusere på hvilke faktorer ved jobben som påvirker jobbtilfredshet, samt hvilke tiltak som kan iverksettes og hvilke endringer som må gjøres for å ivareta kvaliteten på eldreomsorgen.

I oppgaven er forskningsmessig og teoretisk forankring hovedsakelig hentet fra fagfeltene Human Resource Management og organisasjonspsykologi. Vi har også hentet informasjon fra noen relevante metaanalyser - hvor de fleste har sett på ulike forhold innen helse- og omsorgsykker. Vi benyttet en kvalitativ metodetilnærming og gjennomførte 7 dybdeintervjuer med informanter fra et sykehjem i Oslo. Bakgrunnen for dybdeintervjuene var å få innsikt og forståelse i hva som skaper trivsel og mistriksel blant ansatte i eldreomsorgen.

Når det gjelder jobbtilfredshet blant ansatte er det flere faktorer som spiller inn. Det er først og fremst viktig å identifisere hvilke faktorer som påvirker jobbtilfredshet - og her blir karakteristikker ved jobben en viktig komponent. Vi tar utgangspunkt i de fem kjerneelementene i Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell og Herzbergs tofaktorteori. Våre funn peker i retning av at kjerneelementene påvirker de ansattes tilfredshet, men i varierende grad. Noe overraskende er den store betydningen av mellommenneskelige relasjoner på jobben. Dette funnet avviker fra Herzbergs kategorisering av *motivasjons-* og *hygienefaktorer*.

Videre peker våre funn i retning av at faktorer som bedre bemanning, kompetanseutvikling og en synlig leder kan bidra til å øke de ansattes tilfredshet i jobben. Det kommer frem at tilfredshet i jobben og gode kollegarelasjoner resulterer i at de ansatte ønsker å bli værende i jobben sin. Videre blir det viktig å arbeide for å redusere elementer som jobbstress og rutinepregede arbeidsoppgaver.

---

## Innledning

Formålet med oppgaven er å avdekke hvilke jobbrelaterte faktorer som fremmer jobbtilfredshet blant ansatte i eldreomsorgen i Oslo. Vi skal gjennomføre en kvalitativ undersøkelse gjennom å intervjuer fem ansatte og to ledere ved et sykehjem i Oslo. Gjennom våre undersøkelser vil vi knytte ulike funn mot teorier samt drøfte funnene knyttet opp mot problemstillingen. Jobbtilfredshet gjenspeiler i hvilken grad folk liker jobben sin (Spector 1997). Under temaet jobbtilfredshet ønsker vi å fokusere på elementene i Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell som er *variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding på utført arbeid*, samt Herzbergs tofaktorteori. Vi ser disse teoriene som et godt grunnlag for å kunne besvare problemstillingen. Stress og ledelse er andre viktige faktorer i denne sammenhengen, og vi vil derfor også presentere relevant teori rundt dette. Vi ønsker deretter å kunne mene noe om hvilke områder som bør fokuseres på, da høy kvalitet på eldreomsorgen vil være avgjørende både for å sørge for de ansattes trivsel, og for å kunne gi pasientene så god livskvalitet som mulig.

Den 9. mars 2017 viste God Morgen Norge (TV2) et innslag om sykepleiere som opplever en travel jobbhverdag. Sykepleier Birgitte H. Vinjevoll snakker i innslaget om frustrasjonen rundt høyt tidspress og mangel på ressurser. En slik arbeidshverdag fører til at hun ikke får tatt seg av pasientene på ønsket måte, samtidig som det går ut over egen helse. Denne opplevelsen er hun ikke alene om innen helse- og omsorgsyrkene. De som jobber pasientnært opplever ofte at det er travelt og mangel på ressurser. I en slik situasjon er det ekstra viktig med kompetent helsepersonell som kan bidra til kvalitet i eldreomsorgen. Nestleder i Norsk sykepleierforbund, Solveig K. Bratseth støtter også opp under disse uttalelsene. I innslaget forteller hun om mangel på samsvar mellom arbeidsoppgaver og ansvar, og ressurser og utviklingsmuligheter. Det dreier seg ikke bare om økonomi og bunnlinje, men minst like mye om pasientenes sikkerhet og helsen til de ansatte.

Forventet levealder i Norge har steget med nesten 25 år i løpet av de siste 100 årene (SSB, 2016) og med denne utviklingen ser vi at antallet pleietrengende eldre blir høyere. Å skulle flytte fra hjemmet sitt og inn på et sykehjem hvor alt er nytt

---

og ukjent, vil være en stor påkjenning for den det gjelder. Det blir derfor viktig med tilfredse og kompetente ansatte som kan tilby god pleie og trygge rammer. Ifølge Bjørnstad m.fl. (2009) vil det i Norge totalt være et underskudd på helsepersonell på opp mot 38 000 årsverk i 2030. Beregningene til HMT (2009) viser at det om 20 år kan mangle 13 000 sykepleiere og 40 000 helsefagarbeidere.

Mange studier skildrer ansatte som jobber i eldreomsorgen som utilfredse (Carr & Kazanowski, 1994). Å jobbe med å identifisere og endre faktorer som forårsaker utilfredshet og tilfredshet for ansatte i eldreomsorgen bør derfor settes større fokus på for å møte det voksende behovet for ansatte i denne sektoren. Det å rekruttere og beholde kompetente ansatte i eldreomsorgen blir også et viktig område å fokusere på. De ansattes jobbtildfredshet er derfor av stor betydning for å sikre at tjenestene som blir gitt er av god kvalitet.

Jobbtildfredshet er et stort tema, og vi har derfor valgt å begrense oss til å se hvordan faktorer ved jobben påvirker ansattes jobbtildfredshet. Vi velger dermed å utelukke den personlige dimensjonen som påvirker jobbtildfredshet. Dette er for eksempel personlige karakteristikk og genetikk. En metaanalyse utført av Judge et.al. (2001, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 214), viser at økt jobbtildfredshet har en viss effekt på produktivitet. Innenfor rammen av denne oppgaven vil vi ikke kunne gå inn på sammenhengen mellom jobbtildfredshet og jobbproduktivitet. Vårt fokus vil ligge på å undersøke faktorer som påvirker jobbtildfredshet.

### **Problemstilling**

#### **Jobbtildfredshet i eldreomsorgen**

“Hvilke jobbrelevante faktorer kan påvirke jobbtildfredshet og dermed kvaliteten på eldreomsorgen?”



---

## TEORI

### **Innledning til teori**

Vårt valg av tema og problemstilling bygger blant annet på at vi begge har erfaring fra arbeid innen eldreomsorgen og selv har opplevd mange av utfordringene man møter i dette arbeidet. Vi har på grunnlag av erfaringer, interesser, aktualitet og relevans valgt problemstilling og teori. Vi ser det hensiktsmessig å presentere teori på jobbtilfredshet og forskning rundt dette først, for så å presentere relevante modeller som tar sikte på å forklare årsaker til tilfredshet i jobben.

Vi har henholdsvis tatt utgangspunkt i J. Richard Hackman og Greg R. Oldhams (1980) jobbkarakteristikamodell og Frederick Herzbergs (1959) tofaktorteori. En av årsakene til vårt valg av jobbkarakteristikamodellene som teoretisk utgangspunkt for undersøkelsen er at det er den gruppen motivasjonsteorier som tar utgangspunkt i elementer ved selve jobben. Videre presenterer vi teorier rundt stress og ledelse, fordi vi ser på dette som relevante faktorer sett opp mot jobbtilfredshet.

Vi skal se nærmere på disse teoriene knyttet til ulike faktorer som påvirker jobbtilfredsheten til de ansatte i eldreomsorgen. Vi vil med dette ha en bedre forståelse for analysen når vi kobler inn disse elementene i våre funn. Det har blitt gjort flere kvantitative studier av helsepersonells jobbtilfredshet, men det er sjelden blitt sett på ansattes beskrivelser av kilder til jobbtilfredshet og jobbutilfredshet (McNeese-Smith, 1999). Det er dette vi ønsker å oppnå gjennom å intervjuer ansatte og ledere i eldreomsorgen.

### **Jobbtilfredshet**

Jobbtilfredshet er et begrep av stor interesse. Et spørsmål som lenge har vært sentralt innenfor organisasjonspsykologien er hvilke faktorer som bidrar til at mennesker er tilfreds i jobben sin (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 33). De fleste har en oppfattelse av hva jobbtilfredshet er, men det er likevel et begrep det kan være vanskelig å forklare. Siden jobbtilfredshet er et så komplisert begrep, har

---

ingen enkel teori kunnet dekke alle dets hovedaspekter, og det finnes derfor et mangfold av ulike definisjoner.

Jobbtilfredshet handler om hvordan en person føler rundt jobben sin og forskjellige aspekter ved jobben. Det handler om i hvilken grad en person liker eller misliker jobben sin. Jobbtilfredshet blir generelt sett på som en holdningsvariabel. En holdning blir definert som "*et individs regelmessige følelser, tanker og predisposisjoner til å handle mot noen aspekter av sine omgivelser*" (egen oversettelse) (Secord & Backman, 1969, referert i Arnold & Randall, 2010, s. 249). Følelser representerer den affektive komponenten av en holdning, tanker er den kognitive komponenten og predisposisjoner er den atferdsmessige komponenten. Holdninger er evaluerende; de reflekterer en persons tendens til å føle, tenke og handle på en positiv eller negativ måte mot et objekt (Arnold & Randall, 2010).

Det er flere grunner til hvorfor vi bør være opptatte av jobbtilfredshet. Det har blant annet vist seg å ha innvirkning på generell tilfredshet med livet (Tait, Padgett & Baldwin, 1989), og det har senere blitt bevist at jobbtilfredshet og generell tilfredshet med livet påvirker hverandre gjensidig (Judge & Watanabe, 1993). Det finnes mange andre grunner til å studere begrepet, blant disse er det som blir sett på som spesielt viktige. For det første, er jobbtilfredshet en indikator på en persons psykologiske velvære, eller mentale helse. For det andre antar man at jobbtilfredshet kan føre til motivasjon og gode jobbprestasjoner (Arnold & Randall, 2010). Jobbtilfredshet handler ikke bare om personen liker arbeidsoppgaven, men det avhenger også av hvor viktig jobben er for personen, hvor godt den passer inn i deres langsiktige mål og hvor mye av deres selvtillit som avhenger av jobben (Arnold & Randall, 2010). Vi opplever de overnevnte faktorene som spesielt relevante for denne studien da vi ser etter tegn på sammenheng mellom arbeidets art og den ansattes velvære og helse. Forskning viser at motiverte og gode medarbeidere er et resultat av tilfredshet i jobben, og dette er viktige faktorer for å opprettholde god kvalitet på eldreomsorgen.

En mye anvendt teori om jobbtilfredshet ble presentert av Locke (1976, referert i Arnold & Randall, 2010, s. 260). Han definerte jobbtilfredshet som "... *the*

---

*pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating the achievement of one's job values*". Gjennom denne definisjonen ser vi at jobbtilfredshet vil påvirkes av vurderinger ansatte gjør av jobben sin, og det blir derfor relevant å se nærmere på ulike faktorer ved jobben. Begrepet refererer til flere aspekter ved jobben som påvirker en persons grad av tilfredshet. Dette dreier seg som regel om holdninger til lønn, arbeidsforhold, kolleger og sjef, karrieremuligheter og aspekter ved selve jobben (Arnold & Randall, 2010).

Når det gjelder jobbtilfredshet, nevner Arnold og Randall (2010) tre forskjellige tilnærminger. Den første handler om at det er stabilt positive eller negative disposisjoner som er lært gjennom erfaringer, eller basert på en persons genetiske arv. Hvis dette er tilfelle, vil jobbtilfredshet bli betraktet mer som en personlig karakteristikk enn en holdning, og forsøk på å styrke tilfredsheten ved å endre jobben ville vært dømt til å mislykkes. Den andre tilnærmingen foreslår at jobbtilfredshet og andre arbeidsholdninger er et resultat av erfaringer og informasjon man får høre fra andre på jobben. Det vil si at jobbtilfredshet er en funksjon av hvordan andre på arbeidsplassen tolker og vurderer det som skjer. Den tredje tilnærmingen er basert på tilegnelse av kognitiv informasjon om arbeidsplassen og jobben. Den argumenterer for at en persons jobbtilfredshet er direkte påvirket av karakteristikkene ved jobben, og i hvilken grad de karakteristikkene matcher det personen ønsker i en jobb (Arnold & Randall, 2010). Dette blir sett på som den mest åpenbare tilnærmingen, og vil være utgangspunktet for denne oppgaven.

### **Perspektiver på jobbtilfredshet**

Jobbtilfredshet har hatt en svært betydningsfull rolle i organisasjonspsykologien i snart hundre år. De første store kartleggingsundersøkelsene om jobbtilfredshet ble igangsatt fra 1930-årene og utover (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 211), men allerede i 1911 utviklet ingeniøren Frederick W. Taylor teorien om "Scientific Management" (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 49). Taylor mente at ansatte skulle bli betalt betydelige bonuser for mål- og oppgaveoppnåelse, fordi det å belønne for effektivt utført arbeid førte til tilfredse medarbeidere. Dette er en av de tidligste tolkningene av at ytelse, som fører til belønning, igjen fører til

---

tilfredshet blant medarbeiderne (Latham, 2012). Kort sagt hevdet han at medarbeidere ville trives best i jobber som ga god lønn for liten innsats.

Hawthorne-studiene (Mayo, 1949, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 51) konkluderte imidlertid med at sosial anerkjennelse hadde større innvirkning på tilfredshet enn lønn. Hans studier bidro til å dra i gang de store kartleggingsundersøkelsene om jobbtildfredshet. Hovedresultatene samsvarte ofte med Hawthorne-studiene: jobbtildfredshet syntes i stor grad å henge sammen med medarbeidernes følelse av anerkjennelse, selvstendighet i jobben, gode kollegaforhold og meningsfulle jobber (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

Einar Thorsruds forskning rundt arbeidsmiljø og arbeidsorganisering på 60- og 70-tallet resulterte blant annet i identifikasjon av psykologiske jobbkrav. Dette ligger til grunn for deler av den arbeidsmiljøloven vi har i dag (Kaufmann & Kaufmann, 2013). Noen viktige psykologiske jobbkrav eller behov viste seg å være: selvbestemmelse, ansvar for egen arbeidssituasjon, samarbeid med andre, mulighet for faglig utvikling og generell kunnskaps- og kompetanseoppbygging, demokrati, se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen og å føle at jobben på lang sikt gir mulighet for ønsket utvikling.

Teoriene som finnes om jobbtildfredshet deles tradisjonelt inn i to typer: *innholdsteorier* og *prosessteorier*. Innholdsteorier tar utgangspunkt i faktorer som påvirker holdninger, som personlige forventninger, behov og verdier. Prosessteorier handler om hvordan slike faktorer i samspill med selve jobben bidrar til å utvikle jobbtildfredshet hos personen (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

### ***Innholdsteorier***

Den tradisjonelle motivasjonsteorien til Herzberg (1959) er et eksempel på innholdsteori. Den første fullstendige teorien om jobbtildfredshet finner vi i Herzbergs *tofaktorteori*. Grunnprinsippet i denne teorien er at en medarbeider som trives, også vil være en produktiv medarbeider. Herzberg skiller i sin modell mellom *motivasjonsfaktorer* og *hygienefaktorer* (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

---

For å forstå jobbtilfredshet i sin helhet må man i følge Herzberg ta hensyn til selve innholdet i jobben i tillegg til de sosiale prosessene. Teorien er knyttet til praktiske behov organisasjoner står overfor i arbeidsmiljøet, men forskning på de konkrete hypotesene i teorien, blant annet når det gjelder hovedargumentet som sier at jobbtilfredshet fører til jobbproduktivitet, har bare fått delt støtte (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

### ***Fasett-teori om jobbtilfredshet***

Fasett-teori om jobbtilfredshet ser på tilfredshet ut fra de mange aspektene ved jobben. Jobbtilfredshet er et sammensatt fenomen og består av flere aspekter, som forventninger til lønn, ledelse, kolleger, arbeidsmiljø, utfordringer og meningsinnhold i jobben. Fasett-teorien bidrar i stor grad til en forståelse av enkeltaspektene ved jobbholdningene våre. Her betraktes ikke jobbtilfredshet som et helhetlig begrep, men brytes ned i enkeltfaktorer. Dette er en viktig måte å se jobbtilfredshet på, fordi medarbeidere ofte gir uttrykk for at de trives med noen sider av jobben, men mistrives med andre (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

### ***Prosessteorier***

Prosessteorier om jobbtilfredshet ser på utviklingen av jobbtilfredshet som et resultat av samspillet mellom individet, dets personlige behov, verdier og forventninger til jobben og det helhetlige arbeidsmiljøet. Dersom arbeidsstedet gir lite rom for utfordringer og prestasjonsutfoldelse, vil personer med høyere prestasjonsmotivasjon utvikle seg til mer frustrerte medarbeidere med lav jobbtilfredshet, enn personer som har lavere prestasjonsbehov. Jobbtilfredshet ses derfor som avviket mellom det jobben kan tilby, og det personen selv forventer (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

Et eksempel på en prosessesteori er Lockes (1976, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 213) *verdidiskrepansteori*. Teorien sier at medarbeidere vil være tilfredse i jobben dersom resultatet av innsatsen deres samsvarer med et ønsket mål (Kaufmann & Kaufmann, 2013). Locke antok at tilfredshet dreier seg mer om å få oppfylt personlige ønsker og verdier enn om å få tilfredsstilt

---

underskuddsbehov. Ønsker og verdier har ifølge Locke to vurderingsdimensjoner. Den ene går på vurderingen av hvor viktig og verdifullt et ønske og en verdi er og den andre dimensjonen gjelder avvik mellom et ønske og det personen selv har oppnådd. Diskrepansteoriene antar dermed at avvik oppstår når en ansatt får mindre ut av jobben enn ønsket. Det fører altså til jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2013). Vi ser innledningsvis at mangel på ressurser i eldreomsorgen, hindrer de ansatte i å få tatt seg av pasientene på ønsket måte. Dette ser vi på som et avvik.

### **Jobbkarakteristikamodeller**

Rutiner og enkle jobber har lenge blitt sett på som kjedelige og lite tilfredsstillende, og mange har argumentert for jobb-redesign som en måte å fremme jobbtilfredshet (Herzberg, 1968; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959, referert i Spector, 1997, s. 31). Dette gjøres ved å endre karakteristikker ved en persons jobb og oppgaver. Jobbkarakteristikker sier noe om hvordan egenskaper ved selve jobben påvirker den ansattes motivasjon og prestasjoner, altså innholdet og naturen i arbeidsoppgavene selv. De to mest sentrale teoriene her er Hackman og Oldhams jobbkarakteristika modell og Herzbergs tofaktorteori.

### ***Jobbkarakteristika modellen***

Den mest innflytelsesrike teorien om hvordan jobbkarakteristikker har innvirkning på folk, er Hackman og Oldhams jobbkarakteristika modell. Dens sentrale hypoteser bekreftes gjennom mangeårig og omfattende empirisk forskning (Arnold & Randall, 2010). En nyere metaanalyse gjennomført av Ali et al. (2013) så på forholdet mellom elementene i jobbkarakteristikamodellen og jobbtilfredshet. Studien konkluderte med at de fem elementene i modellen i stor grad bidro til jobbtilfredshet. Grunnlaget i Hackman og Oldhams teori er at folk kan bli motivert av den iboende tilfredsheten de finner i å gjøre arbeidsoppgaver. Når arbeidet oppleves hyggelig og meningsfylt, vil folk like jobben sin og bli motiverte til å utføre jobben på en god måte. De fem kjerneegenskapene kan anvendes på hvilken som helst jobb (Arnold & Randall, 2010):

- 
1. Variasjon i ferdigheter - i hvilken grad jobben krever en rekke ferdigheter.
  2. Oppgaveidentitet - grad av utførelse av et helt stykke avsluttet arbeid, eller en liten del av en større oppgave
  3. Oppgavebetydning - i hvilken grad jobben påvirker andre personer
  4. Autonomi - i hvilken grad jobben tillater arbeidstakeren til å ta valg og ha kontroll
  5. Tilbakemelding på utført arbeid - i hvilken grad man får informasjon om hvor godt man presterer

Disse fem faktorene ser vi på som svært relevante for eldreomsorgen. Å jobbe her krever en rekke ferdigheter, selve arbeidet har en direkte påvirkning på andre personer og man kan si at man får direkte tilbakemeldinger på hvor godt man presterer.

Disse kjerneegenskapene sies å produsere tre kritiske psykologiske tilstander; de tre første kjerneegenskapene påvirker *opplevd meningsfull jobb*. Autonomi påvirker *opplevd ansvar for resultater*, og tilbakemeldinger påvirker *den faktiske kunnskapen om resultatene av det man gjør*. De kritiske psykologiske tilstandene vil derigjennom påvirke tre resultater; *motivasjon, tilfredshet og ytelse*. Modellen har et subjektivt utgangspunkt, hvor det vektlegges at forskjellige mennesker har forskjellige måter å bli motivert på, og forskjellige evner, kunnskaper og potensiale. Man burde derfor individuelt tilpasse arbeidstakerens oppgaver og andre forhold (Arnold & Randall, 2010). Vi velger å bruke disse kjerneegenskapene som vårt grunnlag videre da vi synes de kan hjelpe oss med å avdekke hvilke jobbrelaterte faktorer som påvirker jobbtildfredshet.

Forskning viser at jobbegenskapene som ble identifisert av Hackman og Oldham faktisk har en korrelasjon med jobbtildfredshet og motivasjon, men ikke så tydelig med ytelsen til enkeltpersoner eller organisasjoner. De generelle jobbegenskapene så ut til å ha mer effekt på individets holdninger til jobben, enn på deres jobbprestasjoner (Arnold & Randall, 2013). Det er dermed ikke sikkert at disse jobbkaraktistikkene faktisk fører til jobbtildfredshet. Det er mulig at mange av funnene kommer av den motsatte muligheten, at jobbtildfredshet påvirker personers oppfattelse av karaktistikkene (Spector, 1997).

---

Hackman og Oldham (1980) hevder at mange ansatte ikke i stor nok grad blir utfordret i jobbene sine, og at deres personlige behov og ambisjoner ikke blir tilfredsstillt av det arbeidet de gjør. Dette kan komme av at mange jobber har blitt forenklet og rutinemessige, samtidig som folk generelt tar høyere utdannelse og dermed har høyere forventninger til arbeidslivet. Dette kan fort føre til mangel på overensstemmelse mellom individet og jobben, og det vil da bli vanskelig å oppnå resultatene i jobbkarakteristikamodellen, som høy jobbtildfredshet og høy tilfredsstillende av vekstbehov. Ved å jobbe med kjerneegenskapene i modellen, vil man altså kunne forsterke ansattes jobbtildfredshet, ytelse og motivasjon.

En metaanalyse av jobbkarakteristikamodellen utført av Humphrey, Nahrgang og Morgeson (2007, referert i Kuvaas & Dysvik 2012, s. 65-66), gir empirisk støtte til den originale modellen. Analysen viste også at jo mer medarbeiderne opplever å ha autonomi eller selvbestemmelse i jobben, jo mer tilfredse er de med jobben, ledelsen og kolleger, med lønnen sin og muligheter for vekst og utvikling.

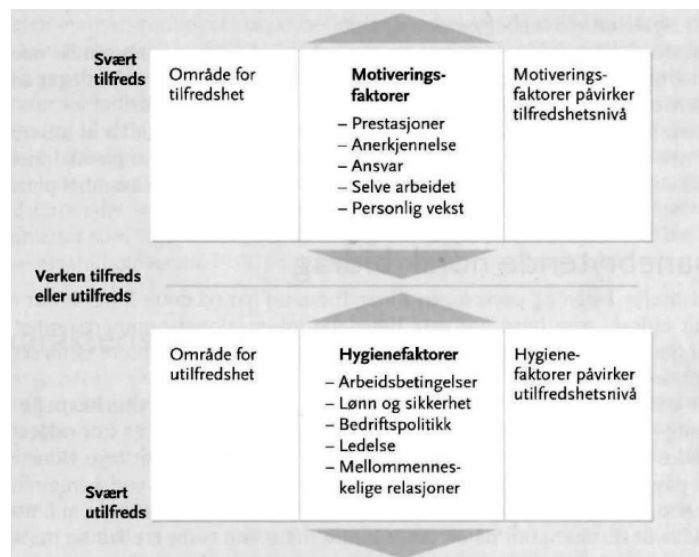
### ***Herzbergs tofaktorteori***

Frederick Herzberg utviklet en teori som vakte stor interesse da den kom fordi den utfordret generelle oppfatninger av de underliggende dimensjonene ved jobbegenskaper. Basert på intervjuer med hundrevis av arbeidere kom han frem til en rekke faktorer som har betydning for trivsel og mistrivsel på jobb. Herzberg stilte to spørsmål; hva får deg til å føle deg bra med arbeidet ditt, og hva får det til å føle deg dårlig. På bakgrunn av svarene, konkluderte han med at jobbtildfredshet var et av nøkkelementene ved motiverende jobbutforming (Bloisi, 2007).

Herzbergs resonnement er at jobbinnhold som gir rikelig med anerkjennelse, læring og vekst, involvering og ansvar, vil skape høy grad av tilfredshet hos medarbeiderne. Når disse faktorene mangler, blir ikke personene aktivt utilfreds, men mer nøytrale og distanserte. Alternativt fører ikke god lønn, behagelig fysisk miljø, status og sikkerhet til at medarbeiderne føler seg tilfreds, men dersom slike faktorer mangler, vil de føle seg direkte utilfreds. Ut fra dette konkluderte Herzberg med at det var to typer faktorer i arbeidssituasjonen; *hygienefaktorer* og



*motivasjonsfaktorer*, og at mistriivsel ikke er det motsatte av trivsel, men at det dreier seg om to uavhengige dimensjoner. Motivasjonsfaktorer som anerkjennelse og personlig vekst skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriivsel dersom de ikke er til stede. Hygienefaktorer som lønnsforhold og trygghet i jobben kan skape mistriivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 212).



Figur 2. Herzberg tofaktorteori Kilde: Kaufmann & Kaufmann (2013, s. 109).

Herzbergs tofaktorteori har dannet utgangspunkt for en rekke motivasjonsstudier. Det er en klar tendens til at ansatte kobler tilfredshet til egenskaper ved arbeidsoppgavene, og mistriivsel til forhold rundt løsningen av arbeidsoppgavene.

### **Jobberikelse**

Tidlige anbefalinger for hvordan man skulle utforme jobber hadde fokus på effektivitet og kostnadsreduksjon, fremfor motivasjon. Det ville si å senke kravene til ferdigheter for jobben, øke kontroll og redusere tiden som kreves for å utføre en oppgave. Tanken var at ansatte uten ferdigheter kostet mindre enn ansatte med ferdigheter, og produktiviteten ville forbedres om oppgavene ble gjort raskt (Arnold & Randall, 2010).

Den tradisjonelle tilnærmingen til jobbutforming stammer fra ”scientific management” eller Taylorismen. Taylor mente at arbeiderne konstant underproduerte, og at måten å hindre dette på, innebar å fjerne arbeidernes

---

kontroll over egne aktiviteter, gjøre oppgavene så enkle som mulig, spesifisere standardprosedyrer og tid for oppgavefullføring og sikre at arbeiderne ikke kunne bedra (Arnold & Randall, 2010). Dette bærer en sterk likhet med teori X. Flere studier viser at jobber som er organisert basert på disse prinsippene, er assosiert med negative holdninger til jobben, samt dårlig psykisk og/eller fysisk helse og tilfredshet (Arnold & Randall, 2010). Sykepleier Birgitte H. Vinjevoll forteller innledningsvis om en travel og belastende arbeidshverdag som går ut over egen helse.

Disse studiene av forenklet arbeid førte til stor oppmerksomhet for det som kalles *kvaliteten på arbeidslivet* og førte til at flere teoretiske perspektiver kom frem. Det ene var jobberikelse - et konsept som ble utviklet gjennom Herzbergs tofaktorteori. Jobberikelse kan defineres som systematiske programmer for å tilføre jobben mer positivt innhold, samt unngå negativt innhold. Kaufmann og Kaufmann (2013) har presentert følgende eksempler på jobberikelse:

- 1) Å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren. Her vektlegges resultater og at arbeidstakeren har nok kunnskap til å velge rett fremgangsmåte for å oppnå best mulig resultater.
- 2) Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar.
- 3) Å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver. Hver ansatt får muligheten til å fullføre et helt stykke arbeid fra begynnelse til slutt.
- 4) Å gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon. Arbeidstakeren får informasjon om arbeid utført av andre, slik at det blir mulig å se eget arbeid i en større og mer meningsfull sammenheng.
- 5) Å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg. Sørger for at den ansatte får nye og utfordrende arbeidsoppgaver.

Herzbergs anbefaling var at motivasjon og/eller tilfredshet kan bli forsterket ved å øke bruken av ferdigheter, jobbutfordringer osv. Når du gjør samme arbeidsoppgaver dag etter dag, kan det fort bli ensformig eller kjedelig. Det er ikke alltid jobben som trenger å endres, men heller faktorer ved selve arbeidet, som oppgavene, ansvaret og rollene (Arnold & Randall, 2010).

---

## **Stress**

Stress er et mye brukt, men vagt definert begrep som omfatter en psykisk eller fysisk tilstand som kjennetegnes ved ytre hendelser, eller situasjoner som fører til en subjektiv opplevelse av å være under press, i den grad at det oppleves som ubehagelig eller belastende (Arnold & Randall, 2010). Mange forskere hevder imidlertid at det er vanlig at stress skyldes den oppsamlede virkningen av dagligdagse små og store problemer, som til slutt bygger seg opp til å bli en alvorlig belastning. Noen bruker begrepet om ytre fysiske, psykiske eller sosiale stimuli som skader eller forstyrrer oss. Stress blir da en overbelastning som påføres utenfra og overstiger en persons toleransegrense. Stressbegrepet anvendes også om menneskets psykologiske, fysiologiske eller atferdsmessige reaksjoner på ytre belastninger (Kaufmann & Kaufmann, 2013).

## ***Jobbstress***

I enhver jobb vil det være forhold eller situasjoner ansatte opplever som stressende. Slike situasjoner kan påvirke forbigående følelsesmessige tilstander, men også mer langsiktig trivsel i jobben. Det har også blitt funnet at jobbstress kan være skadelig for både psykisk helse og emosjonell velvære (Spector, 1997). Det er to viktige kategorier av variabler i forskning på jobbstress. En *stressor* er forhold eller hendelser på jobben som krever en tilpasset respons av en person, som for eksempel å bli skreket på eller å måtte fullføre en vanskelig oppgave innen en bestemt tidsfrist. En *jobb-belastning* er responsen på en stressor, som en følelse av angst eller fysiske symptomer som hodepine (Spector, 1997). Jex og Beehr (1991, referert i Spector, 1997, s.43) delte belastninger inn i tre typer reaksjoner; atferdsreaksjoner, fysiske reaksjoner og psykologiske reaksjoner.

Mistrivsel på jobb har vært en av de mest studerte psykologiske reaksjonene av jobbstress. Det er flere elementer ved innholdet i jobben som kan være en betydelig kilde til stress. Dette kan dreie seg om å jobbe i et høyt tempo, jobbe intensivt og å måtte møte korte tidsfrister gjentatte ganger. Ansatte som over tid arbeider under press, spesielt hvis det omfatter lengre perioder med hardt fysisk arbeid eller konsentrasjon med svært få pauser, er ofte utsatt for jobbstress (Spector, 1997). Gjennom innledningen ser vi at knapphet på tid og ressurser er et

---

sentralt problem i helsesektoren, og det vil derfor være rimelig å anta at jobbstress er en viktig faktor for å kunne si noe om hva som fremmer jobbtilfredshet blant ansatte i eldreomsorgen. En metaanalyse utført av Bratt, Broome, Kelber og Lostocco (2000) tok for seg påvirkningen stress har på sykepleieres jobbtilfredshet. Studien konkluderte med at jobbstress var en viktig forutsetning for jobbtilfredshet, både rundt hvordan ansatte generelt følte om sitt arbeid og deres tilfredshet med ulike faktorer i jobben.

Applebaum, Fowler, Fiedler, Osinubi og Robson (2010) så i en metaanalyse på virkningen av miljøfaktorer på sykepleieres opplevelse av stress, jobbtilfredshet og turnoverintensjon. Her ble det funnet et signifikant forhold mellom oppfattet stress og jobbtilfredshet. Mange ser på stress som en uunngåelig faktor i helse- og omsorgsykker slik det er i dag. Deres studie fant at økt jobbtilfredshet vil minimere effektene av jobbstress. Det ble også funnet et direkte forhold mellom opplevd stress og turnoverintensjon. Vi kan med dette også se en sammenheng mellom jobbtilfredshet og turnoverintensjon, og å beholde kompetente ansatte i jobben vil bidra til bedre kvalitet på eldreomsorgen. I en studie utført av Gardulf et al. (2005, referert i Applebaum et al., 2010), sa om lag en tredjedel av sykepleiere som hadde tenkt å forlate jobbene sine, at de opplevde sitt arbeid som psykologisk anstrengende og stressende. Det er ikke sikkert det er stress i seg selv som fører til at ansatte forlater jobben, men heller de fysiske og praktiske konsekvensene av stress. På grunnlag av dette ser vi stress som en viktig faktor, både med tanke på jobbtilfredshet, men også i tilknytning til turnoverintensjon.

Vi vil nå belyse noen av elementene som kan føre til jobbstress, og hvordan de er relatert til jobbtilfredshet. Følelsen av å ha en meningsfylt jobb spiller en viktig rolle når det gjelder å støtte psykologisk velvære. Om ikke innholdet i jobben er godt utformet, er det en risiko for at flere ulike krav blir overdrevne og at ansatte dermed har større sjanse for å oppleve jobbrelatert stress (Spector, 1997). Som vi tidligere har nevnt er jobb redesign en måte å fremme jobbtilfredsheten på ved å gjøre jobber mer interessante, og som det kommer frem her, redusere jobbrelatert stress.

---

### ***Arbeidsmengde***

Arbeidsmengde er definert som krav jobben stiller til den ansatte. Forskere har beskrevet to typer av overbelastninger på jobb. Kvantitativ overbelastning handler om å ha for mye arbeid å gjøre, mens kvalitativ overbelastning handler om at arbeidet er for vanskelig for en person (Spector, 1997). Tunge løft er et eksempel på kvalitativ overbelastning, og dette er aktuelt i helsesektoren. Arbeidsmengden har blitt funnet å korrelere med mistriivsel på jobb, så vel som andre belastninger (Spector, 1997).

### ***Kontroll***

Kontroll er friheten ansatte blir gitt til å ta avgjørelser i jobben sin og er et begrep som inkluderer aspekter ved organisasjonen som har lite å gjøre direkte med en ansatt. Hvis et individ ofte får lov til å komme med innspill, kan dette gi dem en utvidet følelse av kontroll i organisasjonen. Slik kontroll kan ha positive effekter på en persons jobbtildfredshet. Kontroll er en viktig variabel i jobbstress prosessen og er signifikant korrelert med alle de tre kategoriene av belastninger, spesielt de psykologiske (Spector, 1997).

### ***Krav-kontroll modellen***

Krav-kontroll modellen er bygget på to viktige funksjoner ved jobben. Krav handler om mengden arbeid en person gjør, men det inkluderer også faktorer som tidspress og mengden av mental og fysisk innsats som er involvert i jobben. Kontroll inkluderer to komponenter; i hvilken grad jobben tillater ansatte å bruke deres ferdigheter og evner, og mengden kontroll ansatte har over sin arbeidssituasjon. Ved å kombinere krav og kontroll, blir fire kategorier beskrevet (Spector, 1997):

1. Passiv jobb (lave krav - lav kontroll)
2. Høyt-belastende jobb (høye krav - lav kontroll)
3. Lavt-belastende jobb (lave krav - stor kontroll)
4. Aktiv jobb (høye krav - stor kontroll)

---

Ansatte i høyt-belastende jobber har en særlig høy risiko for å bli utsatt for ulike helseproblemer. Et interessant trekk ved denne modellen er den positive virkningen kontroll har på ansattes velvære. Grunnen til dette er at det gir ansatte muligheter til å håndtere kravene bedre og oppfyller vårt grunnleggende behov for kontroll (Spector, 1997).

I følge denne modellen, kan en jobb med høye krav være sunt som følge av de positive effektene av kontroll. Et eksempel på dette kan være en sykepleier med mange arbeidsoppgaver, men som samtidig har friheten til å prioritere oppgavene så hun kan få gjort jobben på en mest mulig effektiv måte. Modellen har også blitt utvidet med faktoren sosial støtte. Her tenker man at høye nivåer av sosial støtte kan fungere som en buffer mot de negative virkningene av høye arbeidskrav. Kontroll over arbeidsoppgavene og sosial støtte kombinert med høye arbeidskrav kan hjelpe medarbeidere til å lære nye ferdigheter. Dette igjen kan føre til høyere grad av motivasjon og tilfredshet (Spector, 1997).

Forskning indikerer at sosial støtte reduserer arbeidsstress (Searle, Bright & Bochner, 2001; van der Doef & Maes, 1999, referert i Chou & Robert, 2008) på tre måter (House 1981, Fenlason & Beehr, 1994, referert i Chou & Robert, 2008): 1) ved å direkte påvirke belastningen; 2) ved å påvirke stressorer som påvirker jobbstress; og 3) ved å samhandle med stressorer som påvirker jobbstress. Derfor kan lav sosial støtte være knyttet til lav jobbtildfredshet (jobbstress) på tre måter: 1) ved å påvirke jobbtildfredshet direkte, 2) ved å påvirke jobbtildfredsheten indirekte gjennom overbelastning av arbeidsoppgaver og 3) ved å samhandle med overbelastning av rollen for å påvirke trivsel, slik at forholdet mellom overbelastning av rollen og jobbtildfredshet er sterkere når sosial støtte er lav enn når sosial støtte er høy (Ganster, Fusilier & Mayes, 1986; Schmieder & Smith, 1996, referert i Chou & Robert, 2008).

### **Ledelse**

Det finnes nesten like mange ulike definisjoner av lederskap som det finnes personer som har forsøkt å definere det (Martinsen, 2015). Lederskap blir av Gary Yukl (2013) definert som en sosial interaksjonsprosess, hvor lederen vil forsøke å

---

påvirke medarbeidernes adferd. House et al. (2004, referert i Arnold & Randall, 2010, 553) definerer ledelse som “en persons evne til å påvirke, motivere og gjøre det mulig for andre å bidra til effektiviteten og suksessen til organisasjonen de er medlemmer av” (egen oversettelse). *Påvirkning* er et viktig ord i disse definisjonene, da påvirkning handler om aktiv bruk av innflytelse og makt. Makt behøver ikke være ubehagelig, gjort på rett måte. Gitt at definisjonen stemmer, kan man ikke lede om man ikke er villig til å bruke innflytelse, påvirkning og makt (Arnold & Randall, 2010).

Forskning på ledelse har utviklet seg fra studier av *trekk* ved eksepsjonelle ledere, til studier av *lederegenskaper* og *lederstiler*. Her finner vi universelle teorier som presenterer ledelse som et generelt fenomen uavhengig av situasjonen rundt. Motsatt er situasjonsbestemt ledelse som tar hensyn til faktorene rundt, disse faktorene kan være elementer ved jobben og medarbeidere. Situasjonsbestemt ledelse tar for seg fire typer lederstiler som har ulik grad av egnethet under forskjellige situasjonsbetingelser (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 344). Bernard Bass beskrev ledelsesforskningen fra 1950 til 1980, med fokus på lederens evne til å initiere struktur og vise hensyn. Samtidig fokuserte andre studier på effektene av å vektlegge oppgaver mot relasjon og på bruk av demokratiske, autokratiske og laissez-faire-stiler (McNeese-Smith, 1995).

Som vi ser av teori og analyser presentert tidligere, er det viktig med en synlig og støttende leder både for å redusere stress og øke jobbtilfredshet. På bakgrunn av dette vil vi derfor i denne oppgaven rette fokuset mot relasjons- og oppgaveorientert ledelse, da vi ønsker å se i hvilken grad lederne ved sykehjemmet er relasjons- eller oppgaveorienterte og hvordan dette påvirker ansattes opplevelse av stress og tilfredshet i jobben.

### ***Relasjons- og oppgaveorientert ledelse***

Mye av tidligere teori og forskning på effektiv lederatferd har blitt sterkt påvirket av arbeidet ved Ohio State University på 1950-tallet. Et stort problem i forskning på lederatferd har vært å identifisere atferdskategorier som er relevante og meningsfulle for alle typer ledere (Yukl, 2013). Den opprinnelige oppgaven til

---

forskerne ved Ohio State University var nettopp å identifisere kategorier av relevant lederatferd. Studien indikerte at det fantes to bredt definerte kategorier av atferd; relasjonsorientert og oppgaveorientert (Yukl, 2013). Relasjonsorientert atferd fokuserer på å øke gjensidig tillit, samarbeid, jobbtilfredshet og identifikasjon med gruppen eller organisasjonen. Gjennom studien kom det frem at suksessrike ledere blant annet viste mer støttende atferd, tilbød seg å hjelpe, viste tillit til og informerte medarbeidere. Mer oppgaveorienterte ledere er hovedsakelig opptatt av å gjennomføre oppgaven på en effektiv måte. Her så man at suksessrike ledere brukte tid på å planlegge, sørge for utstyr og andre forsyninger, og veiledet medarbeiderne til å sette realistiske prestasjonsmål (Yukl, 2013).

Kritikken mot denne teorien går på at det er en motsetning mellom de to orienteringene. Er lederen sterkt fokusert på relasjoner er det vanskelig å ha høyt fokus på oppgaver eller effektivitet og motsatt. Noen situasjoner kan kreve høy grad av struktur fra lederen, mens i en annen sammenheng må det fokuseres mer på relasjonsdimensjonen (Yukl, 2013).

I en metaanalyse av Duxbury, Armstrong, Drew og Henly (1984) ble det sett på sammenhengen mellom avdelingssykepleieres lederstil og ansattes utbrenthet og jobbtilfredshet. De definerte lederstil som en tofaktorkonstruksjon bestående av "hensyn" og "initierende struktur". *Hensyn* knyttes opp til relasjonsorientert atferd og *initierende struktur* til oppgaveorientert atferd. Analysen viste at avdelingssykepleierens grad av relasjonsorientert atferd tydelig var knyttet til de ansattes tilfredshet. Videre så de at for både jobbtilfredshet og utbrenthet var resultatene mest avvikende hos ledere som viste lav relasjonsorientert atferd og høy oppgaveorientert atferd. Selv om lederens grad av oppgaveorientert atferd/struktur i seg selv ikke hadde noe direkte forhold til jobbtilfredshet, ble det vist effekter i kombinasjon med relasjonsorientert atferd/hensyn. Dette tyder på at avdelingssykepleiere med høy grad av relasjonsorientert atferd har størst påvirkning på ansattes tilfredshet i jobben.



---

## Organisasjonsforpliktelse

Mowday (1979, referert i Arnold & Randall, 2010, 268) definerer organisasjonsforpliktelse til å være den relative styrken av et individs identifisering med og involvering i en gitt organisasjon. Organisasjonsforpliktelse har mange positive effekter, en av disse effektene er at de ansatte sannsynligvis vil forbli i - og jobbe hardt på vegne av organisasjonen (Arnold & Randall, 2010). Organisasjonsforpliktelse viser seg å være en viktig faktor for hvordan man skal beholde ansatte i jobben og er derfor relevant i forhold til vår problemstilling, da å beholde kompetente ansatte vil bidra til bedre kvalitet i eldreomsorgen.

Feinstein og Vondrasek (2001, referert i Eslami & Gharakhani, 2012) analysert effektene av jobbtilfredshet på organisasjonsforpliktelse. Funn viste at nivået av tilfredshet ville forutsi ansattes forpliktelse til organisasjonen. Vi ser med dette at tilfredse medarbeidere har høyere tilbøyelighet til å føle en forpliktelse til organisasjonen, og dermed øke sannsynligheten for at de vil bli værende.

Ledelsen har også stor innvirkning på medarbeidernes utvikling av positiv identifikasjon med bedriftens målsettinger og oppgaver. Salancik (1977) har identifisert fire grunnleggende påvirkningsfaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 217) og vi ser spesielt to av disse som relevant for ansatte i eldreomsorgen. Først og fremst sies det at i hvilken grad en leder er *synlig* vil ha en innvirkning på de ansatte i en organisasjon. Et helt grunnleggende psykologisk trekk ved individet er ønsket om å være synlig for en annen person. I praksis betyr dette at mennesker ønsker å få anerkjennelse og å bli "sett" for den innsatsen de gjør.

Å gi de ansatte større personlig ansvar i jobben vil også kunne bidra til å øke deres forpliktende engasjement. For eksempel vil medvirkning i beslutningstaking bidra til å øke ansvarsfølelsen. Som nevnt innledningsvis ser man i eldreomsorgen mangel på samsvar mellom arbeidsoppgaver og ansvar. Hackman og Oldham (1980) nevner også autonomi som en av kjerneelementene i jobben som sammen med de andre elementene vil føre til høy jobbtilfredshet.

---

McGilton, McGillis, Wodchis og Petroz (2007) gjennomførte en undersøkelse rundt lederstøtte, jobbstress og jobbtilfredshet blant helsepersonell på langtidsavdelinger. De fant at større grad av lederstøtte kunne knyttes til redusert jobbstress. Som vi har sett på tidligere, kan stress kobles opp mot turnoverintensjon. En leder som er til stede og støtter de ansatte vil dermed være en viktig faktor for å øke ansattes jobbtilfredshet og redusere opplevd stress, og med dette redusere ansattes intensjoner om å forlate jobben. Dette viser til viktigheten av en synlig og støttende leder for å beholde ansatte i eldreomsorgen.

## METODE

### Valg av metode

En metode betyr en planmessig fremgangsmåte (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016). Basert på vår problemstilling har vi valgt å bruke kvalitativ metode, da kvalitative metoder har den egenskapen at man går i dybden for å forstå noe og fordi man vil kunne fange opp erfaringer, opplevelser og beskrivelser fra feltet. Kvalitative data blir brukt til analytiske beskrivelser og forståelse av sammenhenger (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2016). Vi ønsker å gå mer i dybden rundt temaet *jobbtilfredshet*, da oppgavens formål er å se på hva som gjør at ansatte er tilfredse i jobben og hvilke jobberelaterte faktorer som ligger til grunn for dette, samt hva som eventuelt kan bidra til å bedre kvaliteten på tjenestene som tilbys.

Vi valgte å gjennomføre dybdeintervjuer, da vi ønsket å få mest mulig individuell informasjon, uten påvirkning fra andre personer. Vi la også til grunn at det kan være sensitivt for mange å snakke om hva som påvirker deres trivsel i jobben, spesielt i negativ grad. Individuelle dybdeintervjuer vil da i større grad enn andre metoder sikre mest mulig ærlige svar og derigjennom bedre kvalitet på studien.

Når vi intervjuer mennesker, gjør vi det for å få innblikk i deres opplevelser av forskjellige fenomener i deres livsverden. Med livsverden mener man den verden vi kjenner og møter i dagliglivet, det er verden som den fremtrer for oss i en direkte og umiddelbar opplevelse forut for at vi reflekterer eller teoretiserer

---

verden (Brinkmann & Tanggaard, 2012). Personlige intervjuer får frem den enkelte respondentens holdninger og oppfatninger (Jacobsen, 2000, 130). Vi hadde også muligheten til å tilpasse oss respondenten under intervjuene for å få mest mulig relevant informasjon. Selv om intervjuguiden (vedlegg 3) bærer preg av struktur, ble den hovedsakelig brukt som en støtte under intervjuene.

### **Utvalg**

I kvalitative metoder må det settes en øvre grense for antall respondenter, både fordi denne metoden for datainnsamling tar lang tid, og fordi dataene man samler inn er så rike på detaljer og opplysninger at det er vanskelig å analysere for store mengder på en fornuftig måte (Jacobsen, 2000, s. 158). Vi bestemte oss derfor for å benytte oss av totalt 7 respondenter. For en kvalitativ undersøkelse er målet å utvikle forståelse for fenomenet, og det er da viktig å identifisere respondenter som sitter med en god kunnskap om fenomenet som skal studeres (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2016). Utvalget må være *analytisk selektiv*. Det betyr at man skal sørge for at viktige karakteristika ved problemstillingen blir representert i utvalget (Halkier, 2010, s. 30). Når vi for eksempel vet at det hovedsakelig er kvinner som jobber i eldreomsorgen, er det analytisk klokt å velge ut kvinner til dybdeintervjuene som skal handle om jobbtilfredshet i eldreomsorgen.

Vi har valgt å gjennomføre vår undersøkelse ved et sykehjem i Oslo, hvor vi har intervjuet to avdelingssykepleiere, samt fem ansatte under de respektive lederne. Vi har valgt å fokusere på ansatte i 100% stilling som har over 3 års arbeidserfaring fra det gjeldende sykehjemmet, da vi antar at disse ansatte har nok innsikt til å gi en troverdig skildring av relevante forhold.

### **Gjennomføring**

Vi meldte inn studien til Personvernombudet for forskning, og da vi fikk prosjektet godkjent av NSD, satte vi i gang med dybdeintervjuene. Vi tok kontakt med flere ledere og ansatte ved et sykehjem i Oslo. De som var villige til å delta på dybdeintervjuet, meldte seg deretter frivillig til oss. Vi informerte alle deltakerne om at studien ville bli anonymisert, samt at all innsamlet data ville bli

---

slettet 2.06.2017. Vi følte at å gi disse opplysningene ville bidra til å skape trygghet, da sensitiv informasjon kunne komme frem under intervjuene. Vi gjennomførte dybdeintervjuene på arbeidsplassen til de gitte informantene, og intervjuene hadde en varighet på 30-60 minutter, avhengig av hvor mye informanten hadde å si. Vi forhørte oss i forkant av intervjuet om informanten syntes det var greit at vi benyttet oss av båndopptaker for i større grad å få med oss alt som ble sagt under intervjuet. Dette førte til større troverdighet da vi fikk med oss konkret hva hver informant sa, og gjorde at vi kunne benytte oss av direkte sitater fra dem i etterkant.

### **Analyse av data**

Det første vi gjorde etter hvert intervju var å transkribere dem – dette for å forenkle analyseprosessen og for å øke vår kjennskap til datamaterialet. Vi sorterte svarene under hvert spørsmål i intervjuguiden for å få struktur på all informasjonen vi hadde samlet inn. Videre gjorde vi også enkle redigeringer i noen av respondentenes utsagn for å anonymisere dataene ytterligere. Vi tolket dataene, og delte inn materialet i kategorier basert på teorier om jobbtilfredshet. Dette bidro til å gi en god oversikt over materialet og gjorde det lettere å luke ut irrelevant innhold.

### **Validitet**

I denne studien har vi i stor grad sett på det vi ønsket å undersøke. Gjennom dybdeintervjuene fikk vi mye informasjon knyttet til problemstillingen, samt de ulike temaene vi ønsket å gå dypere inn på. Dette kommer av at respondentene vi intervjuet var kvinner som jobber i eldreomsorgen i Oslo, samt at intervjuguiden vår inneholdt spørsmål som målte flere relevante begreper. Validitet dreier seg altså om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276).

Validitet blir ofte også definert som en uttalelses sannhet, riktighet og styrke (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Informasjonen vi fikk fra respondentene pekte i stor grad i samme retning, og vi oppfattet at de åpnet seg for oss og var

---

svært ærlige. I samfunnsvitenskapen snakker man ofte om intervjusubjektivitet heller enn sannhet. Intervjusubjektivitet innebærer at det nærmeste vi kommer sannheten, er at flere personer er enige om at noe er en riktig beskrivelse (Jacobsen, 2000, s. 206). Sannsynligheten for at noe er riktig blir altså større desto flere som er enige, og det var som sagt minimale avvik i respondentenes utsagn og tanker.

### **Reliabilitet**

Reliabilitet har med forskningsresultatene troverdighet og konsistens å gjøre (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Vi var i utformingen av intervjuguiden spesielt oppmerksomme på å ikke inkludere ledende spørsmål da dette kan påvirke respondentenes svar. Hadde vi i stor grad stilt ledende spørsmål, ville svarene vært påvirket av oss, og det ville vært vanskelig for en annen forsker å komme frem til samme resultat ved en senere anledning. Studien ville med andre ord ikke vært troverdig eller konsistent. Mens det er ønskelig med en høy reliabilitet av intervjufunnene for å motvirke en vilkårlig subjektivitet, kan en for sterk fokusering på reliabilitet motvirke kreativ tenkning og variasjon. Disse har bedre betingelser når intervjuere får lov til å følge sin egen intervjustil, improvisere og følge opp fornemmelser underveis (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Vi vil i lys av dette trekke frem at det ved et par anledninger ble brukt ledende spørsmål som en type oppfølging av informantens svar, for å sjekke deres reliabilitet og for å bekrefte våre tolkninger.

For å skape en trygg atmosfære for informantene under intervjuet, sørget vi for å gjennomføre intervjuene på et "lukket rom", dette for å slippe eventuelle forstyrrelser. Videre tydeliggjorde vi at all innsamlet data ville bli anonymisert og slettet ved endt studie. Vi tror at dette bidro til høyere troverdighet i respondentenes svar. Som vi vil vise i funn og diskusjon kan vi også se at mange av deres utsagn kan knyttes opp mot annen teori og forskning. Vi kan anta at vi ikke ville fått like ærlige svar dersom vi for eksempel hadde benyttet oss av fokusgrupper, da informantens svar fort kunne blitt påvirket av andre.

---

## FUNN

I det følgende vil vi presentere funn tilknyttet datamaterialet fra dybdeintervjuene. Vedlegg 1 viser utsagnene til de ansatte knyttet til begreper, og vedlegg 2 viser ledernes utsagn knyttet til begreper. De mest relevante utsagnene er hentet ut fra vedleggene og gjengitt i funnene under.

### **Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell**

Vi ser de fem kjerneelementene i jobbkarakteristikamodellen som svært relevante for eldreomsorgen. Å jobbe her krever en rekke ferdigheter, selve arbeidet har en direkte påvirkning på andre personer og man kan si at man får direkte tilbakemeldinger på hvor godt man presterer.

### ***Variasjon i ferdigheter***

*“Praktiske oppgaver, sykepleieroppgaver, tefloner og sånne ting, det kunne jeg tenkt meg å ha mer av, det hadde gjort meg mer fornøyd”*

Det vises at ansatte nesten alltid opplever oppgaver som meningsfylt hvis de krever at ansatte engasjerer seg i aktiviteter som utfordrer deres ferdigheter eller evner. Og jo flere ferdigheter som kreves, desto mer meningsfylt oppleves sannsynligvis arbeidet (Hackman & Oldham, 1980).

*“Hadde vi hatt flere på jobb eller færre brukere på avdelingen føler jeg at jeg kunne utnyttet min kompetanse og ressurser bedre”*

Lav bemanning kommer frem som en av de mest sentrale årsakene til eventuell mistriivsel i jobben. Vi vil også se hvordan bemanning påvirker andre aspekter av jobben senere i presentasjonen av funn.

*“Jeg har behov for å utvikle meg og bruke den kompetansen jeg har”*

Samtlige av informantene uttrykker et behov for å bli gitt muligheten til å bruke den kompetansen de besitter og utvikle seg videre. Det å ikke få anledning til å praktisere det de har lært, kan føre til stagnasjon.

---

*“Praksis gir mestring og du blir klokere av å gjøre det du har lært, og forske litt mer og gjerne gjøre det litt bedre. Men når du ikke kan gjøre det, så stopper utviklingen og jeg føler meg dum”*

*“Vi får ikke brukt kompetansen vår, og da blir vi lei og da slutter vi”*

Vi ser av respondentenes utsagn at muligheten til å bruke ulike evner og ferdigheter i jobben er en viktig faktor for deres trivsel og motivasjon.

### ***Oppgaveidentitet***

Oppgaveidentitet handler om å gjøre en jobb fra begynnelse til slutt med et synlig utfall, og dette kommer frem som en faktor som påvirker de ansattes tilfredshet i jobben. Her er det viktig å se pasientene i et helhetlig perspektiv, og være oppdatert på de pasientene du har ansvar for til enhver tid. Men det kommer frem at dette ikke alltid er tilfellet, eller like lett å få til.

*“Jeg blir jo veldig tilfreds hvis jeg får gjennomføre oppgavene jeg starter på”*

*“Jeg kan ikke si at jeg er så flink til å gi full informasjon, og det er jo det som er, at det blir en vane at du tror at alle vet, på en måte. Så det har skjedd også at jeg kommer og tenker at ”ah, jeg kunne visst litt mer om den pasienten””.*

Informantene forteller hvordan fordelingen av pasientene foregår, og at de ikke alltid har muligheten til å være med på å bestemme hvem de skal gå til. Dette kan føre til at de mister muligheten til å følge opp enkelte pasienter og fullføre eventuelle prosedyrer eller planer de har igangsatt.

*“Det er ikke alltid at det lar seg gjøre at en kan ta av seg av en og samme pasient. Dette er også for egen helse da en og samme pasient over lengre tid kan bli en belastning på oss“*

---

Her kommer det frem at det å ikke følge opp samme pasienter over tid også kan være noe positivt. Vi ser to årsaker til hvorfor det vil være hensiktsmessig å bytte på hvilke pasienter man går til. For det første vil de ansatte bli kjent med hele pasientgruppen fremfor bare noen få. Dette kan bidra til bedre flyt på avdelingen og igjen føre til større variasjon i oppgaver for de ansatte, da ulike pasienter har ulike behov. Det kan også fort oppstå kvalitative overbelastninger i dette yrket, og det å følge opp samme, krevende pasienter over tid, kan etter hvert gå ut over egen helse.

### ***Oppgavebetydning***

*“Jeg trives med pasientene, det er dem som får meg til å jobbe her“*

*“Det er pasientene i fokus. Stell. Det er det som er det viktigste”*

Alle informantene ga uttrykk for at pasientene er hovedfokuset i jobben, og at det er de som er med på å gi jobben mening.

*“Du ser at du gjør en forskjell for noen andre“*

*“Og jeg trives veldig godt med pasientene, derfor går jeg på jobb”*

Jobben oppleves vanligvis som mer meningsfylt når ansatte forstår at arbeidet som utføres vil ha en betydelig innvirkning på andre menneskers fysiske eller psykiske velvære. Når vi vet at jobben vi gjør vil påvirke andres lykke, helse eller sikkerhet, bryr vi oss om det arbeidet mer enn om arbeidet i stor grad er irrelevant for andre menneskers liv og velvære (Hackman & Oldham, 1980).

*“Men jeg prøver ihvertfall å yte 100% til de pasientene jeg har selv og jeg får jo veldig bra tilbakemeldinger hos pasientene så jeg tror nok at jeg gjør det også”*

Det kommer også her frem at tilbakemeldinger fra pasientene påvirker den



---

ansattes følelse av å gjøre en god jobb, at dette er en viktig faktor for å trives med arbeidet man gjør.

### ***Autonomi***

*”Og da påvirker jeg i og med at jeg kan være mer selvstendig, og jeg kan gjøre faglige oppgaver, kanskje som å stelle sår”*

Informanten forklarer hvordan økt kompetanse bidrar til mer kontroll og ansvar i jobben, og hvordan dette igjen fører til høyere selvstendighet. Mer kontroll og ansvar i jobben har en tendens til å gi ansatte en følelse av sterkere personlig ansvar for suksess og feil som oppstår som resultat av jobben de gjør. Ansatte vil altså bli mer villige til å ta personlig ansvar for resultatene av sitt arbeid (Hackman & Oldham, 1980).

*“Jeg synes jeg står ganske sterkt, med det at jeg kan komme med forslag om hverdagen på jobb og hverdagen til beboerne, føler at min mening blir hørt”*

*“Det å kunne gi noe, å skape en god relasjon, følge opp over tid, til en viss grad bestemme hverdagen selv og at ingen dag er lik en annen”*

*“Så på en måte ser jeg at jeg kan påvirke arbeidsmiljøet på en positiv måte, at jeg er mer ressurssterk enn å være ressursavhengig av de som er faglærte. Og det er jo rundt der en utvikling skjer”*

Når jobben gir muligheter for autonomi til de som utfører den, vil resultater av arbeidet de gjør bli sett på som vesentlig avhengige av egne anstrengelser, tiltak og avgjørelser, mer enn for eksempel på å få tilstrekkelige instruksjoner fra sjefen (Hackman & Oldham, 1980).

*“Per i dag med de oppgavene vi har og hvor mange vi er på jobb så har jeg egentlig ikke tid til å ha mer ansvar”*

---

Informanten trekker frem at hun synes hun har nok ansvar i jobben, i forhold til oppgavene som skal utføres og bemanningen.

*”Jeg har mye ansvar, veldig mye. Å være sykepleier er veldig mye ansvar. Jeg trives med det ansvaret jeg har”*

### ***Tilbakemelding på utført arbeid***

*“Jeg ser det blant annet på sånn som sår og sånn da. Hvis du steller en pasient og gjør en grundig jobb, så ser du jo det når du gjør en bra jobb”*

For ansatte i eldreomsorgen kan dette for eksempel dreie seg om at et sår som ikke vil gro blir bedre etter at den ansatte har planlagt, iverksatt og gjennomført en ny sårprosedyre, eller om en underernært pasient går opp i vekt som et resultat av å følge en ny matplan. Det å få muligheten til å følge opp enkelte pasienter over tid, vises da som en faktor av betydning for tilfredshet i jobben. Vi kan også se dette opp imot oppgaveidentitet, hvor det kom frem både positive og negative sider ved å følge opp samme pasienter over tid.

*“Jeg ser jo det etter endt arbeidsdag, om de jeg har stelt er fornøyde, og da er jeg også fornøyd”*

*“Men for min del ser jeg alltid hvordan beboerne eller pasientene blir, uttrykket dems da jeg kommer til dem og hvor fornøyde de er med jobben jeg gjør, det gir meg mye”*

Alle respondentene ga uttrykk for at slike tilbakemeldinger er viktig. Både de som kommer direkte fra det utførte arbeidet, som de kan observere selv, og de som kommer i form av ros og konstruktiv kritikk fra ledere, kolleger og pasienter. En annen informant er klar i uttalelsen om tilbakemeldinger fra nærmeste leder:

*“Det har mye å si det skal jeg si deg”*

---

*“Men tilbakemelding fra sjefen er veldig lite, på alle kanter. Og det er dumt”*

Det kommer tydelig frem at alle informantene mener tilbakemeldinger i form av ros og konstruktiv kritikk også er viktig for å kunne trives i jobben. Noen av respondentene forteller om mangel på tilbakemeldinger fra nærmeste leder, og at det har en innvirkning på deres følelse i jobben.

### **Kurs og utvikling**

Høy kvalitet på eldreomsorgen vil være avgjørende både for å sørge for at de ansatte trives og blir i jobben, og ikke minst for å kunne gi pasientene så god livskvalitet som mulig.

*”Det hender at jeg ber om å få gå på kurs, og da får jeg lov til det, og det er jo motiverende. At de disponerer litt ekstra for fagutviklingen”*

Informanten forteller at det er motiverende å kunne få muligheten til å gå på kurs. Samtidig er det sentralt for både ansatte og pasientene at man får tid til å bruke den kunnskapen man tilegner seg på kursene. Et av utsagnene viser at dette ikke alltid lar seg gjøre.

*”Nei, på grunn av tid. Hadde vi hatt flere på jobb eller færre brukere på avdelingen føler jeg at jeg kunne utnyttet min kompetanse og ressurser bedre”*

Noe som stadig gjentas i svarene fra våre informanter er mangelfull bemanning. Det kan da komme i veien for kompetanseutvikling, som vi ser her.

*“Vi får tilbud om kurs, men man rekker det ikke på grunn av bemanning og tid og sånn”.*

Dette viser at å tilby de ansatte kurs ikke er nok, det må også tilrettelegges med både bemanning og tid.

---

*“Det første er jo å opprettholde kvaliteten på utførelsen av sykepleieroppgavene”*

*“Første året lærer man masse, men etter hvert blir det bare rutiner“*

Som vi ser i det overnevnte utsagnet blir jobben fort preget av rutiner, og det meste av utviklingen skjer rundt det første året.

*“Først og fremst, skal man utvikle seg må man ha tid til det. Man må eksperimentere og lære av hverandre. Men når man ikke kan gjøre det, så blir man stående stille”*

En annen faktor som her blir fremtredende er kunnskapsdeling blant de ansatte på sykehjemmet. Kunnskapsdeling mellom ansatte er helt avgjørende for innovasjon og suksess. Det handler om på den ene siden å utnytte den kunnskapen som er i organisasjonen, og på den andre siden å gjøre hverandre gode ved å dele kunnskap og dermed også ha mulighet for å reflektere og å videreutvikle kunnskapen på den måten (Filstad, 2016).

### **Stress**

Det kommer frem at det er særlig mye stress knyttet til at de er få på jobb, og at selv når de er mange på jobb kan stressnivået være høyt da dette er en dynamisk arbeidsplass hvor det skjer noe hele tiden. Arbeidsmengden er aldri helt den samme, da en aldri vet akkurat hvilken tilstand pasienten er i den dagen.

Dagsformen til pasientene varierer og det er forskjellig fra dag til dag hvor mye de er i stand til å gjøre på egenhånd.

*”Veldig mye. Særlig når vi er få på jobb. Også kanskje når vi er mange på jobb fordi det er ting som skjer. Det kan være en som har falt, ekstra krevende pasienter osv.”*

---

*“Så det har ikke bare med bemanning å gjøre, men ting som skjer til daglig”*

En annen informant sier at det ikke bare er bemanningen som har en innvirkning på stressnivået. Hun forteller også om uforutsette hendelser som kan finne sted i løpet av en dag, som må takles der og da, selv om tiden egentlig ikke strekker til.

Det er flere informanter som forteller at det ikke kun er lav bemanning som fører til stress i jobben. De ansatte må hele tiden være forberedt på situasjoner som krever ekstra tid og oppmerksomhet, om det er en pasient som har falt eller en som krever mer tid enn normalt den dagen.

*”Jeg tåler stress så lenge jeg har gode kolleger. Men er det mye stress og jeg har dårlige kolleger så slutter jeg.”*

Det blir også lagt vekt på kollegenes betydning i jobben. Utsagnet over forteller oss at informanten ser på kolleger som en god støtte i stressende situasjoner, og at gode kolleger betyr mye når det er høyt tempo på jobb. Hun trekker også frem konsekvensene av å jobbe under stress kombinert med dårlige kolleger, nettopp at hun slutter i jobben. Dette viser oss viktigheten av å ha en god kollegagruppe rundt seg i en jobb som denne.

*“Det har en innvirkning ja. Altså hvis du jobber med folk som ikke stresser så går jo jobben lettere og du får gjort mye mer. Det har mye å si på jobben den stressinga”*

Samarbeid står som en sentral faktor i eldreomsorgen og helsesektoren generelt. Det å ta i et tak og kanskje gjøre litt ekstra for å hjelpe de andre du er på jobb med, istedenfor å gå rundt med mentaliteten at “det er ikke mine oppgaver”.

*”Det er drepende. Noen ganger får du nesten ikke gått på do”*

---

## Ledelse

Alle våre informanter oppgir at en leder som er synlig og tilgjengelig har stor betydning for deres tilfredshet på jobb. Dette bekrefter våre antakelser om at en relasjonsorientert leder er viktig i dette yrket og kan bidra positivt til de ansattes tilfredshet på jobb.

*”Jeg føler meg hørt og sett av henne. Ja, det er veldig viktig.”*

*”Hun er god til å lytte ihvertfall, på det vi sier”*

En av lederne vi intervjuet forteller at det som leder er viktig å høre på sine ansatte og gi dem individuelle tilbud. Vi fikk inntrykk av at lederne til en viss grad både er oppgave- og relasjonsorienterte.

*Leder: ”Jeg mener ihvertfall jeg er lyttende, at jeg møter personalgruppen”*

*Leder: ”Like viktig å se de ansatte som å se brukerne. Gi individuelle tilbud, nok rom til å gjøre det, og påvirke”*

Vi ser gjennom intervjuene med lederne at de gir uttrykk for at de prøver å tilrettelegge for hver ansatt, men at dette ikke alltid lar seg gjøre da lederen alene har ansvar for en hel avdeling og en stor personalgruppe. Lederne uttrykker at de ønsker å gi individuelle tilbud og prøver å tilpasse så godt de kan, men i dette tilfellet har det også vært hyppige utskiftninger på lederfronten og det blir dermed vanskelig å skape relasjoner til sine ansatte.

*Leder: ”Man prøver å tilrettelegge så godt man kan”*

En av informantene snakker om relasjonen hun har til sin leder, og at dette er en viktig faktor for å gjøre henne trygg i dialog med lederen. Vi får også innblikk i problemer rundt hyppige utskiftninger av nærmeste leder. Videre forteller to informanter om hvordan en leder som bryr seg om de ansatte og deres behov har en innvirkning på deres trivsel i jobben.

---

*“Det er meget viktig. Jeg har hatt en del utfordringer, og hadde det vært at vi ikke har det gode forholdet fra bunn, kunne det ha vært veldig, veldig vanskelig. Men jeg er ikke redd for å, jeg føler meg trygg når jeg har ting å snakke med dem om”*

Utsagn fra informantene får frem viktigheten av en leder som ser dem, og tar del i deres arbeidshverdag, og hvordan det påvirket dem i positiv grad. Vi fikk også inntrykk av at de ikke forventet at lederen skulle være med på de daglige gjøremålene som matlaging og servering, men bare det at de var på avdelingen og viste interesse for de ansatte og pasientene.

*”Vi har hatt ledere vi nesten ikke så hele dagen på avdelingen, mens vi også har hatt ledere som hver eneste dag starter dagen med oss, og det var så koselig”*

*“De var med på alt! De kom flere ganger på avdeling, og det er jo så koselig, bare spørre hvordan har du det.”*

*”Jeg tror ikke det er sunt å skifte leder for ofte. Vi har jo også hatt ledere som ikke har brydd seg om personalet, og da gjør jo det en innvirkning på at man ikke har lyst til å gå på jobb fordi vi ikke har det bra på jobb. Og da gjør du heller ikke en kjempegod jobb. Og pasientene merker hvordan du har det selv. ”*

Utsagnet til informanten viser hvordan ledere som ikke bryr seg om personalgruppen kan ha innvirkninger helt ned på pasientnivå. Viktigheten av en leder som ser de ansatte og tar del i deres hverdag kommer klart frem som en faktor av betydning for ansattes trivsel på jobb. Med en del utskiftninger av ledere på institusjonen har dette medført at ikke alle ansatte føler seg sett i like stor grad.

### **Kollegastøtte**

Noe overraskende blir betydningen av kollegastøtte tillagt stor vekt av våre informanter. Gjennom intervjuene så vi at god kollegastøtte har mye å si, spesielt i

---

stressende situasjoner og ved fravær av lederen. Etter deres oppfatning har kollegene betydelig innflytelse på deres opplevelse av jobbtilfredshet og motivasjon.

*” Sjefene har ikke tid til å være her og se, men av kollegaer får vi tilbakemeldinger. Mellom kollegaene er forholdet bra”*

*”Tilbakemelding fra sjefen er veldig lite, på alle kanter. Men vi som jobber her er veldig åpne med hverandre”*

*”Jeg tåler stress så lenge jeg har gode kolleger. Men er det mye stress og jeg har dårlige kolleger så slutter jeg.”*

## DISKUSJON

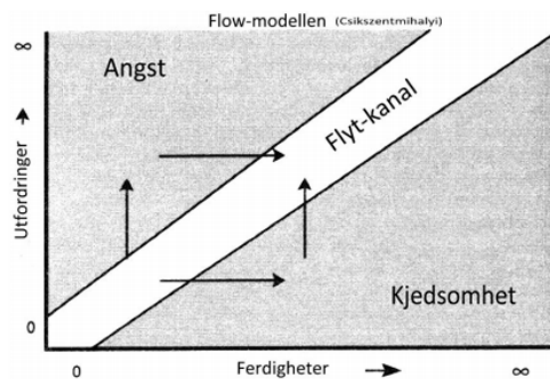
Her ønsker vi å knytte våre funn opp mot presentert teori, samt drøfte funnene knyttet opp mot problemstillingen. Mye av det våre informanter påpeker på som viktig for deres jobbtilfredshet, vil samtidig påvirke kvaliteten i arbeidet.

Variasjon i ferdigheter handler som tidligere nevnt om i hvilken grad en jobb gir muligheten til å bruke forskjellige ferdigheter og kunnskaper. Man antar at desto mer varierte ferdighetene som inngår i jobben er, jo mer engasjerende og motiverende vil jobben være (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 111). Alle våre informanter oppgir at høyere bemanning ville gitt dem muligheten til å bruke sine ferdigheter i større grad. De ansatte gir uttrykk for at de ikke får brukt sine ferdigheter i stor nok grad samtidig som de ikke oppgir at de er direkte misfornøyd.

Her ser vi det relevant å trekke inn en teori utviklet av sosialpsykologien Mihaly Csikszentmihalyi (1990), den såkalte “flow-teorien”. Teorien sier i hovedsak at når det finnes en balanse mellom arbeidet en person utfører og kompetansen denne personen innehar, vil det oppstå en tilstand som kalles flyt. Det vil si at man blir så oppslukt av arbeidet man gjør, at man glemmer tid og sted. Som vi ser av modellen presentert under, vil en mismatch i forholdet mellom ferdigheter og



utfordringer kunne føre til at overkvalifiserte personer begynner å kjede seg, eller at personer som møter for høye krav i forhold til sine ferdigheter, vil oppleve angst (Csikszentmihalyi, 1990, referert i Estudie.no, 2015).



Kilde: Csikszentmihalyi (1990), referert i Estudie.no, 2015

Ønsket om å bruke mer varierte ferdigheter kommer tydelig frem gjennom respondentenes utsagn. Hvis vi ser dette opp mot flow-teorien, er det en fare for at de ansatte kan havne i en tilstand av kjedsomhet, fremfor flyt. Som Hackman og Oldham (1980) påpeker, vil arbeidet nesten alltid bli sett på som meningsfylt om ansatte får muligheten til å bruke sine evner og ferdigheter i stor grad. Både deres teori og flow-teorien viser betydningen av å utføre arbeid som gir utfordringer, men det er viktig at det er en match mellom utfordringene de ansatte møter på arbeidsplassen og de ferdighetene de innehar. Det å oppleve jobben som meningsfylt vil igjen være med på å påvirke deres generelle tilfredshet i jobben. (Csikszentmihalyi, 1990, referert i Estudie.no, 2015). For ansatte i et slikt yrke er alltid pasientenes fysiske og psykiske velvære i fokus, og arbeidet de ansatte utfører har stor innvirkning på andre menneskers liv. Dette vil kunne bidra til høyere tilfredshet i jobben.

Informantene forteller også om hvordan fordelingen av pasientene foregår, og at de ikke alltid har muligheten til å være med på å bestemme hvem de skal gå til. Dette kan føre til at de mister muligheten til å følge opp enkelte pasienter og fullføre eventuelle prosedyrer eller planer de har igangsatt. Her kommer det også frem at det i et så komplekst yrke kan være utfordringer knyttet til å avslutte oppgaven både med tanke på bemanning og av helsemessige årsaker. Mange pasienter kan være svært krevende både fysisk og psykisk, og det må legges til

---

rette for at ikke en og samme person får ansvar for de tyngste pasientene gang på gang. Dette finner vi relevant å knytte opp mot arbeidsmengde, da ansatte fort kan oppleve kvalitativ overbelastning. Dette er faktorer ved selve jobben som kan gjøre det vanskeligere å utføre en jobb fra begynnelse til slutt på egenhånd.

Som nevnt tidligere sier modellen til Hackman og Oldham at variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet og oppgavebetydning fører til opplevd meningsfylt jobb. Det betyr dermed ikke at en jobb må score høyt på alle de tre karakteristikene for å bli sett på som meningsfylt for en person. Hackman og Oldham (1980) sier at en person kan oppleve arbeidet som meningsfylt, selv om en eller to av disse oppgavekarakteristikene er ganske lave. Det kommer frem fra våre informanter at oppgavebetydning er den faktoren som påvirker deres opplevelse av å ha en meningsfylt jobb i størst grad. Variasjoner i ferdighet og oppgaveidentitet er litt mindre utslagsgivende, men fortsatt viktige.

Autonomi er en sentral faktor når en snakker om motivasjonsskapende arbeid. Her er det snakk om i hvilken grad jobben tillater arbeidstakeren å ta valg og ha kontroll og ansvar for sin egen arbeidssituasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 112). Helsepersonell i Norge skal utføre sitt arbeid i samsvar med de krav til faglig forsvarlighet og omsorgsfull hjelp som kan forventes ut fra helsepersonellens kvalifikasjoner, arbeidets karakter og situasjonen for øvrig (jf. lov om helsepersonell, sist endret 2011, § 4). Dette setter visse grenser for hvor høy grad av autonomi ansatte i et slikt yrke kan oppnå i jobben. Selv om utviklingen innen helsesektoren fører til strengere krav til prosedyrer og retningslinjer for behandling, ser vi gjennom respondentenes svar at det å ha ansvar og kontroll fortsatt er viktig for tilfredshet i jobben.

Mer kontroll og ansvar i jobben har en tendens til å gi ansatte en følelse av sterkere personlig ansvar for suksess og feil som oppstår som resultat av jobben de gjør. Ansatte vil altså bli mer villige til å ta personlig ansvar for resultatene av sitt arbeid (Hackman & Oldham, 1980). En av våre informanter trekker frem at hun synes hun har nok ansvar i jobben, i forhold til oppgavene som skal utføres og bemanningen. Dette tyder på at mer ansvar kanskje ikke hadde vært positivt for de ansattes tilfredshet i jobben slik situasjonen er i dag. Økt ansvar og kontroll kan

---

dermed føre til mer stress og redusert kvalitet på pleien, og virke negativt på jobbtilfredsheten da ansatte ikke føler de får gjennomført alle oppgavene sine på en tilfredsstillende måte. Slik sykepleier Birgitte H. Vinjevoll fremstiller det innledningsvis, er det allerede høyt tidspress i yrket, og å gi de ansatte større ansvar vil da kunne tenkes å forverre situasjonen ytterligere. På den andre siden forteller en annen informant oss at hun har mye ansvar i jobben, og trives med dette. En av faktorene i Herzbergs teori som sies å skape høy grad av tilfredshet hos medarbeidere er involvering og ansvar. Vi ser her at våre funn til en viss grad får støtte av denne teorien, da informantene uttrykker at de trives med det ansvaret de har i dag, men samtidig at det kanskje ikke vil være fordelaktig å gi de mer ansvar.

Med tilbakemelding på utført arbeid er det ikke hovedsakelig snakk om den typen tilbakemeldinger som kommer fra ledere eller kolleger i form av en vurdering av utført arbeid. Det er med andre ord ikke snakk om ros eller kritikk i tradisjonell forstand, selv om slike former for tilbakemelding også kan bidra til den kunnskapen en ansatt får om resultatene av sitt arbeid. "Job feedback" i jobbkarakteristikamodellen handler derimot om i hvilken grad den ansatte får direkte og klar informasjon om effekten av hans eller hennes ytelse fra det utførte arbeidet (Hackman & Oldham, 1980). Altså graden av informasjon en får direkte fra jobben. Vi så tydelig at den direkte tilbakemeldingen fra jobben var av stor betydning for våre informanter. Videre viste det seg at også tilbakemeldinger fra leder og kolleger var viktig for de ansattes trivsel i jobben. Flere ga uttrykk for en leder som ikke var synlig i stor nok grad, og at flere tilbakemeldinger fra nærmeste leder ville ha en positiv innvirkning på deres følelse i jobben.

Som tidligere nevnt er det flere faktorer som spiller inn når en skal fremme jobbtilfredshet, blant disse finner vi muligheter for utvikling. Dette kan også knyttes opp mot Herzbergs tofaktorteori, hvor personlig vekst er en av motivasjonsfaktorene. En måte å oppnå personlig vekst er blant annet gjennom kursing av ansatte. Eldreomsorgen er i stadig endring, ny teknologi og nye hjelpemidler blir utviklet for å bedre hverdagen til både pasienter og ansatte, og det blir derfor stadig viktigere å holde et fokus på å kontinuerlig utvikle sine

---

ansatte. Det å legge til rette for faglig utvikling og personlig vekst vil bedre både ansattes jobbtilfredshet og pasientenes opplevelse av tjenesten.

Flere av informantene forteller oss at det er lite tid satt av til kurs og de som deltar på kurs, får sjelden muligheten til å bruke kunnskapen de tilegner seg. Å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg og å sørge for at den ansatte får nye og utfordrende arbeidsoppgaver er et av eksemplene på jobberikelse presentert av Kaufmann og Kaufmann (2013). Svært rutinepreget arbeid kan også føre til en tilstand av likegyldighet og manglende motivasjon. Det vil være vanskelig for ansatte å oppnå personlig vekst i en jobb som er sterkt preget av rutiner. Jobben innebærer også mange spesifiserte standardprosedyrer og begrenset tid for oppgavefullføring. De daglige oppgavene som stell, matservering og dokumentasjon kan fort bli ensformig. Flere studier viser at slike faktorer er assosiert med negative holdninger til jobben, samt dårlig helse og lav tilfredshet.

Med dette ser vi at det er viktig å tilrettelegge for at ansatte kan bruke kunnskapen de besitter for å utnytte de menneskelige ressursene på best mulig måte. Hele organisasjonen vil ta stor nytte av å muliggjøre kompetanseheving, også i form av at ansatte kan dele kunnskap seg imellom. Det kommer frem i intervjuene at de færreste ansatte som deltar på kurs får muligheten til å dele sine erfaringer med andre ansatte. Kunnskapsdeling gjør også at medarbeidere i større grad får ivaretatt ønsket om egen kunnskapsutvikling, og ikke minst er det en forutsetning for deling av taus kunnskap at medarbeiderne er i direkte relasjon til hverandre. Dette kan igjen føre til utvikling av positive sosiale relasjoner og en etablert felles forståelse av hvilken kunnskap som er viktig i organisasjonen. Dette er avgjørende for organisasjonens konkurransefortrinn og hvor attraktiv den fremstår som arbeidsplass (Filstad, 2016). Kunnskapsdeling vil da bli viktig for å rekruttere kompetente ansatte, men også for å beholde den eksisterende arbeidskraften. Som tidligere nevnt er mangelfull bemanning og tid et problem i denne sektoren. For å muliggjøre kunnskapsdeling blant ansatte må det derfor tilrettelegges og organiseres bedre for å delta på kurs.

Stress er et begrep som omfatter en psykisk eller fysisk tilstand som kjennetegnes ved ytre hendelser, eller situasjoner som fører til en subjektiv opplevelse av å

---

være under press (Arnold & Randall, 2010). Det har også blitt funnet at jobbstress kan være skadelig for både psykisk helse og emosjonell velvære (Spector, 1997). I helsesektoren er det mye fokus på stress og gjerne i kombinasjon med bemanning. Arbeidsmengde er definert som krav som stilles til den ansatte av jobben, og to sentrale typer av overbelastninger blir nevnt. I helsesektoren er det de kvalitative overbelastningene som kommer tydeligst frem, som for eksempel fysisk krevende brukere og tunge løft. Sett i lys av krav-kontroll modellen kan eldreomsorgen anses som en høyt-belastende jobb, hvor ansatte daglig møter høye krav, med lav grad av kontroll. Ansatte i høyt-belastende jobber har en særlig høy risiko for å bli utsatt for ulike helseproblemer.

Våre informanter peker på at bemanning ikke er den eneste årsaken til stress, med andre ord vil ikke høyere bemanning alene kunne eliminere jobbstress. Her handler det også om ting som skjer til daglig, som for eksempel en ekstra krevende pasient eller en som har falt, og det faktum at de ansatte må jobbe i et høyt tempo for å komme gjennom alle arbeidsoppgavene sine. Flere av informantene forklarer hvordan nettopp dette har en negativ innvirkning på deres trivsel i jobben. Med dårlig tid og lav bemanning har det blitt til at man går inn til pasienten, gjør det man skal og går videre. Ansatte får ikke tid til å gi god nok pleie, og det oppstår dermed et avvik mellom deres ønsker og hva som faktisk er mulig slik situasjonen er i dag. Krav-kontroll modellen presentert i teorien er som nevnt utvidet med faktoren sosial støtte. Det kommer frem gjennom vår undersøkelse at dette er viktig for våre informanter, både i form av en støttende leder, men også gjennom gode kollegarelasjoner. Som vi tidligere har nevnt stiller jobben høye krav til de ansatte. Kontroll over arbeidsoppgavene og sosial støtte i kombinasjon med høye arbeidskrav kan hjelpe ansatte til å lære nye ferdigheter, og kan igjen føre til høyere grad av tilfredshet. Samtidig vil større grad av autonomi kunne bidra til en mer fornuftig bruk av ressurser.

Før vi startet prosessen med å intervju ansatte og ledere i eldreomsorgen, hadde vi gjort oss opp noen tanker rundt hvilken påvirkning lederne har på de ansattes tilfredshet i jobben. Vi ønsket derfor å se om disse antakelsene stemte. Etter endt undersøkelse viste våre funn at den mest sentrale faktoren for de ansattes jobbtfredshet er en synlig og tilstedeværende leder. En synlig leder vil også ha

---

innvirkning på medarbeidernes utvikling av positiv identifikasjon med organisasjonens målsettinger og oppgaver. Et helt grunnleggende psykologisk trekk ved individet er ønsket om å være synlig for en annen person. Å få anerkjennelse og å bli "sett" for den innsatsen en gjør vil bidra til å øke personens forpliktende engasjement. Organisasjonsforpliktelse har mange positive effekter, og en av disse er at de ansatte sannsynligvis vil forbli i organisasjonen. Det er et viktig element for å oppnå god kvalitet på eldreomsorgen at kompetente medarbeidere ikke forlater jobben sin, da det allerede er mangel på helsepersonell. Vi ser med dette at en synlig leder vil ha innvirkning på ansattes jobbtilfredshet, samt deres ønske om å forbli i jobben.

Vi antok også at lederen i større grad påvirket de øvrige kjerneelementene i jobbkarakteristikamodellen, men dette viste seg å ikke være like fremtredende. Flere undersøkelser av jobbtilfredshet har vist at ledelsen og dens lederstil er av betydning for de ansattes tilfredshet på jobb. En måte å tilføre jobben mer positivt innhold er ved at lederen reduserer noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren. Her må det legges vekt på resultater og at den ansatte har nok kunnskap til å velge rett fremgangsmåte for å oppnå best mulige resultater. Våre informanter forteller at de opplever mye makt i sykepleieryrket, og at de trives med det ansvaret de har. Dette tyder på at ansatte kan ta enkelte avgjørelser uten å måtte forhøre seg med lederen først.

Et av våre mest interessante funn er at de ansatte søker mer støtte fra kollegene når lederen ikke er så synlig. Lederen fungerer mer som en administrator, mens de ansatte uttrykker behov for en leder som er mer synlig og tilstedeværende. Dette kan ses opp imot relasjons- og oppgaveorientert ledelse. Fra de ansattes side virker lederen mer oppgaveorientert, og er der først og fremst for å få ting til å gå rundt. Det at de ansatte ikke føler seg sett av lederen kan ses opp mot lederens store kontrollspenn. Hver avdelingsleder har ansvar for en stor gruppe ansatte, og i tillegg til alle de administrative oppgavene kan det bli vanskelig for lederen å se og følge opp hver enkelt. De ansatte opplever lederen som lyttende i den grad at de kan oppsøke henne ved behov, men de uttrykker også mangel på initiativ fra lederens side. Flere av informantene trekker frem enkelte ledere som viste interesse og var synlig på avdelingen, og hvordan dette hadde en positiv

---

innvirkning på deres trivsel i jobben og dermed på kvaliteten på tjenesten.

Analyser har vist at avdelingssykepleieres grad av relasjonsorientert atferd er tydelig knyttet til de ansattes tilfredshet. Dette samsvarer med våre funn da vi tydelig ser at de ansatte søker en leder som fokuserer på å skape gjensidig tillit og relasjoner, samt jobber for å identifisere seg med personalgruppen.

Vi kan gjennom denne undersøkelsen, basert på de svarene vi har fått fra våre informanter se at en synlig leder er essensielt i et yrke som dette. De ansatte ønsker å ha noen de kan søke støtte og råd hos, og hvis en leder ikke er nok tilstede faller denne oppgaven over på kollegene. Med hyppige utskiftninger de siste årene har ikke alle ansatte rukket å etablere et forhold til sin nærmeste leder og dette har en innvirkning på deres jobbtilfredshet. Samhandling, som er nødvendig for støtte, innebærer vanligvis gjensidighets forventninger. Derfor oppstår støtte hovedsakelig innenfor stabile relasjoner utviklet med kolleger. Selv om ledere tradisjonelt har vært ansvarlig for å støtte sine ansatte, kan de sterkeste støtteforholdene være blant kolleger (Chapman, 1993). En studie for å fastslå forholdet mellom sykepleieres oppfatning av kollegastøtte og jobbstress på sykehus viste at når sykepleiere opplever en nedgang i støtte, oppfatter de en økning i hyppigheten av jobbstress (Chapman, 1993). Våre informanter vektlegger kollegenes betydning, når det kommer til deres opplevelse av jobbtillfredshet og motivasjon. Dette er funn som ikke sammenfaller med Herzbergs tofaktorteori. I følge Herzbergs teori er de mellommenneskelige relasjonene en hygienefaktor som ikke fører til trivsel i seg selv, men som er viktig for å unngå mistrivsel. Vi ser gjennom våre funn at kollegarelasjoner er av stor betydning for de ansattes trivsel i jobben.

Som vi presenterte i teoridelen, er det funnet signifikante sammenhenger mellom jobbstress og jobbtillfredshet. Ved å identifisere og styrke effektive håndteringsmekanismer og utvikle støttende relasjoner, vil man kunne redusere opplevd stress på jobben og samtidig øke jobbtillfredsheten. Jobben er et sted hvor enkeltpersoner kan føle tilhørighet, uttrykke seg åpent og motta ærlige tilbakemeldinger. Ansatte får oppleve at de ofte ikke er alene med sine problemer. Kolleger gir selvforståelse og selvtillit, og fungerer som en kilde til sikkerhet som kan redusere eventuell spenning (Chapman, 1993). Det vises at medarbeiderstøtte

---

er mer enn dobbelt så viktig som andre kilder til støtte (LaRocco, House & French Jr., 1980, referert i Chapman, 1993), og personer som mottar støtte fra enten kolleger eller leder rapporterer lav rollekonflikt og tvetydighet, høy deltakelse og god kompetanseutnyttelse.

Stor misnøye med leder og kolleger har blitt vist å være hovedårsaker til at sykepleiere forlater sykehus. Dette samsvarer med våre funn rundt kollegenes betydning for ansattes tilfredshet i jobben, og hvilke konsekvenser som kan komme av dårlig kollegastøtte. Flere av informantene nevner også kolleger når de snakker om stress på arbeidsplassen. Et stressende miljø i kombinasjon med liten støtte fra kolleger vil for noen kunne bli så utfordrende at de forlater jobben. En situasjon med stor grad av turnover vil ha negativ innvirkning på kvaliteten og kontinuiteten på et sykehjem. Kollegaforhold som situasjonsstøtte hadde størst sammenheng med generell jobbtildfredshet. (Cook & Mandrillo, 1982, referert i Chapman, 1993). I eldreomsorgen er arbeidsdagen delt inn i tre forskjellige skift; dag, kveld og natt. Dette kan føre til at meningsfylt kontakt mellom ansatte blir vanskelig, da alle jobber turnus og ikke vil få muligheten til å jobbe med de samme kollegene hver dag.

Sosial støtte, beskrevet som å forbedre en persons *tilpasningskompetanse* for å håndtere både korte og langvarige kriser og forandring, kan spille en viktig rolle for å lindre stress og dermed forbedre helse og velvære. Gjensidig utveksling med kolleger har størst potensial for å hindre jobbstress og dets konsekvenser (Gray-Toft, 1980; Webster, Kelly, Johst, Weber, Wickes, 1982, referert i Chapman, 1993). Dette samstemmer med våre funn om at ansatte bedre kan takle stress så lenge de har gode kolleger å søke støtte hos.



---

## KONKLUSJON

På bakgrunn av våre funn, teori og utfallet av diskusjonen, har vi kommet frem til noen sentrale faktorer som påvirker jobbtilfredsheten innen eldreomsorgen, i dette tilfellet ved et sykehjem i Oslo. Disse faktorene vil ofte påvirke kvaliteten på arbeidet som gjøres og dermed de eldres sikkerhet, livskvalitet og tilfredshet. Ettersom det er en sterk økning i antall eldre i Norge, vil økt kunnskap om dette temaet være av stor betydning både nå og i fremtiden.

På grunnlag av erfaring, interesse, aktualitet og relevans valgte vi problemstilling og teori. Vi ser at våre funn i stor grad får støtte fra selvvalgt teori. Det er blant annet en klar tendens til at de ansatte kobler tilfredshet til egenskapene ved arbeidsoppgavene. Oppgavebetydning kom frem som den faktoren som påvirket deres opplevelse av å ha en meningsfylt jobb i størst grad, noe som igjen påvirker jobbtilfredsheten. Vi så også at personlig utvikling og muligheten til å delta på kurs påvirket de ansattes jobbtilfredshet i stor grad. Våre funn viser at det å tilby de ansatte kurs ikke er nok, men det må også tilrettelegges med både bemanning og tid for å muliggjøre kompetanseutvikling.

Våre informanter forteller at de faktorene som har størst innvirkning på deres tilfredshet i jobben nettopp er bemanning og tid. Her ser vi at bedre organisering og flere på jobb er noen av tiltakene som skal til for at dette kan bedres. I en kommunal jobb som dette, kan det være vanskelig å få gjennomført slike tiltak, da de har strenge budsjetter å forholde seg til. Med en leder som er lite synlig/delaktig og dermed ikke vet hvordan situasjonen er på avdelingen, vil det bli enda vanskeligere for lederen å se forhold som i negativ grad påvirker bruk av ressurser, de ansattes tilfredshet i jobben og muligens kvaliteten på arbeidet.

Det vi finner mest interessant er funnet om kollegastøtte, og det at de mellommenneskelige relasjonene er av så stor betydning for de ansattes jobbtilfredshet. Våre antakelser om at en synlig leder er viktig i et slikt yrke stemte overens med våre funn, men vi hadde i større grad sett for oss at de ansatte ville bli negativt påvirket av en mindre tilstedeværende leder. Våre funn viser her at de ansatte heller søker mer støtte blant kolleger når lederen er mindre synlig. Det kommer frem av våre informanter at det å legge til rette for kunnskapsdeling

---

vil være med på å øke kompetansen og styrke kollegarelasjonene og trivselen. Et slikt tiltak ser vi på som gjennomførbart.

Vi ser en tydelig sammenheng mellom hvor tilfredse de ansatte er og deres ønske om å bli i jobben. For å ivareta kvaliteten på eldreomsorgen vil det også være viktig å beholde de kompetente ansatte som allerede er i organisasjonen. De ansatte må da få muligheten til å bruke den kompetansen de innehar så de ikke blir frustrerte eller begynner å kjede seg. Her ser vi at for eksempel bedre organisering av arbeidsoppgavene kan frigjøre ressurser og gi de ansatte mer variasjon i jobben de utfører, og med dette unngå en del belastende og rutinepreget arbeid. Vårt inntrykk er at våre informanter utnytter seg selv og sine ressurser til det ytterste for å ivareta kvaliteten på tjenesten. Det er likevel innlysende at for lite bemanning i forhold til oppgavene fører til stress og i verste fall en dårligere kvalitet. Slik som i mange andre omsorgsykker vil bedre økonomiske rammer og menneskelige ressurser kunne skape bedre kvalitet.

Vi synes en av våre informanter oppsummerer noe av det vesentligste her:

*“Det må spares på helt andre måter, men de må sette beboerne først, kvaliteten. De må tenke på hva kvaliteten er”*

### **Videre forskning**

Vi har i konklusjonen unnlatt å trekke for bastante slutninger da kvalitative metodetilnærminger ofte gir et urepresentativt utvalg. Det er sjelden mulig å generalisere resultatene man har kommet frem til ettersom utvalget ofte er lite og skjevt.

Ved å gjøre en god analyse på hvilke faktorer som påvirker jobbtilfredshet er det nødvendig å kartlegge flere institusjoner for å få et mer reelt bilde. Videre forskning på dette feltet burde gå dypere inn på det personlige aspektet for å få et fullstendig bilde av begrepet jobbtilfredshet. Her vil alder, kulturell bakgrunn, verdier og holdninger være viktige faktorer å se på. Videre har vi i denne oppgaven sett bort i fra hvilken påvirkning lønn og status har på de ansattes

---

jobbtilfredshet, dette ser vi også som en interessant inngangsvinkel for å undersøke begrepet. Med tanke på våre funn rundt kollegarelasjoner kunne det også vært spennende å gå nærmere inn i hvilken påvirkning de mellommenneskelige relasjonene har på ansattes tilfredshet i jobben.

---

**Referanseliste**

Ali, S., A., M., Said, N., A., Yunus, N., M., Kader, S., F., A., Latif, D., S., A. og Munap, R. (2013). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 46-52.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.646>.

Applebaum, D., Fowler, S., Fiedler, N., Osinubi, O. og Robson, M. (2010). The Impact of Environmental Factors on Nursing Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intention. *The Journal of Nursing Administration*, 40(0), 323-328.  
[10.1097/NNA.0b013e3181e9393b](https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3181e9393b).

Arnold, J. og Randall, R. (2010). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5th ed. Harlow: Pearson.

Bjørnstad, R., Gjelsvik, M., L., Holm, I., Holmøy, E., Nielsen, V., O., Stølen, N., M. og Texmon, I. (2009). Kan behovet for helse- og omsorgstjenester dekkes?. *Økonomiske analyser* (6), 33-41. Hentet fra  
[https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa\\_200906/stolen.pdf](https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa_200906/stolen.pdf).

Bloisi, W. (2007). *An introduction to Human Resource Management*. McGraw-Hill Education.

Bratt, M. M., Broome, M., Kelber, T. S. og Lostocco, L. (2000). Influence of Stress and Nursing Leadership on Job Satisfaction of Pediatric Intensive Care Unit Nurses. *American journal of critical care*, 9(5), 307-317.

Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Gyldendal Norske Forlag AS.

Carr, K., K. & Kazanowski, K., M. (1994). *Factors affecting job satisfaction of nurses who work in long-term care*. *Journal of advanced nursing*.

Chapman, J. (1993). Collegial support linked to reduction of job stress. *Nursing management*, 24(5), 52-54.

---

Chou, J-A., R. & Robert, A., S. (2008). Workplace Support, Role Overload, and Job Satisfaction of Direct Care Workers in Assisted Living. *Journal of Health and Social Behavior*. 49(2), 208-222.

Duxbury, M., L., Armstrong, G., D., Drew, D., J. og Henly, S., J. (1984). *Head Nurse Leadership Style with Staff Nurse Burnout and Job Satisfaction in Neonatal Intensive Care Units*. Nursing Research, Wolters Kluwer Health.

Eslami, J. og Gharakhani, D. (2012). *Organizational Commitment and Job Satisfaction*. ARPN Journal of Science and Technology.

Estudie.no. (2015). *Mihalyi Csikszentmihalyi's flyt-teori*. Hentet fra <https://estudie.no/mihalyi-csikszentmihalyis-flyt-teori/>.

Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Gripsrud, G., Olsson, U., H. og Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. 3.utg. Cappelen Damm AS.

Hackman, R., J. og Oldham, G., R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley Publishing Company.

Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper*. Gyldendal Norske Forlag AS.

Helse, Medisin, Teknologi. (2009). *Stor mangel på helsepersonell i fremtiden*. Hentet fra <http://www.helsemedisinteknologi.no/stor-mangel-pa-helsepersonell-i-fremtiden/>.

Jacobsen, D., I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget AS.

---

Judge, T., A. og Watanabe, S. (1993). Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.939>.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2013). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Latham, G., P. (2012). *Work motivation. History, theory, research and practice*. Sage Publications.

Martinsen, Ø., L. (2015). *Perspektiver på Ledelse*. Gyldendal Norske Forlag AS.

McGilton, K., S., McGillis, L., H., Wodchis, W., P. og Petroz, U. (2007). Supervisory Support, Job Stress, and Job Satisfaction Among Long-term Care Nursing Staff. *Journal of Nursing Administration*, 37(7/8), 366-372.  
10.1097/01.NNA.0000285115.60689.4b.

McNeese-Smith, D. (1999). A content analysis of staff nurse descriptions of job satisfaction and dissatisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 29(6), 1332-1341.  
10.1046/j.1365-2648.1999.01018.x.

McNeese-Smith, D. (1995). Job Satisfaction, Productivity, and Organizational Commitment: The Result of Leadership. *Journal of Nursing Administration*, 25(9), 17-26.

Spector, P., E. (1997). *Job satisfaction; Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage Publications.

SSB. (2017). *Menns levealder fortsetter å øke*. Hentet fra  
<https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/dode/aar>.

---

Tait, M., Padgett, M., Y. og Baldwin, T., T. (1989). Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502-507.

10.1037/0021-9010.74.3.502.

TV2. (2017, 09. mars). *Jeg har vurdert å slutte mange ganger* (filmklipp). Hentet fra <http://www.tv2.no/v/1156293/>

Yukl, Gary. (2013). *Leadership in Organizations*. 8th. edition. Pearson Education Limited.

---

**Vedlegg**
**Vedlegg 1 – Utsagn respondenter (ansatte)**

UTSAGN RESPONDENTER	BEGREPER
<b>Generelle spørsmål</b>	
<p><b>I1:</b> "For meg er det helheten av jobben, hva jeg selv kan bidra med og hva ledelsen kan gjøre for at jeg trives på jobb, og målgruppen vår, pasientene"</p> <p><b>I2:</b> "At jeg trives. At jeg liker det jeg gjør da, selvfølgelig."</p> <p><b>I4:</b> "Jeg trives godt, fordi jeg hadde veldig lyst til å bli sykepleier. "</p> <p><b>I3:</b> "Først og fremst det som gjør meg fornøyd med jobben min er at det kommer fra den indre følelsen, at jeg liker jobben min"</p> <p><b>I5:</b> "Hvis jeg får gjort alle oppgavene jeg har planlagt så er jeg fornøyd. Miljø spiller stor rolle, hvis det er godt samarbeid det motiverer"</p>	Jobbtilfredshet
<b>Oppgaver</b>	
<p><b>I3:</b> "Praktiske oppgaver, sykepleieroppgaver, tefloner og sånne ting, det kunne jeg tenkt meg å ha mer av, det hadde gjort meg mer fornøyd"</p> <p><b>I3:</b> " Hadde vi hatt flere på jobb eller</p>	Variasjon i ferdigheter



*færre brukere på avdelingen føler jeg at jeg kunne utnyttet min kompetanse og ressurser bedre”*

**I2:** *“Jeg har behov for å utvikle meg og bruke den kompetansen jeg har”*

**I1:** *“Praksis gir mestring og du blir klokere av å gjøre det du har lært, og forske litt mer og gjerne gjøre det litt bedre. Men når du ikke kan gjøre det, så stopper utviklingen og jeg føler meg dum”*

**I5:** *“De får ikke brukt kompetansen sin, og da blir de lei og da slutter de”*

**I4:** *“Jeg blir jo veldig tilfreds hvis jeg får gjennomføre oppgavene jeg starter på”*

**I4:** *”Jeg kan ikke si at jeg er så flink til å gi full informasjon, og det er jo det som er, at det blir en vane at du tror at alle vet, på en måte. Så det har skjedd også at jeg kommer og tenker at ”ah, jeg kunne visst litt mer om den pasienten”*

**I3:** *“Det er ikke alltid at det lar seg gjøre at en kan ta av seg av en og samme pasient. Dette er også for egen helse da en og samme pasient over*

Oppgaveidentitet

<p><i>lengre tid kan bli en belastning på oss“</i></p> <p><b>I3:</b> ”<i>Jeg trives med pasientene, det er dem som får meg til å jobbe her”</i></p> <p><b>I5:</b> ”<i>Det er pasientene i fokus. Stell. Det er det som er det viktigste”</i></p> <p><b>I1:</b> ”<i>Du ser at du gjør en forskjell for noen andre“</i></p> <p><b>I2:</b> ”<i>Og jeg trives veldig godt med pasientene, derfor går jeg på jobb”</i></p> <p><b>I1:</b> ”<i>Men jeg prøver ihvertfall å yte 100% til de pasientene jeg har selv og jeg får jo veldig bra tilbakemeldinger hos pasientene så jeg tror nok at jeg gjør det også”</i></p> <p><b>I1:</b> ”<i>Når jeg kan gjennomføre mine oppgaver på best mulig måte. Og da trenger jeg tid for å gjøre det”</i></p>	<p>Oppgavebetydning</p>
<p><b><i>Autonomi</i></b></p>	
<p><b>I4:</b> ”<i>Og da påvirker jeg i og med at jeg kan være mer selvstendig, og jeg kan gjøre faglige oppgaver, kanskje som å stelle sår”</i></p> <p><b>I2:</b> ”<i>Jeg blir jo veldig tilfreds hvis jeg klarer å gjennomføre det jeg vil gjøre på jobben”</i></p>	<p>Økt kompetanse</p> <p>Gjennomføring</p>

<p><b>I1:</b> “Jeg synes jeg står ganske sterkt, med det at jeg kan komme med forslag om hverdagen på jobb og hverdagen til beboerne, føler at min mening blir hørt”</p>	Kontroll
<p><b>I5:</b> “Det å kunne gi noe, å skape en god relasjon, følge opp over tid, til en viss grad bestemme hverdagen selv og at ingen dag er lik en annen”</p>	Relasjon
<p><b>I2:</b> ”Så på en måte ser jeg at jeg kan påvirke arbeidsmiljøet på en positiv måte, at jeg er mer ressurssterk enn å være ressursavhengig av de som er faglærte. Og det er jo rundt der en utvikling skjer”</p>	Kontroll & utvikling
<p><b>I3:</b> “Per i dag med de oppgavene vi har og hvor mange vi er på jobb så har jeg egentlig ikke tid til å ha mer ansvar”</p> <p><b>I4:</b> ”Jeg har mye ansvar, veldig mye. Å være sykepleier er veldig mye ansvar. Jeg trives med det ansvaret jeg har”</p>	Ansvar
<b>Tilbakemeldinger</b>	
<p><b>I5:</b> “Jeg ser det blant annet på sånn som sår og sånn da. Hvis du steller en pasient og gjør en grundig jobb, så ser du jo det når du gjør en bra jobb”</p> <p><b>I4:</b> ”Jeg ser jo det etter endt</p>	Direkte tilbakemelding

<p><i>arbeidsdag, om de jeg har stelt er fornøyde, og da er jeg også fornøyd”</i></p> <p><b>I2:</b> <i>“Men for min del ser jeg alltid hvordan beboerne eller pasientene blir, uttrykket dems da jeg kommer til dem og hvor fornøyde de er med jobben jeg gjør, det gir meg mye”</i></p> <p><b>I1:</b> <i>“Det har mye å si det skal jeg si deg”</i></p> <p><b>I2:</b> <i>”Tilbakemelding fra sjefen er veldig lite, på alle kanter. Men vi som jobber her er veldig åpne med hverandre”</i></p> <p><b>I4:</b> <i>” Sjefene har ikke tid til å være her og se, men av kollegaer får vi”</i></p> <p><b>I4:</b> <i>”Det kommer helt an på hvem som er leder, vi har hatt så mye utbytting av ledere at det er vanskelig å føle seg hørt og sett når vi ikke har en fast leder”</i></p>	<p>Tilbakemelding fra leder</p> <p>Synlig leder og kollegarelasjon</p>
<b>Kurs og utvikling</b>	
<p><b>I2:</b> <i>” Det hender at jeg ber om å få gå på kurs, og da får jeg lov til det, og det er jo motiverende. At de disponerer litt ekstra for fagutviklingen”</i></p> <p><b>I3:</b> <i>”Nei, på grunn av tid. Hadde vi hatt flere på jobb eller færre brukere på avdelingen føler jeg at jeg kunne utnyttet min kompetanse og ressurser</i></p>	<p>Kompetanse og resurser</p> <p>Bemanning</p>

<p><i>bedre”</i></p> <p><b>I5:</b> <i>”Vi får tilbud om kurs, men man rekker det ikke på grunn av bemanning og tid og sånn”</i></p> <p><b>I4:</b> <i>”Det første er jo å opprettholde kvaliteten på utførelsen av sykepleieroppgavene”</i></p> <p><b>I2:</b> <i>”Første året lærer man masse, men etter hvert blir det bare rutiner. ”</i></p> <p><b>I5:</b> <i>”Først og fremst, skal man utvikle seg må man ha tid til det. Man må eksperimentere og lære av hverandre. Men når man ikke kan gjøre det, så blir man stående stille”</i></p>	<p>Mulighet for vekst og videreutvikling</p> <p>Kvalitet</p> <p>Utvikling</p>
<b>Stress</b>	
<p><b>I4:</b> <i>”Veldig mye. Særlig når vi er få på jobb. Også kanskje når vi er mange på jobb fordi det er ting som skjer. Det kan være en som har falt, ekstra krevende pasienter osv.”</i></p> <p><b>I3:</b> <i>”Så det har ikke bare med bemanning å gjøre, men ting som skjer til daglig”</i></p> <p><b>I1:</b> <i>”Jeg tåler stress så lenge jeg har gode kolleger. Men er det mye stress og jeg har dårlige kolleger så slutter jeg.”</i></p>	<p>Bemanning og jobbstress</p> <p>Kollegarelasjon</p>

<p><b>I5:</b> "Det har en innvirkning ja. Altså hvis du jobber med folk som ikke stresser så går jo jobben lettere og du får gjort mye mer. Det har mye å si på jobben den stressinga."</p> <p><b>I2:</b> "Det er drepende. Noen ganger får du nesten ikke gå på do"</p> <p><b>I4:</b> " Vi har veldig lite tid og masse oppgaver. Flere ganger får vi ikke pause heller"</p>	<p>Konsekvenser av jobbstress</p>
<b>Ledelse</b>	
<p><b>I3:</b> "Jeg føler meg hørt og sett av henne. Ja, det er veldig viktig"</p> <p><b>I1:</b> "Hun er god til å lytte ihvertfall, på det vi sier"</p> <p><b>I2:</b> " Vi har hatt ledere vi nesten ikke så hele dagen på avdelingen, mens vi også har hatt ledere som hver eneste dag starter dagen med oss, og det var så koselig"</p> <p><b>I5:</b> "De var med på alt! De kom flere ganger på avdeling, og det er jo så koselig, bare spørre hvordan har du det."</p> <p><b>I2:</b> " Jeg tror ikke det er sunt å skifte leder for ofte. Vi har jo også hatt ledere som ikke har brydd seg om personalet,</p>	<p>Synlig og støttende leder</p>

<p><i>og da gjør jo det en innvirkning på at man ikke har lyst til å gå på jobb fordi vi ikke har det bra på jobb. Og da gjør du heller ikke en kjempegod jobb. For pasientene merker hvordan du har det selv”</i></p> <p><b>I1:</b> <i>”Sjefene har ikke tid til å være her og se, men av kollegaer får vi tilbakemeldinger. Mellom kollegaene er forholdet bra”</i></p> <p><b>I3:</b> <i>”Det er meget viktig. Jeg har hatt en del utfordringer, og hadde det vært at vi ikke har det gode forholdet fra bunn, kunne det ha vært veldig, veldig vanskelig. Men jeg er ikke redd for å, jeg føler meg trygg når jeg har ting å snakke med dem om”</i></p>	<p>Relasjon til leder</p>
--	---------------------------

**Vedlegg 2 – utsagn respondenter (ledere)**

UTSAGN RESPONDENTER	BEGREPER
<b><i>Innledende spørsmål</i></b>	
<p><b>I7:</b> ”Jeg vil si jeg ble født leder. Jeg har alltid vært en ledertype og det faller veldig naturlig”</p> <p><b>I8:</b> ”Jeg mener ihvertfall jeg er lyttende, at jeg møter personalgruppen”</p> <p><b>I8:</b> ”Jeg oppfatter at jeg er rettferdig overfor personalgruppen, de er jo, synes jeg, den største ressursen. Jeg tenker at det er viktig, en god investering”</p>	<p>Bakgrunn og utdanning</p> <p>Lederegenskaper</p>
<b><i>Jobbtilfredshet</i></b>	
<p><b>I7:</b> ”At du er glad i jobben, liker å gå på jobb, våkner om morgningen og gleder deg til jobb. Har hyggelig kollegaer å jobbe sammen med. Og en leder som ser meg”</p> <p><b>I8:</b> ”Det er jo å trives på jobben da, å være engasjert og ha det hyggelig og å ha utfordringer på jobben, da tror jeg du får tilfredshet i jobben. Også er jo selvfølgelig nærmeste leder en viktig ting, at du ikke møter ryggen der hele tiden”</p> <p><b>I8:</b> ”Jeg tror det er viktig å være imøtekommende og veilede og være der</p>	<p>Jobbtilfredshet</p> <p>Lederens betydning</p>



<p><i>for dem når det må være et eller annet, eller oppstår et eller annet”</i></p> <p><b>I7:</b> <i>”Har et ansvar i det å legge til rette for, når de kommer med ønsker og kunne innfri dem. Jobbe i turnus der er det ikke mye rom”</i></p> <p><b>I7:</b> <i>”En god relasjon til de ansatte er viktig samtidig som du må sørge for å behandle likt, ikke bli venninne eller venn. Har litt erfaringer med det og det er ikke lurt”</i></p> <p><b>I7:</b> <i>”De ansatte søker støtte, men ikke så mye faglig, opplever mer at jeg er sosialarbeider og mor”</i></p>	<p>Relasjon</p> <p>Støtte</p>
<p><b>Ledelse og utvikling</b></p>	
<p><b>I8:</b> <i>”Jeg er veldig opptatt av personalet. Jeg føler at det er de viktigste oppgavene mine, også selvfølgelig økonomi da”</i></p> <p><b>I7:</b> <i>” Like viktig å se de ansatte som å se brukerne. Gi individuelle tilbud, nok rom til å gjøre det, og påvirke”</i></p> <p><b>I7:</b> <i>”Man prøver å tilrettelegge så godt man kan”</i></p> <p><b>I8:</b> <i>”Men ja, dem får være med og jeg</i></p>	<p>Arbeidsoppgaver</p> <p>Autonomi</p>

<p><i>lytter til dem og vi vurderer sammen”</i></p>	
<p><b>I7:</b> <i>”Vi lager handlingsplan i samarbeide med ansatte, de må eie dette for at vi skal få gjennomført det, vi må gjøre dette sammen”</i></p>	
<p><b>I7:</b> <i>”Jeg er tydelig på ting jeg ser som jeg ikke liker”</i></p>	Tydeliggjøre forventede resultater
<p><b>I7:</b> <i>”Greia er at du må prøve å ta de ressursene du har og prøve å finne ut hvem som er god på hva”</i></p>	Bruk av menneskelige ressurser
<p><b>I8:</b> <i>”Jeg sitter oppe stort sett hele tiden, vi har jo kontorer her nede også. Så jeg sitter oppe med åpen dør og det er bare å komme inn og det sier jeg jo ofte til dem også”</i></p>	Synlig leder
<p><b>I7:</b> <i>”Det er åpen dør til meg hele tiden, sitter mye i avdelingen”</i></p>	
<p><b>I8:</b> <i>”Personalgruppa skal jo jobbe i team, så de er nødt til å kommunisere og jobbe bra sammen”</i></p>	Kollegarelasjoner
<p><b>I7:</b> <i>”Utfordringen er om folk begynner å bli syke for vi har ikke midler til å leie inn vikarer til alle og da blir det den vonde spiralen”</i></p>	Utfordringer
<p><b>I8:</b> <i>”Jeg ser at de vi får inn nå på</i></p>	Utvikling

<p><i>langtidspost, de er dårlige, de blir ikke så lenge, det er mye terminal pleie, og mye komplekse sykdomstilfeller, mye sammensatt”</i></p>	
<p><b>I7:</b> <i>”Hvis du har litt rom i budsjettet ditt har du mulighet til å lage litt fagdager og gi de ansatte muligheten til å føle seg sett og hørt”</i></p>	Utvikling og relasjon
<p><b>I8:</b> <i>”Her er du litt mer alene da, du har ikke 10 andre sykepleiere å forholde deg til på avdelingen, sånn at det krever mye av dem ja”</i></p>	Ansvar

---

**Vedlegg 3 – Intervjuguide****LEDER****Innledende spørsmål**

- Hva er din faglige bakgrunn og erfaring som leder? / Hvordan har du opparbeidet deg din kompetanse som leder?
- Hva regner du som dine viktigste lederegenskaper?

**Jobbtilfredshet**

- Hva legger du i begrepet jobbtilfredshet?
- Hvordan opplever du din betydning for de ansattes tilfredshet?
  - *Føler du at du har en god relasjon til de ansatte?*
- Opplever du at de ansatte søker støtte hos deg?

**Ledelse**

- Hva ser du på som dine viktigste arbeidsoppgaver?
- Får ansatte delta i avgjørelser som påvirker dem og deres arbeidssituasjon?
  - *Hvordan/på hvilken måte?*
- Hvordan tydeliggjør du forventede resultater?
- Hvordan opplever du din innflytelse i bruk av menneskelige ressurser?

- 
- Hvordan blir det tilrettelagt for kommunikasjon mellom ansatte seg imellom/leder og ansatte?
    - *Har dere regelmessige planleggingsmøter?*
    - *Hvor ofte har dere medarbeidersamtaler?*

## **ANSATTE**

### **Generelle spørsmål**

- Hva legger du i begrepet jobbtilfredshet?
  - *Hva gjør at du er fornøyd med jobben din?*
- Hva gjør at du er mindre fornøyd med jobben din?
  - *Hva tenker du kan gjøres for å bedre dette?*
  - *Hvordan hadde en optimal situasjon sett ut for deg?*
  - *Hva skal til for å forbedre din trivsel på jobb?*

### **Oppgaver**

#### *Oppgave identitet, oppgave betydning*

- Hvilke faktorer ved selve arbeidet gjør deg tilfreds og motivert?
  - *Hva bidrar til at du opplever jobben som meningsfull?*
- Hva ser du på som dine viktigste arbeidsoppgaver?
- Får ansatte/du delta i avgjørelser som påvirker dem/deg og deres/din arbeidssituasjon?
  - *Hvordan/på hvilken måte?*

### **Autonomi**

- Hvordan opplever du muligheten din til å påvirke og utvikle egen rolle?
  - *Får du ta individuelle avgjørelser?*

- 
- *Anser du det som betydningsfulle avgjørelser?*
  - *Hvilken type avgjørelser er dette?*
  - *I hvilken grad må du høre med leder før du foretar deg noe?*
  - *Hvordan ville du opplevd å ha mer ansvar i jobben din?*
  - *Hvilke effekter har ansvar på din følelse i jobben?*
- I hvor stor grad kan du påvirke hvordan din arbeidsdag ser ut?
    - *Må du følge veldig fastsatte rutiner?*
    - *Kan dere på avdelingen fordele oppgaver mellom dere?*

### **Tilbakemelding og kommunikasjon**

- I hvilken grad opplever du å få direkte og klar informasjon om effekten av egen arbeidsinnsats?
  - *I hvilken grad har du muligheten til å se resultater som en følge av din arbeidsinnsats? F.eks. følge opp samme pasient over lengre tid, se forbedringer ol.*
- Hvordan blir det tilrettelagt for kommunikasjon ansatte seg imellom/leder og ansatte?
  - *Hvor ofte har dere medarbeidersamtaler?*
  - *Bidrar dette i noen grad til din trivsel i jobben?*

### **Muligheter for utvikling**

#### *Variasjon i ferdigheter*

- Får du brukt din kompetanse og dine ressurser på en tilfredsstillende måte?
  - *I hvilken grad får du brukt din kompetanse i arbeidet du gjør?*
- Hvordan opplever du muligheten for vekst og utvikling i jobben din?
  - *Er dette et behov du har? Føler du dette behovet blir ivaretatt?*
  - *Hvordan vil dette ha innvirkning på din trivsel?*

- Blir det tilrettelagt for å delta på kurs?
  - *Hvilke kurs har du hatt gjennom jobben ved dette sykehjemmet?*
  - *Hva synes du om disse kursene?*

### **Ledelse**

- Hvordan er ditt forhold til din nærmeste leder?
  - *Er dette viktig for din trivsel på arbeidsplassen?*
  - *Er det noe du synes lederen din er spesielt god/dårlig på?*
- Har du hatt flere forskjellige ledere?
  - *Har din trivsel i jobben variert som følge av dette?*

### **Stress**

- Hva er din opplevelse av stress på jobben?
  - *Hvilken innvirkning har stress på deg og din trivsel?*
  - *Er det noe du opplever som spesielt stressende?*
  - *Hvilke tiltak tror du kunne bidratt til å redusere stress på arbeidsplassen?*
- Hvordan føler du kravene som stilles til deg i jobben har utviklet seg over de siste årene?
  - *Opplever du høyere tidspress på arbeidsoppgavene som skal gjennomføres?*
  - *Har arbeidsbelastningen økt?*
  - *Opplever du ofte at du blir avbrutt midt i en oppgave? / Får du nok tid til å gjennomføre oppgavene du skal?*

Opplever du at ditt arbeid blir satt pris på/anerkjent av leder/kolleger?

---

**Vedlegg 4 – Godkjenning fra NSD**

Anders Gautvik-Minker  
Institutt for ledelse og organisasjon Handelshøyskolen BI  
Nydalsveien 42  
0442 OSLO

Vår dato: 07.04.2017

Vår ref: 53641 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

**TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER**

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 15.03.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>53641</i>	<i>Jobbtilfredshet i eldreomsorgen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Handelshøyskolen BI, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Anders Gautvik-Minker</i>
<i>Student</i>	<i>Marit Lande Øyjord</i>

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

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

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 02.06.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41

Vedlegg: Prosjektvurdering

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