

Jobbtilfredshet blant sykepleiere - refleksjoner og utfordringer



Av Oddvar Førland, Margareth Haukom og Ingfrid Kristoffersen

Med tillatelse fra forfatterne gjengir vi store deler av dette kapitlet, som står i boken Alvsvåg & Førland (2007) *Engasjement og læring. Fagkritiske perspektiv på sykepleie*. Oslo: Akribe.

Hvordan opplever sykepleiere sin arbeidssituasjon og sine arbeidsoppgaver? Hvor fornøyde er de med innholdet i jobbene sine? Hva skaper trivsel? Hva skaper engasjement og arbeidsglede? Hva gir energi i arbeidet? Hva gir mening i arbeidet? Dette skal vi reflektere over i det følgende.

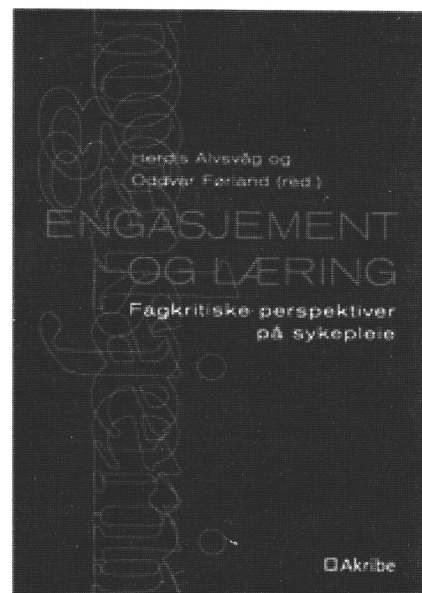
Sykepleiere og jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet blir ofte beskrevet sosialpsykologisk som den ansattes følelsesmessige opplevelse av å ha en jobb, ut i fra vedkommendes vurdering av fordeler og ulemper ved jobben (Price 1972, Pearson 1991, Cranny, Smith og Stone 1992, Hasselhorn, Tackenberg og Muller 2003 og Sørensen 2005). Tilfredsheten kan være grunnet i ulike sider ved jobben i seg selv; det vil si i jobbinterne forhold som for eksempel opplevelsen av arbeidsoppgavene man utfører, autonomien i jobben, arbeidsmiljøet, lønnen man får for arbeidet med mer. Opplevelsen av jobbtilfredshet kan imidlertid også ha sammenheng med forhold

utenfor selve jobben, altså med jobbeksterne forhold. Det kan være egenskaper og holdninger ved personen som innehar jobben, livssituasjonen utenom jobben, engasjementer på fritiden og familiesituasjonen. Den relative betydningen av jobbinterne kontra jobbeksterne forhold varierer selvsagt fra person til person.

Det er for de fleste av oss lettere å trives i en jobb når vi merker at vårt arbeid settes pris på og vurderes positivt av andre. Likeens kan jobbtilfredsheten påvirkes av hvordan man oppfatter at samfunnet verdsetter denne type arbeid. Videre påvirkes vi av tilbakemeldinger og oppfatninger fra de vi samarbeider med i jobbene våre; pasienter og kollegaer. Hva så med sykepleiere og jobbtilfredshet? Undersøkelser viser at sykepleieryrket oppleves belastende på flere områder sammenlignet med mange andre yrker. En dansk arbeidsmiljøundersøkelse viser at sykepleiere opplever høyere arbeidstempo og betydelig sterkere følelsesmessige påkjenninger enn det som er vanlig for andre yrkesgrupper (Arbeidsmiljøinstituttet 2006). Førland (2005) fant at sykepleiere, i større grad enn det som er vanlig blant andre arbeidstakere, opplever at de er utslitt når de kommer hjem fra jobb, at arbeidet er emosjonelt stressende og fysisk hardere. Til tross for dette er sykepleiere like fornøyde som andre arbeidstakere når de svarer på mer generelle spørsmål om jobbtilfredshet.

I prosjektet "Sykepleieres yrkesløp og yrkesverdier" (Førland 2005) svarte 277 sykepleiere



skriftlig med egne ord på spørsmål om hva de var mest og minst fornøyd med i jobbene sine. Faglige utfordringer, meningsfulle møter med mennesker, varierte arbeidsoppgaver, selvstendig arbeidsfunksjon og et godt kollegialt arbeidsmiljø var gjengangertema i beskrivelsene av hva de var mest fornøyd med (Førland, Haukom og Kristoffersen 2005). Det kan se ut som om slike innholdsmessige sider ved arbeidet kompenseres for de belastende og negative sidene ved yrket.

Faglige utfordringer og læring

Når jeg får bruke mine kunnskaper, opplever jeg faglig utvikling, noe som gir fornøydhet i jobben. Jeg har et spennende og utfordrende arbeid. Jeg har aldri en lik dag og får stadig nye utfordringer og ny kunnskap (Førland, Haukom og Kristoffersen 2005: 11).

Faglige utfordringer, læring og tilegnelse av ny kunnskap for å kunne møte komplekse

pasientsituasjoner og å få bruke seg selv som fagperson, var sentrale tema i mange av sykepleiernes egenformulerte beskrivelser av sin jobbtrivsel (Førland, Haukom og Kristoffersen 2005).

I dagens helsetjeneste blir helseinstitusjoner ofte omtalt som kunnskapsbedrifter. Behandlings- og pleieregimer utvikles og endres i stadig raskere tempo. Sykepleieren må, i tillegg til å holde ved like tidligere ervervede kunnskaper og ferdigheter, også tilegne seg nye. Endringene setter store krav til sykepleiers evne til å være fleksibel og til stadig å møte nye faglige utfordringer og krav. Et fagfelt i utvikling og endring oppleves som personlig utfordrende og spennende. For at læring og utvikling skal være trivselsskapende må imidlertid utfordringene og kravene komme i passende tempo og mengde. Det må være tid og rom for å reflektere over kunnskapen og erfaringene.

Den grunnleggende kompetansen som sykepleierne har tilegnet seg i sin bachelorutdanning må videreutvikles i yrkeslivet gjennom deltakelse i et arbeidsfellesskap. For å være i utvikling trenger både den nyutdannede og den mer erfarne å utveksle teoretiske og praktiske erfaringer. Gjennom veiledning og refleksjon over sykepleien kan de hjelpe hverandre med å integrere ny kunnskap. Dette kan gjøres på ulike måter. Man kan skape rom og åpenhet for å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger underveis i samarbeidet i løpet av arbeidsdagen. Man kan skape arenaer for å dele litteratur - teori og forskning - omkring aktuelle tema, sykepleiefaglig og tverrfaglig. Man kan reflektere skriftlig alene over utfordrende situasjoner man har vært i, eller refleksjonene kan deles muntlig i samlinger i personalgruppen.

Hensikten med dette er å dele med hverandre erfaringer knyttet til utfordrende og lærerike situasjoner. Gjennom refleksjon over handling skapes læring (Tveiten 2002). Når det skjer læring blir yrkesutøvelsen spennende og faget oppleves utfordrende. Det er en oppgave både for arbeidstaker og arbeidsgiver å legge tilrette for slik læring og utvikling i en travel hverdag. Å få bruke seg selv som fagperson i møte med pasientene bidrar til jobbtrivsel.

Meningsfulle møter med pasienter

"Jeg trives med å arbeide tett innpå mennesker. Føler da jeg gjør noe nyttig. Sykepleieryrket er et meningsfullt yrke" (Førland, Haukom og Kristoffersen 2005: 12).

Meningsfullhet knyttet til møter med pasienter og det å være til hjelp og nytte for dem var et annet gjennomgående trekk ved sykepleiernes beskrivelser av sin jobbtrivsel (Førland, Haukom og Kristoffersen 2005). En dansk undersøkelse viser sammenhenger mellom opplevelse av mening i arbeidet og jobbtillfredshet. Sykepleierne som opplevde mening i arbeidet hadde også lavere sykefravær (Borg, Clausen, Frandsen og Windsløf 2005).

Fenomenet mening handler om det i livet som er viktig for oss. Det er knyttet til de grunnleggende verdiene vi bygger våre liv på. "Våre verdier er det som gir livet mening", skriver Rustøen (1991: 68). Mening er for de fleste av oss nært knyttet til fellesskap med andre mennesker. Som mennesker er vi relasjonelle, og avhengig av hverandre og hverandres omsorg, for å leve. Kari Martinsen (1990) hevder at menneskets vesenstrekk er at det er til for andres skyld. Hun skriver at omsorg er et grunnleggende

fenomen ved den menneskelige eksistens og samhandling, og at dette utgjør selve grunnlaget for sykepleien.

I en svensk undersøkelse ønsket man å finne ut om et menneskekjærlig ("humanistic") syn på sykepleie fremdeles er levende, til tross for at sykepleieutdannelsen er blitt akademisert. Informantene ble spurt: "Hva er det å være en god sykepleier"? De svarte at det å være noe for andre ("to do good for others"), og å gi omsorg til andre, ("to care for others") er de viktigste sykepleiekvalitetene. Nesten alle av informantene skrev noe om dette tema. De skulle svare på spørsmålet ved starten på sykepleiestudiet, rett før de var ferdig utdannet og etter de hadde vært i arbeid som sykepleiere i 2-5 år. Å være noe for andre, og å gi omsorg var fortsatt like viktig etter 2-5 år i arbeid (Bjørkstrøm, Johanson, og Athlin, 2006). Også i vår undersøkelse beskriver mange sykepleiere, etter 3 ½ i yrkeslivet, at det å være til hjelp og nytte for pasienter er grunnleggende for deres jobbtrivsel. Mange av sykepleierne, både på sykehus, sykehjem og i hjemmesykepleien, gav uttrykk for at å arbeide med mennesker som trengte deres hjelp, ga dem glede og bidro til at de trivdes med arbeidet. Arbeidet var meningsbærende. Flere gav uttrykk for en god opplevelse av å ha gjort noe bra etter endt arbeidsdag. En skrev: "Jeg gir noe av meg selv til pasientene". En annen skrev: "Jeg får mye i samspill med pasienter, pårørende og medarbeidere" (Førland, Haukom og Kristoffersen 2005: 20). Møtene med enkeltmennesker gir engasjement, energi og motivasjon i en ofte meget travel hverdag. Erich Fromm fremhever betydningen av å gi. Han mener at å gi av seg selv er viktigere enn

å få! I sin bok, "Om kjærligheten" skriver han:

"Å gi er det høyeste uttrykk for livskraft, overskudd og potens. Ved å gi opplever jeg min styrke, min rikdom, min makt. Denne opplevelsen av forhøyet vitalitet og kraft fyller meg med glede. Jeg opplever meg selv som spill levende (Fromm 1991: 29). Dette sitatet av Fromm kan for noen gjerne virke svulstig, og kanskje banalt, men det har en kraft, en energi i seg på samme måte som det vi leser ut fra sykepleiernes svar i vår undersøkelse. Det formuleres en visdom som er viktig å ta vare på, og som gir muligheter i en travel avdeling. Ved å gi av seg selv i møtene med enkeltpasienter, får en mye tilbake. Sitatet understreker også vår avhengighet av andre. I samspillet får sykepleier mye tilbake. De opplever å bli sett, verdsatt, og opplever anerkjennelse fra andre, noe som fyller grunnleggende menneskelige behov. Flere av sykepleierne skrev at de opplevde en personlig utvikling ved å arbeide med mennesker. Her er et talende sitat:

"Jeg er i mitt arbeid som sykepleier, mest fornøyd med utfordringene i samspillet mellom meg og pasienter. Bruker meg selv på en måte som kan ha betydning for andre. Møter meg selv – blir kjent med egne følelser og reaksjoner" (Førland, Haukom og Kristoffersen 2005: 29).

Møte med andre mennesker gir nettopp en mulighet til å lære seg selv å kjenne. Det gir et viktig og nødvendig utgangspunkt for personlig vekst. Gjennom sin relasjon med pasienten møter sykepleier også seg selv, sine egne følelser, verdier og tenkemåte. Å utvikle selvinnsikt krever imidlertid også at en reflekterer over hva en selv

bringer inn i relasjonen. Vi trenger den andre for å bli kjent med oss selv og utvikle oss. Kari Martinsen (1990) skriver at det er gjennom avhengigheten av andre mennesker at den enkelte utvikler sin selvstendighet og seg selv. Å bli kjent med seg selv er nødvendig for dernest å kunne utvikle evne til empati og medmenneskelighet. Hva når sykepleier i sitt arbeid med og for pasienten jobber innenfor rammer som vanskeliggjør det å formidle sykepleiefagets omsorgsverdier? Sykepleierne i undersøkelsen beskrev at det dessverre skjedde svært ofte. Om lag tre fjerdedeler av sykepleierne i vår undersøkelse beskrev med egne ord at de arbeidet under svært stramme rammer med for lav bemanning i forhold til pasientbelegget. De beskrev arbeidsdager preget av et for høyt arbeidspress og en for stressende arbeidssituasjon. Det var ofte ikke tid til å arbeide i tråd med fagets verdier. Det var kun tid til medisinske forordninger og den helt nødvendige fysiske pleie. Den helhetlige omsorgen fikk lide. Faren er stor for at meningen i arbeidet forsvinner.. Når meningen i arbeidet blir truet, så tappes både de ansatte selv og hele helseinstitusjonen for reelle personalressurser. Det er et betimelig spørsmål om mange helseinstitusjoner i for sterk grad blir styrt på bakgrunn av en for snever økonomisk logikk og rasjonalitet, og at dette får for store omkostninger både for pasientene og for pleierne. Det skapes alltid noe i relasjonene



Ill. Helga Iversen

mellom mennesker. Det som skapes kan fylle oss med glede, engasjement og kjærlighet. Eller det kan fylle oss med motløshet, dårlig samvittighet og en følelse av å ikke strekke til. "Det som utvikler seg i rommet mellom oss utvikler seg så lenge vi er sammen og noen ganger fortsetter det å virke i oss lenge etterpå" skriver sosiologen Greta Marie Skau i boken "Gode fagfolk vokser: personlig kompetanse i arbeid med mennesker" (Skau 1998: 35). De positive, henholdsvis negative følelsene bærer sykepleier med seg lenge etter vaktens slutt. De og fyller eller tapper en for energi, gjerne like frem til neste vakt. Hvordan ta vare på, og styrke energien og engasjementet som opplevelsen av mening i arbeidet gir? Er det mulig, og i tilfelle hvordan, å legge til rette for en helhetlig omsorg som er i tråd med fagets verdier innenfor de rammene som eksisterer? Det er lite som tyder på at de økonomiske rammene i utgangspunktet vil bli utvidet i fremtiden. Dette er en stor

utfordring både for sykepleierne i avdelingene og for lederne. Det trengs tydelige ledere som jobber for å sikre at sykepleiefagets verdier forblir levende. Mange sykepleiere i vår undersøkelse trakk frem og understreket viktigheten av å ha en ledelse som var opptatt av kvalitet på sykepleien til pasienten, også der dette forutsetter mer ressurser. Lederen må profilere kjerneverdiene institusjonen og faget står for. Ledelsen må sammen med personalet arbeide for at man blir bevisst de verdier som skal gjelde, og ikke minst at verdiene kommer til uttrykk i handling. Sykepleieren Marie Aakre (2005: 44a) hevder at "En profesjon eller organisasjon blir ikke mer etisk enn sin ledelse" og at en i dagens helsevesen trenger ledere som jobber for at de etiske verdiene veier like tungt som de økonomiske verdiene (Aakre 2005b).

Variasjon i arbeidet

"Jeg er fornøyd med at jeg har en utfordrende og interessant jobb hvor ingen dager er like. Der er stadig nye oppgaver å bryne seg på. Mye psykologisk arbeid med samspill og felleskap som hovednøkkel. Dessuten mye jobbing med fagutvikling og så videre" (Førland, Haukom og Kristoffersen 2005, s. 28).

I Hackmann og Oldham (1980) sin jobbkarakteristikamodell er oppgavevariasjon et sentralt element som de hevder bidrar til jobbmotivasjon og jobbtrivsel. Dette dreier seg om hvorvidt jobben byr på muligheter for arbeidstakeren til å få bruke sine forskjellige evner, kunnskaper og ferdigheter. Varierte arbeidsoppgaver gjør at man må bruke ulike ferdigheter og

ulike sider ved seg selv, og man antar at dette er motiverende og trivselsfremmende i arbeidet. Mange av sykepleierne i vår undersøkelse trakk fram betydningen av variasjon i arbeidet for opplevelse av trivsel i jobben. Dette dreier seg for det første om variasjon og allsidighet med hensyn til pasientene de møtte, for eksempel ulikheter med hensyn til personlighet, livssituasjon og sykdomstilstand. Det finnes ingen standardpasient. Alle har sine særegenheter. Mangfoldet ble beskrevet som utfordrende og engasjerende. For det andre handlet variasjonen og allsidigheten om selve arbeidsoppgavene og gjøremålene. Når pasientene er forskjellige blir også arbeidsoppgavene og sykepleien forskjellig. Man kan ikke følge en standardoppskrift. I stedet må det stadig på nytt utøves faglig og menneskelig skjønn. Dermed blir arbeidet variert og arbeidsdagene spennende og uforutsigbare. Noen beskrev vekslingen mellom direkte pasientrettet arbeid og administrative oppgaver som trivselskapende (Førland, Haukom og Kristoffersen 2005).

Selvstendig arbeidsfunksjon

Jeg har mulighet til å arbeide selvstendig. Stor frihet til å utarbeide nye rutiner. Det er åpenhet i fra ledelsen. Det vil si frihet til å kunne forandre ting og arbeide etter nye metoder" (Førland, Haukom og Kristoffersen 2005: 28).

"Selvstendig arbeidsfunksjon" var et annet av gjennomgangstemaene når sykepleierne skulle forklare sin jobbtillfredshet (Førland, Haukom og Kristoffersen 2005). At selvstendighet i arbeidet er trivselsfremmende, bekreftes

også av andre undersøkelser. Ut fra data fra Statistisk Sentralbyrås levekårsundersøkelse fra 2000 har man studert nærmere hvordan selvstendighet i arbeidet virker inn på jobbtrivsel. De som opplevde egenkontroll og selvstendighet knyttet til valg av arbeidsoppgaver, når de skulle utføres og hvordan de skulle utføres, var mer fornøyde i jobben sammenlignet med dem som hadde lite eller ingen slik kontroll og selvstendighet (Engelstad, Svalund, Hagen og Storvik 2003). En annen av sykepleierne trakk fram følgende når hun skulle beskrive hva hun var mest fornøyd med i jobben sin:

"Jeg har mulighet for å være selvstendig. Mulighet for å utvikle arbeidsplassen og heve kvaliteten for pasientene. Jeg kan bestemme innhold i egen arbeidsdag. Har innflytelse på beslutninger." (Førland, Haukom og Kristoffersen 2005: 18).

Denne sykepleieren trekker fram to ulike sider knyttet til hvordan selvstendighet i arbeidet kan fungere trivselsfremmende: Hun beskriver en mulighet for innflytelse og skjønnsutøvelse i forhold til utførelsen av jobbinnholdet i løpet av arbeidsdagen. Arbeidsoppgavene utføres ikke som pålagte forordninger fra overordnede eller som rutinemessige oppgaver. Hun beskriver også muligheten for å kunne videreutvikle egen arbeidsplass. Denne siden handler om å ha mulighet til å påvirke de organisatoriske rammene hun jobber under. Begge disse sidene handler om innflytelse og skjønnsutøvelse i arbeidet, enten i det konkrete pasientarbeidet eller i forhold til tilrettelegging av dette. Godt kollegialt arbeidsmiljø

"Vi har et godt arbeidsmiljø og en god leder som er synlig og lyttende. Avdelingssykepleier er kompetent. Jeg har gode arbeidskollegaer. Jeg er fornøyd med det kollegiale samarbeidet i avdelingen" (Førland, Haukom og Kristoffersen 2005: 13).

Et godt kollegialt samarbeid og felleskap var også et ofte berørt tema i sykepleiernes beskrivelser av hva de var mest fornøyd med i jobbene sine. Den danske arbeidsmiljøundersøkelsen viste også at danske sykepleiere hovedsakelig opplever et positivt sosialt fellesskap i arbeidet. De opplever i sterk grad sosial støtte og tilbakemeldinger fra kollegaer (Arbeidsmiljøinstituttet 2006). I en norsk undersøkelse svarte over 90 % av sykepleierne at de opplevde samarbeidsforholdene mellom kollegaene som gode. Dette er noe høyere tall sammenlignet med det som er vanlig blant andre yrkesaktive i Norge. Det er en voksende dokumentasjon for at en persons

jobbtilfredshet påvirkes av forholdet til arbeidskollegaer og det generelle sosiale miljøet på arbeidsplassen, herunder også forholdet mellom medarbeider og leder (Kaufmann og Kaufmann 2003). Det kollegiale arbeidsmiljøet handler om det sosiale samspillet og klimaet på arbeidsplassen. I hvilken grad opplever man å bli verdsatt og akseptert faglig og sosialt? I hvilken grad opplever man respekt, oppmerksomhet og omsorg? Det handler om for eksempel noe så grunnleggende og dagligdags som å stoppe opp og hilse på hverandre, eller om det å respektere hverandres ulike oppgaver i det tverrfaglige teamet rundt pasienten. Slike forhold handler om anerkjennelse, om det å bli sett og å få positiv oppmerksomhet for det arbeidet man utfører. Et slikt arbeidsmiljø kan skape trygghet og frihetsrom for positiv selvtillit. Det kan utvikles en tone i miljøet som skaper rom for smilet og

humoren og som i neste omgang frigjør kreativitet og smitter til pasientene. Arbeidstakeres jobbtilfredshet har også sammenheng med lederes tilgjengelighet, åpenhet og oppmerksomhet over for sine medarbeidere (Callan 1993, Trempe et. al. 1985). Det dreier seg blant annet om lederens mellommenneskelige evner som det å kunne stoppe opp og lytte, gi støtte, møte konflikter og skape engasjement (Whetten og Cameron 1998). Ledere som på slike måter viser "sosial intelligens" bidrar til trygghet og frihetsrom i møte med sine medarbeidere (Garder 1995). I tillegg viser Callan (1993) til en positiv sammenheng mellom medarbeideres opplevelse av lederes kompetanse og dyktighet og jobbtillit. En leder med kompetanse, dyktighet og tydelighet, og som samtidig ser sine medarbeidere, framstår troverdig og anerkjennende



Ill. Helga Iversen

overfor sine medarbeidere, slik også sitatet fra sykepleieren ovenfor gir uttrykk for. Gode sosiale relasjoner i arbeidsmiljøet kan fungere som en støtpute mot for eksempel stress og høyt arbeidspress. Slike positivt opplevde kollegiale relasjoner kan frigjøre energi og arbeidsglede i møte med pasienter og arbeidsoppgaver. Motsatt kan konflikter og problematiske relasjoner til medarbeidere og ledere stjele krefter og arbeidsgleden som skulle vært brukt i pasientarbeidet.

Avslutning

Arbeidet er en viktig del av livet for de fleste av oss. Så viktig at det bidrar til å bekrefte og utvikle vårt selvbilde. Mening og trivsel i jobben berører noe fundamentalt for de fleste av oss. Arbeidsglede skapes når innholdet i jobben oppleves meningsfullt og utviklende. Det meningsfulle og utviklende blir som et drivstoff som skaper virkelyst og handlekraft. Forhåpentligvis vil refleksjon over disse sidene i tillegg bidra til at arbeidsgivere i økende grad blir bevisst hvordan arbeidets innhold og rammebetingelser kan gi arbeidsglede og jobbtillfredshet for sykepleiere. Slik at enda flere kan si som denne sykepleieren: Jeg har en utfordrende og interessant jobb hvor ingen dager er like. Det er stadig nye oppgaver å bryne seg på. Det er mye psykologisk arbeid med samspill og fellesskap som hovednøkkel. Dessuten arbeid med fagutvikling (Førland, Haukom og Kristoffersen 2005: 28).

Litteraturreferanser (foreløpig)

Arbejdsmiljøinstituttet [2006]. Psykisk arbeidsmiljø. URL: <http://www.ami.dk/Nationale%20Data/3DII.aspx> (lokalisert 24.10.06).

Bjørkstrøm, M.E., Johanson, I.S., Athlin, E.E.

[2006]. Issues and innovations in nursing education. Is the humanistic view of the nurse role still alive – in spite of an academic education? *Journal of advanced nursing*, volum 54, May 2006.

Brief, A.P., Weiss, H. [2002]. Organizational behaviour: Affect in workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.

Callan, V.J. [1993]. Subordinate-manager communication in different sex dyads: Consequence for job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 13-27.

Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F. [1992]. Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance. *Lexington Books issues in organization and management series*. New York: Lexington Books.

Engelstad, F., Svalund, J., Hagen, I.M. og Storvik, Aa. E. [2003]. Makt og demokrati i arbeidslivet. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Fromm, E. [1991]. Om kjærlighet. Oslo: Aventura Forlag.

Førland, O. [2005]. Fra student til sykepleier. Dokumentasjonsrapport fra fase 1 og 2 av prosjektet "Sykepleieres yrkesløp og yrkesverdier." FOU-rapport nr.1/2005. Diakonissehjemmets høgskole.

Førland, O., Haukom, M. og Kristoffersen, I. [2005]. Trivsel eller mistrivsel som sykepleier? Arbeidsnotat nr.2/ 2005 Diakonissehjemmets høgskole.

Gardner, H. [1995]. *Leading Minds. An Anatomy of leadership*. New York: Basic Books.

Hackmann, J.R., Oldham, G.R. [1980]. *Work redesign*. Addison-Wesley series on organization development. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Hasselhorn, H-M., Tackenberg, P., Muller, B.H. [2003]. Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff in Europe. *SALISA – Joint programme for working life research in Europe*.

Martinsen, K. [1990]. *Omsorg i sykepleie*. Oslo: Gyldendal.

Matthiesen, S.B. [2005]. Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtillfredshet i det moderne. I: Ståle Einarsen og Anders Skogstad (red.): *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget.

Pearson, C.A. [1991]. An assessment of extrinsic feedback on participation, role perceptions, motivation, and job satisfaction in a self-managed system for monitoring group achievement. *Human Relations*, 44 (5): 517-537.

Price, J.L. [1972]. *Handbook of organizational measurement*. Lexington: Heath.

Rustøen, T. [1991]. *Livskvalitet, en sykepleieutfordring*. Oslo. Gyldendal Norske ForlagA/S

Skau, G.M. [1998]. *Gode fagfolk vokser, personlig kompetanse som utfordring*.

Oslo: Cappelen Akademiske forlag.

Sørensen, B. J. [2005]. "Den invariante tilfredshet": om måleparadokser i jobbtillfredshetsforskning. I: *Helsetjenesteforskning: perspektiver, metoder og muligheter / Christina Foss og Bodil*

Ellefsen (red.). Oslo: Universitetsforlaget.

Tveiten, S. [2002]. *Veiledning: mer enn ord*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Whetten, D.A., Cameron, K.S. [1998]. *Developing management skills*. New York: Harper Collins.

Aakre, M. [2005a]. Hva er verdiene verdt? Sykepleieverdier i en endringstid. (s.44) Kompendium fra den 7 sykepleiekongressen. Tydelig, modig, stolt.

Aakre, M. [2005b].:Hva er verdiene verdt? Etisk regnskap ved St. Olavs Hospital.

Trondheim: Her står ikke noe forlag kun kopiering: K.C.Knudsen

