

# Hvor sårbar er arbeidsgleden?

Et kvalitativt prosjekt om ledernes opplevelser fra driftseierskifter på sykehjem.

Maria Della Mea

VID Høgskole

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

Veileder: Gry Bruland Vråle

Antall ord: 18 962

Dato 02.05.16

## Sammendrag

**Tittel:** Hvor sårbar er arbeidsgleden? Et kvalitativt prosjekt om ledernes opplevelser fra driftseierskifter på sykehjem.

**Tema/hensikt:** Temaet for oppgaven har vært å forske på *arbeidsglede* som fenomen, og den verdimessige betydningen arbeidsglede har for ledere på sykehjem. Hvordan påvirkes arbeidsgleden, og hvordan kan arbeidsgleden hjelpe oss til å takle endringer, som igangsettes gjennom et press på organisasjonen? I tillegg, hva må legges til grunn for å oppleve arbeidsglede? Disse spørsmålene besvares gjennom å se på driftseierskifter på sykehjem.

**Problemstilling:** Prosjektets overordnede problemstilling er følgende:

Hvordan påvirker et driftseierskifte ledernes arbeidsglede? Dette i lys av driftseierskifter på sykehjem.

Tre forskningsspørsmål er valgt ut for å besvare oppgaven. Disse er:

1. Hva forbinder lederne med arbeidsglede?
2. Hvilke faktorer påvirkes arbeidsgleden av, i møte med driftseierskifte hos lederne?
3. Hva gjør lederne for å styrke arbeidsgleden?

**Metode/teori:** Prosjektet gjennomføres kvalitativt for å gi svar på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Den vitenskapelige tilnærmingen er fenomenologisk- hermeneutisk, med begrunnelse i min egen subjektive rolle, og en forforståelse av oppgavens tema.

Arbeidsglede som fenomen finnes det lite litteratur på. I tillegg finnes det lite etablert forskning om fenomenet. Det teoretiske bakteppet jeg derfor har brukt har vært det jeg har klart å finne. Når jeg innledende til den teoretiske forståelsen synliggjør verdibasert ledelse, handler det om at jeg ønsker å danne en mening til den generaliserbare verdien *arbeidsglede*, og for å se på hvordan verdien som motivasjonskraft lar seg påvirke når krevende prosesser inntreffer.

**Funn:** Arbeidsglede henger sterkt sammen med trivsels- begrepet når det skal forklares. Det handler om å ha lyst til å dra på jobb, enn heller og bare ville ligge under dynen. En av arbeidsgledens sterke påvirkningsfaktorer er de relasjonelle forholdene. En sterk relasjon er til de ansatte. Men det ligger også en sterk relasjon til beboerne der relasjonen til egen profesjon er en viktig del av identiteten til lederne. Ved tilfredsstillende av de relasjonelle forholdene opprettholdes det meningsfulle i jobben. Når det ikke finnes rom for det meningsfulle i jobben, og de relasjonelle forholdene settes på prøve, blir arbeidsgleden utfordret i møte med de ulike prosessene som iverksettes gjennom et driftseierskifte.

# Innhold

Forord

<b>1.0</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>4</b>
<b>2.0</b>	<b>VERDIBASERT LEDELSE</b>	<b>6</b>
<b>3.0</b>	<b>ARBEIDSGLEDE</b>	<b>6</b>
<b>4.0</b>	<b>RELASJONSLEDELSE</b>	<b>8</b>
<b>5.0</b>	<b>FORSKNINGSSTATUS</b>	<b>9</b>
5.1	DEN ETABLERTE VERDIMESSIGE EFFEKTEN AV ARBEIDSGLEDE	9
5.2	DEN HELSEMESSIGE GEVINSTEN AV ARBEIDSGLEDE	12
<b>6.0</b>	<b>ANSVARSSOMRÅDENE TIL AVDELINGSLEDEREN</b>	<b>12</b>
<b>7.0</b>	<b>DE ETABLERTE FORUTSETNINGER FOR Å OPPLIVE ARBEIDSGLEDE</b>	<b>13</b>
7.1	IDENTITET OG IDENTIFISERING	13
7.2	DET KULTURELLE SAMSPILLET	14
7.3	BEHOVET FOR TILBAKEMELDINGER	16
7.4	HANDLINGSROM/AUTONOMI	16
7.5	PERSONLIG ENDRINGSKOMPETANSE	17
7.6	MENINGSBETYDENDE ARBEIDSOPPGAVER	18
7.7	MODENHET ØKER MED ERFARINGER	19
<b>8.0</b>	<b>DRIFTSEIERSKIFTER – NPM</b>	<b>19</b>
<b>9.0</b>	<b>METODE</b>	<b>22</b>
9.1	KVALITATIV METODE	23
9.2	UTVALG	24
9.3	DET ETISK KNYTTET TIL METODE	25
9.4	METODISK ANALYSE	27
9.5	VALIDITET	28
9.6	RELIABILITET	29
<b>10.0</b>	<b>ANALYTISKE FUNN</b>	<b>30</b>
10.1	<i>Forskningsspørsmål 1</i>	30
10.2	<i>Forskningsspørsmål 2</i>	34
10.3	<i>Forskningsspørsmål 3</i>	39
<b>11.0</b>	<b>DRØFTING</b>	<b>42</b>
<b>12.0</b>	<b>KONKLUSJON</b>	<b>54</b>
	<i>Vedlegg 1</i>	57
	<i>Vedlegg 2</i>	58
	<i>Vedlegg 3</i>	59
<b>KILDER</b>		<b>60</b>

## Forord

Etter fire læringsrike, inspirerende og berikende år avslutter jeg nå med denne masteroppgaven en mastergrad i Verdibasert ledelse ved VID Høgskole. Gjennom de årene har jeg fått ta del i kunnskapen til foreleserne, veiledere og ikke minst dyktige medstudenter.

Arbeidsgleden gjennom prosessen med å fullføre masteroppgaven har gått periodevis opp og ned. Jeg har tillært meg berikende kunnskap gjennom det temaet jeg har tatt for meg. Jeg vil også si at jeg har lært å kjenne meg selv bedre. Men mest av alt kjenner jeg nå på en seiersfølelse, og ikke minst stolthet av å ha klart å gjennomføre dette ved siden av jobben.

Først vil jeg rette en takk til Gry Espedal som var min veileder i godt over halvveis dette året med masterskriving. Hennes innspill til oppgaven beviser hennes sterke kunnskapsplattform som jeg virkelig ser opp til.

Gry Bruland Vråle som ble min veileder de siste månedene ble på ingen måte noe unntak. Med den kunnskapen hun besitter har det vært enormt betryggende og oppløftende å ha henne som veileder. Ikke minst er jeg veldig takknemlig for hennes tilgjengelighet og tilstedeværelse i gjennom prosessen med oppgaven.

Studiegruppen dette siste året har vært betydningsfull med gode innspill og inspirasjon i gjennom prosessen. Våre ulike ståsteder har vært grunnlag for gode refleksjoner.

Jeg vil rette en takk til alle involverte parter som har gjort det mulig å gjennomføre oppgaven. I tillegg en takk til arbeidsgiver som har gitt meg muligheten til å gjennomføre studiet.

Sist, men ikke minst, en takk til min familie som har vært utholdende og latt meg prioritere fridager og helger med å komme i mål. Og en kjæreste som har akseptert at jeg til tider har vært lite mentalt tilstede.

Maria Della Mea

Oslo, april 2016

## 1.0 Innledning

Nysgjerrigheten og interessen min, kommer fra erfaringsbaserte opplevelser som mellomleder i sykehjemssektoren. Da jeg, etter å ha jobbet som sykepleier i 4 år, fikk stillingen som mellomleder ved et sykehjem i Oslo, fikk jeg rask erfaring hvilke prosesser som iverksettes ved et bytte av driftseiere. Sykehjemmet hadde nemlig to måneder før min ansettelse blitt overdratt til en annen driftseier. Ut i fra de erfaringsbaserte opplevelsene har jeg opparbeidet meg en forforståelse som naturlig vil påvirke måten jeg samler og leser dataene på. Denne bagasjen kan i beste fall gi næring og styrke til prosjektet for å kunne forstå dataene fra deltakerne, så lenge man er bevisst på denne forforståelsen (Malterud, 2011, s. 40). Forforståelse har for min del også vært en av motivasjonsfaktorene for å sette i gang prosjektet.

Som leder i dagens verden handler det om å takle forstyrrelser, det vil si brudd på stabile strukturer, og nye elementer som trekkes inn i organisasjonen. Å lære å leve med slike forstyrrelser er læren om å takle endringsprosessenes turbulens og høye kompleksitet. Hvert enkelt medlem av organisasjonen skal agere og handle ut i fra de mål som settes ut i fra endringsprosessens hensikt. Avslutningsvis skal det totale resultatet ende opp i at alle medlemmene må tilpasse seg som en helhetlig organisme (J.-A. Johannessen & Olsen, 2009). Endringsledelse kan anses som et jobbkrav i dagens innovative verden, der jobbkrav defineres som fysiske, psykologiske, sosiale og organisatoriske aspekter ved jobben. Dette krever vedvarende innsats, og som derfor er assosiert med en del fysiologiske og psykologiske kostnader (Richardsen & Martinussen, 2008).

For å avgrense oppgaven ønsker jeg å forske på kostandene tilknyttet arbeidsglede, og har formulert følgende problemstillingen: *hvordan påvirker et driftseierskifte ledernes arbeidsglede?* Her har jeg valgt å forske på ledere på sykehjem. Dette er fordi jeg enklere, ut i fra de erfaringene jeg har, kan relatere meg til de funnene. Og på den måten vil muligens jeg kunne danne lettere en forståelse.

For å gi en ytterligere avgrensning til oppgavene er det valgt tre forskningsspørsmål tilhørende til oppgavens tema:

1. Hva forbinder lederne med arbeidsglede?
2. Hvilke faktorer påvirkes arbeidsgleden av, i møte med driftseierskifte hos lederne?

### 3. Hva gjør lederne for å styrke arbeidsgleden?

Når jeg velger å trekke inn driftseierskifter som en vinkling på oppgaven handler det om at jeg ønsker å belyse et mindre synlig felt innenfor forskningen. Den allerede etablerte forskningen rundt konsekvenser av konkurranseutsetting handler i større grad om konsekvensene av tjenestetilbudet for brukerne. I liten grad er det fokusert på ledernes opplevelser av å stå i disse prosessene, som da settes i verk gjennom et driftseierskifte. Jeg har valgt arbeidsglede som fenomen på grunn av dens sterke verdimessige betydning, og som gjør at de fleste av oss kan vedkjenne oss med verdien. Det er et relativt nytt fenomen innenfor forskningen, som gjør det i større grad mer spennende å forske på (Brøgger & Salomon, 2013).

Oppgaven er lagt opp slik at jeg begynner innledende med noen begrepsavklaringer, som et teoretisk springbrett. Den teoretiske paraplyen omfavner så videre hva som finnes i den allerede etablerte forskningen.

Før jeg belyser hvilke forutsetninger som må være tilstede for å kjenne arbeidsglede, velger jeg kort å vise til hva som innebærer å være i en lederposisjon på et sykehjem i dagens verden. I siste del peiler jeg meg inn på det området jeg ønsker å se i sammenheng med arbeidsglede, nemlig driftseierskifter som har sitt opphav fra New Public Management.

For innhenting av funn har jeg valgt en kvalitativ fremgangsmetode som vil kunne gi et bredere spekter av funn, når opplevelser tilknyttet krevende prosesser skal belyses innenfor en organisasjon. Argumenter for valg av metode og hvordan jeg har gått frem synliggjøres i metodekapittelet.

Funnene i mitt forskningsprosjekt tydeliggjøres under kapittelet om analytiske funn før funnene så drøftes opp i mot teorien.

Jeg ønsker med denne oppgaven å danne en bevisstgjøring rundt de positive kreftene om fenomenet arbeidsglede, og se på hvor sårbar arbeidsgleden er når ledere står i møte med et driftseierskifte.

## 2.0 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse tar utgangspunkt i verdier som motivasjonskraft og handlingsenergi (Aadland, 2004, s. 141). Denne ledelsesretningen har fått en økende interesse fordi lederstilen kan sies å samsvare med samfunnets verdiutvikling. Herunder at man går mer vekk i fra stor grad av regelstyring. Det handler om å danne et sett av felles verdier som etableres innenfor en gruppe. Likeledes kan det forenklet sies at målet er å skape en felles kultur, hvor suksess er forbundet med maksimal individuell innsats til fordel for fellesskapet (Beyer, 2006, s. 109). Ved det legger man grunnlag for å danne organisasjonens visjon og identitet (Aadland, 2004, s. 157).

Når jeg vektlegger *arbeidsglede* som den verdien jeg bruker som det valgte fenomenet å forske på, så handler det om synliggjøring av en sterkt generaliserbar verdi. Interessen for bruk av verdier i organisatorisk sammenheng startet med Philip Selznick sin teori om at organisasjoner er sosiale systemer, og at prosesser og prosedyrer derfor tenderer til å oppnå en etablert verdiimpregnert status (Kirkhaug, 2013, s. 56).

Denne lederformen innebærer å skape en samarbeidsorientert kultur, der individene i en gruppe forventer at man hjelper hverandre til å prestere effektivt. Det ønskelige resultatet er for at alle skal kunne nå de gitte målene. En avgjørende faktor er at alle rent faktisk har lik holdning rundt dette. Når et samarbeidsklima er etablert bygger det på tillit uten falske eller egoistiske intensjoner. Man får lettere til å motivere og hjelpe hverandre til å løse oppgaver, for at man sammen kan komme nærmere målet (Beyer, 2006).

Verdier har en sterk emosjonell effekt på oss. På den måten vil man kunne i møte med en type atferd eller andre opplevde situasjoner, som står i konflikt med egne og viktige verdier, skape negative følelsesmessige reaksjoner. Når den verdimesige forankringen hos de ansatte er i harmoni skapes det i større grad trygghet og gjensidig tillit på arbeidsplassen (Busch, 2012).

## 3.0 Arbeidsglede

Jeg har gjentatte ganger lett etter, både innen litteratur og etablert forskning, en teoretisk definisjon av arbeidsglede, men ingen tydelig og klar definisjon har dukket opp. Allikevel har

jeg valgt å nedfelle noen holdepunkter som jeg har festet meg ved, og kan danne en viss forståelse av fenomenet.

Arbeidsglede består av to ord, arbeid og glede. Å assosiere arbeid med et positivt ladet ord, og ha positive følelser knyttet til arbeidet, er et mål de fleste av oss som er ute i arbeidslivet vil kontinuerlig etterstrebe. På den måten kan man si at arbeidsglede, som det bekreftes innenfor forskningen, har en sterk påvirkningskraft på den følelsesmessige tilknytningen til jobben (Brøgger & Salomon, 2013). I og med at en klar definisjon av fenomenet har hatt begrensete funn får jeg inntrykk av at arbeidsglede kan oppfattes som et ganske svevende begrep, og kan innebefatte så mangt. På det grunnlaget har jeg funnet, som et av holdepunktene, at det kan kategoriseres som et samlebegrep av en rekke positive følelser knyttet til arbeidsforholdet (Brøgger & Salomon, 2013, s. 6). Følelser, eller emosjoner, er et fenomen som er forankret i både våre kroppslige prosesser og i det sosiale system vi er en del av. Emosjoner er motiverende og energiskapende faktorer som bestemmer våre handlinger og vår resulterende atferd. Emosjonene produseres kontinuerlig, både i en positiv og negativ forstand, gjennom våre tolkninger av de ytre omgivelsene. Dette bidrar med å skape fysiske og kognitive prosesser hos oss (Busch, Johnsen, Valstad & Vanebo, 2007, s. 218-219).

Når fenomenet arbeidsglede kom mer på banen innen forskningen ble det ofte nevnt i sammenheng med *positiv psykologi*. Positiv psykologi på sin side defineres som studier av de forhold og prosesser som gjør at individer, grupper eller institusjoner trives eller fungerer bedre (J.-A. Johannessen & Olsen, 2009). Positiv psykologi er vitenskapelig funderte perspektiver knyttet til hva som gjør livet verdt å leve. Det fokuserer på aspekter ved den menneskelige tilstand som fører til lykke, realisering og blomstring (Johannessen & Olsen, 2008, s. 25). Positiv psykologi er en relativ ny retning innen psykologi som spores tilbake til 1988 av Martin E.P. Seligmann, og har sitt utspring fra *positiv tenkning* (J.-A. Johannessen & Olsen, 2009, s. 25). Positiv psykologi retter blikket mot menneskets styrke og optimale fungering i stedet for svakheter og dårlig fungering (Richardsen & Martinussen, 2008, s. 1). Den positive psykologiens tankegang har grunnlag i mestring og tillært optimisme med vekt på individets egne ressurser (Johannessen & Olsen, 2008, s. 26).

I likhet med positiv psykologi nevnes andre positive faktorer i sammenheng med arbeidsglede. Disse positive faktorene kan ha forholdsvis like betydninger og gjerne har glidende overganger inn i hverandre (Brøgger & Salomon, 2013). Her kan det nevnes blant annet jobbengasjement, blomstring, motivasjon, mestring, selvutvikling, jobbtilfredshet,



verdsettelse, medvirkning, meningsfullt arbeid og positiv fysisk og mental helse (Brøgger & Salomon, 2013). De faktorene som kan betegnes under samlebegrepet kan anses som energigivende verktøy på den måten av energien omdannes til positive effekter på individet og organisasjonen som helhet (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein & Grant, 2005).

Andre holdepunkter for arbeidsglede er at det kan beskrives som en følelsesmessig resultatfaktor knyttet til virkning av miljøet på arbeidsplassen (Velten, 2003). Fenomenet kan ses i sammenheng med tidligere omtalte basisforutsetninger for å være leder; det å ha klarhet i prioriteringer og mål, veiledning og tilbakemeldinger på innsats, samt kommunisere og bygge relasjoner. Mestring av disse basisforutsetningene er essensen i hva god ledelse er, og mestring av dette gir arbeidsglede (Velten, 2003, s. 134).

Definisjonen av jobbtilfredshet er en følelsesmessig og tankemessig reaksjonsfaktor, som er et resultat av balansen mellom det faktiske utbytte i jobben med det som er ønsket eller forventet (Einarsen & Skogstad, 2005). Som jeg nevnte tidligere i dette avsnittet, om positive faktorer som kan ha lignende betydninger, så er det derfor relevant å kunne trekke inn denne definisjonen av jobbtilfredshet. Dette for å legge en basis for betydningen av fenomenet arbeidsglede.

I avsnittet nedenfor vil jeg beskrive hvordan relasjonsledelse kan ha betydning for glede i jobben.

## **4.0 Relasjonsledelse**

De gode sosiale relasjonene i arbeidsmiljøet kan medvirke til å kunne håndtere et høyt stressnivå og høyt arbeidspress bedre. Slike positivt opplevde kollegiale relasjoner kan frigjøre både energi og arbeidsglede gjennom den jobben man er satt til å gjennomføre som leder (Alvsvåg, Førland & Abrahamsen, 2007, s. 264).

Relasjonsledelse er en holdning til ledelse som plasserer lederen inn i et fellesskap der rollen blir integrert i et større samspill (Spurkeland, 2013, s. 40). Interessen for mennesket beskrives som den atferden som sikrer at relasjoner bygges (Spurkeland, 2012, s. 18). Det handler om å

ta vare på hverandre, blant annet for å bli ivaretatt selv. Denne type ledelse dreier seg om å bry seg om andres utvikling og trivsel (Spurkeland, 2013, s. 18). Relasjonsdelen er koblet til personlige forbindelser og holdninger til hverandre (Johannesen & Olsen, 2008, s. 172). Gode relasjoner kan bare vokse ut av ekte kommunikasjon. Samtidig har tankene våre en betydning. Rimelige, fornuftige og positive tanker lader relasjonene, på samme måte som urimelige, ufornuftige og negative tanker også gjør det. Mye negativt fokus vil dermed bidra med å hindre utvikling av gode relasjoner. En annen forutsetning for å skape gode relasjoner handler om en systemforståelse, da både forståelse av omgivelsene og organisasjonen man er en del av (Velten, 2003, s. 204-205).

Tillit er en sentral del av relasjonskompetansen, og anses som bærebjelken i alle relasjoner, grunnet at for ledere er dette en avgjørende faktor for å kunne ha innflytelse og påvirkning. Tillit er aldri en konstant faktor i relasjoner. Den beveger seg med opplevelser og erfaringer man går igjennom (Spurkeland, 2012, s. 35-38). Allikevel å skape en kultur, hvor relasjonene har innflytelse på den samlede trivselen, krever en innsats og tilkommer ikke gjennom en naturlig prosess i organisasjonen (Milsted, 2014, s. 83).

Avslutningsvis vil jeg også trekke frem at når man kjenner på glede i jobben kan man relasjonelt hevde at man er mer tiltrekkende for jobbkollegaer, og dermed lettere klarer å bygge relasjoner til andre (Spurkeland, 2012).

## **5.0 Forskningsstatus**

Jeg har nå i første del av oppgaven valgt å gi noen begrepsavklaringer for deretter å bevege meg videre til hva som finnes av effekt og inntjening for oppnåelse av fenomenet arbeidsglede. Dette er noe av det som er størst synliggjort innenfor forskning rundt fenomenet og andre lignende positive faktorer. Derfor mener jeg det er en relevans for å belyse tydeligere, enn det jeg har gjort tidligere, presentasjon av hva som finnes om fenomenet.

### **5.1 Den etablerte verdimeslige effekten av arbeidsglede**

Som jeg var inne på under beskrivelsen av verdibasert ledelse handler den om det totalt motsatte av ledelseskonsepter med tett kontroll av overvåking og rapporteringer. Større grad

av etablerte kontrollsystemer bidrar til å skape en annen holdning til motivasjon og kan være med på å skape en kultur, hvor psykisk påkjenning og mistriivsel blir hverdagen, hvor engasjementet har vanskeligheter med å overleve. Dette kan begrunnes med samfunnets utvikling.

I et kort resymé av en studie utarbeidet av K-Å. Gotvassli og A. S. Haugset (2010) mener de *«at den positiv vinklingen på ledelse som skaper arbeidsglede og jobbtfredshet, er veien å gå for å øke forståelsen av hva som bidrar til helsefremmende og motiverende arbeidsmiljø.*

*Dette vil være et lønnsomt lederskap»*. I dette sitatet ligger mye av grunntanken til den positive psykologien, nemlig at det er gevinst å hente ved å finne de positive arbeidsrelaterte tilstandene som for eksempel styrker og mestring, for å utvikle seg (G. Espedal & Keeping, 2010, s. 85).

Når det snakkes om tilstedeværelse av arbeidsglede, og effekten av denne tilstedeværelsen, skjer det gjerne en glidende overgang til jobbengasjement. Jobbengasjement, sammenlignet med arbeidsglede, er i større grad et mer etablert uttrykk innenfor forskningen, som gjør at det er flere funn knyttet til den verdimessige effekten av dette begrepet enn arbeidsglede. Begge disse positive faktorene har en sterk parallell og den verdimessige effekten kan anses som lik i forhold til at når man snakker om høy grad av arbeidsglede så skaper dette umiddelbart en høy grad av jobbengasjement (Brøgger & Salomon, 2013). Jobbengasjement i likhet med arbeidsglede er en tilstand og ikke et personlighetstrekk (Brøgger & Salomon, 2013, s. 6). Når man befinner seg i denne tilstanden så stimulerer dette til aktivitet, effektivitet og ytelse i jobben (Farbrot, 2009). Det skapes i større grad en forpliktelse til jobben og organisasjonen, som etablerer en sterkere tilknytning og relasjon til arbeidsplassen. En sterk tilhørighet har innvirkning på arbeidsmiljø, og skaper i større grad en teamfølelse hos de ansatte (Brøgger & Salomon, 2013).

*Vitalitet* er også en tilstand der betydningen kan lett sammensmeltes med både arbeidsglede og engasjement. Denne tilstanden referer til den positive følelsen av å ha tilgjengelig energi, utholdenhet og vilje til å anstrenge seg i arbeidet (Richardsen & Martinussen, 2008).

Tilstanden reflekteres til en mental opplevelse av begeistring (Spreitzer et al., 2005). Når man er i et stadium der man kjenner på arbeidsglede, et sterkt engasjement og vitalitet kan dette være viktige faktorer som er avgjørende for å håndtere presset som kan medvirke av endringsprosessenes kompleksitet (Brøgger & Salomon, 2013). Forskning viser også at i et positivt stadium kan de ansatte oppleve en større grad av utvikling, fremgang og følelse av

læring. Dette har en tilbakevirkende effekt på engasjementet og bidrar med et sterkere fokus på oppgavene og målene (Spreitzer et al., 2005). Mestring påvirkes ikke bare av hvor god kompetansen er til å gjennomføre oppgavene, men også av individets tro på egne evner (Brøgger & Salomon, 2013, s. 7). Denne troen kan omdannes til en drivkraft bak den menneskelige aktivitet, og er i stor grad veletablert hos de som opplever arbeidsglede enn hos de som ikke gjør det. Evnen til å tenke kreativt blir også trukket frem i forskning som en gevinst av opplevd arbeidsglede. Dette er et viktig poeng å trekke frem, da innovasjon har blitt i større grad en sterkere verdi som samsvarer med dagens behov for utvikling. Flere organisasjoner har også valgt å bruke innovasjon som et av sine synlige verdier (Brøgger & Salomon, 2013).

*«Don't push the river, it flows by itself» (Velten, 2003, s. 167).*

Dette uttrykket gir en beskrivende effekt av et ønskelig trivsel- stadium. *Flyt*- begrepets verdimeslige effekt innebefatter mye av det samme som jeg har vært inne på fram til nå. Det psykologiske begrepet beskrives som en bevissthetstilstand, og oppleves når man er oppslukt i en oppgave, der man får brukt sine ferdigheter (Fisher, 2010). Man kan løse oppgaven fordi ens egen kompetanse matcher utfordringen den gir (Eriksen & Gjestrud, 2006). Men flyt- stadiet vil med stor sannsynlighet også oppleves når man jobber med utfordrende oppgaver med begrunnelse at det utvider kompetansen, læringshorisonten og tilføyer økt selvtillit (Fisher, 2010).

For å kunne sammenfatte den verdimeslige betydningen av arbeidsglede så innebefatter det etablering av motivasjonsprosesser. Motivasjon er et resultat av interaksjon mellom individ og situasjon (Andersen, 1995, s. 159). Den fremkalles når de menneskelige grunnleggende behovene blir tilfredsstilt for å oppnå noe, en følelse av tilhørighet, anerkjennelse, selvrespekt, en følelse av kontroll over eget liv og evne til å leve opp til egne idealer (Gjestrud, Engetrøen, Stamsø & Martinsen, 2009, s. 66). Motivasjon avgir energi og drar oss i den retning for å nå de målene man jobber mot (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ved mindre grad av kontrollmekanismer er det sannsynlig å kunne oppleve økt motiverende drivkraft.

## 5.2 Den helsemessige gevinsten av arbeidsglede

Jobbkraft assosieres med en del fysiologiske og psykologiske konsekvenser. Vi kjenner mye til hvordan vi skal kunne klare å bekjempe sykdom når den først inntreffer. Mindre utspiller seg innenfor forskningen vedrørende om hvordan arbeidskonteksten kan medvirke til positiv helse (Spreitzer et al., 2005). Allikevel finnes noe etablert forskning vedrørende hvilken betydning kognitiv tilfredshet har for vår helse. Det vises til at når de ansatte opplever en følelse av fremgang, vitalitet og følelse av læring så styrker dette de ansattes mentale og fysiske helse (Spreitzer et al., 2005). Som mellomleder innenfor helse- og omsorgssektoren er man utsatt for stress og utbrenthet, i likhet med mange andre lederstillinger.

Når det finnes arbeidsglede, engasjement og positiv energi hos de ansatte kan dette omdannes til et mentalt skjold som kan gjøre oss mer mottagelige for å takle jobbkraft (Berg, 2014).

For å sitere en skotsk forfatter om den helsemessige gevinsten av glede:

*«Gleden er en støtte for helsen og en motgift mot sykdom»*

Henry Mackenzie (1745- 1831)

Før jeg skal gå nærmere inn på hva som allerede finnes innenfor litteraturen og forskningen, om hvilke forutsetninger som er nødvendig for å kunne oppleve arbeidsglede, så vil jeg stoppe kort inntil avdelingsledernes ansvarsområder. Det er for å belyse hvor sammensatte ansvarsområdene kan være og er i de fleste tilfeller. Samt å tydeliggjøre hvor stort kontrollspennet er som stort sett innebefatter avdelingslederens hovedansvar.

## 6.0 Ansvarsområdene til avdelingslederen

For å summere opp og kategorisere ansvarsområdene til en avdelingsleder kan man dele inn de i fire deler; det administrative ansvaret, faglige ansvaret, juridiske ansvaret og det etiske ansvaret (NSF, 2005). Det administrative ansvaret sammenfatter at man skal sørge for at virksomhetens mål oppfylles gjennom en faglig ledelse, økonomisk ledelse og personalledelse. Det faglige ansvaret innebefatter at arbeidet som utøves samsvarer med de faglige kravene som gjelder. Herunder det som er nedfelt i helselovgivningen og i organisasjonens egne interne rutiner. Det faglige ansvaret innebærer å ha det rettmessige og

pliktmessige ansvaret for å initiere og kontrollere at arbeidet blir utført i tråd med de krav som stilles (Molven, 2012, s. 252). Herunder blir det en glidende overgang til det juridiske ansvaret. Ansvaret for avdelingslederen omhandler at man sikrer for at man selv, og de ansatte, har grunnleggende kunnskaper om de lovverkene som regulerer den tjenesten man er en del av. Forsvarlighetskravet står her meget sentralt i all helselovgivning. Dette omhandler, innenfor lederens ansvarsområde, å sikre de vilkår for at tjenestene utføres på en forsvarlig måte. Det etiske ansvarsområde dreier seg om at leder skal kunne legge til rette for etiske refleksjon innenfor gruppen av ansatte. Hensikten er å styrke den faglige kvaliteten ved at man gjennom etisk refleksjon kan identifisere, reflektere og vurdere, gjøre handlingsvalg og evaluere de valgene og resultater som er oppnådd (NSF, 2005, s. 7-11).

## 7.0 De etablerte forutsetninger for å oppleve arbeidsglede

Hensikten med denne delen av oppgaven handler om å belyse de etablerte forutsetningene for å oppleve arbeidsglede. Med forutsetninger menes de ressursene, både av organisatoriske og personlige ressurser, som har innvirkning på arbeidsglede (Brøgger & Salomon, 2013). Som en naturlig vinkling senere i oppgaven vil være å sammenligne mye av den fremstilte teorien i denne delen med det empiriske materialet, for å kunne belyse likheter og eventuelle ulikheter.

### 7.1 Identitet og identifisering

Den personlige identiteten beskrives som vår subjektive oppfatning av hvem og hvordan vi er. Herunder ligger eksempelvis personlighetstrekk, spesielle interesser og ferdigheter, og de verdiene man legger stor vekt på (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 328). Personlighet kan defineres som: *den mer eller mindre fast organiserte helhet for et individs karakteristiske måter og reagere på, tankemessig, følelsesmessig og ved ytre atferd* (Einarsen & Skogstad, 2005, s. 44). Verdier anses som våre grunnleggende prinsipper og generelle overbevisninger som gir opphav til spesielle væremåter og handlemåter. I likhet med vår personlighet og våre verdier, som legger grunnlag tilvante måter å tenke, snakke og handle på. Den preges og formes av den bagasjen vi har tatt med oss fra oppveksten vår og de miljøene vi har vært og er en del av (Johannesen & Olsen, 2008). Det vil med andre ord si at vår identitet er formelig til

en viss grad i form av at den er mottagelig for påvirkning. Samtidig, i samsvar med alder og erfaringer, ligger vår oppvekst og tidligere erfaringer som en grunnsmøring til vår identitet. I møte med nye miljøer og situasjoner ligger dette som et bakteppe som danner grunnlag for vårt ageringsmønster og hvor tilpasningsdyktige vi er. Identifikasjon på sin side er en prosess men identitet beskrives som en tilstand (Hauge, 2007). Identiteten er knyttet til det som skiller oss fra alle andre, altså det som gjør oss unike (Johannesen & Olsen, 2008, s. 54). Identitet utvikles gjennom å delta i praksisfellesskapets ulike læringsprosesser og finne mening i kulturen og funksjonene (Alvsvåg et al., 2007, s. 191). Profesjonsidentiteten vår utvikles på lik linje, og har i likhet en sterk sosial karakter. Den skapes i sosiale sammenhenger innenfor praksisfellesskapet, og er en pågående prosess med tolkning og retolkning av erfaringer. Den integrerte profesjonsidentiteten gir derfor en sterk felles identitet. Allikevel kan det felles verdigrunnlaget, med bakteppet i den profesjonelle bakgrunnen, gi profesjonsidentiteten ulike personlige tolkninger på grunn av individets selvstendige identitet (Busch, 2012, s. 77-78).

Identifisering med for eksempel arbeidsplassen finner sted når individet adopterer den type atferd, verdier og normer som assosieres med en tilfredsstillende «selv-definerende» relasjon til arbeidsplassen. Med «selv-definerende» siktes det til at relasjonen utgjør en viktig del av individets selvbilde. Ved å akseptere påvirkning gjennom identifisering opprettholdes relasjonen til arbeidsplassen, og selvbildet kan forsterkes gjennom dette forholdet (Bang, 1988, s. 104).

## 7.2 Det kulturelle samspillet

Når vi bruker ordet kultur i vår dagligtale blir betydningen av begrepet kultur en beskrivelse av ulike bestemte særtrekk for en gruppe. For å sette kulturbegrepet sammen med begrepet organisasjon kan man definere ordet *organisasjonskultur som et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en bestemt organisasjon når medlemmer samhandler med hverandre og omgivelsene* (Bang, 2011, s. 23). I motsetning til begrepet kultur vi bruker i vår dagligtale, oppstår og utvikles organisasjonskultur gjennom en organisasjonsmessig sammenheng (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

De verdiene som uttrykkes i definisjonen innenfor en organisasjon er de oppfatningene som en gruppe ser på som viktige og som verdsettes, og som man ønsker skal fremmes og

etterstrebe. Normene er knyttet opp i mot hvordan man ter seg innenfor den bestemte gruppen, hva som oppfattes som riktig og ikke riktig oppførsel. Virkelighetsoppfatningen er den oppfatningen som bidrar til at den enkelte medlem kan skille mellom det som er sant og ikke sant (Bang, 2011). Edgar Henry Schein som er en sentral person, og som har gjort seg bemerket innenfor forståelsen av organisasjonskultur, skiller disse oppfatningene i *underliggende oppfatninger og tilpassede verdier* (Gjestrud et al., 2009). De underliggende oppfatningene er de som ligger i underbevisstheden. Disse oppfatningene har blitt utviklet og tillært gjennom erfaringer, og over tid vil disse erfaringene bli omdannet til ubevisste oppfatninger. De tilpassede verdiene er de observerbare oppfatninger, men de trenger ikke nødvendigvis å samsvare med de underliggende oppfatningene. Her kan man trekke paralleller til begrepet *artefakter*. Dette kan beskrives som synlige uttrykk, eksempelvis gjenstander, språk eller atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 126). Artefakter får en symbolsk verdi når man tolker betydningen for de ulike artefaktene. I tillegg kan de tolkes ulikt og få ulik betydning (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

I Selznicks definisjon beskriver han at *en rolle er en form for atferd som er knyttet til en definert posisjon i et sosialt system* (Selznick, Smith & Smith, 1997, s. 68). Gjennom livet tildeles det ulike roller som for eksempel når man får en ny jobb eller blir foreldre. Til hver rolle er det knyttet forventninger fra de rundt en og til en selv. Man kan skille disse rollene, som Selznick beskriver det, mellom formelle og uformelle roller (Selznick et al., 1997). De formelle rollene knyttes til organisasjonens oppfatninger om verdier, normer og virkelighet, mens de uformelle rollene er medlemmets personlige og følelsesmessige oppfatninger. Ved tildeling av en ny rolle innebærer det en tilpasningsprosess med tanke på å finne sin rolle innenfor gruppen og tilegne seg de oppfatningene som er satt i organisasjonen.

Den interaksjonen som oppstår mellom medlemmene idet de prøver å samordne aktivitetene sine, for å oppfylle organisasjonens mål, vil føre til at det etableres en del mer eller mindre felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger blant medlemmene i organisasjonen (Bang, 2011, s. 79). Gjennom dette samspillet settes det spor i kulturen ut i fra erfaringene som utvikles gjennom organisasjonsendringer, kriser etc. (Meyer & Stensaker, 2011).

Det kulturelle samspillet betydning mellom kollegaer, der teamfølelse skapes, legger et viktig grunnlag for jobbtilfredshet. Forskning viser at grunnlaget for et godt kollegialt arbeidsmiljø handler om blant annet anerkjennelse, om å bli sett og få en positiv oppmerksomhet for det arbeidet man utfører (Alvsvåg et al., 2007, s. 263). Når arbeidsmiljøet



i en organisasjon oppleves tilfredsstillende vil dette kunne føre til at man opplever trygghet og samtidig en identitetsfølelse til arbeidsplassen vil være etablert i større grad.

### 7.3 Behovet for tilbakemeldinger

Tilbakemelding har å gjøre med i hvilken grad vi får informasjon om resultater av arbeidet vårt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 142). Både tilbakemelding og annerkjennelse handler om et menneskelig behov av å bli sett. Det kan være en investering som resulterer i at man oppnår økt produktivitet, sterkere bånd mellom kollegaer, høyere lojalitetsoppnåelse og økt grad av tilfredshet i organisasjonen (G. Espedal & Keeping, 2010, s. 23). For å ta opp tråden med relasjoner kan man si at relasjonens presise betydning av at vi trives, og befinner oss i et godt selskap, handler om graden av støtte. Den grad av støtte man har erfart, og den grad av støtte man får når det er behov for det, kan oppleves i form av blant annet en tilbakemeldende- støtte (Milsted, 2014, s. 83). Når jobbforholdene, som da å gi hverandre tilbakemeldinger er etablert som en naturlig del av samspillet, påvirker dette tilfredsheten, grad av motivasjon og kvaliteten på arbeidet (Einarsen & Skogstad, 2005, s. 173).

I boken «Den troverdige leiaren» (2004, s. 179) trekker Einar Aadland frem et sitat som bygger på behovet for tilbakemelding og effekten av å bli sett; «*Høyr og forstå meg. Jamvel om du er usamd – ver snill å ikkje gjer med urett. Sjå stordommen eg har i meg. Hugs å sjå etter dei kjærlege intensjonane mine. Fortel meg sanninga med medkjensle. Den gode leiaren tek slike subtile kjensler og åndelege behov på alvor, og dei tilsette vil respondere med kjærleik til arbeidet og løyse problem med heilhjarta engasjement*».

### 7.4 Handlingsrom/autonomi

Autonomi er en tilstand av uavhengighet, tilstrekkelig til å la en gruppe utforme og holde fast ved en spesiell identitet (Selznick et al., 1997, s. 92). Som Irma-direktøren beskriver det, uten filter og lite diskre: «*Måle- og veiehysteriet dreper innovasjonskraften. Det er en cover-my-ass-kultur, hvor det brukes uanede krefter på å bygge opp rapporteringssystemer, som ødelegger enhver kreativ tanke. Det skal være et frirom, slik at den enkelte medarbeider og leder kan tilrettelegge oppgavene sine, slik at de og deres kunder får mest verdi*» (Milsted, 2014, s. 15).

Frirommet kan beskrives som et handlingsrom og er forutsetning for at ledere skal kunne påvirke organisasjonens mål og resultater (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø & Matthiesen, 2013, s. 110). Arbeidsoppgavene til en mellomleder er mange og sammensatte. Fokuset og oppmerksomheten må skiftes flere ganger om dagen, sett ut i fra arbeidsoppgavene som innebærer lederrollen. Dette krever fleksibilitet, som jeg vil komme inn på i neste avsnitt, men for at fleksibilitet skal kunne eksistere må det finnes et handlingsrom (B. Espedal & Lange, 2005, s. 3). Mye vil være upåvirkelig i forhold til de krav som stilles, men handlingsrommet kan i midlertid dreie seg om å kunne påvirke eller å kontrollere hvordan de krav og begrensninger styrer eller har innvirkning på egen arbeidshverdag (B. Espedal & Lange, 2005, s. 5). Når man opplever handlingsrom i jobben vil man kunne forholde seg lettere til de komplekse, skiftende og dynamiske ansvarsoppgavene. Det vil dermed si at handlingsrommet bidrar til lettere å takle endringer, og forme seg etter nye krav som stilles til organisasjonen (Rønning et al., 2013, s. 110). Forskningen bekrefter at autonomi, eller muligheten til å bestemme over viktige aspekter av jobben, er sterkt relatert til jobbengasjement og arbeidsglede (Richardsen & Martinussen, 2008).

## 7.5 Personlig endringskompetanse

Fleksibilitet har en viktig betydning i vår personlige endringskompetanse. Jo større kompleksiteten ved endringsprosesser er, jo mer fleksibilitet kreves (Johannesen & Olsen, 2008, s. 113). Fleksibilitet er evnen til å utvikle tilstrekkelig variasjon i tanke- og handlingsmønsteret i relasjon både til oss selv og til andre (Johannesen & Olsen, 2008, s. 48). Atferdsmessig fleksibilitet innebærer at man responderer i en endringssituasjon ved å tilpasse seg slik at man får en sterkere kontroll over situasjonen. Det å ha ulike måter å tenke på gjør det lettere for å kunne opptre fleksibelt i ulike situasjoner (Johannesen & Olsen, 2008, s. 61). Herunder spiller den erfaringsbaserte kunnskapen en viktig rolle (Johannesen & Olsen, 2008). Erfaringene våre gir oss minner av tidligere og lignende opplevelser og som vi har omdannet til nyttig kunnskap. Å overføre slik kunnskap inn i nye situasjoner tilegner vi oss ny kunnskap. Når vi møter en ny situasjon vil vi hente frem mentale kart som setter oss i stand til å forstå eller tolke den nye situasjonen. En naturlig prosess vil være at man justerer de mentale skjemaene etter hvert som man kommer oppi nye situasjoner, grunnet at situasjonene er annerledes enn de tidligere. Dersom man ikke finner et slikt mentalt skjema som passer, vil enten andre kart som kan passe, bli aktivisert, eller de eksisterende kartene bli modifisert. Slik

tilegner vi oss forståelse av informasjon, og uten forståelse vil ikke meningsfull læring oppstå (Busch et al., 2007, s. 214). Samtidig som de mentale kartene gjennom vår erfaringsbaserte kunnskap gir oss muligheter til å tilegne oss ny kunnskap, kan de mentale kartene også representere barriere. Dette grunnet at nye situasjoner preges av tidligere minner i form av følelser som vekkes til liv. Hvis det mentale minne inneholder negative følelser vil dette kunne ha en hemmende effekt på endringssituasjonen. Reaksjonene som kan fremprovoseres av det psykologiske forsvaret vil variere ut i fra den enkeltes personlighet. Ansatte som har opplevd at det snart kommer noe nytt, som erstatter nåværende endringsprosess, kan for eksempel ha en mer distansert måte å forholde seg til endringen på. Denne reaksjonen kalles BOHICA – *Bend over, here it comes again*, og kan bidra til en passiv holdning. Man velger å gjennomføre oppgavene til tross for redusert motivasjon og engasjement. I verstefall kan de negative følelsene forårsake handlingslammelse og, svært uheldig, medføre konsekvenser for endringsprosessene (Meyer & Stensaker, 2011, s. 72).

## 7.6 Meningsbetydende arbeidsoppgaver

Hvor sterk vår personlige endringskompetanse er, avhenger av, som skrevet over, personlighetstrekk og den erfaringsbaserte kunnskapen. Likeledes omhandler det å skape en atmosfære på arbeidet som vil gi full tilfredsstillelse, glede og motivasjon. Denne atmosfæren kan trekke oss i en positiv retning. Dette relateres naturlig nok til de menneskelige behovene som baseres på de kjerneverdiene som vi har gradvis opparbeidet oss. Som Einar Aadland beskriver i «*Den truverdige leiaren*» (2004, s. 179): «*Den indre personen ønsker noe mer enn en regelmessig lønsslipp*». Verdien av jobb er stor, hvis enda større enn lønsslippen, når atmosfæren gjør at den drar oss i en positiv retning. Forskning viser noen klare poeng som drar oss så i den riktige retningen. Den trekker tydelige paralleller til vårt følelsesmessige register. Herunder ikke bare arbeidsoppgavens innhold, variasjon og klare mål som må oppnås som viktige faktorer. Like viktig er den emosjonelle trivselen og hva innholdet, og meningen, i arbeidsoppgavene gir deg for å kunne skape den gode atmosfæren (Spreitzer et al., 2005). Fenomenet mening handler om det i livet som er viktig for oss, som igjen har sitt utspring fra våre grunnleggende verdier. Mening er for mange av oss nært knyttet til fellesskap med andre mennesker. Som mennesker er vi relasjonelle og avhengige av hverandre og hverandres omsorg for å leve. Kari Martinsen beskriver omsorg som et av de

grunnleggende fenomenene ved den menneskelige eksistens og samhandling (Alvsvåg et al., 2007, s. 256).

## 7.7 Modenhet øker med erfaringer

Å være trygg på seg selv og følelsesmessig sterk handler om selvinnsikt og om å være en hel og integrert person. Man er kjent med, og aksepterer sine egne sterke og svake sider. Man er villig til å la andre fylle inn på de områder hvor man selv kommer til kort, og villig gi av seg selv og bistå der hvor andre kommer til kort. Uten at det er forbundet med nederlag, eller storhet, overtak eller undertak. En del av denne typen modenhet er etablert fra personligheten, men erfaringene våre har og en betydning (Velten, 2003, s. 55). Er man trygg tør man mer. Dette fremmer kreativitet, initiativ og engasjement. Det påvirker til gode arbeidsprestasjoner, og at man uoppfordret kan ta på seg oppgaver som ligger utenfor sitt eget arbeidsområde, fordi man ønsker å bidra ekstra (Greaker, 2015). I en undersøkelse viser også at vitalitet og evne til fordypelse øker med alder. Det kan dermed tyde på at jobbengasjement øker i takt med arbeidstakers økte kompetanse og erfaring innenfor yrket (Richardsen & Martinussen, 2008).

## 8.0 Driftseierskifter – NPM

For å kunne se på betydningen av arbeidsglede og hvilke faktorer som fenomenet arbeidsglede påvirkes av velger jeg å forsøke å se det i en spesifikk sammenheng. Derfor har jeg fokusert på driftseierskifter for å avgrense prosjektet, men også for lettere å kunne danne forståelse. Derfor vil jeg her vise til en teoretisk forståelse av årsakssammenhengene til driftseierskifter, og til noen av de etablerte konsekvensene av skiftene.

New Public Management (NPM) er betegnelsen på en rekke reformer i offentlig sektor der fokuset rettes til konkurranse, effektivitet og service. Denne betegnelsen hadde sin oppstartfase i begynnelsen av 1980-årene da det var mye kritikk knyttet til den offentlige sektoren, og man ønsket i større grad en modernisering. Konkurransetsetting er en av mange slike reformer som ligger under betegnelsen NPM. Ved konkurransetsetting av helse- og omsorgstjenester vil det si at det offentlige setter ut sine tjenester på anbud ved hjelp av

anbudskonkurranser. Offentlige og private aktører kan delta. Vinneren er den utføreren som kan levere tjenesten mest effektivt, og det vil si tjeneste levert med høyest kvalitet til lavest kostnad. Hos de private aktørene må det være en fortjeneste å hente. (Stamsø & Hjelmtveit, 2009, s. 79, 102).

Når et sykehjem legges ut på anbud og en privat aktør vinner, kan i tilfeller den offentlige sektoren beholde eierforholdet. Den private aktøren går inn i en avtale med det offentlige apparatet som er gjeldende den perioden de er satt til å drifte sykehjemmet. Når det offentlige beholder eierforholdet finansierer det offentlige godene, men velger derimot andre aktører til å produsere tjenestene (Colbjørnsen, 2003, s. 37). Kontrakten som utarbeides mellom partene har et grunnlag i en bestilling fra det offentlige. Denne kontrakten skal gjennom hele perioden aktøren drifter, følges opp og kontrolleres av det offentlige i forhold til at det som er avtalt i kontrakten ikke brytes (Stamsø & Hjelmtveit, 2009).

Mye kritikk er reist om konkurranseutsetting av helse- og omsorgstjenester. Kritikken begrunnes med et for stort fokus på økonomi, som igjen kan gå utover tjenestetilbudet. Prosessene som iverksettes ved et slikt driftseierskifte handler om å gjennomføre det som står nedfelt i kontrakten. Prosessene er mangfoldige med hensikt å forankre de nye driftseierne inn i sykehjemmet. Man risikerer, med grunnlag i bestillingen fra det offentlige apparatet, endringer i sykehjemmets kvalitetskrav, bemanningskrav og systemkrav. Opplæringsprosesser iverksettes og system- og prosestetilpasning mellom det offentlige apparatets bestillerfunksjon og leverandøren av tjenestene gjennomføres (Thuve & Antonsen – *Fallgruver ved konkurranseutsetting i kommunal sektor*).

Når sykehjemmet blir berørt av omfattende endringsprosesser, som ved et driftseierskifte, kan dette legge grunnlag for et større institusjonelt press. Med institusjonelle omgivelser menes de bestemte oppfatninger, verdier, normer og forventninger som er utbredt i omgivelsene. Dette er bestemmende for hvordan organisasjonen oppfattes i omgivelsene og har betydning for organisasjonens legitimitet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Når det så pågår et omfattende endringsarbeid innad på sykehjemmet, vil dette kunne medføre økte krefter til å kunne forsvare legitimitet for de institusjonelle omgivelsene. Særlig hvis man i utgangspunktet føler at det i sterk grad brukes uanede krefter på endringsarbeidet innenfor sykehjemmets vegger, eller for eksempel at det oppstår motstand mot endringene blant de ansatte (Busch et al., 2007).

Et driftseierskifte kan med andre ord gi store omveltninger for sykehjemmet internt men også kan ha betydning for omgivelsene rundt. Min nysgjerrighet ligger i å finne ut hvordan

arbeidsgleden påvirkes hos lederne av de totale konsekvensene som oppstår som følge av driftseierskifter.

## 9.0 Metode

Et forskningsprosjekt er en nøye planlagt fremgangsmåte for og nå et bestemt mål. Hensikten med et forskningsprosjekt er at man ut i fra de dataene som innhentes knytter dette opp i mot en teoretisk forståelse, som danner grunnlag for kunnskap (Grønmo, 2004, s. 27). Den teorien som fremkommer i teoridelen har jeg innhentet gjennom pensumlitteratur, i tillegg brukt søkemotoren på skolens biblioteksider for innhenting av annen type relevant litteratur. Søkemotorene jeg har blant annet brukt er Google, Google Scholar og EBSCO. Noen av de søkeordene jeg har brukt har vært, utover fenomenet arbeidsglede, de konkrete positive faktorene som relateres innunder arbeidsglede som for eksempel jobsatisfaction, thriving (blomstring), jobbengasjement og «motivasjon og arbeid». Søkeordet *konkurransesetting* har i tillegg vært et aktuelt søkeord. Utover dette har jeg hentet inspirasjon fra lignende kvalitative prosjekt og deres litteraturhenvisninger. Veiledere fra skolen, som har involvert seg i prosjektet, har i tillegg vært svært behjelpelige med anskaffelse av relevant teori.

Mitt mål for prosjektet danner grunnlag for valgt problemstilling og de tre forskningsspørsmålene, som baserer seg på min nysgjerrighet og interesser som forsker (Thagaard, 2013). Jeg vil i metodedelen av oppgaven foreta argumentasjon i forhold til valg av metode, presentere hvordan jeg har foretatt innhenting av data og etiske hensyn knyttet til prosjektet.

Den vitenskapelige tilnærming i fortolkningen har jeg valgt en fenomenologisk- hermeneutisk tilnærming. Bakgrunnen er at fenomenologi tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen, og søker å oppnå en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer (Thagaard, 2013, s. 40). Det handler om og utforske og forstå menneskers erfaringer og meninger i lys av et fenomen. I dette prosjektet dreier det seg da om fenomenet *arbeidsglede*. Når man skal tolke en ytring må ytringen ses i lys av den sammenhengen den forekommer innenfor (A. Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2010, s. 82). I likhet med fenomenologi tar den hermeneutisk tilnærming utgangspunkt i forskerens subjektive rolle i forståelselæren. Hans-Georg Gadamer, som er en av de mest sentrale ny-hermeneutiske teoretikerne, var opptatt av at forståelse er noe som ligger dypere (Krogh, 2014, s. 47). For at et enkelt individ skal kunne forstå, må noen forutsetninger ligge til grunn. Disse forutsetningene kaller Gadamer fordommer og førforståelse (Krogh, 2014, s. 49). Han beskriver at enhver forståelse forutsetter en annen, forutgående forståelse. En slik forutgående forståelse kaller Gadamer

fordommer (Krogh, 2014, s. 49). Gadamer gikk bort fra at fordom var et negativt ladet ord men heller helt avgjørende og en forutsetning for å kunne forstå fortiden. Fordommene kan både tilpasses og revideres underveis i forståelsesforløpet og i tillegg kan det også dukke opp andre fordommer i prosessen (Krogh, 2014, s. 51). Selv om jeg som forsker og deltakerne i prosjektet kan ha ulik førforståelse og derav fordommer, beskriver Gadamer likevel at det må finnes en tilknytning og en forbindelse mellom partenes fordommer for at det skal kunne dannes en felles forståelse (Krogh, 2014).

## 9.1 Kvalitativ metode

Ut i fra kvalitativt forskningsprosjektet er målet å kunne produsere frem kunnskap på grunnlag av den datainnsamlingen som gjennomføres og en systematisk analyse av dataene (Thagaard, 2013, s. 31). Målet er også at den kunnskapen som framkommer av prosjektet i tillegg er av troverdig karakter (Tjora, 2012). Med dette menes blant annet av leseren i størst mulig grad kan stole på at resultatene har en tyngde (Reinar & Jamtvedt, 2010). Dette krever at prosessene fram til målet har en systematisk tenkt igjennom fremgangsmåte når det gjelder innsamling av data, opplegg for analyse og hvordan resultatene skal tolkes (Thagaard, 2013, s. 11). Selv om prosessene er nøye planlagt gir kvalitative studier forskeren en viss form for fleksibilitet. Det vil si at prosessene kan revideres underveis, men krever at forskeren mestrer å jobbe på tvers av prosessene. Fleksibiliteten bidrar til at man gjennom oppdagelse av nye funn, underveis i prosessen, kan måtte justere eventuelt revurdere teorier (Thagaard, 2013). Kvalitativ metode gir oss mulighet til å fordype oss i sosiale fenomener (Thagaard, 2013, s. 11). Dette begrunner mitt valg av metode. Innenfor kvalitativ studier finnes ulike metoder for å fordype seg i fenomenet, herunder observasjonsstudier, intervju, analysestudier av tekst og video/audio (Thagaard, 2013, s. 13). I kvalitativ forskning innebærer det, i motsetning til kvantitative studier, at man går i dybden av relativt få utvalgte enheter. Dette medfører at utvalget av enheter og avgrensningen må være godt begrunnet om kunnskapen skal kunne generaliseres (Tjora, 2012, s. 34). Hensikten er dermed å få et strategisk utvalg for at man skal kunne få et best mulig potensiale til å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene (Malterud, 2011, s. 56).

Jeg tok raskt en avgjørelse, i samråd med veileder, at det mest hensiktsmessige for prosjektet var å foreta individuelle semistrukturerte intervjuer. En intervjuguide ble utarbeidet (Vedlegg 2) med en vinkling for å få til en mest mulig konversasjon med deltakeren (Ryen, 2002).



Poenget var da å få frem mest mulig mangfold og nyanser i svarene, gjerne da at deltakerne kom med eksempler eller historier som underbygger deres opplevelser og følelser om fenomenet arbeidsglede ytterligere. Valg av kvalitativ metode anses som mest relevant når man ønsker å vite mer om menneskelige egenskaper som erfaringer, opplevelser, tanker, forventninger, motiver og holdninger. Man kan spørre etter meningen, betydning og nyanser av hendelser, og vi kan styrke vår forståelse av hvorfor mennesker tenker som de gjør. Valg av individuelle intervjuer, etablerer en arena der deltakeren kan tale mest mulig fritt og ærlig uten at det skal finnes påvirkningsfaktorer som kan bidra med at informasjon holdes tilbake. Valg av metoden, individuelle semistrukturert intervjuer, passer godt når man skal utforske i dynamiske prosesser, her driftseierskifter, for å kunne få frem bevegelsene fremkommer av prosessene (Malterud, 2011, s. 27).

Intervjuguiden, som tar utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene, ble delt opp i tre deler. Første del var arbeidsglede, andre del driftseierskifter. I siste og avsluttende del slåes disse temaene sammen.

## 9.2 Utvalg

Utvalgsriteriene var mellomledere i sykehjemssektoren, med erfaring som leder gjennom driftseierskifter. Totalt har jeg intervjuet 6 kvinnelige deltakere. Jeg ekskluderte kriteriet om at mellomlederne måtte ha vært igjennom flere skifter mens de har jobbet som leder. Dette fordi jeg raskt erfarte at det ikke var lett å oppdrive. Tre av de totale deltakerne hadde ikke vært i en lederposisjon i mer enn 1. skifte, men hadde erfaring fra flere skifter i en annen type stilling. Deltakerne har i tillegg varierende antall år som mellomleder. Totalt vil jeg begrunne utvalget av deltakere som variert, noe som forhåpentligvis kan gi meg tyngde til å begrunne svarene på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Nedenfor har jeg laget en oversikt over utvalget av deltakerne:

	<b>Profesjon</b>	<b>Antall år erfaring som leder</b>	<b>Har erfaring som leder fra:</b>	<b>Har tilsammen erfaring fra:</b>
<b>Deltaker nr. 1</b>	Sykepleier	7	2 skifter	3 skifter
<b>Deltaker nr. 2</b>	Sykepleier	4	1 skifte	3 skifter
<b>Deltaker nr. 3</b>	Sykepleier	10	4 skifter	4 skifter
<b>Deltaker nr. 4</b>	Sykepleier	15	2 skifter	2 skifter

<b>Deltaker nr. 5</b>	Sykepleier	3	1 skifte	2 skifter
<b>Deltaker nr. 6</b>	Sykepleier	2	1 skifte	1 skifte

Tabell 1. Oversikt over studiens deltakere.

Jeg planla og gjennomførte et pilotintervju i forkant. Under dette pilotintervjuet fikk jeg mye relevante data. Derfor har jeg valgt å bruke disse dataene i oppgaven. Jeg klarerte dette på forhånd med deltakeren som godkjente at funnene fra intervjuet ble brukt.

Alle intervjuene, bortsett fra pilotintervjuet som ble gjennomført hjemme hos deltakeren, ble gjort på deres arbeidsplasser. Dette for at det skulle være minst mulig belastning for deltakerne for å delta i prosjektet. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd, og ble så transkribert over. Dataene slettes når sensur på masteroppgaven foreligger.

### 9.3 Det etisk knyttet til metode

Kvalitative data handler om menneskers livserfaringer og tanker, og har ofte en form der det språklige uttrykket gir materialet en sensitiv og personlig karakter (Malterud, 2011, s. 204). All forskning hviler på tillit mellom forsker og «den det forskes på» (Tjora, 2012, s. 201). Denne tilliten, som må ligge til grunn for å innhente det nødvendige datamaterialet, må opparbeides på bakgrunn av de etiske hensyn og prinsipper man som forsker må være klar over når man går inn i et kvalitativt prosjekt.

Når personer skal involveres inn for deltakelse, krever det samtykke (Thagaard, 2013). Samtykke er nært knyttet til autonomiprinsippet som forutsetter at mennesket er fritt og fornuftig, og hensikten med prinsippet handler om å verne om den enkeltes frihet og selvbestemmelsesrett. For at et samtykke skal være gyldig må det foreligge og gis tilstrekkelig med informasjon til deltakerne i forkant av deltakelse (Eide & Skorstad, 2008, s. 105).

Informasjonen må være utførlig; deltakerne må være innerforstått med hva som deltakelse innebærer og informasjonen må være tilpasset den enkeltes evne til å forstå (Molven, 2012, s. 340). I prosessen med å få rekruttert deltakere til forskningsprosjektet, bør et informasjonsskriv utarbeides god tid i forkant. Vedlegg 1 viser det informasjonsskrivet som jeg utarbeidet i forbindelse med innhenting av deltakere.

Forskeren må også være klar over at samtykke dreier seg om at deltakeren på ingen måte skal oppleve å ha blitt påvirket til å delta i prosjektet (Thagaard, 2013, s. 26).

Deltakerne har alle en stilling som mellomleder i en by i Norge. Personalopplysninger, som kan identifisere den enkelte deltager, er ikke relevant for oppgavens helhet i besvarelsen av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Anonymiserte opplysninger som ekskluderes i oppgaven innebærer opplysninger som kan identifisere deltakerne eksempelvis:

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

(Norsk senter for forskningsdata - *NSD*)

Fordi det ikke er behov for å trekke inn personalopplysninger, oppfattes prosjektet som ikke-meldepliktig (Vedlegg 3). Forskeren står ansvarlig for at deltakeren skal kjenne seg trygg på at det overholdes at personlige opplysninger som kan identifisere deltakeren ikke anvendes. Informasjon om dette er gitt i informasjonsskrivet (Vedlegg 1). Som forsker må man allikevel ta hensyn til at de opplysningene fra deltakerne som tydeliggjøres i den ferdigstilte teksten ikke er av den synlige karakteren med at man, selv om det ikke er identifiserbare opplysninger, likevel kan identifisere deltakeren (Thagaard, 2013).

Datainnsamling i en kvalitativ studie er av en personlig karakter, der god kontakt mellom deltaker og forsker forutsetter at partene opplever gjensidig tillit og respekt. Dermed må man som forsker legge til rette for at miljøet rundt er trygt, og at man som forsker investerer tid og krefter for å etablere optimal nærhet. Dette vil forhåpentligvis gi et rikt datamateriale. En deltaker som opplever at forskeren svikter i forhold til dette, kan velge å holde igjen mye viktig informasjon som kunne vært relevant for oppgaven (Malterud, 2011, s. 201-202). Et viktig poeng når nærhet og tillit skal etableres mellom forskeren og deltakeren omhandler at forskeren blant annet tar hensyn til de personlige grensene til deltakeren. Her innebærer det å respektere, og ikke presse deltakeren, til å svare på noe som hun/han ikke ønsker. Dette innebærer å se på de fysiske reaksjonene deltakeren. Her gjelder det å være våken som forsker og ikke presse deltakeren. I tillegg må man som forsker være varsom med at man ikke beveger seg inn på et område som ville der deltakeren til å være mer åpen enn hun/han egentlig vil i utgangspunktet. Ethiske hensyn omhandler om å ta hensyn til deltakerens integritet, og respektere de innspill og refleksjoner deltakeren måtte ha. Man bør holde en

nøytral posisjon med tanke på ikke å uttrykke eventuelle motargumenter og uenigheter under intervjuet som kan sette deltakeren i en ubehagelig situasjon. Forskeren må også være seg bevisst over hvordan spørsmålene stilles med tanke på tonefall, også hvilket kroppsspråk som brukes. Dette for å unngå ødeleggende situasjoner for relasjonen mellom forskeren og deltakeren (Thagaard, 2013, s. 119-120). Deltakeren skal kunne ha fullt innsyn i sitt bidrag til prosjektet og skal kunne kjenne til hva som eventuelt trekkes inn. Dette må forskeren legge til rette hvis dette blir etterspurt.

Deltakeren skal selv kunne, under og i etterkant av innhenting av materialet, trekke tilbake opplysninger hvis deltakeren ikke ønsker at noe spesifikt ikke skal trekkes med i oppgaven. Dette handler om en selvbestemmelsesrett over eget legeme som en grunnleggende gode. Enhver deltaker har dermed, ut i fra individuelle hensyn og behov for å verne om seg selv og sin integritet, frihet til å bestemme om de vil avslutte deltakelsen uansett hvor langt man har kommet inn i prosjektet (Molven, 2012, s. 339).

Intervjuene ble tatt opp på lydbånd. Når materialet foreligger på tape står forskeren videre til ansvar for å forvalte materialet på en nøktern måte som kan lede til pålitelig og gyldig kunnskap.

## 9.4 Metodisk analyse

Innledende i metodekapittelet tar jeg for meg forforståelsen, og hvordan Gadamer beskriver hvor nødvendig denne er for å kunne forstå. Samtidig handler det om at man som forsker må være seg bevisst på denne forforståelsen i møte med funnene. Den vanligste fallgruven er å tillate forforståelsen å overdøve den kunnskapen som det empiriske materialet kunne ha levert (Malterud, 2011, s. 41). I møte med datamaterialet har jeg bevisst forsøkt å sette min forforståelse i parentes.

Måten jeg har bearbeidet det empiriske materialet på var at jeg, etter fullførte intervjuer, transkriberte materialet fra tale til tekst. Jeg skrev ned da en detaljert gjengivelse ord for ord fra intervjuene. Metoden for videre å analysere det empiriske materialet har jeg tatt utgangspunkt i Malterud sin metode. Denne metoden omhandler å gjøre en systematisk tekstkondensering, og har inspirasjon fra Giorgis fenomenologiske analyse (Malterud, 2011). Tekstmaterialet ble lest nøye igjennom. Deretter markerte jeg meningsbærende enheter, med utgangspunkt i relevans for besvarelse av problemstilling og forskningsspørsmålene. Det

meningsbærende tekstmaterialet ble så nedfelt over på post-it-lapper som jeg plasserte innenfor hvert sitt forskningsspørsmål. Slik systematisering av de meningsbærende enhetene kalles *koding*. For å bearbeide det meningsbærende materialet videre har jeg gruppert de meningsbærende sitatene videre i *subgrupper*. Subgrupperingen kan bidra med å gjøre materialet mer overkommelig når presentasjonen av funnene skal gjøres. Før funnene presenteres lages et «kunstig notat» til hver subgruppe, som jeg gjennomførte. Hensikten er å bruke det som et redskap til å omsette det konkrete innholdet fra de enkelte meningsbærende enhetene, til en mer generell form. Denne typen ytterligere sammenfatning av innhold kalles for *kondensering* (Malterud, 2011, s. 96-106).

Å se kvaliteten og tyngden på de kvalitative dataene som fremkommer i prosjektet handler om å evne og se det empiriske materialet fra et kritisk ståsted, og kunne argumentere med en faglig begrunnelse (Ryen, 2002). Man benytter man seg av to kriterier for å vurdere kvaliteten av forskningen, *validitet* og *reliabilitet*, som jeg nedenfor vil beskrive nærmere før jeg beveger meg over til selve analysen av prosjektet (A. Johannessen et al., 2010, s. 229).

## 9.5 Validitet

Validiteten i prosjektet handler om gyldigheten av funnene og det man faktisk ønsket å finne ut av, altså den forhåndsgitte problemstillingen og forskningsspørsmålene (A. Johannessen et al., 2010, s. 70). Validitet betyr dermed at det er sannsynlig at konklusjonene er sanne (Ryen, 2002, s. 157). Det skilles mellom ulike former for validitet, blant annet intern validitet og ytre validitet (A. Johannessen et al., 2010, s. 70).

I intern validitet ligger betydningen i om det samsvarer mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, altså i dette tilfellet *arbeidsglede*, og det empiriske materialet. Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer prosjektets formål som er å besvare problemstilling og forskningsspørsmål, og om det representerer virkeligheten (A. Johannessen et al., 2010, s. 230). Hvordan man skal teste gyldigheten vil kunne dreie seg om å bruke sunn fornuft, men et godt teoretisk forarbeid og trinnvis analyse vil være et viktig virkemiddel for å styrke den interne validiteten (Malterud, 2011, s. 63). I andre tilfeller kan det være mer utfordrende å bruke sunn fornuft for å evaluere validiteten og en systematisk validitetstest vil være det mest hensiktsmessige. Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt men ei heller et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt (A. Johannessen et al., 2010, s. 70-71).

Den eksterne validiteten handler om den overførbare kunnskapen (A. Johannessen et al., 2010, s. 231). Prosjektets overførbarhet dreier seg om hvorvidt funnene kan gjøres gjeldende i andre sammenhenger, og kunne deles med andre (Malterud, 2011, s. 62). Dette kan eksemplifiseres med i hvor stor grad prosjektets empiri kan gjøres gjeldende i andre sammenhenger enn for eksempel da driftseierskifter.

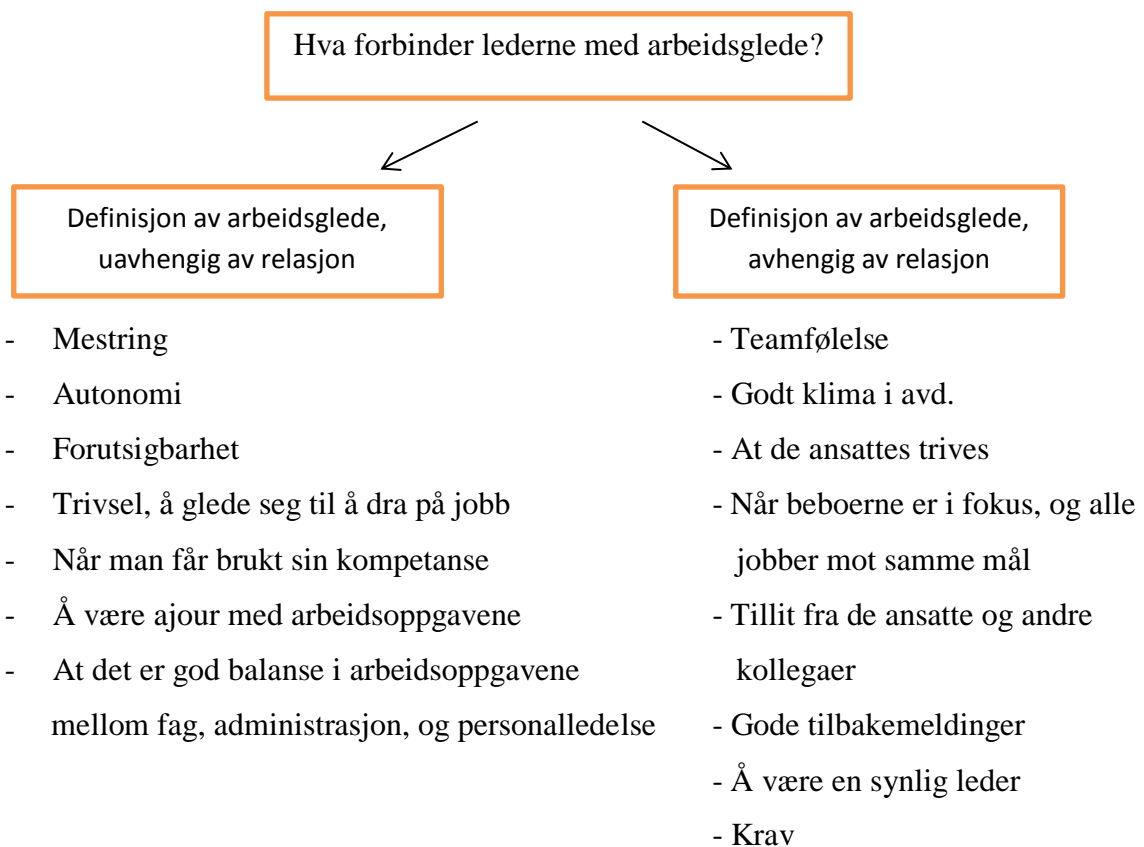
## 9.6 Reliabilitet

Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet (Thagaard, 2013, s. 193). Reliabiliteten er høy hvis prosjektets datainnsamlingsmetode og resultatene gir pålitelig data. For å kunne måle påliteligheten kan man vurdere prosjektet som pålitelig hvis valg av samme type datainnsamlingsopplegg, omkring det samme fenomenet, resulterer i identiske data selv ved ulike innsamlinger av data (Grønmo, 2004, s. 220). Selv om et av de mest grunnleggende spørsmålene i all forskning er dataenes pålitelighet kan man allikevel vurdere noen kritiske overveielser når man skal vurdere påliteligheten til et kvalitativt prosjekt (A. Johannessen et al., 2010). Dette med begrunnelsen at i et kvalitativt prosjekt benyttes ikke i så stor grad strukturerte datainnsamlingsteknikker som i et kvantitativt prosjekt. Herunder for eksempel det semistrukturerte intervjuet som har den hensikt, utover intervjuguiden, å gi rom for at deltakeren kan eksemplifisere utsagnene sine på bakgrunn av deres opplevelser, og at det ønskelig i større grad skal utarbeides en samtale. I tillegg vil ikke nødvendigvis en annen forskers erfaringsgrunnlag og forforståelse være lik min. Av den grunn vil det være vanskelig for en annen forsker å kopiere en annen forskers kvalitative forskning (A. Johannessen et al., 2010, s. 229).

## 10.0 Analytiske funn

Jeg har i denne delen av oppgaven valgt å dele inn de analytiske funnene i tre deler som baseres på de tre valgte forskningsspørsmålene til prosjektet. Innledende til hver del viser jeg en figur som belyser hvordan det meningsbærende materialet har blitt bearbeidet.

### 10.1 Forskningsspørsmål 1.



Som en umiddelbar reaksjon ble de fleste lederne meget betenkningsfulle når spørsmålet vedrørende om hva de forbinder med arbeidsglede ble presentert. Etter en kort stund ble *trivsel* i førsteomgang nevnt som en betydende faktor for deltakernes arbeidsglede.

#### ***Trivsel***

De knyttet trivsels-begrepet i første omgang til sin egen opplevelse av å ha det bra på jobben, slik det kom ut i disse sitatene

*«Det at man gleder seg og har lyst til å dra på jobben», «ikke bare å ville ligge og begrave seg under dynen».*

### ***Tillit og autonomi***

I noen av deltakernes uttalelser viser det seg at tillit og autonomi henger tett sammen, av den grunn at begge begrepene nevnes i samme forbindelse. Som for eksempel:

*«Gode kollegaer, det å ha frihet i jobben og føle at man har tillit».*

Autonomi-begrepet og betydningen av involvering ble nevnt i følgende sammenheng: *«Det å ha tillit til å kunne jobbe selvstendig. Og ha mulighet til å påvirke hverdagen. Mulighet til å legge planer og gjennomføre de».*

Tillit nevnes også i en annen sammenheng, herunder i relasjon med de ansatte:

*«Noe av det morsomste jeg gjør som leder er medarbeidersamtaler....altså den rollen jeg har da som både veileder og det at folk viser meg så stor tillit. Det gir meg veldig mye positivt».*

### ***Å være ajour med arbeidsoppgavene***

En av deltakerne uttrykte i sin forklaring av fenomenet arbeidsglede at det varierte ut i fra arbeidsmengde. Hun opplevde da en sterk grad av arbeidsglede når hun var *«...ajour med arbeidsoppgavene og ha ting under kontroll».*

### ***Miljøets betydning og de ansattes trivsel***

Flere av deltakere bekreftet raskt at deres opplevelse av arbeidsglede har en sterk sammenheng med miljøet. Klimaet på jobben og hvordan man trives med hverandre er avgjørende faktorer for å kjenne på arbeidsglede. Mye av egen trivsel hos fleste parten av lederne ble nettopp bygget på de ansattes trivsel. For eksempel:

*«at de ansatte er fornøyde og at de gleder seg til å dra på jobb» gir påfyll av arbeidsglede, og «se at de ansatte har det bra på jobb og at ting fungerer. Det er sånne ting som gir meg motivasjon til å fortsette».*

De ansattes betydning for egen arbeidsglede ble også belyst i følgende sitat:

*«At de ansatte har også mulighet til å påvirke, komme med forslag og få mye ja».*



### ***Fokus på beboerne og tilbakemeldinger***

Den direkte kontakten med beboerne opplevde deltakerne som veldig verdifull for arbeidsglede der to av deltakerne uttrykte følgende:

*«Direkte kontakt med pasienter gir meg mest arbeidsglede» og «jeg får absolutt mere arbeidsglede av å være ute blant brukerne. Og være i stell og sånn..at du får tilbakemeldinger på det du gjør og at du ser at det er nyttig».*

Det å ha et likt fokus i arbeidsgruppen som alle jobber for, herunder *«...å ha fokus på å gi god eldreomsorg»* ble nevnt som en av de sammensatte årsakene til opplevelse av arbeidsglede.

Dette innebærer blant annet *«...å ha engasjerte kollegaer og kollegaer som ønsker å få det til».*

Effekten av tilbakemeldinger ble nevnt i sammenheng med ordet *glede*, hos en av deltakerne, i følgende sitat:

*«...jeg finner jo glede i det at jeg drifter bra. Og får positive tilbakemeldinger».*

Eller som en annen deltaker uttrykte *«Opplevelse av arbeidsglede kjenner jeg på når du får gode skår på medarbeiderundersøkelsen eller gode tilbakemeldinger fra pårørende».*

### ***Balanse***

En av deltakerne uttrykte at pasientkontakten ikke var av avgjørende betydning for hennes arbeidsglede med begrunnelse i følgende sitat

*«Jeg prøvde i starten å balansere mellom det administrative og å være ute i avdelingen men så ble jeg sittende med overtidarbeid. Etter omorganiseringen fikk en annen fagansvar. Jeg klarer fremdeles å kjenne på arbeidsglede selv om jeg ikke har den pasientkontakten fordi jeg til slutt hadde bare dårlig samvittighet».*

En annen deltaker refererte til balanse som følgende:

*«...for eksempel med at vi skal drive å bestille servietter og duker og tull. Det synes jeg er feil ressursbruk. Sånne oppgaver har vi fått flere av synes jeg. Det synes jeg er meningsløse oppgaver med min kompetanse og drive på med. Da ville jeg heller gjort noe annet som gir mer arbeidsglede».*

Det å ha balanse i arbeidsoppgavene og kunne ha tid til å gjøre ting man synes er viktig, har dermed betydning for arbeidsglede. *«Arbeidsglede er jo veldig sjelden knyttet til ting som data, å sitte foran PC, selv om det gir god følelse av å ha det under kontroll. Men jeg føler at*

*arbeidsglede går på det oppdraget, altså å se at de gamle har det bra. Slik at det ikke blir altfor mye driftsting».*

### ***Mestring***

Balansen ble også nevnt i sammenheng med mestrings- begrepet. Da i form av det å mestre balansen mellom «...fag, administrasjon og personalledelse». Knyttet til mestring nevnes fra en av deltakerne at det går blant annet på at «...man har samtaler med personalet sånn som man har forberedt seg til og som gikk bra, eller for eksempel vanskelige sykefraværssamtaler. Slik at det går også på det å ha tid til å forberede seg til å gjøre ting skikkelig».

### ***Å kunne bruke sin kompetanse***

Det finnes også en parallell til arbeidsglede det å få brukt sin kompetanse. Flere av deltakerne nevnte kompetanse som en bidragsfaktor til arbeidsglede rettet dette i hovedsak til å få brukt sin sykepleierkompetanse i sin arbeidsdag «Fag betyr mye og for meg som leder dreier det seg om å ha en fot innenfor faget».

På den andre siden nevnte en annen deltaker at den kompetansen hun refererte til imidlertid dreide seg ikke om hennes sykepleierkompetanse, grunnet at den opplevde hun at hun fikk brukt nok i jobben sin. Men heller hennes lederkompetanse, «Min lederkompetanse i forhold til å motivere andre og hjelpe de til å bli gode, føler jeg at jeg har for liten tid til. Der føler jeg det skorter fordi de andre trivielle rutinene og oppgavene tar så mye tid».

### ***Forutsigbarhet***

Forutsigbarhet i egne arbeidsoppgaver og forutsigbarhet over egen arbeidstid er i tillegg betydnende for arbeidsglede, av den grunn at det styrker «...følelsen av å ha kontroll».

### ***Synlig lederskap***

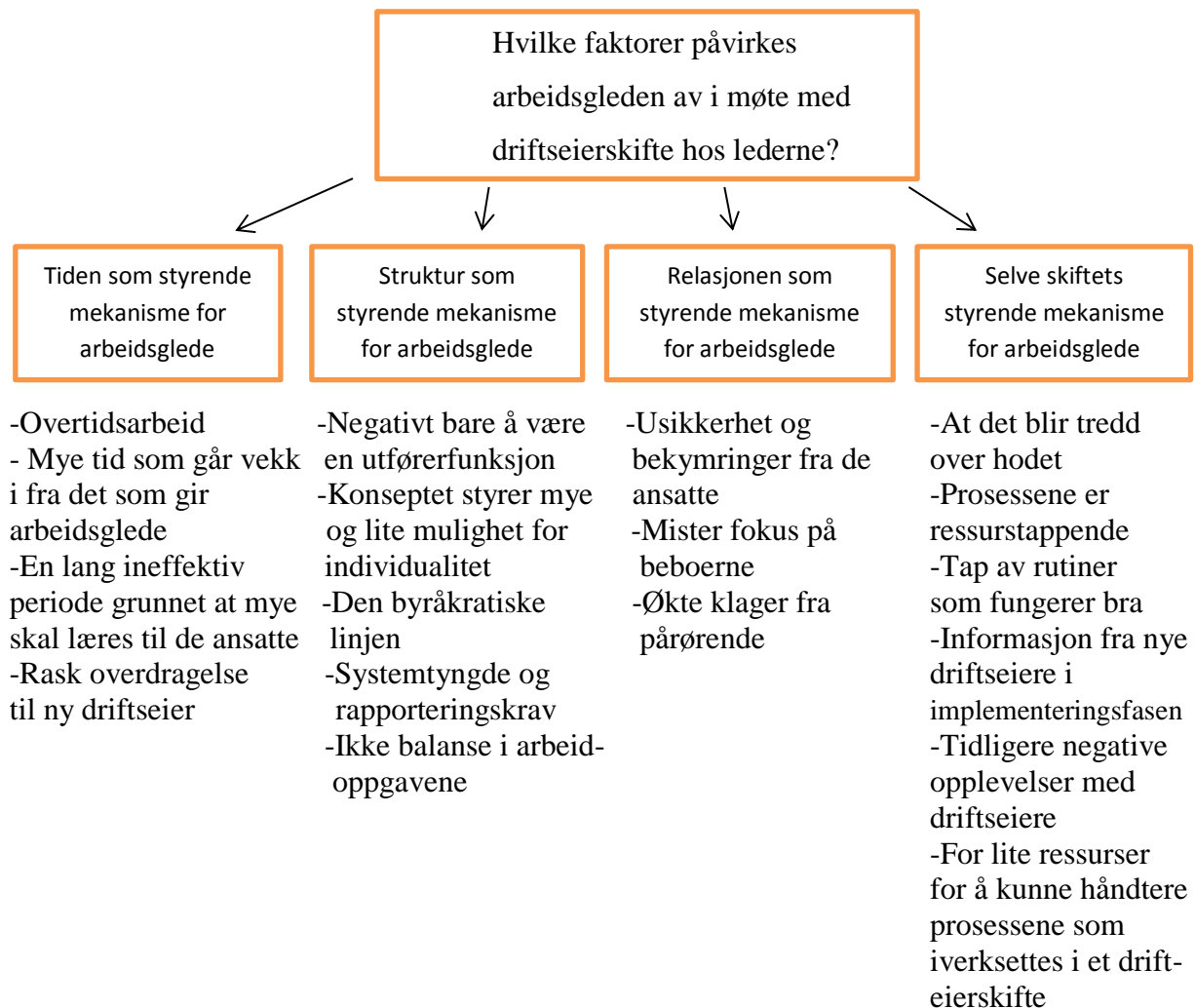
To av deltakerne hadde begge erfart betydningen av synlig lederskap. Struktureringen hos en driftseier de refererte til krevde i stor grad at avdelingslederne skulle i hovedsak være ute i avdelingen «vi hadde jo nesten ikke noe sykefravær blant personalet fordi du var veldig synlig i avdelingen. Det var en veldig fin tid. Sånn i forhold til arbeidsglede. Det var veldig positivt».

## Krav

Som mellomledere bekreftet flere av deltakerne at det å håndtere mange baller i luften, ut i fra de krav som stilles til den type stilling de innehar, er krevende. Samtidig bekrefter to av deltakerne at de opplever ikke bare dette negativt; «..jeg liker det jo litt. Jeg liker at det koker litt og at det skjer litt ting...».

Den andre uttrykte følgende: «Utfordringen med å være mellomleder dreier seg om å ha de derre kravene til jobben din men det er jo det jeg synes er morsomt med jobben også da».

## 10.2 Forskningsspørsmål 2.



### **«Følelse av at det blir tredd over hodet»**

Dette var en av deltakernes uttrykte følelser knyttet til opplevelse fra et driftseierskifte.

### **Konsepttanke som begrenser individualitet**

En av deltakernes opplevelse av driftseierskifte var at *«alle de private har jo sin pakke. Og den skal gjennomføres. De har jo et sånt konsept og da er det veldig lite mulighet for individualitet der. Konseptet styrer egentlig veldig mye. Og det...du kaller det kanskje ikke konsept i kommunen, med det er jo sånn at det skal være likheter. De vil at alle sykehjemmene skal være over samme lesten».*

### **Tap av rutiner som fungerte bra**

Et poeng som flere deltakerne nevnte som svakhet hos nye driftseiere er at de ser hva som fungerte bra innad i organisasjonen hos forrige driftseiere, men velger ikke å benytte seg av det

*«vi skulle fått lov til å ta med oss det som fungerte bra. Men den derre konsepttanken det gjør at man ikke får det til. Eller får lov til det».*

Hos de driftseierne man så at mye fungerte bra beskriver en av deltakerne da overdragelse til nye driftere det som *«plutselig er det slutt. Det var nesten litt sånn sorgreaksjon i hvert fall rundt omkring lederne og sånn».* En annen deltaker beskrev den følelsesmessige opplevelsen ved et annet skifte som *«...og poff så fikk vi jo da beskjed. Jeg tok det nesten personlig».*

### **Følelse av bare å være en utførerfunksjon**

Arbeidsglede, som en av deltakerne beskrev det, oppleves i større grad *«når ikke alt er styrt i minste detalj slik at man bare blir en utførerfunksjon».* «Strengere rammer» som er en faktor som resulterer til opplevelse av bare å være utførerfunksjon, trekkes også inn fra en annen deltaker som en negativ faktor til arbeidsglede.

### **Involvering**

Det skortet på mulighet for påvirkning som ble trukket frem fra en av deltakerne under overtagelse av nye driftseiere. Herunder i følgende utsagn:

*«jeg synes vi ikke kunne påvirke noe. Sånn og sånn var det og det måtte du forholde deg til. I forhold til påvirkning så skulle man ønske at man kunne forenkle en del ting. At man kunne bli spurt og sånn. Men det var jo ikke sånn».*

Noen av deltakere hadde imidlertid erfart en viss grad av involvering. Herunder at en av dem beskrev det som at *«de nye driftseierne gav oss mulighet til å velge selv hvordan rutiner skal være. Vi var jo med på å lage prosedyrer og felles rutiner. Så vi var jo med i hele prosessen. Dette opplevdes positivt»*.

En annen deltaker beskrev opplevelsen av det forrige skifte *«som faktisk en ryddig prosess. Vi fikk informasjon hele veien. Hvorfor, og med begrunnelser og hva som ventet oss videre»*.

### **Overtidsarbeid**

Selve prosessene med overdragelse til ny driftseier bekrefter flere av deltakerne som tidkrevende. Derav trekkes også tiden i forkant av overdragelsen som en komponent til arbeidsglede og driftseierskifte *«det var en del styr i forkant...alt skulle telles over, alt skulle registreres. Så det tok fryktelig mye tid i forkant»*.

Eller herunder:

*«mye overtid og mye jobbing hjemme i fra»*.

**Tidsbruken grunnet systemtyngde og implementeringsarbeid som årsak til arbeidsglede** ble uttrykt hos deltakerne i følgende sitater:

*«masse nytt du må sette deg inn i, masse nytt du må lære deg, både dokumentasjon og rapporter. Så det første halve året var tøft og var lange dager»*,

*«Vi lederne skulle lære oss det men vi skulle jo også lære de ansatte det»*.

*«det første året ved overtagelsen stort sett går til bare å bli kjent og fryktelige mye møter i forkant av overdragelsen og i etterkant»*

*«disse store systemene tar jo en evighet å lære seg før du føler du mestrer det, og da blir man jo litt ineffektiv den perioden»*.

Eller som i følgende sitat der en av deltakerne uttrykte frustrasjon grunnet endringsprosessenes tidsbruk:

*«Så det blir veldig store endringer og det har jo vært frustrerende for det tar så mye tid bort i fra nettopp det som gir oss arbeidsglede»*

### ***Driftseiernes ulikheter***

De av deltakerne som hadde vært igjennom flere enn et skifte uttrykte at hvert skifte opplevdes svært ulikt avhengig av driftseierne.

*«Hver driftseier tenker ulikt med tanke på bemanning, de tenker ulikt i forhold til ansvarsoppgaver, til organisering».*

En annen uttalte følgende:

*«Alle driftseierne har mange ulike måter å tenke på. Noen fokuserer veldig mye på en ting, andre fokuserer på andre ting, og da blir du på en måte i endring hele tiden».*

### ***Den byråkratiske linjen***

Den byråkratiske linjen er av betydning hos alle deltakerne. Hos noen driftseiere er linjen veldig lang *«Jeg hadde jo aldri møtt den som sitter på lønningskontoret for eks. Men det gjør jeg nå. Jeg har tett kontakt. Man har ikke så mange ledd, som gjør det lettere med samarbeid».*

En annen deltaker refererte til det positive med en kortere linje ved *«at jeg ikke lenger var avhengig av byråkratiet så gjorde det at veien til å kunne ringe og spørre var veldig kort. Det gjorde nok prosessen med driftseierskifte lettere fordi jeg fikk god hjelp, støtte, informasjon og veiledning».* Herunder nevnte en annen at *«det var en fantastisk overgang til den driftseieren den gang fordi det var så kort linje».*

### ***Hvordan de ansattes usikkerhet har betydning for ledernes arbeidsglede***

Et annet funn som ble synliggjort hos deltakerne var at de opplevde i liten grad av usikkerhet knyttet til eget arbeidsforhold ved driftseierskiftene. Dette fordi de blant annet, ut av det de uttrykte, ikke opplevde noen konsekvenser i lønn. Derimot ble det en større usikkerhet for de andre ansatte med tanke på lønn og pensjon.

*«Arbeidsgleden vil jeg absolutt si har blitt påvirket gjennom de prosessene ved driftseierskifter. Jeg vet at det har hatt mye å si for de ansatte som har fått mye mere endringer enn det jeg har fått. Jeg har fått mindre usikkerhet enn de ansatte».*

Usikkerheten hos de ansatte, som flere deltakere beskrev det, gikk over til *«å bli mye bekymringer som man måtte fange opp fra de ansatte»* og *«personalet bekymrer seg så de blir gående i gangene...det kan ta lang tid å komme i gang på morgningene fordi man har så mye å snakke om, man har så mange bekymringer. Rapportene går med til å snakke om andre ting*

*enn pasientene fordi man har bekymringer. Mye av tiden går med til det som ikke gir oss arbeidsglede».*

En annen deltaker uttrykte følgende

*«jeg tenker at fokuset deres tas vekk fra andre ting så når det har vært mye negativitet i personalet i forhold til de lønsspørsmålene i perioder så er det klart at det påvirker min arbeidsglede og deres for den saksskyld ja».*

Opplevelse fra to andre deltakere var følgende:

*«det var så mye misnøye og snakkis. Man fikk aldri roet ned massene» og «mye bekymrede ansatte, mye tekstmeldinger, telefoner, mailer, klager og pårørendeklager. Det blir et mye høyere negativt aktivitetsnivå».*

Som et annet relevant funn til de ansattes reaksjoner trekker en av deltakerne også frem at hun opplever det som en påvirkende faktor for hennes arbeidsglede at de ansatte føler at den nye driftseieren «går i mot de ansatte». Denne uttalelsen ble nevnt i sammenheng med at det var en hindrende årsak til at de ansatte kunne kjenne en identitetsfølelse til de nye driftseierne.

### ***Ingen ekstra ressurser for implementeringsarbeid som en påvirkende årsak til arbeidsglede***

Noen av deltakerne hadde erfart hyppige driftsskifter og som et av de tingene de refererte til som gjorde prosessene krevende å stå i var at:

*«det har jo aldri blitt koblet på noe ekstra ressurser. Det vil si at hvis en skal på kurs, av fire ansatte, så er det bare tre igjen. Og det går utover beboerne og da må de jobbe mye fortere, de blir utbrente og så øker sykefraværet. Så det har absolutt vært negativt for arbeidsgleden, så absolutt».*

Et råd som en av deltakerne kom med til eventuelle potensielle nye driftseiere var at de:

*«må være klar over at endringene tar lang tid. De må tenke at endringene må koste penger og at man ikke skal ta ressursene vekk i fra kjerneoppgavene som er å ta vare på beboerne».*

### ***Tidligere negative erfaringer i møte med nye driftseiere***

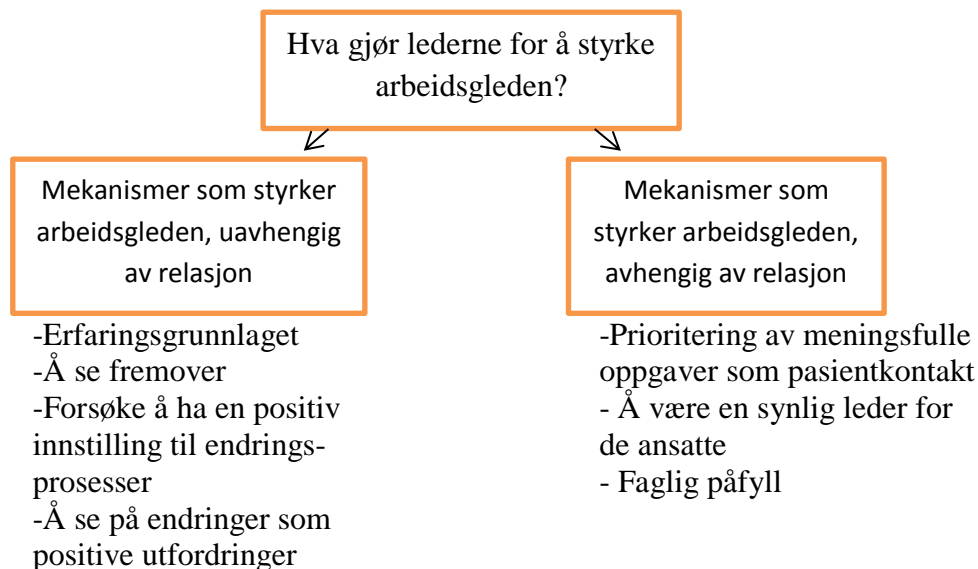
Erfaringer fra tidligere skifter trekker deltakerne inn som et usikkerhetsmoment i møte med overdragelse av nye driftere. Som jeg har nevnt tidligere uttrykte en av deltakerne den emosjonelle responsen når hun ble informert om et nytt driftseierskifte «at jeg tok det neste

*personlig*». Denne reaksjonen forsvarte hun senere med at det var «*fordi jeg hadde de opplevelsene fra det forrige skifte*».

### ***De synlige verdiene***

Som det siste jeg vil trekke frem under funn knyttet til andre forskningsspørsmål er at i forhold til endring av organisasjonens verdier ved bytte av driftseiere var det bare en av deltakerne som trakk frem dette i sin besvarelse. Hennes argumentasjon viste seg å være at «*verdier er jo universelle uansett. Om det er brukerorientering, redelighet, engasjement og respekt som i kommunen eller andre verdier hos en annen driftseier så er det ikke så nøye fordi de fleste av oss identifiserer seg med de samme verdiene*».

### **10.3 Forskningsspørsmål 3.**



### ***Prioritering av synlighet og meningsfulle oppgaver***

Flere av deltakere referer til administrativt arbeid som tidkrevende og er ikke det som skaper mest glede i jobben. De nevner imidlertid å være ute i avdelingen med ansatte og beboere som mer betydningsfullt i forhold til arbeidsglede. Herunder denne deltakeren som beskriver hvordan hun utøver synlig lederskap:

*«jeg prøver så godt jeg kan å være der ute lite granne hver dag, at jeg er med på morgenrapportene og blander med litt inn i hva som skjer og hører hvordan folk tenker og*



*liksom faglig veiledning sånn at jeg føler at... vi snakker mye om etikk og hvordan man løser ting og sånn. Det gir meg veldig glede å høre og være med i diskusjonene der».*

I tillegg referer en av deltakerne til at hun «er til tider litt ulydig og saboterer noen av de tingene jeg burde ha rapportert på så sant det ikke går utover noe vesentlig» med begrunnelse i å få påfyll av det som gir henne mest arbeidsglede.

En annen uttrykte at

*«Jeg passer på å porsjonere litt sånn at jeg får en viss mengde av det som gir meg arbeidsglede. Eller så tror jeg at jeg ville blitt...ja da tror jeg at jeg ville fort ha blitt utbrent hvis jeg bare skulle holdt på med systemer. Fordi egentlig, sånn som det er lagt opp, så ville jeg godt kunne brukt all min tid bare på det. Men da ville jeg ikke trivdes tenker jeg».*

Det å prioritere «det å gå ut i avdelingen å ta en kopp kaffe under frokosten med beboerne. Eller å være med å gjøre noe aktivitet med beboerne sånn at man ikke glemmer helt hvorfor man er der» var meningsbærende for den deltakeren som uttrykte dette og var en bidragsfaktor for å styrke arbeidsgleden.

En annen deltaker beskrev sitt valg av prioritering som følgende

*«jeg har balanse i jobben nå, men noen ganger kjenner jeg at det er for mye papiroppgaver så noen ganger orker jeg ikke det. Da går jeg ut i avdelingen og jobber som sykepleier. Jeg prioriterer de oppgavene som gir meg mest mening».*

### **Positiv innstilling**

En av deltakerne refererte til at hennes måte å takle endringer var «å tenke positivt på endringer. Jeg liker endringsprosesser. Jeg tror ikke noe på at det er permanent. At noe kan vare evig. Jeg føler at jeg får utfordringer og det liker jeg. Derfor har det ikke påvirket min arbeidsglede negativt at vi skiftet driftseiere».

Andre deltakere trakk også frem positiv innstilling som kan virke som et skjold for å motvirke svekkelse av arbeidsglede, som belyses i følgende sitater:

*«jeg ser ikke så veldig mye bakover, jeg ser alltid fremover. Det er ofte en god egenskap. Jeg tenker at det her skal vi takle og det her skal vi klare å jobbe med».*

*«slik den driftseieren som er nå så må vi jo bare forholde oss til det. Både deres systemer og deres måte å tenke på om vi liker det eller ikke....».* Denne deltakerens måte å håndtere endringsprosessene, som settes i verk ved et driftseierskifte, omhandler derfor ikke å la seg fokusere på det negative men heller å tenke *«at dette må vi bare akseptere».*

### ***Erfaringsgrunnlagets betydning***

En av deltakerne begrunnet med at hennes erfaringsgrunnlag, da den veien hun har gått for å ha oppnådd den posisjonen hun sitter i i dag, har betydning på hvordan hun har lært å takle utfordringer i jobben. Men som en nødvendighet for å takle det på denne måten mener hun at hun *«er avhengig av støtte og det øker min arbeidsglede».*

### ***Faglig påfyll***

*«Faglig påfyll»* var det en av deltakerne som uttrykte som en av grunnene for at hun skulle kunne kjenne på arbeidsglede. En annen deltaker uttrykte at hun synes det *«er alltid gøy å lære seg nye ting».* På den måten handler det om å kunne være seg bevisst over og bruke endringsarbeidet som en læringsarena som bidrar med å videreutvikle kompetanse.

Avsluttende vil jeg legge til at alle deltakerne bekreftet at de trivdes i jobben sin og opplevde arbeidsglede da intervjuene ble foretatt.

## 11.0 Drøfting

### *Trivsel*

Som det fremkommer i undersøkelsen så bekrefter ingen av deltakerne, når de hører ordet arbeidsglede, at de naturlig forbinder dette med kos og hygge på jobben. Dette selv om man ikke skal kimse av at det kan være viktige faktorer som styrker arbeidsmiljøet.

For å se om det finnes likheter mellom funnene, og det som jeg har trukket frem i teorien, velger jeg først å se på betydningen av arbeidsglede.

Den følelsesmessige resultatfaktoren kan man trekke frem som første likhet. Deltakerne trekker da frem i sterk grad trivselsopplevelsen som den synlige faktoren, når de skal beskrive hva de legger i arbeidsglede. Denne følelsen er variabel, og beveger seg i sterk parallell med arbeidsmengde, og med virkningen av miljøet. Herunder menes ikke deltakernes relasjon til andre kollegaer i tilsvarende stilling, som en betydningsfull relasjon for arbeidsglede. Derimot synliggjøres miljøet i avdelingen og trivselen hos de ansatte som en sterkere betydning for opplevelse av arbeidsglede hos lederne. Dette kan trekkes i retning av mestringsbegrepet. Herunder at lederne mestrer i å skape en god atmosfære i avdelingen, som gagnar de ansattes trivsel, men også deres grad av motivasjon til å jobbe mot samme mål. Deltakerne vektlegger ikke nødvendigvis klarhet i målformuleringen som en viktig verdi. Derimot det at alle de ansatte jobber mot å ha beboerne i fokus, er en sterk verdi de verdsetter. Denne verdien ser deltakerne at de blir utfordret på gjennom et driftseierskifte. I likhet med betydningen av de ansattes trivsel, synliggjøres det at beboernes trivsel er av like sterk betydning for deltakernes arbeidsglede.

### *Å få tilbakemeldinger*

Positive tilbakemeldinger bygger også på å få en bekreftelse av mestring. Annerkjennelse på at man mestrer lederjobben vil kunne bidra med å styrke engasjementet man legger i jobben. Om det er gjennom å få bekreftelse på at man er en god kollega, eller en god omdømmebygger for organisasjonen, så handler det om å bli sett. Dette bekrefter på lik linje det sitatet jeg trakk fram i teoridelen i avsnittet om behov for tilbakemeldinger. Positive tilbakemeldinger anses derfor som en positiv ressurs, i den forstand at det stimulerer arbeidsgleden og derav øker motivasjonsnivået, og følelsen av subjektiv mestringsfølelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Som Vråle viser til i boken *Fenomener i faglig veiledning* (2010, s. 64) bygger annerkjennelse på en teori om empati. Det kan beskrives som en filosofi

om hengivelse mellom mennesker, en hengivelse til hverandres følelser og opplevelse som forutsetning både for egen utvikling og for å etablere gode relasjoner til andre

### ***Å kjenne balanse***

Noen av deltakerne referer til en balanse, som de uttrykker er en viktig faktor, for å kjenne arbeidsglede. Herunder balansen i følgende arbeidsoppgaver: fag, administrasjon og personalledelse. En av deltakerne bekrefter imidlertid at denne balansen finnes ikke. Større tyngde ligger på det administrative arbeidet, som forårsaker at man kunne ha brukt meste parten av sin arbeidstid på dette. Men de administrative oppgavene er i seg selv lite meningsfulle og gir liten grad av arbeidsglede. Dermed jo større systemtyngde som organisasjonen er rammet av, jo mer svekkes arbeidsgleden hos lederne. Selv om systemtyngden kan være stor, poengterte likevel en av lederne, at mye dreier seg om organisasjonens strukturering. Organisasjonsstruktur har den hensikt å bidra med at arbeidsfordelingen systematisk fordeles. Når organisasjonen har en god struktur får man økt fokus på eget fagfelt som bidrar med spesialisering og stabilitet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Den av de deltakerne som synliggjorde strukturering som et relevant poeng, nevnte at etter omorganisering hadde hennes rolle endret seg i form av at hun ikke lenger stod ansvarlig for fag. Det gjorde det lettere for henne å gjenske balanse i hennes arbeidsdag, noe det ikke var før omorganiseringen. Før omorganiseringen opplevde hun bare dårlig samvittighet fordi hun ikke nådde i mål med de oppgavene hun da stod ansvarlig for å håndtere, som gjorde at hun kjente dempet følelse av arbeidsglede.

### ***Lite rom for fleksibilitet og individualitet.***

I forhold til struktur ble det trukket frem fra deltakerne om det administrative hierarkiets betydning for arbeidsglede. Det mest påfallende, og som bekreftes innad i litteraturen, bygger på organisasjonens formelle system av regler og målsettinger, jo lengere det hierarkiske nivået blir. Her blir oppgavene, myndighetsområder og fremgangsmåter i større grad fastsatt i overenstemmelse med et offisielt godkjent mønster (Selznick et al., 1997, s. 18). Her nevnes i den forbindelse individualitetsbegrepet. Det eksemplifiseres med at konseptet styrer for mye om å danne et likhetsgrunnlag. Denne likhetstankegangen oppleves, hos de lederne som trakk fram dette, som et trangere rom for fleksibilitet. En viss grad av kontrollering må finne sted, bekrefter noen av lederne. Men et større rom for fleksibilitet, som gir i større grad et rom for å kunne styre sine egne omgivelser, kan medvirke til å høste større gevinster, som for eksempel arbeidsglede (Colbjørnsen, 2003). Rom for fleksibilitet kan trekkes i retning av autonomi-

begrepet. Dette rommet uttrykker en av deltakerne handler om å inneha en viss grad av tillit til å kunne jobbe selvstendig. Da det oppleves som hemmende for arbeidsgleden at man bare blir en utførerfunksjon, og ikke har mulighet til å påvirke hverdagen.

### ***Negative opplevelser fra tidligere driftseierskifter som har betydning***

En av deltakerne trakk frem at hennes grad av negativ opplevelse ved det forrige skifte dreide seg ikke om skiftet av drifter i seg selv. Det dreide seg heller om frustrasjoner vedrørende hele tankegangen om at alle skal være like. Derav ingen mulighet til å kunne påvirke, og komme med innspill, ut i fra organisasjonens egne erfaringer. Disse opplevelsene, som jeg beskrev om i teoridelen, da med utgangspunkt i vår personlige endringskompetanse, fester seg i det kognitive minnet. Minne vil kunne fremprovoseres ved neste opplevde driftseierskifte som deltakerne vil kunne erfare, slik som en av de andre deltakerne uttrykte det når skifte av driftseier ble offisielt. Hennes erfaring fra det forrige skifte gikk ut på at hun hadde opplevd det forrige skifte som en påkjenning for sykehjemmet. Begrunnelsen lå i at de hadde en opplevelse av å ha blitt fratatt en rekke ressurser, nettopp med bakgrunn i den likhetstankegangen. Hun uttrykte da når neste skifte ble annonsert at hun tok det nesten personlig på bakgrunn i de tidligere opplevelsene som ble vekket til liv. Når det derfor gjenskapes situasjoner, som har resultert i dårlige opplevelser, kan det dermed ødelegge for den mentale innstillingen man imøtekommer de nye driftseierne.

### ***En viss grad av intensitet har en tiltrekkende kraft***

Som mellomleder, på bakgrunn av ansvarsområdene, er du i en posisjon som krever et forholdsvis høyt energinivå, en mental seighet i arbeidet, og en vilje til å investere i en ekstra innsats i arbeidet, og å holde fast på denne innsatsen også under motgang (Brøgger & Salomon, 2013, s. 3). Det kreves en viss grad av mental styrke, som styrkes av ledernes engasjement og arbeidsglede til jobben (Velten, 2003). Dette kan bekreftes at deltakerne innehar ut i fra deres utsagn og refleksjoner. Som et funn, som jeg festet meg ved, er at den mentale styrken til en viss grad liker å bli utfordret. Noe som en av deltakerne også bekreftet. Intensitet i jobben uttrykte nemlig noen av deltakerne var et av de trekkene som de ble tiltrukket av i jobben, og dermed en faktor som bidrar til arbeidsglede. Dette ble vist til ved at selv når det kan storme som verst, der endringsprosessene er medvirkende årsak, kan likevel arbeidsgleden vedlikeholdes til en viss grad grunnet at man kan oppleve progresjon hos seg selv. Nettopp fordi, som en av deltakerne uttrykte, at det er læringsutviklende og derav øker erfaringsgrunnlaget. Dette bekrefter teorien vedrørende *flyt-stadiet* når man i møte med

krevende oppgaver kan oppleve at kompetansen og læringshorisonten utvides, og selvtilliten øker (Fisher, 2010).

### ***Forutsigbarhet***

Samtidig som lederne trekker frem en viss porsjon av intensitet og utfordringer i jobben som tiltrekkende blir forutsigbarhet også nevnt som en forutsetning for å gjenkjenne arbeidsglede. Ved et press på organisasjonen vil en av påkjenningene i jobbtilværelsen nettopp ha en påvirkning på forutsigbarheten til lederne. Mye overtid blir nevnt som et eksempel av konsekvensene, derav uforutsigbarhet i arbeidstiden. En av årsakene til det er blant annet det krevende implementeringsarbeidet. Totalt sett utgjør det til sammen en rekke tilleggsoppgaver, utover de faste oppgavene som må følges opp som for eksempel sykefraværsoppfølging, turnusarbeid, oppfølging i forhold til lønning og innleie av vakter. Arbeidsgleden er derfor svært sårbar når den forutsigbare følelsen i jobben brister, særlig hvis det tar lang tid for å innhente den forutsigbare følelsen.

Selv om behovet for fleksibilitet øker, har man i organisasjonen fortsatt behov for forutsigbarhet. Arbeidstakere på sin side trenger forutsigbarhet for å oppleve trygghet i arbeidet (Colbjørnsen, 2003). Når lasten med merarbeid blir for stor kan man dermed kjenne seg usikker i jobben, utrygg arbeidssituasjonen som er nøkkelen til individuelt stress og som medfører et press på organisasjonen (Spreitzer et al., 2005).

### ***Erfaringsgrunnlaget som betydelige faktorer i møte med driftseierskifter***

Ledernes erfaringsgrunnlag øker graden av trygghet og modenhet i lederrollen, som jeg belyste i teorikapittelet. Den ene lederen sa at erfaringsgrunnlaget var avgjørende for hvordan hun taklet utfordringer i sitt arbeidet og da spesielt i endringsprosesser. Den tenkemåten hun og en annen deltaker la vekt på, var å imøtekomme utfordringene med en positiv innstilling som da relateres til den positive tenkningen. Dette dreier seg om å være trent til å tenke positivt slik at man kan klare å utnytte muligheter heller enn å fokusere på hindringer (G. Espedal & Keeping, 2010, s. 59).

### ***Identitetens relasjon til egen profesjon***

Deltakerens utsagn om at hennes erfaringsgrunnlag har betydning, bygger på det jeg trakk frem i avsnittet vedrørende identitet. Der belyste jeg nemlig våre tilvante måter å tenke og handle preges av den bagasjen vi har tatt med oss fra oppveksten vår og gjennom de erfaringene vi har tillært oss. På lik linje som vår personlighet og våre verdsette verdier legger

rammer for vår identitet. Identitets-begrepet vil jeg så drøfte videre. Av den grunn at deltakernes sterke relasjon tilbake til egen profesjon, var et av de sentrale funnene. Flertallet trakk frem at de verdsatte kontakt med pasienten som en sterk positiv innvirkning på deres arbeidsglede. Det tydeliggjøres at ledernes profesjonsverdier er i sterk grad etablert inn i deltakernes identitet.

Organisasjonsstrukturen på sykehjemmene viser seg å være lite tilrettelagt for at lederne kunne arbeide ute med beboerne. Ifølge lederne måtte de ta seg denne tiden på eget initiativ for å opprettholde balanse mellom administrative oppgaver og pleieoppgaver. Derfor valgte flertallet av deltakerne å prioritere tid for å være ute. Så sant det ikke gikk utover noe vesentlig, så valgte de denne type balanse i jobben, nettopp for å opprettholde trivsel og arbeidsglede i sin arbeidshverdag. En av deltakerne uttrykte det slik: *«Ja da tror jeg at jeg ville fort ha blitt utbrent hvis jeg bare skulle ha holdt på med systemer. Fordi egentlig, sånn som det er lagt opp, så ville jeg godt kunne brukt all min tid bare på det. Men da ville jeg ikke trivdes tenker jeg».*

Det å delta ute i miljøet med pasienten gir ikke bare arbeidsglede til den enkelte leder men kan gi en sterk grad av positiv effekt på de ansatte. Herunder var det noen av deltakere som refererte til at større grad av synlig lederskap i avdelingen, har innvirkning på sykefraværet til de ansatte. Dette ble vist til et eksempel av en type organisasjonsstruktur, som en driftseier hadde, som tilrettela for at avdelingslederne skulle delta aktivt i miljøet med beboerne. Det bygger oppom i større grad av et fellesskap, og sterkere teamfølelse som kan utvikles i miljøet (Busch et al., 2007).

Deltakerne underbygget ikke bare effekt på sin egen arbeidsglede som behovet for å opprettholde pasientkontakt. Det ble også trukket frem fra en av deltakerne at pasientkontakt er nødvendig for å ha en viss oversikt i avdelingen. Da for eksempel for å kunne håndtere spørsmål fra pårørende og andre instanser.

Sammenlignet med de administrative oppgavene oppleves pasientkontakten for de fleste av deltakerne som mer meningsfull. Dette kan tyde på at de ser en tydeligere respons på de ressursene de legger inn i arbeidet, sammenlignet med da det administrative arbeidet.

Herunder beskriver for eksempel en av deltakerne at det gir glede av å se at beboerne har det bra. Tydeligheten av den type effekt gir derfor i større grad mening, som igjen gir en sterk relasjon til egen profesjon og profesjonsverdier.

### ***Relasjonenes påvirkning på arbeidsglede når et driftseierskifte inntreffer***

Som et relevant poeng til det jeg har nevnt over, kan man trekke en parallell til at man risikere at de meningsbærende oppgavene i større grad blir vanskeligere å prioritere, når de medførte endringsprosessene pågår som verst. Dette tydeliggjøres gjennom lederens uttrykkelse av at deres arbeidsglede blir påvirket av prosessene gjennom skiftene. Det blir et økt omfang av administrative oppgaver ved overdragelse til ny eier. I tillegg må du som leder håndtere et økt press på klager, fokuset går vekk i fra pasienten til da et negativt stadium, som baseres på frustrasjoner i hovedsak om lønn og pensjon fra de ansatte. Og motivasjonen endres i arbeidsgruppen. Det negative fokuset utgjør mye uhensiktsmessig snakk, som lederen må i største grad håndtere. Det tapper mye positiv energi i teamet og derav arbeidsglede hos de ansatte, inklusiv lederen. Ut i fra den sterke påvirkningskraften de ansattes opplevelser har på lederen tyder på en sterk bindende relasjon. Med behovet for å ha en fot innenfor fagfeltet sitt, som har en sterk forankring i deres opparbeidede identitet ut i fra profesjon, kan det på lik linje trekkes en linje fra relasjonen til de ansatte tilbake til profesjonsverdiene. Herunder tenker jeg den profesjonsverdien som tydeliggjøres i størst grad, nemlig verdien omsorg. Flertallet av deltakerne opplever det som en konsekvens på deres arbeidsglede at de ansattes frustrasjoner blir hemmende i møte med nye eiere. Prosessen som det kan eksemplifiseres med her, som deltakerne relaterer til, er at de ansattes frustrasjoner senker implementeringsfasen for identitetsfølelse til de nye driftseierne. Man kan da anslå at jo lengre tid det går for å skape en identitet hos de ansatte som bygger på organisasjonens visjoner og målsettinger, jo større kan belastning bli på arbeidsgleden. Samtidig nevnes det innen litteraturen at hvis lederne i høyere grad viser forståelse for medarbeidernes opplevelser under endringsfasen, vil man i større grad oppleves som imøtekommende og støttende hos medarbeiderne. Dermed vil medarbeiderne lettere kunne komme helskinnet igjennom prosessen (Milsted, 2014).

### ***Årsakssammenhenger som begrenser dannelse av relasjonsforhold til nye driftseiere***

Når de nye driftseierne skal skape en arena med den hensikt at de ansatte skal få en tilhørighet til organisasjonen, er et av virkemidlene som tas i bruk de synlige verdiene. Uttalelsen fra en av deltakerne er at de synlige verdiene har ingen åpenbar effekt for å skape en raskere identitetsfølelse hos de ansatte. Dette begrunnes med at verdiene er svært universelle. Det uttrykkes at det derfor ikke er problematisk å vedkjenne seg verdiene. Men så kan man drøfte videre om verdiene er for universelle til at hensikten med dem svekkes. At det for eksempel bare blir store ord som man tar som en selvfølge at man vedkjenner seg ved uansett. Ut i fra



min egen erfaring som leder, vil jeg også nevne at tiden for å jobbe bevisst med å synliggjøre verdier, ikke lett kan skaffes tid til i en hektisk arbeidshverdag, og da spesielt vanskelig å hente fram tid til når det pågår endringsarbeid i organisasjonen.

Dette har en link til et lignende budskap Lucy Kellaway skriver om i sin artikkel «*Rekk opp hånden hvis du kjenner bedriftens verdier*», som ble trykket i Aftenposten 11. okt. 2015. Der tar hun for seg at problemet med verdier er at det ikke er klart hva de er ment å skulle gjøre. Du kan si de er der for å fortelle omverdenen hvordan selskapet opptrer (eller ønsker å opptre), og hvordan dette skiller dem fra andre selskaper. Hun mener at verdiene har likevel ingen hensikt når det i realiteten er de færreste som husker de synlige verdiene i organisasjonen.

### ***Hvordan driftseierskifte kan påvirke arbeidsmiljøet***

Som jeg var inne på under avsnittet om det kulturelle samspillet, dannes det over tid kultur som bygger på etablerte delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger (Bang, 2011). Samtidig som det tydeliggjøres at det ikke er en brytning med de synlige verdiene, grunnet deres universell het, tyder det allikevel på at de reaksjoner som provoseres frem skapes allikevel fra et sted. Som for eksempel at de konsekvenser som oppstår ved driftseierskifte, bryter med noen av de ansattes individuelle verdier. I en gruppe vil man så påvirkes av hverandres oppfatninger og meninger, slik som man gradvis vil tilpasse seg inn i gruppen. Det levende samspillet er avhengig av gjensidig positiv påvirkning (Spurkeland, 2013, s. 23). Derfor bør ikke perioden med negativ påvirkning i gruppen være av lang karakter, slik at konsekvensene i hensyn til samspillet i gruppen ikke blir for stor.

I likhet med at konsekvensene ved et bytte av driftseiere kan skape reaksjoner, ut i fra brytning med egne individuelle verdier, uttrykker også lederne at det skapes reaksjoner på bekostning av at man ønsker å forsvare noe som har fungert bra. Noen av deltakerne beskriver at man kan kjenne på en følelse av tap ved et driftseierskifte. Herunder kan det trekkes i retning av de gode prosessene som avsluttes og relasjoner brytes. Relasjonsforhold, som for eksempel til forrige driftseier, kan nemlig bli en symbiose av sterke avhengigheter som gagnar begge parter (Spurkeland, 2012). Utfordringen blir da å skape ny relasjon til neste driftseier, når det trekkes frem at det blir sagt ting ved overdragelsen, som ikke følges opp videre. Her refereres det til festtaler der nye driftseiere poengterer den gode stemningen, og de gode resultatene på bruker- og medarbeiderundersøkelser. Det nevnes så videre at man skal ta med seg de tingene som har bidratt til gode resultater, og derav lære av sykehjemmet. Flere av

deltakerne uttrykker så at dette bare blir store ord, og ingen form handling. Det oppleves som frustrerende, og ordet provoserende blir brukt i denne sammenheng, når man da ikke får bidratt med det man kan. Det kan videre ha innvirkning på etablering av tillitsforholdet til de nye driftseiere og dannelsesprosessen av relasjon til nye driftseiere kan svekkes. Et par av deltakerne trekker frem at en av konsekvensene etter et driftseierskifte har medført at noen ansatte har tatt et valg om å slutte. Den totale påkjenning for miljøet ved et institusjonelt press har innvirkning på arbeidsgleden til lederne i høyeste grad, når konfliktnivået er tilspisset mellom driftseier og de ansatte som jeg har vært inne på tidligere.

Fleksibilitet kan være relevant å drøfte videre her. Konfliktnivået vil endre seg på et tidspunkt når de ansatte har tatt en avgjørelse på om de ønsker å bli værende eller finne seg en ny jobb. Når man har kommet til et punkt der man aksepterer endringene, påsatt av de nye driftseierne, kan man si at man har klart å tilpasse seg endringene i form av fleksibilitet (Colbjørnsen, 2003). De ansatte klarer å finne tilbake til det hensiktsmessige fokuset, og det blir lettere for lederne å kunne samle gruppen mot samme mål når ikke fokuset er på de negative prosessene. Det blir sådd gradvis positive frø som gjør at arbeidsgleden øker. Man kan også trekke en videre link til mestringsbegrepet. Da at man klarer å gjennomføre de planlagte endringsprosessene, og at man ser at den innsatsen og energien man har lagt inn bidrar til å få gjennomført de planlagte endringene, og at det gir verdi. Dette øker mestringsfølelsen og motivasjonen for videre arbeid. Dette kan relateres tilbake til hva jeg skrev i teoridelen om definisjonen av jobbtfredshet. For å kjenne tilfredshet må balansen mellom det man gir av energi og det faktiske utbytte i jobben være noenlunde i vater (Einarsen & Skogstad, 2005).

### ***Involvering og erfaringsgrunnlagets betydning for tilpasningsevnen***

For å gå litt tilbake til akseptfasen vil jeg også trekke frem en annen observasjon i funnene. Det omhandler graden av involvering. De av deltakerne som opplevde liten grad av involvering kjente på i større grad av konsepttankegangen og lite rom for individualitet. Dette påvirket deres arbeidsglede i negativ forstand. Allikevel valgte deltakerne å stå i prosessene selv om man opplevde graden av å kunne medvirke nærmest ikke eksisterende i prosessene. Herunder kan akseptfasen oppstå på bakgrunn av at man er ettergivende til endringsprosessene (Colbjørnsen, 2003).

Hos de av deltakerne som refererte til liten grad av involvering hadde et lengre erfaringsgrunnlag fra driftseierskifter. Under intervjuene opplevde jeg de deltakerne hadde opparbeidet i større grad en aksepterende holdning til at dette er en fase man må igjennom. De

klarte allikevel å finne motiverende faktorer for videre innsats i form av å se det positive i disse endringsprosessene og for eksempel klare å prioritere situasjoner som gir mening selv når det koker. Dette går igjen mye på bekostning av deres erfaringsgrunnlag og en modenhet i rollen som leder som jeg var inne på tidligere. Det og ikke låse seg fast i et negativt spor men heller tenke at dette har man klart å gjennomføre tidligere så hvorfor skulle man ikke klare det nå? Jo større erfaringsgrunnlag en har, jo lettere aksepterer man også at endringsprosessene er tidkrevende. Som en av deltakerne uttrykte at «det finnes jo en arbeidsdag i morgen også, og i neste uke». På den måten kan man si at erfaringsgrunnlaget bidrar med å øke tilpasningsevnen og derav fleksibiliteten. Selv om man kan oppnå en aksept til endringsprosessene, uavhengig av sterk grad av involvering, er det viktig å poengtere funnene hos de deltakerne som opplevde en sterk grad av å kunne medvirke i endringsprosesser fra begynnelsen av overdragelsen. De uttrykte at de på bakgrunn av det opplevde derimot liten grad av innvirkning på deres arbeidsglede fordi det ble gitt et rom for mulighet til å kunne forme rutiner. På denne måten kan det skapes en raskere relasjon til ny driftseier på bakgrunn av blant annet grunnlag av tillit (Busch et al., 2007).

### ***Effekt av informasjonsgiving***

Informasjon kan anses som en kompenserende faktor til involvering. Når informasjonsgivingen kjennes tilstrekkelig og det oppleves som en jevnlig dialog mellom de hierarkiske leddene, så kan dette derimot ha en positiv innvirkning på arbeidsgleden. Tilstrekkelig med informasjon vil kunne medvirke til at det kan oppleves at det er større nærhet mellom de hierarkiske leddene i organisasjonen, selv om graden av involvering ikke er så synlig. Herunder dreier det seg om tilstrekkelig informasjon i forkant av prosessene slik at man er i større grad forberedt på hva som vil komme. Informasjonsgiving kan ha likhetstrekk med graden av synlighet fordi gjennom informasjonsgiving kreves det en viss grad av synlighet. Dette kan styrke opplevelsen av å bli sett som ansatt. Her kan eksempelet som noen av deltakerne hadde erfart nevnes. Det ble referert til opplevd effekt av deres synlighet i avdelingen som da hadde positiv innvirkning på miljøet og sykefraværet. På lik linje er det da naturlig at effekten av informasjon og synlighet fra høyere hierarkiske ledd er gunstig for ivaretagelse av arbeidsglede gjennom de prosessene som settes i verk.

### ***Motivasjon***

Arbeidsglede har en sterk tilhørighet til motivasjon slik jeg ser det. Dette på bakgrunn at når man er motivert så fører dette til en positiv energi og en tilfredshet til å prestere ytterligere.

Den positive energien tilfredsstilltes av blant annet mestringsfølelse, en følelse av tilhørighet og å bli anerkjent for sine prestasjoner (Gjestrud et al., 2009, s. 66). Deltakerne trekker sterke paralleller til trivselsbegrepet som de eksemplifiserer med at dreier seg om å være motivert for å dra på jobb. Men de nevner også at sin egen arbeidsglede påvirkes sterkt av de ansattes motivasjon for å prestere på jobb, slik at motivasjonen på lik linje med arbeidsgleden blir påvirket i stor grad i relasjonsforholdene på jobb. På den måten kan man derfor relatere en sterk link mellom motivasjon og til betydningen av fenomenet arbeidsglede.

### ***Hvordan driftseierskifter kan medvirke positivt til arbeidsmiljøet***

Gjennom et institusjonelt press oppstår det en påkjenning for miljøet som jeg har vært inne på tidligere. Samtidig kan man tenke at når det oppstår endringsprosesser så avhenger det av at man skal løse disse sammen. Denne gjensidige ansvarligheten er en sterk betydning i definisjonen av team. Team- begrepet kan anses som et lite antall mennesker med komplementære ferdigheter som er forpliktet til et felles formål, felles mål og tilnærming som de holder hverandre gjensidig ansvarlig for (Busch et al., 2007, s. 205). Som jeg trakk frem under avsnittet om det kulturelle samspillet utvikles det gjennom organisasjonsendringer og kriser spor i kulturen ut i fra de erfaringene man opplever sammen. På lik linje kan det også anslås at den relasjonen mellom deltakerne og de ansatte som er synliggjort i stor grad gjennom funnene, styrkes også gjennom et driftseierskifte. Da at man opplever at samhørigheten blir sterkere fordi at man mestrer noe sammen som et team. Da vil også det kunne bidra med å skape en sterkere tilhørighet og identifikasjon, og det kan utvikles i større grad motivasjon rettet mot organisasjonens behov (Busch et al., 2007, s. 213). Som jeg drøftet over i forhold til den sterke relasjonen mellom arbeidsglede og motivasjon, vil da naturlig arbeidsgleden også øke her.

Som en av deltakerne viste til under intervjuet var at man i prosessene gjennom et driftseierskifte opplever at de lærte noe sammen. Behovet av vekst og utvikling står sentralt som et av menneskets grunnleggende behov (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Følelsen av læring i jobben forsterker følelsen av arbeidsgleden fordi man opplever en progress i egen selvutvikling (Spreitzer et al., 2005). Derfor er læring en viktig komponent til arbeidsgleden. Læring utvikles gjennom de sosiale interaksjonene som binder oss sammen. Dette leder så tilbake til verdi- begrepet nemlig for når den sosiale interaksjonen er på sitt sterkeste og mest effektive er når man har etablert et sett av felles verdier og tankesett (Spreitzer et al., 2005). Når læring så oppstår vil dette også kunne samtidig styrke deres felles tankesett, og eventuelt

etablere nye felles verdier ut i fra de spor som settes gjennom et driftseierskifte (Kirkhaug, 2013).

### ***Verdibasert ledelse***

Dette gir så en glidende overgang til begynnelsen av teorikapittelet, nemlig verdibasert ledelse. Deltakernes motivasjonskraft bygger på deres verdimessig tyngde for relasjonen med de ansatte. De bekrefter at deres arbeidsglede blir i større grad dannet gjennom interaksjon med de ansatte, og størst grad av opplevd arbeidsglede er gjennom de meningsfulle oppgavene som er til fordel for fellesskapet. Ved et press på organisasjonen, gjennom et driftseierskifte, påvirkes deltakernes arbeidsglede av noen av de ansattes reaksjoner til konsekvensene som medfører av et driftseierskifte. Reaksjonene bygger i stor grad på spørsmål om lønn og pensjon, og det dreier seg om en forsvarsmekanisme som i svært liten grad gagnar fellesskapet. Dette omhandler egne interesser og motivasjonen svekkes for å gjøre en innsats for fellesskapet. Det er nettopp dette deltakerne trekker frem som en av de påvirkende faktorene for deres arbeidsglede i møte med et institusjonelt press som et driftseierskifte. Nemlig at fokuset går i større grad vekk fra de felles interessene og målene som bygger mye på deltakernes profesjonsbakgrunn. Selv om profesjonsidentiteten tilfredsstilles gjennom direkte kontakt med pasienten, trekkes det også frem her at det gagnar fellesskapet i forhold til effekt på miljøet. Lederne opplever ikke bare å få økt kontroll av hva som skjer i avdelingen men likeledes vil virkningen av synligheten ha en sterk verdimessig betydning for de ansatte. Nemlig at lederen ikke bare er en som sitter på kontor og driver med administrativt arbeid, men at det i større grad skapes en teamfølelse i gruppen som forsterker samholdet. På den måten frigjøres energi som forer arbeidsgleden til medlemmene av teamet. Fellesskapets betydning for arbeidsgleden til deltakerne som jeg har nevnt over kan underbygges ytterligere. Her vil jeg trekke inn en av deltakerne som uttrykte at tiden for å kunne drøfte etiske dilemmaer eller delta i andre typer diskusjoner med de ansatte var betydningsfullt. En annen av deltakere refererte også til en lunsj hun hadde hatt med de ansatte der hun uttrykte at det hadde vært en god stemning rundt bordet. Det og sammen kunne reflektere over situasjoner man opplever i jobben er dermed virkningsfullt for arbeidsgleden. Reflekterende team gir et rom for veksling mellom å tale og lytte. Det åpner opp om å formidle gjenkjennelse og anerkjennelse gjennom egen og felles refleksjon (Karlsson & Oterholt, 2010, s. 65). Dette kan også bidra med å styrke fellesskapets kvaliteter.

Når jeg nå ser på deltakernes reaksjoner, og hvilke verdier de verdsetter i jobben, opplever jeg at det finnes en brytning til New Public Management. Og at denne brytningen stiller jeg spørsmål ved om er årsaken til mange av faktorene som påvirker arbeidsgleden i negativ forstand. Som jeg trakk frem i avsnittet om NPM omhandler denne moderniseringsutviklingen av offentlig sektor et fokus på konkurranse, effektivitet og service. Slik jeg ser det skapes reaksjoner når det er det som er mye av motivet for driftseierskifte, som innebærer at ressurskrevende prosesser iverksettes. Gjennom de planlagte endringsprosessene som da har den hensikt å effektivisere og gi i større grad mer outcome, oppleves det at avstandsforholdet igjennom disse prosessene kommer lenger unna det meningsfulle i jobben (Beyer, 2006). Nettopp fordi det bryter med den verdimesige forankringen som deltakerne innehar. Slik som en av deltakerne uttrykte det at «*det oppleves som at det ikke er dette vi skal holde på med*». «*Det er pasienten vi er her for og vil bruke vår tid til*». Meningene i jobben finnes der hvor pasientene og de ansatte er. Dette gir arbeidsglede i størst grad.

## 12.0 Konklusjon

Arbeidsglede kan anses som de positive emosjonene som skaper glede til arbeidet ut i fra en kontinuerlig påvirkning av hendelser på arbeidsteden og de kulturelle og organisatoriske faktorene (Fisher 2010). Faktorer som gir påfyll til arbeidsglede handler om å bli sett gjennom å få tilbakemeldinger. Et viktig grunnlag for arbeidsglede omhandler også å skape og utvikle en organisasjonstilhørighet som bygger på lojalitet som fører til at man utøver en effektiv selvkontroll i stedet for å bli styrt av eksterne sanksjoner og reguleringer. En forutsetning bygger på at det er utviklet sterke tillitsrelasjoner i organisasjonen (Busch et al., 2007). Å få støtte og kjenne tillit relateres til autonomi, det å kunne eie et handlingsrom til å kunne ha en påvirkning på egne arbeidsoppgaver.

I likhet med ledernes behov for autonomi vises det til at sykehjemmet trenger, gjennom et driftseierskifte, et behov for individualitet. Likhetstankegangen blir for dominerende som avfeier det gode på sykehjemmet som allerede er etablert.

Der hvor det har fantes mulighet for involvering og medvirkning i endringsprosessene har lettere skapt en aksept til endringsarbeidet.

Som et av de andre synlige funnene har den relasjonelle betydningen av sterk påvirkning på arbeidsgleden. Ensomhet i jobben skaper i større grad psykologiske problemer enn relasjoner. Derfor er det viktig å bruke tid og ressurser på å dyrke det kollegiale, for gode og sunne relasjoner er lik *trivsel* (Milsted, 2014, s. 82-83). Gjennom et driftseierskifte blir det klart at prosessene dette medfører innvirker på arbeidsgleden til lederne. Dette fordi relasjonene blir utfordret på den måten at det medfører usikkerhet i arbeidsforholdet til de ansatte, i hovedsak om lønn og pensjon. Protestene fra de ansatte virker inn på ledernes arbeidsglede grunnet at miljøet endrer fokus fra beboerne til de ansattes egne interesser. Dette har hemmende effekt på etablering av identitetsfølelse tilhørende til ny driftseier.

Balansen mellom fag, administrasjon og personalledelse settes på prøve gjennom et driftseierskifte fordi det medfører blant annet et tidkrevende implementeringsarbeid. Ekstra ressurser tilføres ikke og som dermed stjeler tid fra de meningsbetydende oppgavene. Dermed resulterer det i en ubalanse.

At arbeidsoppgavene gir en mening og et innhold er viktig for å fremme motivasjon for arbeidet. Der hvor driftseiere har høyere grad av systemtyngde virker dette inn på et høyere

administrativt krav til lederne. Det meste av tiden kunne blitt brukt til å sitte på kontoret men disse oppgavene gir liten grad av mening, og derfor arbeidsglede. Selv om det å være ajour med det administrative arbeidet er tilfredsstillende, som det uttrykkes fra deltakerne.

Her vektlegges egne prioriteringer som løsning for å tilfredsstillende behovet for meningsbetydende oppgaver for å ivareta deres arbeidsglede.

Erfaringsgrunnlaget til lederne avgjør hvordan de velger å håndtere endringsarbeidet som et driftseierskifte medfører. For å danne en aksepterende holdning, og i mindre grad en påkjennning på arbeidsgleden, handler det om å kunne innstille seg positivt til endringsarbeidet. Det handler om å tro på at ingenting varer evig og at resultatet av situasjoner som er utfordringene utvider læringshorisonten og kan styrke klimaet i organisasjonen i ettertid. Det er fordi gjennom et samspill kan emosjoner bli forsterket, på en positiv måte, og medføre til at det dannes en sterk tilknytning hos de ansatte (Busch m. fl. 2007:221). Når man sammen har opplevd emosjonelle opplevelser vil det raskere gi en opplevelse av fellesskap (Busch, 2012, s. 44). Læringsutvikling vil også utvikles med begrunnelse av at læring oppstår gjennom en sosial interaksjon med andre (Spreitzer m. fl. 2005:539).

Som et av det mest meningsfulle i jobben er relasjonen tilbake til egen profesjon.

Profesjonsverdiene står meget høyt av det som gir mest arbeidsglede. Det anses som en avkobling til lettere å kunne håndtere krevende prosesser som medfører et høyere administrativt press. Ut i fra det man gir i kontakt med pasienten blir det tydeligere hvilken effekt den energien man legger i arbeidet, i motsetning til det administrative arbeidet. Som i følgende sitat beskriver effekten av å gi: *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* (Alvsvåg et al., 2007, s. 257)

Relasjonen tilbake til egen profesjon handler om blant annet å kunne få brukt og utnyttet den kompetansen man innehar, i likhet med annen kompetanse lederne besitter.

I hvert av de ulike driftseierskiftene har man tilegnet ulik kunnskap og erfaringer som fester seg til det kognitive minnet og fremkalles når et nytt skifte skal skje. For i størst grad å kunne bevare arbeidsgleden i møte med driftseierskifter handler om å kjenne til dens verdimesige forankringen for betydning av trivsel. For gjennomføring av forandringer uten omtanke for ledernes trivsel vil kunne få fatale konsekvenser (Milsted, 2014).



Som et avsluttende poeng, som jeg mener sammenfatter store deler av de faktorene som gir arbeidsglede for ledere på et sykehjem, er trygghet, fokus på det faglige, gode tidsrammer, fellesskapets verdi der refleksjon er en del og evne til fortsatt å være i pasientarbeid (Karlsson & Oterholt, 2010, s. 63). Når dette blir ivaretatt vil arbeidsgleden hos lederne bli mindre sårbar gjennom et driftseierskifte.

Som jeg nevnte i innledningen er den etablerte forskningen om både driftseierskifter og om arbeidsglede begrenset pr nå. I denne masteroppgaven belyser jeg den verdimessige betydningen av arbeidsglede i sammenheng med driftseierskifte. For å danne en bevisstgjøring omkring arbeidsglede vil det kunne bidra med utvikling av god ledelse når man ser gevinsten av hvilken betydning arbeidsglede har. Derfor mener jeg det er viktig at det gjøres mer og videre forskning fremover innenfor dette feltet, særlig av den grunn at vi står ovenfor et kontinuerlig press av vekst og utvikling. Det er nemlig viktig å være oppmerksom på at den innovative verdien ikke dermed sagt vil bare resultere i gevinst for organisasjoner.

## Vedlegg 1

Mitt masterprosjekt – innlevering mai 2016.

Av Maria Della Mea, student ved Vid høgskole, avd. Diakonhjemmet, Verdibasert ledelse.

Jeg startet høsten 2015 på mitt siste år ved Vid høgskole, avd. Diakonhjemmet. Siste året har fokus på innlevering av masteroppg. i mai 2016.

Som et naturlig valg for meg har jeg valgt et prosjekt som relateres til min egen faglige bakgrunn, og som jeg forhåpentligvis kan dra nytte av i etterkant av levert oppg. Selv er jeg utdannet sykepleier, fra 2009. I 2013 begynte min karriere som teamleder/avdelingsleder ved et sykehjem i Oslo, og jeg har siden da jobbet som det. Sykehjemmet jeg begynte på da var nylig overdratt til nye driftseiere, fra Oslo Kommune. Jeg opparbeidet meg da erfaring fra flere av de prosessene som iverksettes ved et slikt driftseierskifte. Mitt prosjekt retter seg derimot i å kartlegge andre avdelingslederes opplevelser knyttet til prosessene ved et driftseierskifte på sykehjem. Jeg ønsker å forske på arbeidsglede som fenomen og om dette lar seg påvirke gjennom et driftseierskifte. Jeg vil også undersøke om de av lederne som har erfaring fra flere driftseierskifter har opplevd skiftene ulikt. Derav å se på om arbeidsgleden har blitt påvirket ulikt gjennom de opplevde skiftene. Foreløpig valgte problemstilling er:

*Kan endringsprosessene gjennom et driftseierskifte på et sykehjem redusere arbeidsgleden hos lederne?*

Metoden for innsamling av data er kvalitativ metode der jeg ønsker å foreta dybdeintervjuer. Tidsbegrensing på intervjuet er ca. 30 min. Det er ingen relevans for oppgaven med personopplysninger, dermed vil all informasjonen fra deltakerne anonymiseres. Den ferdigstilte oppgaven sendes gjerne til de deltakerne dette måtte ønske.

Jeg hadde satt stor pris på din deltakelse som informant i mitt masterprosjekt.

På forhånd takk.

Med vennlig hilsen

Maria Della Mea, tlf. nr 47385320, priv mail: maria\_dm9@hotmail.com

## Vedlegg 2

Intervjuguide, av Maria Della Mea.

1. *I hvor lang periode har du jobbet som leder? Hva er din faglige bakgrunn?*
2. *Hva forbinder du med arbeidsglede? Opplever du arbeidsglede i dag? Hvordan gjenkjenner du arbeidsglede i jobben din? Kan du fortelle en historie om en situasjon hvor du opplevde arbeidsglede?*
3. *I løpet av din karriere som leder, hvor mange driftseierskifter har du vært igjennom? Hvor mange år har det gått mellom hvert skifte?*
4. *Hvis du sammenligner de prosessene med driftseierskifter, har det da vært noen forskjeller på de prosessene? I så fall hvilke?*
5. *Har det vært rom for involvering i prosessene med driftseierskifter? På hvilken måte ønsker du å bli involvert i disse prosessene?*
6. *For å koble sammen arbeidsglede og driftseierskifte – hva tenker du da?*
7. *På hvilken måte har driftseierskifter ført til arbeidsglede og på hvilken måte har de ikke gjort det?*
8. *Gjenspeiler opplevelser av arbeidsglede hvordan du opplevde selve prosessen som helhet?*
9. *Har arbeidsgleden din endret seg gjennom noen av prosessene med driftseierskifter? I så fall på hvilken måte? Hvilke årsaker/mekanismer har medført til endring av arbeidsglede?*
10. *Hva kan gjøres for å opprettholde arbeidsglede?*

Ekstrasporsmål:

1. *Hvordan vil du beskrive kulturen på arbeidsplassen?*
2. *Er det rom for glede i travelheten?*
3. *Hva gir deg glede i arbeidsdagen?*

## Vedlegg 3

### Resultat av meldeplikttest

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

#### RESULTAT AV MELDEPLIKTTTEST: IKKE MELDEPLIKTIG

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

*Til info: For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.*

*Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:*

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

*Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.*

Med vennlig hilsen,

NSD Personvern

## Kilder

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Alvsvåg, H., Førland, O. & Abrahamsen, B. (2007). *Engasjement og læring : fagkritiske perspektiver på sykepleie*. Oslo: Akribe.
- Andersen, J. A. (1995). *Ledelse og ledelsesteorier : om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Bang, H. (1988). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Berg, M. E. (2014). *Glede først. Dagens Næringsliv*.
- Beyer, P. (2006). *Værdibaseret ledelse : den ældste vin på den nyeste flaske* (2. udg. utg.). København: Thomson.
- Brøgger, B. & Salomon, R. (2013). *Å jobbe med arbeidsglede - hva kan virksomheter få ut av det? AFI-rapport 6/2013*.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J. & Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet : arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforl.
- Eide, S. B. & Skorstad, B. (2008). *Etikk : til refleksjon og handling i sosialt arbeid* (1. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2005). *Den dyktige medarbeider : behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforl.
- Eriksen, N. & Gjestrud, G. (2006). *Arbeidsplassutvikling : med fokus på det psykiske arbeidsmiljøet*. Oslo: Gyldendal arbeidsliv.
- Espedal, B. & Lange, B. (2005). *Handlingsrom for ledelse: I hvilken grad og på hvilken måte har ledere valg- og handlefrihet? . SNF arbeidsnotat. , (nr. 35/05)*.
- Espedal, G. & Keeping, D. (2010). *Ros : om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Farbrot, A. (2009). *På sporet av økt arbeidsglede. Handelhøgskolen BI*.
- Fisher, C. D. (2010). *Happiness at work*. (Faculty of Business Publications).

- Gjestrud, G., Engetrøen, R., Stamsø, M. B. & Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Greaker, H. (2015). Arbeidsglede gir fornøyde kunder og en styrket bunnlinje.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Hauge, Å. L. (2007). Identitet og sted: En sammenligning av tre identitetsteorier. *Tidsskrift for psykisk helsearbeid, Vol 44(8)*, 980-987.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2009). Positivt lederskap. *Magma. Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Karlsson, B. & Oterholt, F. (2010). *Fenomener i faglig veiledning*. Oslo: Universitetsforl.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap* Oslo: Universitetsforlaget.
- Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk : om å forstå og fortolke* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforl.
- Milsted, T. (2014). *Arbejdsglad : sådan skaber du bedre resultater med glade medarbejdere*. København: Gyldendalske Boghandel.
- Molven, O. (2012). *Helse og jus* (7. utg. utg.). Oslo: Gyldendal juridisk.
- NSF. (2005). Sykepleier med lederansvar - god på fag og ledelse. *Norsk Sykepleierforbund*.
- Richardsen, A. M. & Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsykker. *Tidsskrift for norsk psykologforening, Vol 45*(Nummer 3), 249-257.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. & Matthiesen, S. B. (2013). *Livet som leder. I*. Bergen: Fagbokforl., cop. 2013.

- Selznick, P., Smith, J.-A. & Smith, J.-H. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. & Grant, A. M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*, Vol. 16(No. 5).
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Stamsø, M. A. & Hjelmtveit, V. (2009). *Velferdsstaten i endring : norsk sosialpolitikk ved starten av et nytt århundre* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Velten, J. (2003). *Arbeidsglede : hvordan være seg selv på sitt beste*. Oslo: Damm.
- K-Å. Gotvassli, A. S. Hauset (2010). *Jobbtilfredshet og jobbyttelse – konsekvenser for ledelse*.  
<http://slidegur.com/doc/4756886/glede-og-ledelse---great-place-to-work>
- Thuve, M., Antonsen, S-E. *Fallgruver ved konkurranseutsetting i kommunal sektor*.  
[http://www.bdo.no/fileshare/filarkivroot/Offentlig/BDO\\_UtredningAnalyse-Art\\_s60-64.pdf](http://www.bdo.no/fileshare/filarkivroot/Offentlig/BDO_UtredningAnalyse-Art_s60-64.pdf)
- Reinar, LM og Jamtvedt, G. (2010). *Hvordan skrive en systematisk oversikt?*  
<https://sykepleien.no/forskning/2010/11/hvordan-skrive-en-systematisk-oversikt>
- Kellaway, L. (2015). *Rekk opp hånden hvis du kjenner bedriftens verdier*.  
<http://www.aftenposten.no/okonomi/Rekk-opp-handen-hvis-du-kjenner-verdiene-i-ditt-firma-8195609.html>
- Henry Mackenzie: <http://www.ordtak.no/sitat.php?id=2901>
- Norsk senter for forskningsdata, <http://www.nsd.uib.no/>