

## **En bra dag på jobb?**

En kvalitativ studie av arbeidsmiljø i bofellesskap, og ledelsens betydning.

ANETT GUNNUFSEN OG MONICA BRANDSRUD

### **VEILEDER**

Linda Hye og Nichole M. Silva Elgueta

### **Universitetet i Agder, 2022**

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

## FORORD

Denne oppgaven er avslutningen på vår masterstudie, spesialisering i kommunal ledelse, ved Universitetet i Agder, fakultet for Samfunnsvitenskap. Da vi begynte på studiet i januar 2018 virket masteroppgaven som et mål veldig langt frem, men plutselig var dagen her. Det har vært utrolig spennende, og krevende, og være voksne studenter på dette erfaringsbaserte studiet, og vi har lært utrolig mye. Det å studere i tillegg til full jobb har til tider vært både krevende og utfordrende, men samtidig utrolig inspirerende å studere sammen med andre ledere med erfaring. Studiet har også gitt oss økt kompetanse i våre lederroller.

Vi er som ledere opptatt av arbeidsmiljø, og av at ansatte skal ha et godt psykososialt arbeidsmiljø og trives på jobb. Å skrive om det som vi er opptatt av, var en forutsetning for og skulle skrive masteroppgave. Vi håper at våre funn kan være til inspirasjon og læring for andre. Vi vil rette en stor takk til våre informanter som har delt villig og ærlig om sin arbeidshverdag, uten dere hadde vi ikke kunnet gjøre denne studien.

Vi er takknemlige for at arbeidsgiveren vår, Kristiansand kommune, har valgt å satse på lederutdanning og latt oss få denne muligheten. I tillegg må vi rette en stor takk til våre veiledere Nichole M.Silva Elgueta og Linda Hye for god og konstruktiv veiledning underveis i prosessen. Dere har hele tiden gitt oss troen på at vi kan klare det og det har vært trygt å ha dere i ryggen.

Sist, men ikke minst, takk til familie og venner som tålmodig har heiet på oss gjennom hele prosessen, og ventet på denne dagen så vi kan komme tilbake til vårt normale sosiale liv igjen. Vi lover at det blir en stund til neste studie!

Kristiansand 2. juni 2022

Anett Gunnufsen og Monica Brandsrud

## SAMMENDRAG

Formålet med denne studien har vært å sette fokus på psykososialt arbeidsmiljø og hvilken betydning ledelse har for arbeidsmiljøet. Vi har undersøkt vår egen organisasjon og vi tok utgangspunkt i 10 kommunale bofellesskap innenfor habilitering og rus/psykisk helse i Kristiansand kommune som hadde vært med i et nærvær- og kulturbyggingsprosjekt -«OPP prosjektet». Problemstillingen som drøftes i oppgaven er: “Hvordan opplever ansatte i bofellesskap i Kristiansand kommune sitt arbeidsmiljø? I hvilken grad mener de ledelse har betydning for et godt arbeidsmiljø?”

Vi har valgt å bruke en kvalitativ metode og case-studie som forskningsstrategi. Hovedkilden til empiri er kvalitative intervjuer. 11 informanter fra 6 ulike bofellesskap som hadde tilknytning til OPP prosjektet ble intervjuet. Vi foretok dybdeintervju og brukte en intervjuguide som hjelp til å strukturere funnene. Data er analysert gjennom å bruke tematisk innholdsanalyse.

Funnene i studien viser at våre informanter i all hovedsak opplever sitt arbeidsmiljø som bra, og at de trives. Vi fant at det var motiverte ansatte som opplevde høy grad av mestring, og høy grad av indre motivasjon. Samtlige informanter oppgav at de er drevet av høy indre motivasjon i jobbutførelsen og la spesielt vekt på relasjon til beboerne i bofellesskap som noe som gav mening i jobben. De opplevde høy grad av autonomi i sitt arbeidsmiljø. Mål er en viktig faktor i dette, og våre funn viser at målene i disse bofellesskapene var litt uklare/uuttalte. Studien viser også at ledelse har høy grad av betydning for et godt psykososialt arbeidsmiljø. Viktige lederegenskaper: faglig kompetente, kjennskap til brukergruppen, tydelighet, fysisk tilstedeværelse, relasjonskompetanse, delegerer oppgaver som er tilpasset den enkelte ansatte, og ikke minst kunne håndtere konflikter og vise retning. Vi fant at arbeidsmiljø i bofellesskap har sitt eget særpreg, og denne konteksten må forstås riktig. Kunnskap fra denne studien kan være et bidrag til at framtidige prosjekter og nærværarbeid vil ta utgangspunkt i hva det enkelte arbeidsmiljø trenger, og å sikre medvirkning fra ansatte. Organisasjonsstruktur og lederegenskaper har betydning for det psykososiale arbeidsmiljøet, og det må tilpasses de ulike kulturene som preger ulike arbeidsplasser.

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>4</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1. Tema og relevans</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2. Problemstilling</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3. Avgrensning</b> .....	<b>8</b>
<b>2.0. BESKRIVELSE AV CASE</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1. Arbeidsmiljø</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2. Kristiansand kommune</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3. Beskrivelse av bofellesskap</b> .....	<b>12</b>
<b>2.4. Prosjekt OPP-med arbeidsgleden</b> .....	<b>15</b>
<b>2.5. Oppsummering</b> .....	<b>18</b>
<b>3.0. TEORI</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1 Psykososialt arbeidsmiljø i en organisasjon</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1.1 Arbeidsmiljø</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1.2 Psykososialt arbeidsmiljø</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1.3 Motivasjon, autonomi og mestring</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2 Ulike måter å studere organisasjoner på</b> .....	<b>31</b>
<b>3.3. Ledelse</b> .....	<b>35</b>
<b>3.4. Oppsummering</b> .....	<b>41</b>
<b>4.0. METODE</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1 Innledning</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2 Valg av forskningsdesign (undersøkelsesopplegg)</b> .....	<b>42</b>
<b>4.3 Valg av metode (kvalitativt) og intervju</b> .....	<b>44</b>
<b>4.4 Utvalg av informanter</b> .....	<b>44</b>
<b>4.5 Gjennomføring (datainnhenting)</b> .....	<b>45</b>
<b>4.6 Analyse</b> .....	<b>47</b>
<b>4.7 Etske hensyn</b> .....	<b>50</b>
<b>4.8 Styrker og svakheter</b> .....	<b>51</b>

<b>5.0 Presentasjon og drøfting av funn .....</b>	<b>53</b>
<b>5.1 Hva sier ansatte om sin opplevelse av arbeidsmiljøet? .....</b>	<b>53</b>
<b>5.2 Har ledelse betydning for et godt arbeidsmiljø?.....</b>	<b>66</b>
<b>5.3. Oppsummering .....</b>	<b>79</b>
<b>6.0. KONKLUSJON OG VEIEN VIDERE.....</b>	<b>81</b>
<b>6.1 Tema for oppgaven.....</b>	<b>81</b>
<b>6.2 Funn.....</b>	<b>82</b>
<b>6.3 Studiens anbefalinger videre .....</b>	<b>83</b>
<b>7.0. LITTERATURLISTE.....</b>	<b>87</b>
<b>Vedlegg 1: OPP- beskrivelse av prosjektproduktet.....</b>	<b>90</b>
<b>Vedlegg 2, intervjuguide .....</b>	<b>91</b>
<b>Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informanter .....</b>	<b>92</b>

## 1.0 INNLEDNING

### 1.1. Tema og relevans

Som ledere i Kristiansand kommune med personalansvar er vi opptatt av å skape gode arbeidsmiljø. Faktabok fra STAMI om arbeidsmiljø og helse fra 2021 sier at:

«Høy sysselsetting er en viktig bærebjelke i den norske velferdsstaten. Med en aldrende befolkning, økt innvandring og store omstillinger i arbeidslivet på grunn av blant annet digitalisering og næringsomstillinger står vi overfor flere utfordringer i arbeidslivet i årene som kommer. Ikke bare i Norge, men også i Europa, har dette ført til en større vektlegging av bærekraftig arbeid, hvor arbeidets innhold og arbeidsmiljøet trekkes fram som sentrale faktorer når det gjelder å legge til rette for at flest mulig kan jobbe, og stå i jobben, gjennom et helt arbeidsliv. Kunnskap om hvilke arbeidsmiljøfaktorer som påvirker arbeidshelsen og arbeidsrelatert sykefravær, og om hva som skal til for å forebygge og fremme god helse og jobbengasjement, er viktig for å opprettholde et bærekraftig arbeidsliv i framtiden.»

I kommunal sektor, og også i helsesektoren, er det stramme økonomiske rammer og til tider krevende arbeidsforhold som gjør at et godt arbeidsmiljø er ekstra viktig for at ansatte skal komme på jobb. Et godt arbeidsmiljø er lønnsomt for den enkelte, for virksomheten og for samfunnet.

Det har de siste 30 årene vært en tendens til høyere sykefravær i Norge, og det pågår en stadig samfunnsdebatt om hvorvidt det offentlige kan bære de utgiftene som dette medfører, samt at det søkes forklaringer på hvorfor dette skjer. Det er beregnet (STAMI) at en ukes sykefravær har en estimert kostnad på kr 15000,-, i tillegg til lønn og sosiale kostnader. Det er et paradoks at Norge er øverst på levestandardsskåringene, men samtidig har veldig høyt sykefravær sammenlignet med andre land. Betydningen av et godt arbeidsmiljø nevnes ofte i debatten om sykefravær. Et godt arbeidsmiljø kan beskytte mot, og forebygge helse og plager, og sammenhengen mellom noen arbeidsforhold og sykdom er godt dokumentert. Norske studier har vist at 60 prosent i alderen 30-45 år rapporterer om arbeidsrelaterte helseproblemer, og at ca. halvparten av yrkesaktives konsultasjoner i allmennpraksis angis å ha sammenheng med arbeidet. 30-40 prosent av sykefraværet kan ha sine årsaker i arbeidsmiljøet, og derfor er det nødvendig å ha fokus på temaet selv om Norge er kjent for å ha et av verdens beste arbeidsmiljø. (STAMI rapport 2018). Nylige studier basert på datamateriale fra Norge har funnet robuste sammenhenger mellom psykososiale faktorer i arbeidsmiljøet og psykiske

helseproblemer, og om lag en fjerdedel av plagene blant yrkesaktive kunne tilskrives risikofaktorer i arbeidsmiljøet. Finne, Christensen og Knardal fant i en norsk oppfølgingsstudie at den sterkeste risikofaktoren for psykiske plager var opplevd rollekonflikt, mens lederstøtte, rettførdig lederskap og positive utfordringer i jobben var de sterkeste beskyttelsesfaktorene (Finne, Christensen og Knardal 2014 i STAMI rapport 2018, s.50). Formålet med vår studie er å undersøke hvordan ansatte opplever arbeidsmiljøet og i hvilken grad ledelse kan bidra til et godt arbeidsmiljø i Kristiansand kommune.

Innledningen beskriver viktigheten av et godt arbeidsmiljø, og vi ønsket derfor å undersøke hva som hemmer og fremmer et godt arbeidsmiljø. I Kristiansand kommunes “Arbeidsgiverstrategi frem mot 2030” står det blant annet at: «Kristiansand kommune er med omkring 9000 ansatte regionens største arbeidsgiver. Størstedelen av kommunens ressurser består nettopp av de ansatte og deres innsats. Gjennom jobbutførelse og engasjement bidrar kommunens ansatte hver dag til at kommunen er et godt sted å jobbe, virke og bo i. Budsjetterte nettoutgifter til lønn er to tredjedeler av driftsutgiftene i Kristiansand kommune. Det er derfor god gevinst å forvalte de menneskelige ressursene i organisasjonen på en best mulig måte. Dersom kommunen skal være en effektiv og pålitelig tjenesteleverandør, må kommunens mange arbeidsplasser være attraktive steder å jobbe for de ansatte.

## **1.2. Problemstilling**

Inngangen vår til denne oppgaven er basert på at vi ønsket å ta utgangspunkt i vårt eget praksisfelt og erfaringer vi har gjort oss som ledere i kommunal sektor. Ideen om tema til masterstudien ble utviklet etter at enkelte bofellesskap ble plukket ut til å være med på et arbeidsmiljøprosjekt som ble kalt «OPP med arbeidsgleden». Som leder av bofellesskap er erfaringen at det alltid har vært fokus på å skape gode arbeidsmiljø i bofellesskapene, og det har vært satt i gang ulike tiltak/prosjekter fra overordnet ledelse. OPP prosjektet er det nyeste prosjektet i denne rekken og vi valgte å ta utgangspunkt i disse bofellesskapene fordi vi antok at disse enhetene har hatt et økt fokus på hvordan skape et bedre arbeidsmiljø og hva slags type ledelse som skal til for å påvirke dette.

I bofellesskap er faktorer som turnusarbeid, at ansatte ikke treffer hverandre, og heller ikke treffer sin leder utfordrende for et arbeidsmiljø. I tillegg er det stor geografisk spredning på bofellesskapene, og leder har ansvar for 2-3 bofellesskap med 40-50 ansatte, som gjør ledelse

mer komplisert. Pr i dag er det 10 bofellesskap som har deltatt i OPP prosjektets del 1. Nærmere beskrivelse om OPP prosjektet og bofellesskap kommer i kapittel 2.

Dette leder oss til følgende todelte problemstilling:

*«Hvordan opplever ansatte i bofellesskap i Kristiansand kommune sitt arbeidsmiljø? I hvilken grad mener de ledelse har betydning for et godt arbeidsmiljø? «*

### **1.3. Avgrensning**

Vi har valgt å avgrense studien vår til å gjelde psykososialt arbeidsmiljø. Studier av Finne, Christensen og Knardal (2014) har vist at det er robuste sammenhenger mellom psykososialt arbeidsmiljø og psykiske helseproblemer, og lederstøtte og rettferdig lederskap er blant faktorer som forebygger dette. Ledere har ofte vanskeligst for å jobbe med psykososialt arbeidsmiljø da det er mindre konkret og målbart enn for eksempel fysisk arbeidsmiljø. Vi har tatt utgangspunkt i kommunale bofellesskap, i Kristiansand kommune, som har deltatt i OPP prosjektet. Fra de ansattes perspektiv har vi undersøkt i hvilken grad ledelse bidrar til et godt arbeidsmiljø.



## 2.0. BESKRIVELSE AV CASE

For å belyse case som er valgt vil vi først beskrive nærmere om arbeidsmiljø, Kristiansand kommunes organisering, bofellesskap og OPP prosjektet.

### 2.1. Arbeidsmiljø

Norge er kjent for å ha et av verdens beste arbeidsmiljø. Årsaken til at det likevel er viktig å fokusere på godt arbeidsmiljøarbeid er at 35% av sykefraværet kan relateres til arbeidsmiljø. (STAMI- en bra dag på jobben, frokostseminar 2020, 1:30) Arbeidsmiljøloven gir arbeidstakere både rettigheter og plikter, og i lovens paragraf 1-1 fremgår det at arbeidsmiljøet skal være helsefremmende: “Lovens formål er å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon.”

Arbeidsmiljøloven kan sees på som et styringsverktøy fra myndighetene for å sikre at arbeidsgivere gjør arbeidsplassen til en helsefremmende arena. STAMI (Statens arbeidsmiljøinstitutt) definerer arbeidsmiljøet slik: “Arbeidsmiljø handler om arbeidet, altså først og fremst om det vi gjør på jobben.”

1. Arbeidsmiljø er knyttet til hvordan vi organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet.
2. Arbeidsmiljø er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass og krever ulike tilnærminger.
3. Arbeidsmiljø påvirker arbeidstakernes helse, jobbengasjement og virksomhetens resultater og produktivitet. (STAMI)

Arbeidsmiljø sees på som:

- Fysiske forhold
- Psykososiale forhold
- Organisatoriske forhold
- Kjemisk og biologisk arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøfokus har utviklet seg gradvis i en retning hvor arbeidsplassen sees på som en viktig arena som gir mening og mestring, samt at den skal være betydningsfull for helse. Den aller viktigste faktoren i dagens arbeidsliv er kunnskapen og ferdighetene til den enkelte ansatte. “Arbeidsmiljølovens formål er å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i

arbeidslivet. Loven har også som formål å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon og bidra til et inkluderende arbeidsliv”. (Regjeringen, 2018)

Arbeidsmiljølovens bestemmelse § 4-3 sier at det psykososiale arbeidsmiljøet skal forhindre at arbeidstakere utsettes for ulike negative forhold av psykososial karakter, og at summen av ulike belastninger ikke må bli for stor. Som for alle andre forhold, krever loven at det psykososiale arbeidsmiljøet skal være fullt forsvarlig. Det psykososiale omfatter det sosiale og det organisatoriske, ikke det fysiske arbeidsmiljøet. Psykososiale faktorer påvirker psykisk og fysisk helse, selvbildet og det sosiale livet, og dermed den enkeltes livskvalitet.

Luxembourgdeklarasjonen fra 1997 er sentral i utviklingen av mer helsefremmende arbeidsplasser og vi bruker denne definisjonen av helsefremmende: “The combined efforts of employers, employees, and society to improve the health and well-being of people at work. This can be achieved by a combination of improving the work organization and the working environment, promoting active participation, and encouraging personal development” (Luxembourg- erklæringen, 1997). I Norge ble dette fulgt opp med Lillestrømerklæringen i 2002 som et grunnlagsdokument for arbeidet med å se på arbeidsplassen som en helsefremmende arena.

Mobbing og trakassering er også trusler mot et godt psykososialt arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøloven har forbud mot dette og har gitt bedriften, og ledelsen et ansvar for å forebygge og håndtere dette. Mobbing og trakassering kan ha konsekvenser som mistriivsel, psykiske plager, økt sykefravær og gjennomtrekk i organisasjonen.

Ifølge arbeidstilsynet er det mobbing når man er utsatt for negative handlinger over tid, for eksempel uønsket seksuell oppmerksomhet og utfrysing. Det er ubalanse i styrkeforholdet, og mobberen er sterkest, noe som gjør det vanskelig for den det angår å forsvare seg. Mobbing er også en subjektiv opplevelse. For å forebygge mobbing er det viktig blant annet å ha klare grenser for akseptabel atferd, ledere må være forbilder og ikke baksnakke andre, og man kan gjerne ha spilleregler for samhandling.

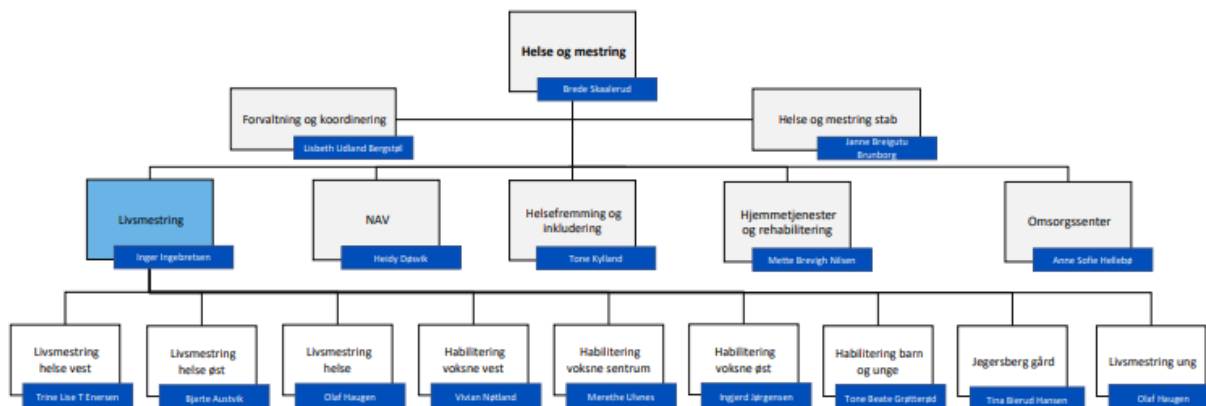
Evnen til å løse en konflikt er en viktig sosial ferdighet for oss mennesker, og vi vil alle oppleve konflikter i større, eller mindre grad, og velge ulike strategier mot dette. Forebygging av konflikter gjøres ved å utvikle en god organisasjonskultur med god kommunikasjon i alle ledd.

IA (intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv) kom på slutten av 90 tallet etter at det over tid hadde vært høyt sykefravær og høy uføregrad i arbeidslivet i Norge. Arbeid ble sett på som helsefremmende, og viktigheten av at alle skulle bidra med det de kunne ut fra sine forutsetninger var fokus. Det var fokus på verdien for helsen ved å være i arbeid (Fagskolen i Telemark, Fredrik Hafredal, 2018, 1:19:06).

## **2.2. Kristiansand kommune**

Kristiansand kommune er en sammenslått kommune av Kristiansand, Søgne og Songdalen fra 1.1.2020 og hadde da 111 654 innbyggere. Kommunen har et areal på 644, 16 km<sup>2</sup> og stor geografisk variasjon fra «bygd til by». Kristiansand kommune er organisert i syv direktørområder under Kommunaldirektøren. Disse er Helse- og mestring, Oppvekst, Kultur- og innbyggerdialog, By- og stedsutvikling, Organisasjon, Økonomi og Samhandling- og innovasjon.

Bofellesskap er organisert under direktørområdet Helse- og mestring, Livsmestring i Kristiansand kommune. Overordnet organisasjonskart under. Det er ulike typer bofellesskap til personer som trenger bistand til å bo.



(Kristiansand kommune, 2021)

Som organisasjonskartet viser er habilitering skilt ut som 4 egne enheter, og rus/psykisk helse som to egne enheter. Til sammen på disse enhetene er det 33 bofellesskap innenfor området habilitering (voksne utviklingshemmede) og 15 bofellesskap innenfor rus/psykisk helse. (pr dato 01.10.21) Totalt teller dette 1073 ansatte i faste stillinger i ulike stillingsbrøker (de minste på 12 % og oppover til 100 %). Dette fordeler seg ut på 603 årsverk som er direkte knyttet til arbeid i bofellesskap

### 2.3. Beskrivelse av bofellesskap

Bofellesskap er definert som “en boenhet som består av flere separate leiligheter som forenes av en felles organisasjon for hjelp og tilsyn, og som regel visse fellesrom” (Sandvin et al, 1998; gjengitt etter Ådland & Alsaker, 2000).

Siden 90-tallet har det vært en uttalt målsetting i velferdspolitikken at flest mulig skal bo i sitt eget hjem og motta nødvendige tjenester der. Denne trenden startet på 1960-tallet med omsorgen som ble gitt til personer med nedsatt funksjonsevne, men særlig HVPU-reformen fra 1991 representerte et oppgjør med den tradisjonelle institusjonsomsorgen, og med det den

direkte koblingen mellom bolig og omsorgstjenester. I stortingsmeldingen «Om gjennomføringen av reformen for mennesker med psykisk utviklingshemming» (Sosialdepartementet, 1989-90) var normaliseringsprinsippene førende. Husbankens rundskriv for finansiering av boliger til utviklingshemmede vektla blant annet at alle skulle ha egen leilighet. Rundskrivet la dessuten begrensninger på hvor mange som kunne bo sammen ved samlokalisering, og framhevet at normen skulle være vanlige boliger integrert i ordinære bomiljø (HB – 1212 (1990); Kittelsaa og Tøssebro 2011, s.11). De samme prinsippene finner vi igjen i reformen innen psykisk helsevern noen år senere. I stortingsmeldingen «Åpenhet og helhet» blir desentralisering av tjenestene, og normalisering av livssituasjonen for personer med psykiske lidelser framhevet (Sosial- og helsedepartementet, 1997). Disse prinsippene ble fulgt opp i Opptrappingsplanen for psykisk helse 1999–2006 (Sosial- og helsedepartementet 1998), senere forlenget til 2008. En viktig del av opptrappingsplanen var å satse på boliger til personer med psykiske lidelser i kommunene (Hansen & Øverås 2007).

Gjennom «Prosjekt bostedsløse» og den nasjonale strategien «På vei til egen bolig» har det også gradvis blitt satt mer søkelys på bo- og tjenestebehov hos personer med rusmiddelavhengighet, og også gruppen med samtidig rusmiddelavhengighet og psykiske lidelser. I hele denne satsingen for å forebygge og bekjempe bostedsløshet har normaliserings- og integreringsprinsippene vært viktige for oppbygging av boligtilbudet til personer med rusmiddelavhengighet (Ulfrstad 2011; Ytrehus et al. 2008; Hansen & Øverås 2007). I dag er altså idealet for så å si alle grupper med bistandsbehov at de skal bo i mest mulig vanlige boliger i ordinære bomiljø og ha muligheten til å leve selvstendige liv og delta i arbeids- og hverdagsliv.

Boligtilbudet til personer med bistandsbehov kan kategoriseres i fire kategorier: bokollektiv, bofellesskap, samlokaliserte boliger og spredte boliger. I dette prosjektet ser vi særlig på bofellesskap og samlokaliserte boliger. (Dyb 2006, s. 30). Dyb påpeker at det kan være glidende overganger mellom hva som karakteriseres som bofellesskap og som samlokaliserte boliger. En viktig faktor er at bofellesskap er en tettere boform, og at det følger med forventninger om noe kontakt mellom beboerne (Fafø- rapport 2012:48).

De ulike bofellesskapene skal gi tjenester til mennesker med utviklingshemming, psykiske lidelser og rusavhengighet. Kommunen har forsøkt å ikke blande disse gruppene sammen, men noe gråsoneproblematikk og dobbeltdiagnoser er unngåelig.

Bofellesskapene er spredt geografisk i de ulike bydelene i kommunen. Størrelsen på de ulike bofellesskapene varierer fra 4 leiligheter til inntil 12 leiligheter. Boligene er tilrettelagte leiligheter hvor de som bor der skal kunne ha tilgang på personell hele døgnet. I bofellesskapene skal det være mulig å delta i felles måltider og ulike tilrettelagte aktivitetstiltak. Det er ulike former for bofellesskap, noen har felles hovedinngang med egne leiligheter, mens andre er mer utformet som en boligklynge med selvstendige leiligheter og tilgang til eget fellesareal i en bygning som ligger for seg selv. I Kristiansand kommune sin tjenestebeskrivelse av bolig med bemanning står det at målgruppen er personer over 18 år som trenger bolig med nærhet til personale store deler av døgnet. Formålet er å sikre forsvarlige og nødvendige helse- og omsorgstjenester for personer som har behov for nærhet til personell gjennom store deler av døgnet.

Vedtak om bolig med bemanning gis til personer som har omfattende og varig behov for hjelp og tilsyn, personer som ikke mestrer daglige gjøremål på grunn av mentalt, eller fysisk funksjonstap, og personer som har kognitiv svikt som er avhengig av tilsyn, trygge rammer og nærhet til hjelp. Kommunal bolig er ikke en lovpålagt oppgave for kommunen, men man har plikt til å medvirke til å skaffe bolig til de som ikke kan klare det selv. Det fattes vedtak om bolig som et enkeltvedtak med hjemmel i Forvaltningsloven. I tillegg fattes det egne, individuelle vedtak om hva den enkelte beboer skal ha hjelp til fra kommune etter Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester og Lov om Pasient- og brukerrettighetsloven.

Det å jobbe i bofellesskap er en jobb med mye faglige utfordringer, man jobber med sårbare mennesker som trenger bistand fra det offentlige. Det stilles høye krav til ansattes selvstendige faglige vurderingsevne, samt en relasjonell kapasitet både i forhold til brukere og kollegaer. Arbeidsmiljøet må romme både respekt og toleranse for brukerne, samtidig som det skal være en god arbeidsplass for de ansatte. I bofellesskapene jobber alle i turnusordning i ulike stillingsbrøker, og arbeidshverdagen er hektisk med få treffpunkter sammen med

kollegaene. Avdelingslederne har ansvar for 2-3 bofellesskap hver. For leder innebærer dette at det er mange ansatte man ikke treffer, og det er mange ansatte som ikke treffer hverandre, og man skal likevel sikre at alle ansatte har et godt og trygt arbeidsmiljø. Vi har valgt å undersøke arbeidsmiljø fra de ansattes ståsted i vår oppgave. Ofte er det ledere og rådgivere/konsulenter som har hatt en sterk stemme inn i dette temaet, og nettopp derfor ønsket vi å undersøke hvordan de ansatte i bofellesskapene opplever sitt arbeidsmiljø, og i hvilken grad ledelse bidrar til et godt arbeidsmiljø. Siden en del bofellesskap nylig har gjennomgått OPP prosjektet og dermed har hatt fokus på arbeidsmiljø, valgte vi å ta utgangspunkt i disse, men uten å begrense studien til selve prosjektet.

#### **2.4. Prosjekt OPP-med arbeidsgleden**

Kristiansand kommune har valgt å satse på OPP prosjektet som et nærværprosjekt siden 2019. Prosjekt OPP ble påbegynt i kommunalområdet Livsmestring. Bakgrunnen for prosjektet var høyt sykefravær i dette kommunalområdet, og politikerne bevilget 2 millioner til sykefraværarbeid over en treårs periode fra 2018-2021. Det ble da startet tre ulike prosjekter hvor OPP prosjektet var et av disse. Målet med OPP prosjektet var i utgangspunktet å få ned sykefraværet, men det ble også et nærværprosjekt. OPP prosjektet ble gjennomført i to omganger: OPP1 og OPP2. OPP1 var et nærværprosjekt, mens OPP2 ble utviklet til å være mer et kulturbyggingsprosjekt. Dette prosjektet er et av mange styringsverktøy som kommunen har for å drive de ulike enhetene mot kommunens uttalte mål blant annet i arbeidsgiverstrategien «Dersom kommunen skal være en effektiv og pålitelig tjenesteleverandør, må kommunens mange arbeidsplasser være attraktive steder å jobbe for de ansatte». Prosjektets uttalte målsetting/visjon er «nærvær, arbeidsglede og utvikling for alle». Både kommunesammenslåingen som begynte midt i prosjektperioden, og koronapandemien har påvirket prosjektet. Ledelse er viktig i OPP prosjektet, og for det psykososiale arbeidsmiljøet. Det er derfor egen lederskole i prosjektet, ledere trenger et ekstra «push» for å klare og lede, og komme ut av administrator oppgavene. I kommunesammenslåingsprosessen måtte alle ledere søke på jobbene sine, eller andre jobber, og fire av bofellesskapene fikk ny leder. Prosessen førte til at ledere fikk fokus «innover», og dermed mindre effekt av prosjektet enn tenkt da det startet. Koronapandemien har i tillegg ført til at det har vært vanskelig å kunne samles fysisk både til ledersamlinger, og til samlinger med ansatte, noe som er viktig for prosessen i prosjektet. Mye har også blitt utsatt på grunn av dette. Prosjektet er nå i sluttfasen av del 2, og skal deles opp i leveranser som skal forsøkes implementert i videre personalarbeid.

OPP prosjektet fokuserer på leder, den enkelte ansatte, ansattgruppen og beboer/bruker.



Figur 1 (Hentet fra UP1 s.8, Undervisningspakke 1 i OPP-prosjekt)

OPP prosjektet ønsket å se på hva som gjør at vi kommer på jobb, jobbe med utfordringer i arbeidsmiljøet, og å skape en åpen dialog i avdelingene. Dette skulle blant annet gjøres gjennom veiledning og konfliktløsningsprosesser. Tanken bak prosjektet er at flere faktorer som trygg ledelse, at ansatte opplever faglig trygghet, en meningsfull jobbsituasjon, autonomi og gode mestringsopplevelser er vesentlige for et godt arbeidsmiljø og nærvær på arbeidsplassen. Det å fokusere på den enkeltes styrker, og hvordan vi kan bruke disse best mulig, er en viktig del av prosjektet. OPP prosjektet bygger på teori om relasjonell ledelse, mestringsorientert ledelse samt positiv psykologi.

OPP prosjektet har lagt opp til fire samlinger med ansatte som har fokus på:

- Informasjon om prosjektet, innføring i interaktiv arbeidsmetodikk, kartlegginger av arbeidsmiljø og ledelse.
- Kommunikasjon
- Teamutvikling



- Relasjonell velferd og samskaping

OPP er ikke en undervisningspakke, men har fokus på å få til endring gjennom handling og refleksjon. Prosjektet har et andragogisk perspektiv. Det er lagt opp til at ansatte lærer gjennom å oppleve det, og reflektere over det etterpå. Forelesning gir begrenset effekt, mest effekt er det med direkte veiledning i praksisfeltet for å få til atferdsendring. Prosjektlederne introduserer tema, men de ansatte skal reflektere.

Det var ønskelig at flest mulig ansatte skulle involveres i prosessen, og det har vært ledernes ansvar å legge til rette for dette. Utvelgelsen av hvilke bofellesskap som skulle være med i OPP 1 ble bestemt av styringsgruppen ut fra sykefravær, mens i OPP 2 ble deltakelse mer gjort etter ønske fra lederne i de ulike bofellesskapene som ønsket å jobbe med arbeidsmiljøet. Hovedmålet i prosjektet var utvikling på flere nivå og flere ledd; både ledelse, ansatte, brukere og de man samhandler med.

Prosjektet har sin teoretiske bakgrunn i recovery teorien som defineres som: *«Recovery er en dypt personlig, unik prosess med endring av egne holdninger, verdier, følelser, mål og ferdigheter og/eller roller. Det er en måte å leve et liv på som er tilfredsstillende, deltagende og fylt av håp, selv med de begrensninger som lidelsen forårsaker. Bedring involverer utvikling av ny mening og innsikt i eget liv»* (Anthony 1993, oversatt av Solfrid Vatne 2013). Recovery beskrives av og til som personlige og individuelle, og av og til som primært sosiale prosesser, og noen miljøer oppfatter recovery som kliniske prosesser med fokus på behandlingsresultater. Recovery er en del av den humanistiske og sosiale tradisjon (Karlsson & Borg, 2018, s.15).

Prosjekt OPP ble gjennomført i to omganger. I første del av OPP prosjektet var 10 avdelinger i Livsmestring involvert og i del 2 ble ytterligere 4 avdelinger tatt med. Selve OPP programmet hadde en varighet på 1 år, men pandemi og kommunesammenslåing forlenget denne prosessen. De første deltakerne i OPP 1 ble valgt ut fordi de hadde høyt sykefravær og utfordringer i arbeidsmiljøet, mens deltakerne i OPP 2 ble valgt ut mer i forhold til utfordringer i arbeidsmiljøet. Det ble lagt opp til felles samlinger avdelingsvis, på disse samlingene var de to psykologene som jobbet med prosjektet med. Prosjektet startet opp etter prinsippet om aksjonsforskning og opplegget ble endret underveis, etter hvert som man så behovene hos den enkelte avdeling mer tydelig. Da alle avdelingene har heldøgns omsorg, og ansatte i turnus, ble det umulig å få samlet alle. Avdelingslederne prøvde å legge til rette for at

så mange som mulig kunne være med, og prioriterte spesielt de som jobbet i 40% stillinger og mer.

## **2.5. Oppsummering**

Som beskrevet over er Kristiansand kommune opptatt av arbeidsmiljø, og har dette inkludert i sin arbeidsgiverstrategi. Med ønske om å styrke nærvær og arbeidsmiljøet i bofellesskap valgte kommunen å iverksette OPP prosjektet for å styrke, og utvikle et godt arbeidsmiljø.

Vi vil i neste kapittel ta for oss det teoretiske grunnlaget for studien vår.

## 3.0. TEORI

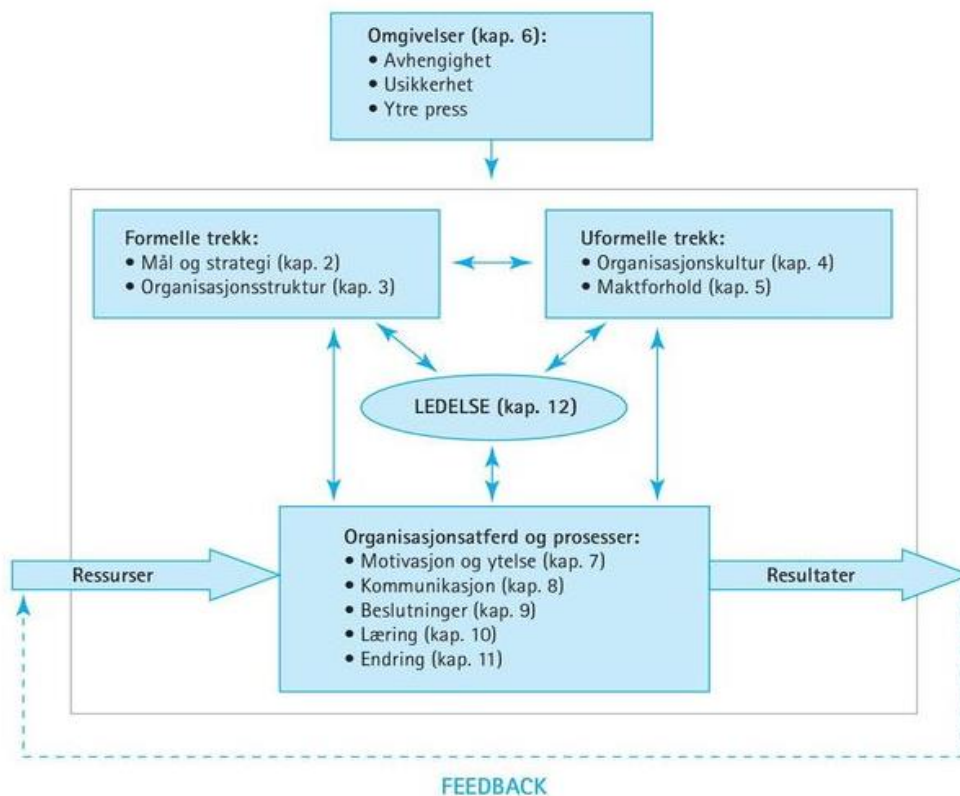
Tema for studien vår er psykososialt arbeidsmiljø og ledelse. Problemstillingen vår er todelt, 1. hvordan ansatte i bofellesskap i Kristiansand kommune opplever arbeidsmiljøet og 2. i hvilken grad de ansatte mener at ledelse har betydning for et godt arbeidsmiljø. Vi vil derfor i dette kapitlet forankre problemstillingen teoretisk. I første del av dette kapitlet gjør vi rede for teori knyttet til organisasjon, arbeidsmiljø og da spesielt psykososialt arbeidsmiljø. Videre vil vi i andre del av kapitlet benytte Bolman & Deal sitt teoretiske rammeverk for å forstå de muligheter og utfordringer som eventuelt dukker opp når de beskriver sitt arbeidsmiljø (Bolman & Deal, 2018). Det kan være motivasjon, trekk ved oppgaver, fleksibilitet, autonomi og kultur som ligger i de fire perspektivene som vi skal gå nærmere inn på her. Til slutt i kapitlet beskriver vi noen teoretiske betraktninger rundt ledelse.

### 3.1 Psykososialt arbeidsmiljø i en organisasjon

En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål (Etzioni 1982) Uttrykket ”sosialt” viser til at organisasjoner består av mennesker som samhandler med hverandre. Det betyr at når vi studerer organisasjoner, må vi vinne innsikt i den grunnleggende sosiale og menneskelige karakteren ved organisasjoner.” System” er det andre sentrale ordet som inngår i definisjonen av organisasjoner. Dette viser til at det er en gruppe av mennesker som samhandler, og de er avgrenset fra omgivelsene ved at de samlet utgjør et hele som samarbeider for å realisere felles mål. Det tredje sentrale elementet er at en organisasjon er bevisst konstruert for å nå et «mål». Det betyr at årsaken til at organisasjonen i det hele tatt er opprettet, er at man ønsker å oppnå noe med den. God kvalitet og effektiv oppgaveløsning er kjernen i enhver organisasjon.

Det som er bestemmende for om vi kaller en gruppe for en «organisasjon», er om deltakerne har felles mål som knytter dem sammen, og om det eksisterer prosedyrer eller retningslinjer som samordner arbeidet til deltakerne mot realisering av disse felles målene (Forelesning av Morten Øgård, UIA, høst 2019).

Det finnes ulike måter å forstå organisasjoner på, vi ønsker å benytte Jacobsen & Thorsvik sin modell som vist under for å forstå de ulike elementene som organisasjoner består av.



Figur 2 (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.403)

Modellen over kan brukes til å forstå organisasjoner. Vi skal ikke ta for oss hele modellen, men noen bestanddeler i denne modellen for å prøve og forstå hvordan ansatte opplever arbeidsmiljøet og hvordan de opplever ledelsen spiller inn i dette arbeidsmiljøet. Formålet med organisasjonsteori er å beskrive og forklare hvordan enkeltindivider og grupper tenker og handler innenfor rammene av det vi kaller organisasjoner.

Samfunnet vårt er gjennomorganisert, og det er derfor viktig at vi forstår hvordan organisasjoner fungerer. Organisasjonsteorien kan ses på som en verktøykasse med begreper, kategorier og modeller. Ved hjelp av disse verktøyene kan vi oppnå forståelse, forklaring og forbedring av organisasjoner. Disse teoriene kan være for eksempel om motivasjon, kommunikasjon, beslutningsprosesser og læring og ledelse i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 14).

For å belyse vår problemstilling har vi valgt å avgrense vår studie til å gjelde forhold som omhandler kultur, ledelse og motivasjon i forhold til arbeidsmiljø, og da spesielt fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet.

### **3.1.1 Arbeidsmiljø**

«Den aller beste gaven livet kan gi er muligheten til å arbeide hardt med arbeid som er verdt å utføre» (Theodore Roosevelt i Bolman & Deal, 2018, s. 171). «Å være i arbeid er i seg selv forbundet med høy livskvalitet, men det å trives med jobben betyr også mye for hvor tilfredse vi er med livet mer generelt» (STAMI 2021, s. 26).

«Arbeidsmiljøbegrepet sikter til det miljø som består av arbeidsplassen, dens nærmeste omgivelser og alle faktorer i dette miljøet». Dette inkluderer fysiske, organisatoriske og psykososiale forhold. (Engelsrud, 2015, s. 262) Arbeidsmiljøloven § 1-1 a sier som nevnt tidligere at «arbeidsmiljøet skal gi grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger».

Arbeidsmiljølovens § 2-1 sier at «arbeidsgiver skal sørge for at bestemmelsene gitt i, og i medhold av denne lov blir overholdt».

Arbeidsmiljøundersøkelser gjort av STAMI (2021) peker på at oppfattelsen av arbeidsmiljø er en subjektiv opplevelse av den enkeltes oppfatning av miljøet. Hvordan man definerer et arbeidsmiljø kan variere fra arbeidsplass til arbeidsplass. Arbeidsmiljøarbeid må derfor tilpasses den enkeltes arbeidssted.

### **3.1.2 Psykososialt arbeidsmiljø**

Psykososialt arbeidsmiljø er et samlebegrep som omfatter mellommenneskelig samspill på en arbeidsplass, den enkeltes arbeid og hvordan det virker på arbeidstakeren, organisatoriske forhold og organisasjonskultur. Psykososialt arbeidsmiljø handler om hvordan vi trives på jobben.

«Det er stor enighet om at godt psykososialt arbeidsmiljø er viktig både for de ansattes helse og for organisasjonens produktivitet og overlevelse» (Skogstad & Harris, 2021 s. 16). De bruker betegnelsen psykososiale faktorer som er «de faktorer i arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir fortolket av den enkelte arbeidstaker ut fra dennes

individuelle kjennetegn, med konsekvenser for jobbtrivsel, ytelse og helse» (Skogstad & Harris, 2021, s. 18). Psykososiale faktorer i arbeidet er i Norge forankret historisk med de psykologiske jobbkravene utarbeidet på slutten av 1960 tallet av Thorsrud og Emery, med basis i Samarbeidsprosjektet LO/NAF. Dette dannet senere grunnlaget for den moderne Arbeidsmiljøloven fra 1977.

Ifølge Skogstad og Harris (2021, s.16) finnes det ikke noen entydige og faglige definisjoner, eller rammer, for hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet skal forstås. Psykososialt arbeidsmiljø kan defineres ut ifra enten et juridisk perspektiv, eller ut ifra et arbeids- og organisasjons psykologisk perspektiv. Skogstad og Harris snakker også om psykososiale arbeidsmiljømiljøfaktorer ut ifra et organisasjonspsykologisk perspektiv som kan deles opp i enten et motivasjonspsykologisk perspektiv eller et stressteoretisk perspektiv. I det motivasjonspsykologiske perspektiv er man opptatt av å tilfredsstille allmenne grunnleggende menneskelige behov som jobberikelse, sosialt belønnede relasjoner og medbestemmelse. Det vil igjen ha positive konsekvenser for jobbtrivsel, ytelse og helse (Skogstad & Harris, 2021, s.18).

I et stressteoretisk perspektiv er fokus på mulige kilder til opplevelser av belastninger, hvilke individkjennetegn som har betydning for oppfattelsen av belastningsfaktorene, hvordan den enkelte mestrer ytre påvirkninger og resultater i form av nedsatt helse og velvære. Faktorer som nedbemanning, høye fleksibilitetskrav og effektivisering er blitt trukket frem som belastende. Caplan og kollegaer definerte i 1975 stress som «et hvert kjennetegn ved arbeidsmiljøet som utgjør en trussel for individet» (Skogstad & Harris, 2021, s. 23). Vi har valgt å se på psykososialt arbeidsmiljø hovedsakelig ut ifra motivasjonspsykologisk perspektiv.

Begrepet psykososialt arbeidsmiljø blir i praksis brukt som en betegnelse på mange forhold som har med vår opplevelse av vår arbeidssituasjon, det sosiale miljø og våre arbeidsbetingelser å gjøre (Skogstad & Harris, 2021, s.16). Psykososialt arbeidsmiljø kan knyttes til 3 typer forhold: kjennetegn ved våre omgivelser og arbeidsbetingelser (ytre påvirkning), de indre mentale prosesser påvirker våre individuelle oppfatninger med konsekvenser for vår jobbtrivsel, arbeidsytelse og helse, og følgetilstander, utfall og resultater av samspillet mellom ytre påvirkninger og individkjennetegn

I Norge har de fleste dekket sine grunnleggende fysiologiske og trygghetsbehov som vist i Maslows behovshierarki og har kommet oppover på pyramiden. Fokus på psykososialt arbeidsmiljø har derfor blitt aktuelt da det dreier seg om å få dekket sosiale behov, og behov for anerkjennelse og selvrealisering.

STAMI beskriver psykososialt arbeidsmiljø som krav og forventninger til hvordan man skal utføre jobben sin, opplevelsen man har av selvbestemmelse i arbeidssituasjonen sin, i hvilken grad man opplever støtte fra kollegaer, og i hvilken grad man opplever sin nærmeste leder som inkluderende, rettferdig og hjelpsom. Dette er eksempler på faktorer som inngår i det vi forstår som psykososialt arbeidsmiljø (STAMI).

Vi ønsket å fokusere på det psykososiale arbeidsmiljøet i denne studien. *Psykologiske arbeidsfaktorer* handler om opplevelse av arbeidssituasjon og arbeidsinnhold. *Sosiale arbeidsfaktorer* handler om det mellommenneskelige samspillet på jobb. Samlebetegnelsen psykososialt arbeidsmiljø brukes om disse to aspektene ved arbeidet. Det psykososiale arbeidsmiljøet påvirker helse, arbeidsevne, trivsel og produktivitet.



Figur 3: fra STAMI illustrerer faktorer som kan bidra til godt arbeidsmiljø.

STAMI jobber forskningsbasert og de seks områdene i figuren over viser forskning er viktige faktorer for et godt arbeidsmiljø.

I forhold til ledelsesfaktorer er det bevist at emosjonell, støttende, ivaretagende, upartisk og rettferdig ledelse er viktig for et godt arbeidsmiljø. Det at den ansatte blir hørt og tatt hensyn til.

For å oppnå rolleklarhet er det viktig å unngå at de ansatte får for mange oppgaver som er vanskelig å prioritere, eller som strider mot hverandre. Det vil også kunne påvirke motivasjonen.

Forutsigbarhet kan være vanskelig i dagens arbeidsmarked hvor det er hyppige endringer, og organisasjonsendringer er krevende for de ansatte. Det er da viktig å ta med de ansatte i prosessene, involvere de tidlig og unngå at de bare hører rykter.

For kultur og klima er det viktig at det er preget av positivisme, et godt ivaretagende klima og atmosfære. Et godt kollegialt fellesskap er også en nøkkelfaktor her.

Innsats vs. belønning, belønning trenger ikke bare være lønn, det er viktig at innsats gir anerkjennelse og utviklingsmuligheter i jobben også.

Krav vs. kontroll, det er viktig at krav balanseres med muligheten til å påvirke egen arbeidssituasjon. Autonomi er noe av det som er forsket mye på i forhold til arbeidsmiljø.

Hvis arbeidsmiljøet er godt, blir også resultatet av arbeidet godt. Det betyr bedre arbeidsflyt, mindre arbeidsrelatert fravær og mer motiverte medarbeidere (STAMI).

### **3.1.3 Motivasjon, autonomi og mestring**

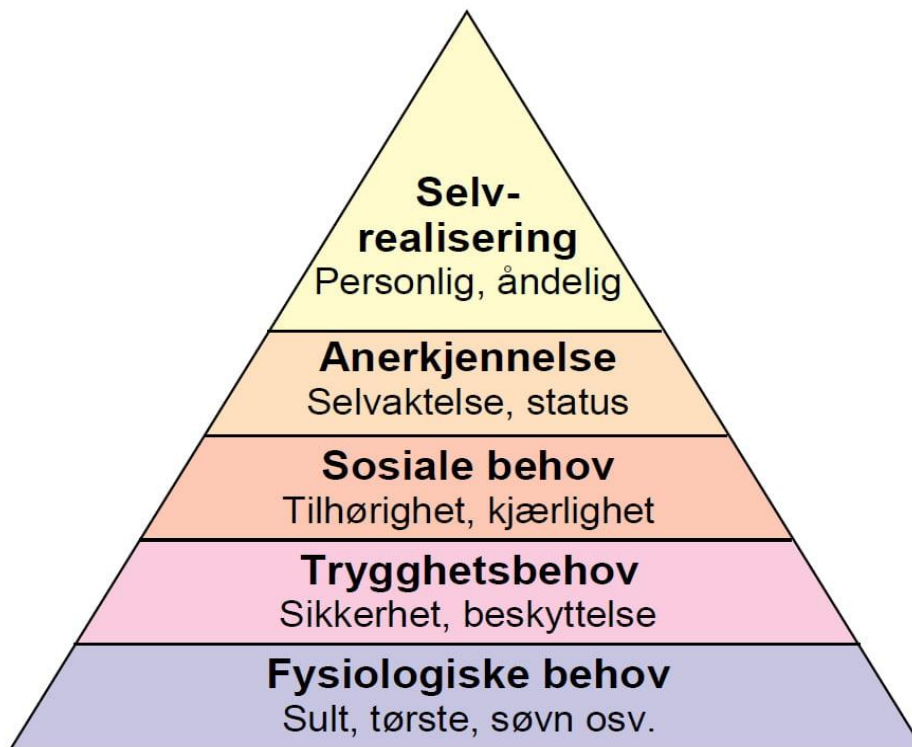
Vi har valgt å trekke ut de bestanddelene som er vi er mest nysgjerrige på i forhold til vår studie om arbeidsmiljø: motivasjon, autonomi, mestring og ledelse. Det første vi vil se på er motivasjon, så autonomi og til slutt mestring. Ledelse vil bli utdypet under punkt 3.3.

#### **Motivasjon**

Hva er det så som gjør at noen yter mer enn andre? Hva er det som gjør at noen arbeider hardt mens noen ikke gjør det? Og hva er det som får ansatte til å utføre oppgaver selv om lønna er



lav og oppgavene umulige? Det er ulike motivasjonsteorier og teoriene har utviklet seg over tid. Sentralt har vært hva som er menneskers behov (jmf Maslows behovspyramide), og i hvor stor grad mennesket ønsker autonomi i arbeidet.



Figur 4: Maslows behovshierarki (figur hentet fra google, <https://ndla.no/article/29789>).

Maier laget en formel som sier noe om samsvar mellom evner og ønsker:  $ytelse = evne \times motivasjon$ . (Maier 1967). Motivasjonsteorier søker å forklare elementene i denne formelen og de ulike modellene trekker fram ulike ting som motiverer til arbeid.

«Motivasjon er kort sagt hva som driver oss, hva som får oss til å yte noe ekstra» ifølge (Jacobsen & Thorsvik, 209 s. 71). Det er viktig å forstå motivasjon i organisasjoner blant annet fordi motiverte ansatte yter noe ekstra for organisasjonen, og de leter etter løsninger selv, noe som kan føre til økt kvalitet, produktivitet og innovasjon i organisasjoner. Motivasjon påvirker de økonomiske resultatene når det er bedre kvalitet, høyere produktivitet og innovasjon i organisasjoner, og gir et økonomisk fortrinn. Å ha motiverte og kvalifiserte medarbeidere (den menneskelige kapitalen) gir ofte en mer stabil arbeidskraft, og dermed også et konkurransefortrinn til organisasjonen. For å ha et godt arbeidsliv, vi tilbringer mye av livet vårt på arbeidsplassen, er det viktig at mennesker trives og får utvikle seg. HR arbeidet

er da viktig i organisasjonen. Mennesker som er motivert, er oftere hjelpsomme og opptatt av at kollegaer skal trives på jobben og ha et godt arbeidsmiljø.

Vi skiller mellom indre, ytre og altruistisk/prososialmotivasjon, disse kan eksistere delvis separat og delvis overlappende. Bård Kuvaas fra BI beskriver disse motivasjonspsykologiske faktorene ved at ytre motivasjon handler om å unngå negative konsekvenser og oppnå positive belønninger. Indre motivasjon er glede og mening i arbeidsoppgavene, at arbeidsoppgavene oppleves som motivasjon i seg selv. Medarbeidere med høy oppgavemotivasjon leverer bedre, har høyere forpliktelse, lavere turnover og lavere sykefravær (arbeidslivets kinderegg). (Kuvaas på ledersamling i Kristiansand kommune 8.10.2021). Han sier også at jo høyere ytre motivasjon, jo lavere indre motivasjon. Opplevd selvbestemmelse og autonomi over egen jobbatferd er psykologiske faktorer for indre motivasjon. Ledere som skal jobbe for indre motivasjon må ta sjansen på å stole på sine medarbeideres kompetanse og behov. Når vi drives av et ønske om å gjøre noe godt for andre kalles det altruistisk motivasjon.

Altruisme som motivasjon har fått spesiell oppmerksomhet knyttet til de som jobber i offentlig sektor, dette har fått betegnelsen «offentlig tjenestemotivasjon». Disse motiveres av oppgaver som det offentlige har ansvar for, i hovedsak tjenester for å hjelpe andre (f.eks. skole, helsevesen), og bidra til en positiv samfunnsutvikling. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019, s.236) har flere studier vist at det er systematiske forskjeller mellom hva som motiverer ansatte i offentlig og privat sektor.

Ved ytre motivasjon er det lønns- og karrieresystemer som er viktigste tiltak, en tanke om at fremtidige belønninger vil virke motiverende. Materielle belønninger kan være lønnsøkning, mens symbolsk belønning kan være ros fra leder for jobben man har gjort.

Belønningssystemene må utformes med klare mål for hvordan oppnå fremtidig belønning, og de må være realistiske og oppfattes som viktige (valens). (Jacobsen & Thorsvik, 2019 s. 237)

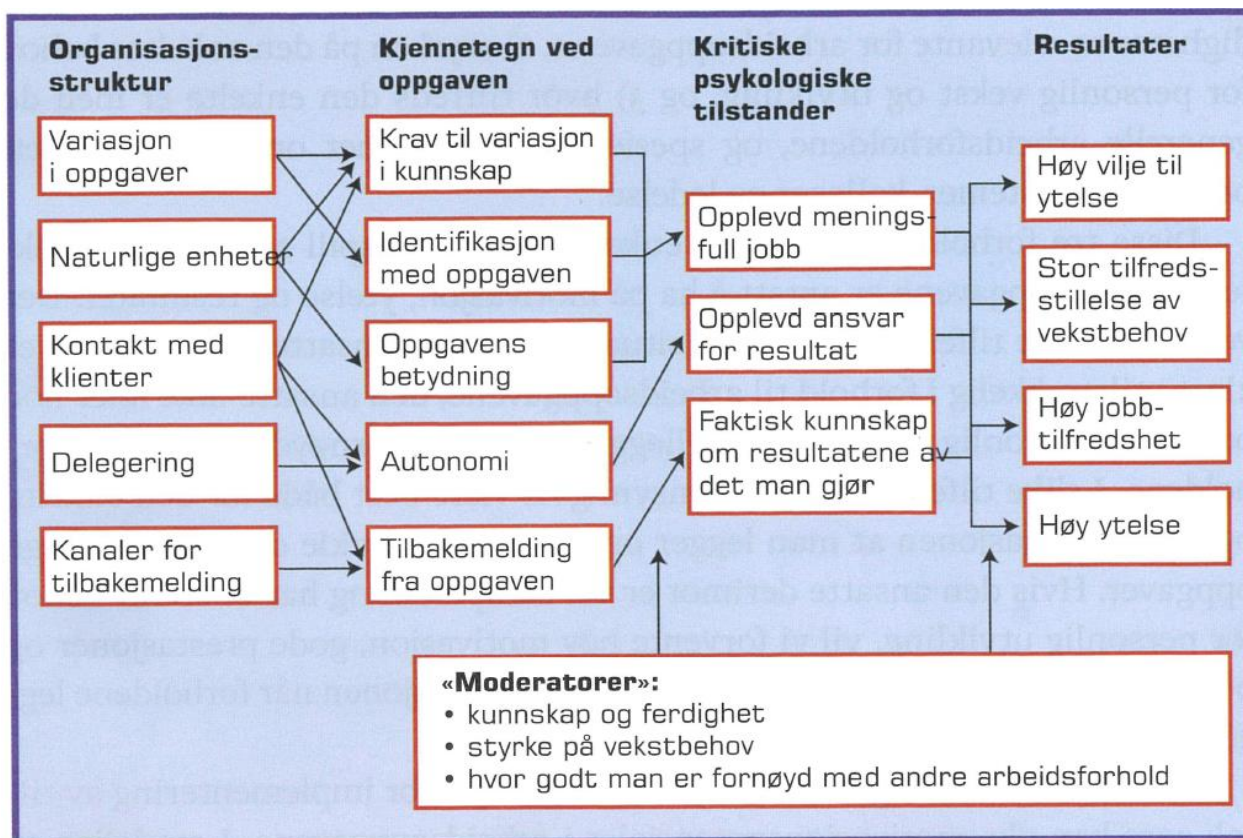
Lønnsystemer kan utformes på ulike måter for å motivere, fastlønn versus ytelsesbasert lønn, individuell versus kollektiv lønn. Individuelle belønninger kan bidra til samarbeidsutfordringer dersom kun den enkelte får belønning og ikke gruppen.

Systembelønning kan virke integrerende for organisasjonen når alle får lik belønning, for eksempel bonus uavhengig av hvilken plass de har i organisasjonen.

Frederick Herzberg var en amerikansk psykolog og forsker som ble kjent blant annet for sine bidrag innenfor arbeids- og organisasjonspsykologi. Han gjorde en forskning på 1960 tallet om trivsel på arbeidsplassen, og disse viste at ansattes tilfredshet i jobben var sterkt knyttet til arbeidsoppgavens karakter, mens mistriivsel var knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan ansatte ble behandlet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 244). Herzberg kalte det motivasjonsfaktorer når det var forhold som fremmet tilfredshet i arbeidet, og hygienefaktorer når det var forhold knyttet til arbeidsmiljøet. Han konkluderte med at organisasjoner bør satse på arbeidsinnholdet og forholdene rundt jobberikelse for å øke de ansattes jobbtifredshet og jobbmotivasjon.

Richard Hackman og Greg Oldham har utviklet en av de mest innflytelsesrike teorier om hvordan arbeidsorganiseringen bør utformes hvis de skal legge til rette for at mennesker kan anvende sine ferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246.) Teorien kan oppsummeres slik:

- Motivasjon og ytelse vil avhenge av at man oppnår visse kritiske psykologiske tilstander
- De kritiske psykologiske tilstandene avhenger av trekk ved arbeidsoppgavene
- Arbeidsoppgaver kan organiseres på ulike måter



Figur 7.5 Hackman og Oldhams motivasjonsmodell.

Figur 5 (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 247)

Som figuren viser er det tre «kritiske psykologiske tilstander» som må være til stede hos de ansatte for å fremme motivasjon og ytelse i arbeidet. Når denne tilstanden er til stede ser vi av modellen at resultatene blir bl.a. høyere ytelse og jobbtilfredshet. Oppgavene må kjennetegnes av krav til variasjon i kunnskap, identifikasjon av oppgaven, oppgavens betydning, autonomi og tilbakemelding fra oppgaven.

### Autonomi

Jacobsen og Thorsvik trekker også frem Den Skandinaviske modellen som en måte å organisere arbeidsoppgaver på som legger til rette for at mennesker kan få utnyttet sine ferdigheter. Den skandinaviske modellen er en sosioteknisk teori utviklet av Einar Thorsrud. Vi går ikke dypere inn i måter å organisere arbeidslivet på, men nevner det likevel fordi det må henge sammen med hvilke typer jobber vi i større grad motiveres av. Den skandinaviske modellen henspiller til en demokratisering av arbeidslivet hvor det er fokus på

arbeidsgrupper, ikke enkeltindivider, fokus på oppgaven som helhet, ikke enkeltoperasjoner og til sist, frihet delegert til gruppen.

Jacobsen & Thorsvik bruker begrepet bemyndiggjøring i sin bok, og sier det begrepet har blitt vanligere i organisasjonsforskningen. Det å fordele makt «nedover» i organisasjonen til de som tidligere har hatt lite makt. Bemyndiggjøring sier Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 177) er en forutsetning for læring i organisasjoner fordi kreativitet og initiativ kommer med handlefrihet. Det gir de ansatte mulighet til å teste ut nye måter å løse oppgavene på. Jacobsen & Thorsvik sier at studier viser at når ansatte blir delegert makt fra ledere bidrar det til å fremme motivasjon, oppslutning og lojalitet om organisasjonens mål. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 179). De skiller mellom strukturell og psykologisk bemyndiggjøring hvor de strukturelle tiltakene rettes mot å gi ansatte mer formell og uformell makt, mens de psykologiske tiltakene rettes mot å gi de ansatte meningsfulle arbeidsoppgaver, kompetanse, og opplevelse av at det de gjør betyr noe for andre.

Medarbeideres opplevelse av autonomi er også en faktor som er med på å øke den enkeltes indre motivasjon. Forskning viser (Humphrey, Nahrgang og Morgeson, 2007) at jo mer medarbeiderne opplever å ha jobbautonomi eller selvbestemmelse i jobben jo mer tilfredse er de med jobben. De forplikter seg også mer til jobben og gjør det lille ekstra, og leverer bedre arbeidsprestasjoner. Høy grad av autonomi gir også mindre grad av stress, angst, utbrenthet, rollekonflikt, rolletvetydighet og sykefravær (Kuvaas & Dysvik, 2020, s.70). I følge Kuvaas & Dysvik er det flere studier som viser at behovet for autonomi er en av de viktigste faktorene som må være til stede som for å øke arbeidsprestasjonen, som igjen er gjennom en indirekte effekt via indre motivasjon.

Linda Lai trekker også fram autonomi som en faktor som påvirker til et sunt arbeidsmiljø. “Dette fordi de fleste medarbeidere ønsker å oppleve tillit gjennom å bli gitt muligheten til å jobbe på en selvstendig måte og kunne gjøre egne vurderinger og valg, innen den rammen og rollen de skal fylle gir. De ønsker å oppleve såkalt autonomi. Autonomi reflekterer muligheter til å kunne styre seg selv og sin egen atferd, det vil si å ha handlingsrom og valgfrihet” (10-faktor s. 8). Behovet for selvbestemmelse og påvirkning er et grunnleggende menneskelig behov. Jo mer vi opplever å ha dette på jobb, jo mer tilfredse blir vi i jobben.

## Mestring

Det er forsket mye på betydningen av menneskets evne til å mestre. Mestring er et mye brukt begrep i moderne psykologi og generelt viser det til at en person håndterer oppgaver og utfordringer som vedkommende møter i livsløpet. Det kan dreie seg om konkrete oppgaver som krever kompetanse og ferdigheter eller mer omfattende livsutfordringer (Svartdal, 2018).

Mestringstro i forbindelse med å kunne mestre oppgaver i arbeidslivet knytter seg til å føle seg kompetent, og kunne håndtere komplekse utfordringer. I et arbeidsliv som har vært i radikal endring, og som kan oppleves krevende for arbeidstakere, er det satt økt fokus på at ledere må tilrettelegge for at jobben er en arena for mestringsopplevelser. Kuvaas og Dysvik trekker fram Albert Banduras forskningsarbeid som viser at medarbeideres selvopplevde evne til å mestre har betydning. Bandura innførte begrepet subjektiv mestringsevne (SME). «SME har klare paralleller til betydningen av å dekke behovet for å føle seg kompetent, som er sentralt i selvbestemmelsesteori. SME oppstår som et dynamisk samspill mellom personen, oppgaven som skal utføres, og omgivelsenes reaksjoner på personens handlinger» (Kuvaas & Dysvik, 2020, s.67).

Mestringstro er altså «en medarbeiders tillit til egen kompetanse, det vil si mestringstro er avgjørende for både motivasjon, innsats og ytelse» (Bandura 1986, 1990; Stajkovic og Luthans 1998). Linda Lai sier følgende om mestringstro (10-faktor undersøkelsen- en innføring i de 10 faktorene, Linda Lai 2020): «Mestringstroen reflekterer hvilken oppfatning medarbeideren har av sin egen kompetanse og dermed sine egne forutsetninger for å løse oppgaver og takle utfordringer innen forskjellige områder» (engelsk: “self-efficacy”). Mestringstro er en form for selvrefererende holdning som i stor grad er med på å bestemme i hvilken grad en medarbeider i praksis er kompetent for sin stilling og andre aktuelle stillinger, eller oppgaver. Mestringstro har betydning for faktisk mestring. Medarbeidere med høy mestringstro yter vanligvis vesentlig bedre enn medarbeidere med lav mestringstro, selv om de på andre måter er like kompetente ut fra kunnskaper, ferdigheter og evner. Mestringstro påvirker både i hvilken grad, og hvor lenge en medarbeider vil forsøke å løse en oppgave, med andre ord hvor stor innsats en medarbeider er villig til å yte. En medarbeider med lav mestringstro vil vanligvis gi opp raskere hvis han, eller hun, møter motstand og akseptere et noe dårligere resultat enn en medarbeider med høy mestringstro.

Egen mestringstro påvirker også grad av stresstoleranse. Mestringstro påvirker ikke bare motivasjon, innsats og ytelse, men har også betydning for hvor sårbar man er for stress, angst uro depresjon (Bandura 1986; Muris 2002; Nielsen og Munir 2009). Stress er vesentlig når vi snakker om psykososialt arbeidsmiljø. Den enkelte skal ha det så bra som mulig. Stress kan forstås som påkjenninger som sliter på oss og fører til behovsblokkeringer. Stress kan være positivt når vi klarer å komme i mål med noe vi skal gjøre, men dersom stress gjør oss handlingslammet er det negativt og kan skape problemer. Organisering av arbeidslivet og privatlivet kan være forhold som kan føre til stressreaksjoner som redusert motivasjon, økt fravær og distansering fra arbeidsplass og kollegaer. For å motvirke stress kan man kartlegge årsakene til stress og behovsblokkering og se på hva som gir trivsel. Noen ganger må man omorganisere for å få bedre trivsel, helse og produktivitet, og det er viktig å informere og motivere medarbeiderne for endring. Det er et lederansvar å påse at bedriften tar ansvar for et godt arbeidsmiljø for de ansatte.

Linda Lai trekke fram fire fremgangsmåter som kan øke mestringstro: Mestringsopplevelse (ved å tilby muligheter for å oppleve mestring), rollemodeller (gi tilgang på gode rollemodeller som kan demonstrere mestring), tilbakemelding (sørge for konstruktiv tilbakemelding og oppmuntring og stressmestring (trene på teknikker for å håndtere stress).

Studier viser også at høy mestringstro ofte gir en økt prososial motivasjon, det vil si en motivasjon for å hjelpe andre, dele kompetanse og være samarbeidsvillig. Lav mestringstro gir en tendens til mindre prososial atferd slik som å unngå ansvar og å skyld på andre når egen atferd har negative konsekvenser (Bandura 1999; Caprara og Steca 2005). Mestringstro bør derfor jobbes med og implementeres som en holdning i en organisasjon siden det har stor betydning for utvikling av gode arbeidsmiljø.

### **3.2 Ulike måter å studere organisasjoner på**

Vår teoretiske tilnærming for å belyse valgte tema om arbeidsmiljø vil ta utgangspunkt i organisasjon og ledelsesteori. Det finnes ulike måter å studere organisasjoner på, men for å forstå organisasjoner bedre har vi valgt å bruke Bolman & Deal som vårt teoretiske

rammeverk. Bolman & Deal har utarbeidet fire fortolkningsrammer for organisasjon og ledelse. En fortolkningsramme er et sammenhengende sett av ideer som danner et prisme eller en linse som lar deg se og bedre forstå hva som foregår i verdenen omkring deg (Bolman & Deal, 2018, s.71). De snakker om: den strukturelle rammen, den politiske rammen, HR rammen og den symbolske rammen. Disse fire ulike perspektivene gjør oss i stand til å forstå situasjoner raskere og bedre. Bolman og Deal snakker om å «skifte briller» for å kunne vurdere en situasjon fra mer enn en synsvinkel slik at en kan utvikle alternative situasjonsdiagnoser og strategier. Sammen hjelper de å fremstille et mer fullstendig bilde av hva som foregår, og hva som kan gjøres (Bolman & Deal, 2018, s. 32).

**Strukturelle rammen (fabrikken):** fokus på organisasjonens arkitektur, regler og roller, mål og strategier. Man har en tiltro til rasjonalitet og tro på at passende fordeling av roller og ansvar vil minimalisere avledende personlige faktorer og få folk til å yte maksimalt. (Bolman & Deal, 2018, s. 50). Den strukturelle rammen bygger på seks sentrale grunnantakelser:

1. Organisasjonen eksisterer for å nå fastsatte mål og utforme strategier med sikte på å nå disse målene
2. Organisasjoner øker sin effektivitet og sin yteevne gjennom spesialisering og en hensiktsmessig arbeidsdeling
3. Hensiktsmessige former for samordning og kontroll sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen
4. Organisasjoner fungerer best når de personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll ved rasjonell styring
5. Strukturer er effektive når de passer til forhold organisasjonen til enhver tid fungerer under (strategi, teknologi, arbeidsstyrke og miljø)
6. Når yteevnen svekkes av strukturelle svakheter, er botemiddelet problemløsning og omstrukturering

Ved å bruke denne rammen fokuseres det på konteksten rundt enkeltmennesker, og hvis organisasjonen ikke fungerer er løsningen å se på strategier, skape strukturer som er hensiktsmessige, spisse rollene, gi arbeidsinstruksjoner til de ansatte, tydeliggjøre mål og koordinering. Det handler om å finne den rette balansen av disse grunnantagelsene og bruke verktøyene på en dynamisk måte.



**HR-rammen (familien):** Fokus på å forstå mennesker og deres sterke og svake sider, fornuft og følelser, ønsker og frykt. Vektlegger forandring blant annet gjennom veiledning, opplæring og forfremmelser. HR rammen er sentral i arbeidsmiljø- og psykososialt arbeidsmiljøarbeid. En grunntanke i HR tenkningen er at organisasjoner som gjør det godt er bedre til å forstå ansatte og tiltrekker seg dyktigere ansatte med høyere motivasjon for jobben (Bolman & Deal, 2018, s. 168).

Mens den strukturelle rammen fokuserer på utvikling av strukturen som svar på organisasjonens oppgaver og omgivelser, ser human-resource rammen på samspillet mellom organisasjon og mennesker. Denne rammen bygger på følgende grunnantagelser:

- Organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov- ikke omvendt
- Enkeltmennesker og organisasjoner trenger hverandre. Organisasjoner trenger ideer, energi og talenter, mens mennesker trenger karrieremuligheter, lønninger og framtidsutsikter
- Når den enkelte og systemet er dårlig tilpasset hverandre, vil den ene, eller begge parter lide under det. Den enkelte blir utnyttet, eller vil selv prøve å utnytte organisasjonen, eller det går utover begge parter
- En god tilpasning er til gagn for begge parter. Den enkelte finner et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid, og organisasjonen får det menneskelige talentet og den energien den har bruk for (Bolman & Deal, 2018, s.153)

Hovedfokuset her er at organisasjoner trenger mennesker, og mennesker trenger organisasjoner. En leder som tar på seg disse brillene for å se på sin egen organisasjon må ha en klar filosofi på hvordan du kan få det beste ut av mennesker. Fornøye ansatte som finner mening og mestring i jobben sin vil gi mer tilbake til organisasjonen.

«Å komme sammen er en start, å holde sammen er framgang, å jobbe sammen er suksess»  
(Henry Ford).

**Politiske rammen (jungelen):** Fokus på organisasjoner som konkurransearenaer med knappe ressurser, rivaliserende interesser og kamp om makt og fordeler. «Organisasjonens mål, struktur og strategi vokser fram av en kontinuerlig kjøpslåings- og forhandlingsprosess

mellom de viktigste interessegruppene som utgjør koalisjonen bak organisasjonen» (Bolman & Deal, 2018, s. 244). Denne rammen har fem grunnsetninger som det bygges på:

- Organisasjoner er koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper
- Det er varige motsetninger mellom koalisjonsmedlemmene når det gjelder verdier, overbevisninger, kunnskaper, interesser og virkelighetsoppfatning
- De fleste viktige beslutninger angår fordeling av knappe ressurser, altså avgjørelser om hvem som skal få hva
- Ressursknapphet og varige motsetninger gjør konflikter sentrale i organisasjoners daglige liv, og gjør makt til den viktigste ressursen
- Mål og beslutninger vokser fram gjennom kjøpslåing og forhandlinger mellom ulike interessegrupper som alle kjemper for sine egne interesser

Den politiske rammen konsentrerer seg ikke om løsningen, men ser mer på konfliktens strategi og taktikk. Ulike interessegrupper kan for eksempel danne seg mellom ulike avdelinger, faggrupper, etniske grupper, men også forskjeller basert på verdier, preferanser, meninger, tilgang til informasjon og virkelighetsoppfatninger. Makt er et vesentlig begrep innenfor dette perspektivet og makt sees på som en ressurs fordi makt innebærer at du får ting til å skje. “Makt er den potensielle evnen til å innvirke på adferd, endre begivenhetenes gang, overvinne motstand og få folk til å gjøre det de ellers ikke ville ha gjort” (Pfeffer, 1992 i Bolman & Deal, 2018, s. 228). I den politiske rammen sees konflikter på noe som ikke skal bekjempes, men er helt uunngåelig og også nødvendig i en organisasjon. Knapphet på ressurser og ulike interessegrupper gir nødvendige konflikter som leder må forholde seg til og håndtere.

**Symbolske rammen (Tempelet):** Fokus på mening og tro, ritualer, symboler, lek og kultur mm står her i sentrum av organisasjonens liv (Bolman & Deal, 2018, s. 50). Av de rammene som tidligere er nevnt, er det den symbolske rammen som er den nyeste og minst kartlagte. Organisasjonsmessige fenomener, som i de andre perspektivene kan bli vurdert som dysfunksjonelle, eller ineffektive, blir i den symbolske rammen sett som funksjonelle dersom vi ser dem i lys av deres symbolske, eller ekspressive formål (Bolman & Deal, 2018, s. 266). Dette perspektivet har følgende grunnsetninger:

- Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr
- Aktivitet og mening er bare løst forbundet: en og samme begivenhet og handling kan tolkes på mange forskjellige måter fordi mennesker opplever situasjonen forskjellig

- Når vi står overfor usikkerhet og flertydighet, dukker symboler opp for å hjelpe folk med å fjerne forvirringen, finne retning og forankre våre forhåpninger og vår tro
- Hendelser og prosesser er ofte viktigere på grunn av det de uttrykker eller signaliserer, enn på grunn av deres formål eller resultater
- Kulturen som superlim som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet til å nå sine mål

Perspektivet innebærer at en ser på organisasjonen som en stamme, eller klan. Bruker myter, fortellinger og eventyr. Metaforer, humor og lek står fram i motsetning til tradisjonelle perspektiver som vektlegger rasjonalitet og objektivitet. Den symbolske rammen bruker disse begrepene for å skape mening og samhørighet i en ellers forvirrende og kompleks verden, og bruker begrepene bevisst for å skape en organisasjonskultur. Tanken er at lagånd er viktig å bygge opp for å kunne prestere bedre. I den strukturelle rammen fokuseres det på bruk av myter som bygger opp om organisasjonens verdier og visjoner som gir bevissthet mot målet. En felles visjon fyller organisasjonen med ånd, beslutsomhet og begeistring (Bolman & Deal, 2018, s.294).

### 3.3. Ledelse

Bolman & Deal's rammeverk kan forstås som mentale modeller, og alle perspektivene eksisterer på samme tid. I forhold til ledelse kan perspektivene brukes som et kart for å orientere seg i terrenget. Ut ifra dette trekker Bolman & Deal ut 4 ulike lederstiler som er knyttet til de ulike rammene. Når da leder skifter perspektiv gir dette også mulighet til å ta i bruk de ulike lederstilene for å håndtere ulike situasjoner. Ledelse innenfor de ulike rammene vil kort kunne oppsummeres slik:

**Strukturell ramme:** Denne rammen ser på organisasjonen som en fabrikk, som et maskineri som går rundt som et tannhjul. Bolman & Deal sier at en leder som bruker denne rammen kan bli sett på som enten arkitekt, eller tyrann. Arkitekt som utformer organisasjonskartet slik at alle enheter jobber effektivt og målrettet, men dersom perspektivet blir brukt feil kan leder bli sett på som en tyrann, en leder som har total kontroll med mye regler og retningslinjer som blir tredd ned over hodet på de ansatte. Det er fokus på struktur, målsetting og handlingsplaner. Leder som bruker den strukturelle rammen er opptatt av formell struktur, formell myndighet, regler og retningslinjer, og bruk av planleggings- og kontrollsystemer.

Denne form for ledelse henger sammen med transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse ser på bytteforholdet mellom leder og medarbeider. Medarbeideren gir arbeidskraft, lederen gir lønn i bytte. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 420). Bernhard M. Bass sier om dette:” Lederen vil få ting gjort ved å gi og oppfylle løfter om anerkjennelse, økte lønninger og avansement til ansatte som utfører arbeidet på en god måte. Motsatt blir ansatte som ikke oppfyller kravet “straffet” (1990).

En leders hovedoppgave er å fokusere på oppgaver, fakta og logikk, mer enn på personlighet og følelser. Gode strukturelle ledere vil kunne se struktur og omgivelser i nytt perspektiv. Det legges også vekt på at lederne må kunne fagfeltet sitt.

**HR rammen:** HR- ledere anser menneskene som kjernen i enhver organisasjon. Leders oppgave er å støtte og myndiggjøre sine medarbeidere. Må vise de ansatte at en bryr seg om dem, må lytte til dem for å få vite om deres mål og ambisjoner, samt å uttrykke personlig varme og åpenhet. De ansatte myndiggjøres gjennom medvirkning og involvering, og ved at de gis den støtten de trenger for å gjøre et godt arbeid.

Det er fokus på å forvalte menneskelige ressurser på en best mulig måte og på at ledere må ha en klar HR–strategi med følgende prinsipper: bygge opp og innføre en HR-strategi, ansette de rette personene, beholde de ansatte, investere i de ansatte, gi de ansatte myndighet og fremme mangfold. Dette er et kontinuerlig arbeid. En god HR- leder arbeider på vegne av både organisasjonen og menneskene der, og vil forsøke å tjene begges interesser. Ledere som er autoritære, eller ufølsomme, som ikke kommuniserer effektivt, eller som ikke bryr seg om folk, kan aldri bli effektive ledere (Bolman & Deal, 2018, s.375). Stikkordene her er omsorg og kjærlighet, men utfordringen ved å bruke denne rammen kan være at en leder kan bli for “svak” og bli oppfattet som en tufs snarere enn en katalysator. En leder må kunne klare å fatte beslutninger og stå i dem. Med så mye fokus på relasjoner kan det også bli en utfordring at båndet mellom leder ansatt kan bli for tett og at relasjonen får et preg av vennskap. Det kan dermed oppstå en rollekonflikt mellom rollen som leder i organisasjonen og rollen som venn med de ansatte. Denne form for ledelse henger sammen med transformasjonsledelse: Transformasjonsledelse er en verdibasert form for ledelse som spiller på følelser og hvor leder har evne til å inspirere og utvikle en visjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.429).

**Politisk ramme:** Ledere ser på organisasjonen som en politisk arena, og må opptre som politikere. I følge Bolman & Deal er det noen sentrale lederferdigheter som er mer vesentlige enn andre. Det ene er å stille opp handlingsplaner hvor målet er å angi hvilke interesser vi ønsker å fange opp og hvordan vi skal få det slik vi vil. For å nå mål er det viktig å innhente rikelig med informasjon som hjelper oss å peke ut den retningen vi ønsker. En annen viktig lederferdighet er å kartlegge det politiske terrenget. Det betyr at leder må kartlegge uformelle kommunikasjonskanaler, finne ut hvem som er de viktigste påvirkningsagentene, mulighetene for mobilisering både internt og eksternt samt se på hvilke strategier andre aktører forventes å bruke. ha evne til kjøpslåing og forhandling. For det tredje må en leder kunne bygge nettverk og koalisjoner. Det er viktig å kjenne de rette menneskene i de rette stillingene og posisjonene.

Ledelse i den politiske rammen legger vekt på at ledere må bygge relasjoner til motstandere- holde dine venner nærmere, og dine fiender nærmere. I tillegg må ledere ha evne til å kjøpslå med ulike aktører. Til slutt må ledere kunne avveie når en skal gå inn for en hard, eller myk tilnæringsmåte for å få det ønskede resultat. Lederne må kunne bygge opp et maktgrunnlag, men må bruke sin makt med omhu. Det er lite effektivt å ha interessekonflikter internt, slik at en leder må ha fokus på å finne kompromisser internt. Selv om en leder må utvise makt, må leder samtidig ha diplomatiske egenskaper.

**Symbolsk ramme:** Ledere som ser sin organisasjon gjennom dette perspektivet ser sin avdeling som et teater, hvor virkemidler som myter, fortellinger og eventyr blir brukt for å sette i scene en forestilling. Det betyr at hvordan organisasjoner framstår utad er vel så viktig som resultatet. Symbolske ledere kan karakteriseres som profeter eller fanatikere. De framstilles ofte som forbilder (helter), og formålet er å gi inspirasjon, og gi folk noe å tro på.

Effektive symbolorienterte ledere er synlige, energiske og har en synlig karismatisk tilstedeværende lederstil. I denne rammen er det viktig at lederen leder både i ord og handling. De lokker fram det beste i sine ansatte og leder dem mot målet ved å gå foran som et godt eksempel. For å fange medarbeidernes oppmerksomhet, bruker de symboler. I tillegg bruker de historier og erfaringer som virkelig fenger folk. De forteller om oss, om fortid, nåtid og fremtid. Fremtiden framstår som en drøm, en videreutvikling av en innholdsrik fortid – et sted vi ønsker å komme til. Symbolske ledere har også en evne til å formidle organisasjonens

visjon til alle – på alle nivåer. Han, eller hun, har evnen til å få med seg alle. Vi ser at dette synet ligner svært mye på transformasjonsledelse.

Hver av disse rammene har sitt særegne perspektiv på ledelsesprosessen, og vi ser at det veksler mellom analytiker/arkitekt (strukturell ramme) katalysator/tjener (Human Resource rammen), forkjemper/forhandler (politiske rammen) og profet/prest (symbolske rammen). Ved å ta i bruk de ulike rammene vil man som leder kunne forbedre sine muligheter til å forstå sin organisasjon, men også gi muligheter for å kunne påvirke i den retningen som er ønsket. Effektive ledere skifter fortolkningsrammer når ting ikke fungerer, eller ikke gir mening, og alle perspektivene har sine styrker og sine fallgruver.

Når vi studerer organisasjoner og psykososialt arbeidsmiljø, vil utøvelse av ledelse ha en betydning. (STAMI 2021) «Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.405). Denne definisjonen peker på ledelse som en rekke handlinger utøvd av en eller flere personer, ledelse som har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe og ledelse som bidrar til at organisasjonen oppnår sine mål på best mulig måte. Ledelse handler om å endre, om å bevege noe i en retning. En kan også si at det handler om å utøve en form for makt, da forstått som en teknikk for å få andre mennesker til å utføre handlinger som gir bevegelse i retning av det målet som er satt.

Ledelse er et av flere organisatoriske forhold som kan ha betydning for atferd. Ledelse kan på den ene siden sees som et trekk ved organisasjonen ved at den påvirker atferd, men også som en adferds prosess, altså noe som påvirkes av andre forhold (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ledelse som tema for forskning og i litteraturen er et stort og omfattende emne. Ledelse som begrep har også endret seg i takt med organisasjonsteoriens utvikling.

Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 407) deler inn forskning om ledelse i fem hovedgrupper:

- Studier om personlighetstrekk hos ledere
- Studier om hva slags lederstil en leder bør velge
- Studier om hvilke relasjoner som er mest hensiktsmessige mellom ledere og ansatte

- Verdibasert ledelse (institusjonell ledelse)
- Teorier om lederroller

Vi har valgt å bruke Bolman & Deal sitt teoretiske rammeverk, sammen med Adizes sine ledertypologier, og hvordan disse spiller sammen i et arbeidsmiljø. I vår studie trekker vi fram en teori om lederroller og hvordan skifte rolle i sammenheng med hvilke rammer, eller perspektiver du bruker for å se på organisasjonen. Ledelse er komplekst og Bolman & Deal sier noe om å ta i bruk ulike lederstiler ut fra de ulike perspektivene.

«Å skifte fortolkningsramme er en måte å komme videre på, forbi snevre og overforenklede oppfatninger av hva ledelse er. Hver av rammene gir sitt særegne perspektiv på ledelsesprosessen» (Bolman & Deal, 2018, s 409).

Bolman & Deal snakker om ledere som må være kloke, fleksible, kjenne sin organisasjon og kunne kombinere flere ulike fortolkningsrammer ut ifra situasjon og kontekst. Ledelse handler om å kjenne sine styrker og svakheter, hele tiden søke å utvikle sine lederkompetanser for å kunne utøve ledelse innenfor alle de fire tidligere nevnte rammene: strukturell, politisk, HR-orientert og symbolorientert ledelse.

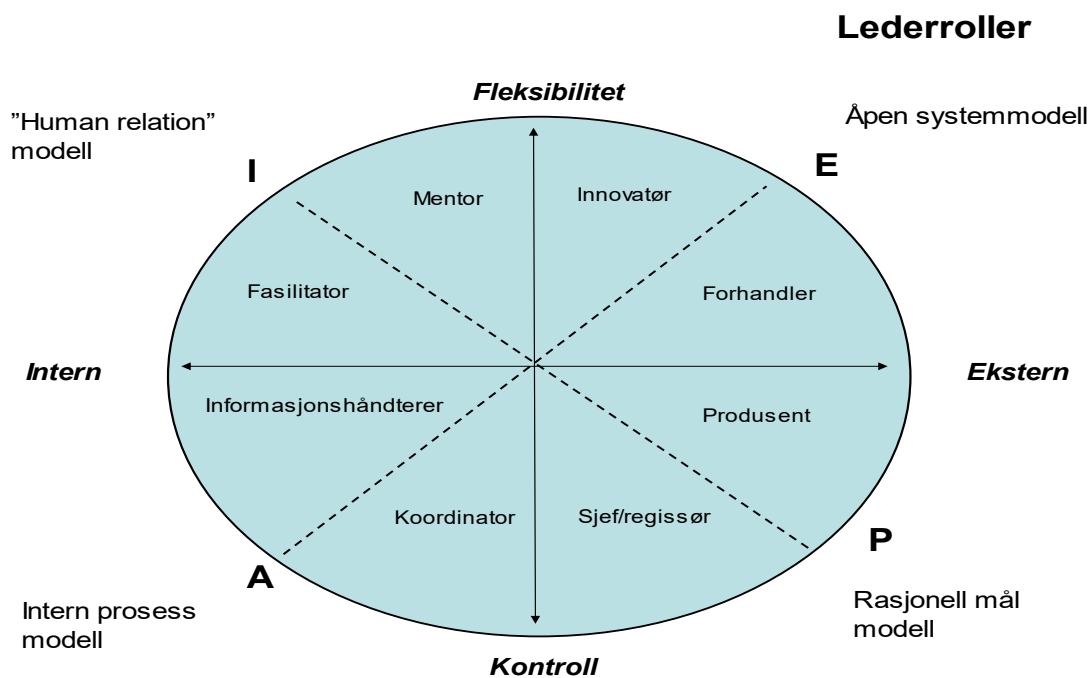
Vi kan også koble sammen denne måten å se ledelse på sammen med Adizes måte å identifisere fire ulike ledertyper (PAIE skjema, Adizes, 1980):

**Produsent:** Han får ting gjort, har fokus på måloppnåelse, er god på teknologi og tenker logisk, rasjonelt og strategisk. Denne lederrollen finner vi igjen både i den strukturelle og den politiske rammen.

**Administrator:** Han har fokus på kontroll og regelverk, synes det er nødvendig med struktur og reguleringer, har disiplin, har fokus på dokumentasjon og spesifisering av prosedyrer. Denne lederrollen finner vi igjen i den strukturelle rammen.

**Integrator:** Han er opptatt av identitet, harmoni og samarbeid. Han tenker helhetlig og sosial integrasjon. Han er konfliktløser, forhandler og er pålitelig. Disse lederrollene finner vi igjen i både HR og den symbolske rammen.

Entreprenør: Han skaper visjoner og kreative løsninger og liker nytenkning innen teknologi og organisasjonsstruktur. Han mobiliserer støtte for ideene, er villig til å ta sjanser, har energi og karisma og kan være litt «cowboy». Disse lederrollene finner vi igjen i både HR og politisk ramme.



Figur 6 (Linda Hye, UIA, forelesning vår 2020)

Modellen viser de ulike lederrollene sett sammen med de ulike rammene til Bolman & Deal som tidligere beskrevet. PAIE rollene utfyller hverandre, og nettverk trenger blandingen av lederskap. Nettverk fasiliteter entreprenørskap, men uten en integrator og fungerende administrator kan de mislykkes. Kombinasjonen av lederskap har betydning, og hvordan vi leder og strukturer organisasjonen på har innvirkning på arbeidsmiljøet.

Som administrator fungerer lederen som koordinator og informasjonsspreder, lederen vektlegger å håndtere interne forhold slik at de ansatte vet hva, når og hvordan de skal løse arbeidsoppgavene for å nå oppsatte mål. Som integrator fungerer lederen som tilrettelegger og mentor for ansatte og har fokus på mellommenneskelige relasjoner, fellesskapsløsninger og samhold. Som produsent fungerer lederen med mer utadrettet fokus med vekt på



organisasjonens målgrupper, og vil skape gode resultater for disse. Leder som produsent er faglig pådriver for ansatte. Som entreprenør er lederrollen utadrettet, og leder er en innovatør og søker å skape et kreativt arbeidsmiljø. Det er fokus på at læring skjer gjennom prøving og feiling, og leder må jobbe for nettverk og ekstern støtte (Baldersheim, Øgård, Haug & Hye, 2021, s. 80).

Dette rammeverket er et teoretisk utgangspunkt, sammen med PAIE modellen for å se på ledelse. Ledere må forstå de ulike spenninger og paradokser for å kunne skape en mer effektiv organisasjon. I møte med komplekse problemer som skal løses trengs det kompleks ledelse hvor en som leder er i stand til kjenne igjen hvilke type lederferdigheter, og kompetanse, som trengs til ulike situasjoner og kunne bytte perspektiv i utøvelsen av et dynamisk lederskap.

### **3.4. Oppsummering**

Vi har beskrevet teori som er nært knyttet opp til problemstillingen om psykososialt arbeidsmiljø og ledelse i bofellesskap i Kristiansand kommune. Intervjuene vi har gjennomført har tatt utgangspunkt i denne teorien, og vi vil i drøftingen gå nærmere inn på de ulike teoriene i forhold til svarene vi fikk etter gjennomførte intervju.

## **4.0. METODE**

### **4.1 Innledning**

Vi har valgt å benytte kvalitativ metode og case-studie som forskningsstrategi med utgangspunkt i vårt tema og problemstilling da vi ønsker å utforske informantenes egne erfaringer, holdninger og meninger om arbeidsmiljø, og om ledelsens eventuelle påvirkning. En case-studie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer (Tjora, 2021, s.48).

Vi vil i dette kapittelet beskrive bakgrunnen for valg av forskningsdesign, metode og utvalg av informanter. I tillegg vil vi beskrive hvordan vi har gått frem for å gjennomføre datainnhenting, dataanalyse, samt etiske hensyn vi har tatt og validiteten ved vår undersøkelse.

### **4.2 Valg av forskningsdesign (undersøkelsesopplegg)**

Forskningsdesign er kartet som viser veien til målet. Ganske tidlig i fasen måtte vi velge hva og hvem som skulle undersøkes og hvordan undersøkelsen skulle gjennomføres. Vi har en holistisk tilnærming til studien da vi har intervjuet enkeltindivider i ulike enheter, og har sett på sammenhenger mellom organisasjon og individer. Vårt utgangspunkt var teoretisk hvor vi søkte kunnskap i virkeligheten, nærmere bestemt hos ansatte i bofellesskap. Vi hadde noen spørsmål og spekulasjoner knyttet opp til problemstillingen hvor vi ønsket å finne ut ulike faktorer som spiller inn på ansatte i bofellesskap sitt syn på arbeidsmiljø. Vi har et deduktivt forskningsopplegg i vår studie hvor vi skal teste eksisterende teorier som er relevante for vår studie.

Forskningsdesignet vårt er et intensivt undersøkelsesopplegg, med mange variabler og relativt få enheter. Intensive undersøkelsesopplegg er virkelighetsnære og gir grundige og detaljerte data som innfrir krav om god intern gyldighet og er grunnlag for god teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015, s.91).

Tidsforløpet i et kvalitativt undersøkelsesdesign kan følge syv faser som Kvale & Brinkman beskriver i boken «Det kvalitative forskningsintervju» (2018, s.120). Kvale & Brinkman mener at det er spesielt nyttig for nye forskere å beskrive intervjureisen gjennom disse fasene. Det stilles krav til at undersøkelsen gjennomføres på en systematisk måte, og da må vi ha metode som kan hjelpe oss med det.

De syv fasene er:

1. Tematisering- her formulerte vi formålet med undersøkelsen, som var å finne ut hvordan ansatte i bofellesskap oppfatter arbeidsmiljøet
2. Planlegge studien- vi gikk gjennom alle syv fasene før vi begynte på intervjuarbeidet
3. Intervjuing- vi utførte intervjuene på grunnlag av en intervjuguide. Viktig å reflektere over intervjusituasjonens mellommenneskelige situasjoner
4. Transkribering- når intervjuene var foretatt ble de transkribert fra tale til tekst
5. Analysering av materialet- analyserte ut fra formålet med undersøkelsen. Analysen måtte ta utgangspunkt i problemstillingen. Forskningsspørsmål belyses gjennom funn i intervjuene
6. Verifisering- ut fra validitet og reliabilitet. Vi hadde forholdsvis få informanter, noe som påvirker både validitet, reliabilitet og mulighet for generalisering
7. Rapportering- undersøkelsesfunn og metodebruk formidles i henhold til vitenskapelige kriterier. Vi må ta hensyn til etiske sider ved undersøkelsen og presentere funn på en lesbar og forståelig måte

Denne guiden hjalp oss til å strukturere fasene i forskningen selv om arbeidet ikke fullt og helt kan følge en lineær prosess. I valg av undersøkelsesopplegg spilte det også inn hvilke ressursbegrensninger vi hadde. I vårt tilfelle var det knapphet på både tid og økonomi og det gjorde at vi måtte velge et design som tok høyde for det. Vår problemstilling (hva) er knyttet til bofellesskap og et relativt lite utvalg enheter (hvem), men vi har et ønske om at våre funn kan overføres til andre enheter i kommunen/offentlig sektor. Vi ønsket å gjennomføre intervjuene/datainnsamling februar 2022 (når). Vi håper at noen av funnene vil kunne ha ekstern validitet.

### **4.3 Valg av metode (kvalitativt) og intervju**

Kvalitativ metode egner seg ofte til å avklare et uavklart tema nærmere og få frem en nyansert beskrivelse (Jacobsen, 2018, s. 133). Vi visste i vårt tilfelle litt for lite konkret om hvordan de ansatte i bofellesskap opplevde sitt arbeidsmiljø, og vi ønsket en utdypende forklaring fra de vi skulle undersøke. Derfor valgte vi kvalitativ metode som vårt undersøkelsesdesign. Semistrukturerte, individuelle intervjuer, også kalt dybdeintervju, er mest brukt i kvalitativ metode. «Dybdeintervjuet som metode er basert på et fenomenologisk perspektiv hvor forskeren ønsker å forstå informantens opplevelser, samt hvordan informanten reflekterer over dette» (Spradley 1979 i Tjora, 2021 s. 128). Målet med dybdeintervju er i hovedsak å skape en åpen samtale som kretser rundt spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd (Tjora, 2021, s. 127). For å få mest mulig empiri om vårt forskningsspørsmål valgte vi individuelle dybdeintervju med ansatte i ulike bofellesskap med ulike ledere. Vi hadde en intervjuguide med åpne spørsmål som ble sendt ut til informantene i forkant av intervjuet. Intervjuguiden skapte en ramme, og det var vi som intervjuere som drev fram samtalene. Målet var å få frem en livsverden (lebenswerd) sett fra informantens ståsted, samt at de reflekterte over egne meninger og erfaringer.

Kvale & Brinkman forklarer betydningen av ordet metode som «veien til målet» (2015, s. 121). Da må man vite hva målet med forskningen er.

### **4.4 Utvalg av informanter**

Da vi har en casestudie valgte vi å avgrense utvalg av bofellesskap til de som hadde gjennomført OPP prosjektet. Dette fordi vi gjennom å få intervjuer deltakere i OPP prosjektet fikk en unik mulighet til å få detaljerte opplysninger om hvordan dette har virket på de ansattes arbeidsmiljø. Vi fikk en nærhet til objektet, og mulighet for nyansert virkelighet. Vi tenker også at vi trenger et verktøy som gir oss fleksibilitet til å kunne endre på ting underveis i forhold til undersøkelsesopplegg, datainnsamling, form på analyseverktøy og problemstilling. De variablene vi ønsket å studere kan være såpass komplekse og vanskelig å måle at vi så det som en fordel å kunne endre på undersøkelsesopplegget underveis.

I vår undersøkelse var det relativt få enheter, men vi ønsket å gå i dybden og få fram flere variabler. I utgangspunktet var det mellom 10-14 kommunale bofellesskap (hvor) som var enhetene vi kunne undersøke (hvem), til sammen ca. 200 ansatte som kunne gi

informasjon. For at funnene skal kunne ha betydning og ekstern validitet, var det viktig å intervju et strategisk utvalg av deltakere, dvs. ansatte med ulik utdannings bakgrunn, ulik erfaring, stillingsstørrelse mm. Det var likevel viktig at de som vi intervjuet hadde vært ansatt på boligen fra før OPP prosjektet ble satt i gang, dette for å kunne klare og se eventuelle effekter prosjektet har hatt på arbeidsmiljøet.

Det viste seg da vi skulle rekruttere informanter at det var mange som ikke svarte, og det ble etter hvert vanskelig å få et rent strategisk utvalg da deltakelse var frivillig. Det ble etter hvert et tilgjengelighetsutvalg med de som svarte ja. I tillegg rekrutterte vi noen pr telefon som vi tenkte kunne gi bredere kunnskap om problemstillingen. Det at intervju er en godt planlagt situasjon for oss som forskere, mens det er en uvant situasjon for de fleste informantene, kan være en forklaring på hvorfor det har vært vanskelig å rekruttere informanter.

Ansatte i bofellesskap har stillingsstørrelser fra 10-100%, noe som kan ha betydning for hvordan de oppfatter arbeidsmiljøet, og om de har deltatt i OPP prosjektet. Det er døgnbemanning i bofellesskapene, og det er ikke mulig å få alle ansatte med på OPP prosjektet. For å få mest mulig informasjon om problemstillingen vår valgte vi å intervju ansatte ved flere ulike bofellesskap, med minimum 50% stilling, og som nevnt over har vært ansatt siden før 2019. Målet var også å få et representativt utvalg i forhold til kjønn, alder og utdanning. Dette fordi vi ønsket å se på om disse faktorene kunne ha betydning for ansattes opplevelse av arbeidsmiljø, og hva de mente kjennetegnet en god leder. Vi fikk ansatte med ulik alder og utdanningsbakgrunn, i forhold til kjønn var det 9 kvinner og 2 menn. Det er flest kvinnelige ansatte i bofellesskap, og derfor anså vi det som tilstrekkelig fordeling. Da individuelle intervju er ressurskrevende, valgte vi et utvalg på 11 respondenter fra ulike bofellesskap i undersøkelsen slik at vi fikk med en bredde blant informantene.

Vi har valgt å unngå intervju av ansatte på boligene hvor en av oss er leder i dag da dette kunne ha påvirket svarene som ble gitt i intervjuene.

#### **4.5 Gjennomføring (datainnhenting)**

Vi har valgt å bruke åpne individuelle intervjuer, dybdeintervju, som metode for å samle inn data. Undersøkelsesmetoden er knyttet til et fortolkende vitenskapssyn og begrunnelsen for at vi valgte dette er at vi undersøkte få enheter og ønsket detaljkunnskap om den biten av virkeligheten.

Vi hadde på forhånd sendt ut en forespørsel til avdelingslederne for de aktuelle avdelingene. Forespørslene ble sendt på mail med vedlagt infoskriv om masteroppgaven og hensikten med datainnsamlingen. Vi fikk svar fra 4 avdelingsledere med navn på mulige informanter. Deretter sendte vi ut en mail til 50 ansatte som var aktuelle. Metoden vi har valgt er en synkron metode. Det å få tak i ansatte som kunne tenke seg å bli intervjuet skulle vise seg å bli en lang og tidkrevende prosess. Det ble sendt ut flere forespørsler, og underveis så vi imidlertid at vi måtte gjøre bredere forespørsler fordi vi ønsket å ha bofellesskap fra ulike fagfelt, størrelse, og ledelse. Rekruttering av noen informanter ble gjort ut fra dette behovet. Til slutt fikk vi 11 informanter. Årsaken til dette var at ledere har flere bofellesskap, og det er ulik størrelse og fagkompleksitet i bofellesskapene slik at vi ønsket et større mangfold i vår studie enn det vi fikk av de første informantene.

Målet var å få fatt i enkeltindividets oppfatning av arbeidsmiljø, og hva som påvirker det. Vi valgte åpne spørsmål som ga informantene mulighet til å gå i dybden der de ønsker det. Vi har latt informantene velge intervjusted da vi hadde et ønske om å skape mest mulig trygghet rundt intervjusituasjonen. Det var også viktig at det var et sted hvor det ble minst mulig forstyrrelser. Noen av informantene ønsket at vi kom til deres arbeidsplass, mens andre ville møtes på et mer nøytralt sted. Vi hadde i utgangspunktet et ønske om å møte informantene ansikt til ansikt. Dette viste seg å være vanskelig fordi korona pandemien satte begrensinger i forhold til dette. Omtrent halvparten av intervjuene foregikk på teams, og halvparten ble foretatt fysisk.

Vi hadde laget en semi-strukturert intervjuguide med tema, fast rekkefølge og åpne svar. Dette ga oss en middels strukturingsgrad hvor hensikten med intervjuet var at de skulle snakke åpent og fritt. De hadde fått tilsendt en tentativ intervjuguide på forhånd, mens vi hadde en intervjuguide med støttespørsmål i tillegg som et verktøy for oss dersom samtalen stoppet opp, eller ble for ustrukturert. Vi stilte godt forberedt til intervjuet, presenterte tema og problemstilling, og sa litt om hva vi ønsket å oppnå, og hvorfor. De ble informert om at intervjuet ble tatt opp, men at alt som ble sagt i intervjuet ble behandlet som sensitive opplysninger. Det ble lagt vekt på å skape en tillitsrelasjon, og før samtlige intervjuer ble det presisert spesielt at vi undersøker enheter hvor den ene av oss jobber i samme

kommunalområde, men at informasjonen ikke vil bli delt med andre i lederkollegiet, heller ikke informasjon om hvilke bofellesskap vi hadde valgt ut. Selv om vi hadde laget en struktur på intervjuene i forkant, ble hvert intervju ulikt fordi vi la vekt på en individuell tilnærming til hver enkelt informant. Vi fikk en tett kommunikasjon med den enkelte, selv om vi opplevde at kommunikasjon via teams skapte noe større avstand mellom oss. I alle intervjuene forsøkte vi å være bevisst på dilemmaet mellom å holde en viss struktur samtidig som vi ønsket en avslappet stemning hvor det var rom for å kunne snakke fritt. Samtlige informanter gav positivt svar på at vi kunne kontakte de i etterkant dersom vi skulle oppdage i analysefasen at noe var uklart eller noen tema burde bli ytterligere belyst. Alle intervjuene ble transkribert ut av forskerne selv og opptakene slettet etterpå.

#### 4.6 Analyse

Etter gjennomførte intervju hadde vi mye datamateriale, omfattende informasjon, som måtte forenkles, og struktureres, for at det skulle bli oversiktlig. Dersom vi ikke hadde redusert og strukturert informasjonen, ville vi kunne druknet i opplysninger. Vi har ikke hatt forhåpninger om å få med virkeligheten i alle detaljer, men et nyansert bilde av den (Jacobsen, 2015, s. 197). Formålet med analysen vår har vært å tilføre ny kunnskap, eller innsikt, i hvordan arbeidsmiljøet i bofellesskap oppleves blant de ansatte, og hva de mener påvirker dette. Vi har derfor gjennom å sammenstille intervjuene sett etter eventuelle mønster, spesielle avvik, eller andre regulariteter for å belyse valgte tema. De sentrale detaljene som kan gi ny innsikt er det som er trukket frem.

«Kvalitativ analyse dreier seg om å redusere tekster til mindre bestanddeler (ord, setninger og avsnitt) så å binde disse elementene sammen for så å forsøke å forstå delene i lys av den helheten som dannes» (Jacobsen, 2015, s. 198). Denne vekslingen mellom deler og helhet kalles ofte for den hermeneutiske metode. Analysen har en spiralform og blir ofte kalt den hermeneutiske spiral. Vi har valgt å følge denne metoden med fire faser for analyse av kvalitative data som Jacobsen har beskrevet på side 199 i sin bok (Hvordan gjennomføre undersøkelser? 2015)

1. Dokumentere: Her har vi transkribert intervjuene
2. Utforske: Her har vi gått inn på innholdet i intervjuene og sett etter åpenbare fremtredende trekk i svarene

3. Systematisere og kategorisere: Her har vi delt teksten i ulike kategorier og kriterier ut fra tema i studien. Disse er motivasjon, autonomi, mestring, arbeidsmiljø, ledelse og OPP prosjektet
4. Sammenbinde: Her har vi forsøkt å trekke sammenhenger mellom ulike kategorier og sett på både fellestrekk og ulikheter i svarene

Analyse av kvalitative data handler om å se på datamaterialet vårt på en systematisk måte: vi skal forstå, fortolke og presentere data. Men før dataene kan presenteres må dataene struktureres, kategoriseres inn i tema og reduseres. Datamaterialet vårt ble gjennomgått flere ganger og vi brukte den såkalte SDI- modellen for å få et solid resultat av innhentet data.

SDI modellen gir en tilnærming som styrker validitet og relabilitet til dataene våre. «Analysearbeidet bør være effektivt, noe som ikke minst er knyttet til systematikk. SDI-tilnærmingen ligger til grunn som en modell for hele det kvalitative forskningsarbeidet. Et vesentlig premiss for denne modellen er en gjennomgående induktiv drevet nysgjerrighet, hvor man jobber med empirien som definerende utgangspunkt for hva som er interessante temaer, spørsmål og konsepter» (Glaser 2002 i Tjora, 2021, s.20).

Før vi startet med analysearbeidet var det viktig for oss å stille kritiske spørsmål for å få dataene kategorisert, og tematisert, godt nok slik at vi kunne få funn som var valide og pålitelige. Denne øvelsen forsøkte vi å gjøre også underveis i analysearbeidet. Etter at de 11 intervjuene var foretatt, satt vi med over 200 sider som var transkribert fra taleopptak. Transkriberingsarbeidet var tidkrevende, men vi opplevde at det var nyttig å gjøre dette arbeidet selv da dette hjalp oss til en bedre forståelse i bearbeidelsen av dataene. Vi valgte å ikke ta i bruk hjelp av analyseprogrammet Nvivo, men grunnprinsippene for analysearbeidet er de samme. Hjern & Lindgren henviser til “the constant comparative method”, eller “the constant comparative technique”. Navnet viser til hvordan forskeren i analyseprosessen konstant sammenligner de mønstrene han, eller hun, hittil har funnet med de nye dataene som bearbeides, og også med tidligere forskning på området, samt med sine teoretiske perspektiver (Burawoy,1998; Peirce, 1998; Regin, 2000 i Hjern & Lindgren, 2011, s.88). Vi har i hovedtrekk holdt oss til Miles og Huberman sin inndeling av analyse i tre deler:



1. Reduksjon av data (koding)
2. Presentasjon av data (tematisering)
3. Konklusjoner og verifisering (oppsummering)

Vi har erfart at denne måten å foreta analyse av datamaterialet, er en prosess som ikke foregår lineært, men parallelt og vekselvis. En kvalitativ analyse må forstås som iterativ, som betyr at den bygger på at man gjennomgår datamaterialet flere ganger (Hjerm & Lindgren, 2011, s.89). Vi leste gjennom datamaterialet flere ganger og forsøkte å finne nøkkelord knyttet opp mot problemstillingen. Etter hvert kom vi til et punkt der vi ikke lenger følte at tekstene tilførte oss noe nytt og oppnådde “metthet” (“saturation”, Glaser og Strauss, 1967 i Hjerm & Lindgren, 2011, s.90). Vi har forsøkt å ha blikk for at materialet vårt kan tilføre nye momenter som vi ikke har sett, og vi har helt til siste fase av drøftingen hatt tekstene ved siden av oss.

Begrepet koding henviser til å redusere data til en systematisk orden som er gjennomtenkt, og vi endte etter hvert opp med et sett med kategorier. Vi fant også noen koder som passet inn i flere kategorier, eksempelvis både på ledelse og motivasjon. Vi brukte Excel ark for å hjelpe oss til å skape orden og oversikt på en ganske stor mengde med informasjon, og for å koble det opp mot teori. Vi tok utgangspunkt i vårt teoretiske rammeverk, samtidig som vi forsøkte å ha et åpent blikk på hva dataene kunne tilføre av informasjon. Vi beveget oss mellom begrepsdrevne koding og datadrevne koding. Derfra beveget vi oss over til tematisering for å finne koblinger, og mønstre, inn mot presentasjon og drøfting av dataene. Dataene skal da kunne forklares og problematiseres, og det måtte være relevant for det som var vårt forskningsspørsmål: “Hvordan opplever ansatte i bofellesskap i Kristiansand kommune sitt arbeidsmiljø og i hvilken grad mener de ledelse har betydning for et godt arbeidsmiljø?”. For å skape en bedre struktur valgte vi å ha en todelt problemstilling, den første som går på ansatte og arbeidsmiljø, og den andre på ledelsens betydning.

Etter at koding og tematisering var gjennomført, skulle analysen vår skrives sammen og formidles på en god måte. Dette opplevde vi som en utfordrende prosess fordi en skal balansere mellom å lage teksten til sitt eget, og samtidig holde en akademisk disiplin.

## 4.7 Etiske hensyn

Etiske betraktninger bør ligge implisitt i all forskning, uavhengig av de formelle juridiske krav. Tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet skal prege kontakten vi har med deltakerne i studien (Tjora, 2021, s. 53). Forskningsetikken i Norge i dag har tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv, og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2018, s. 47). Informert samtykke betyr at det skal være frivillig for informantene å delta i undersøkelsen, informanten må ha kompetanse til å kunne bestemme deltakelse selv, og være klar over hva deltakelsen kan føre til av gevinster og eventuelle ulemper. Informanten må også få tilstrekkelig informasjon om undersøkelsen og hvordan data skal brukes videre.

De vi har intervjuet er over 18 år og de er ansatt i Kristiansand kommune. Det er derfor vurdert at de har kompetanse til å velge om de vil være med i studien. NSD hadde på forhånd godkjent informasjonsskriv og intervjuguiden som vi sendte til informantene med invitasjon til å være med i studien. Det har vært viktig overfor informantene å si at det i minst mulig grad skal være mulig å identifisere dem i studien. Jo mindre utvalg det er i studien, jo lettere er det å identifisere informantene. Vårt utvalg er relativt lite med 11 informanter fra ulike bofellesskap, og det har derfor vært viktig for oss å prøve og anonymisere funn for å unngå at informantene blir gjenkjent i studien. Vi har etterstrebet diskresjon og anonymitet i analysen av data. Vi har tilbudt alle informantene en kopi av studien når den er godkjent.

Etiske betenkeligheter:

- Vi kommer inn på andres arenaer og kan oppleves invaderende. Relasjonen er ikke symmetrisk, og det ble viktig å opparbeide et tillitsforhold
- Informantene kan føle at de skylder oss noe og “må” delta. Det var derfor viktig for oss å respektere dersom det var spørsmål de ikke ønsket å gå i dybden på. Tematikken kan oppleves følsomt for noen. Vi fikk eksempler på at enkelte ble sterkt berørt i det vi kom inn på opplevelser i forhold til arbeidsmiljø og ledelse, som informantene opplevde som følelsesmessig belastende
- Vi ønsket oss et strategisk utvalg og var optimistiske med tanke på å få nok positive svar slik at vi kunne “velge og vrake” i informanter. Det viste seg å bli vanskeligere enn vi trodde, og vi endte opp med et tilgjengelighetsutvalg. Får vi da den

informasjonen vi er ute etter? Mister vi noen aspekter fordi det har vært vanskelig å rekruttere informanter?

- Enkelte informanter var opptatt av hva informasjonen skulle brukes til, og derfor ble det viktig å sikre anonymitet. Ha ekstra fokus på taushetsplikt i egen organisasjon til hvilke avdelinger som ble intervjuet
- Kan det være en mulighet for at vi rekrutterer en spesiell type mennesker, for eksempel en overvekt av de frittalende?

#### **4.8 Styrker og svakheter**

Det kvalitative undersøkelsesopplegget har både styrker og svakheter. Ut fra vår problemstilling var det ønskelig å gå i dybden på tema og få detaljerte synspunkter fra informantene. Vi hadde et ønske om å forstå bedre hvordan de ansatte i bofellesskap tenker om arbeidsmiljø ut fra deres ståsted, og hva de tenker om leders betydning for dette. Individuelle dybdeintervju ga oss kunnskap om dette, og var en styrke. Ulemper ved kvalitativ metode er at det er ressurskrevende, gir et komplekst bilde av virkeligheten som kan være vanskelig å fange opp, og få informanter kan gi generaliseringsproblemer. Vi undersøkte et avgrenset område og i en tidsbestemt periode. Vi hadde 11 informanter fra 6 ulike bofellesskap, med ulik størrelse og fagproblematikk og med 4 ulike ledere som alle hadde vært med i OPP prosjektet. Dette mener vi gir oss validitet ut ifra det vi ønsket å forske på: hvordan ansatte i bofellesskap opplever sitt arbeidsmiljø. Vi har ikke satt som mål at vi kan få en totaloversikt over samtlige ansatte i disse bofellesskapene, men at vi får et utvalg som kan gi oss nok empiri til å kunne få en tilstrekkelig nyansert fortolkning av temaet.

En svakhet ved vårt undersøkelsesopplegg kan være at det blir vanskelig å generalisere utover vårt eget case. Dette kan gå utover studiens validitet og reliabilitet. Det er personlige synspunkter som kom fram, og i en begrenset kontekst. Kan vi da stole på den informasjonen vi har fått? At vi har studert egen organisasjon kan ha både styrker og svakheter, det kan være fordel på grunn av den førstehåndskjennskapen man har til det man skal studere, og en «innenfra» vil få lettere informasjon ved at man kjenner personer og vet hvor man skal gå. Ulempen kan være at man som innsider kan ha utviklet «blinde flekker» (van Hecke 2007, i Jacobsen, 2018, s. 57) og dermed har forutinntatt holdning til hvordan ting faktisk er. Her var det en fordel at vi var to som undersøkte, og den ene av oss ikke var kjent med enheten. Vi

gjennomførte derfor intervjuene ved at den som var innsider noterte og den andre ledet intervjuet, for å kunne stille med et mer åpent sinn.

Måten vi har jobbet med dataene våre, vi har brukt deduktiv-induktiv metode, er med på å styrke validitet og reliabilitet for våre funn.

For å oppsummere vårt undersøkelsesdesign så har vi foretatt en kvalitativ undersøkelse med et strategisk og delvis tilgjengelighetsutvalg av respondenter fra de 10 ulike bofellesskapene som var med i OPP prosjektet. Intensjonen vår var å ha gjort empiriske funn som viser hva som påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet i bofellesskap i Kristiansand kommune, og hvilken betydning ledelse har for et godt arbeidsmiljø. Ut fra våre funn håper vi å kunne gi Kristiansand kommune interessante og unike innspill i videre personalarbeid, og til om dette er i samsvar med arbeidsgiverstrategien til kommunen og visjonen som er «på lag, på stell og på hugget».

## 5.0 Presentasjon og drøfting av funn

Problemstillingen vår er «*hvordan ansatte i bofellesskap i Kristiansand kommune opplever sitt arbeidsmiljø? I hvilken grad mener de ledelse har betydning for et godt arbeidsmiljø?*»

Vi vil i dette kapittelet presentere funn fra intervjuene våre og drøfte disse. Vi vil i analysen først presentere funn i forhold til første del av problemstillingen, hvordan ansatte i bofellesskap opplever sitt arbeidsmiljø, og drøfte funnene. Deretter vil vi i andre del (5.2) presentere funn og drøfte hvordan ansatte mener ledelse har betydning for et godt arbeidsmiljø.

### 5.1 Hva sier ansatte om sin opplevelse av arbeidsmiljøet?

Som nevnt tidligere er psykososialt arbeidsmiljø et samlebegrep som omfatter mellommenneskelig samspill på en arbeidsplass, den enkeltes arbeid og hvordan det virker på arbeidstakeren, organisatoriske forhold og organisasjonskultur. Psykososialt arbeidsmiljø handler om hvordan vi trives på jobben og blir i praksis brukt som en betegnelse på mange forhold som har med vår opplevelse av egen arbeidssituasjon, det sosiale miljøet og våre arbeidsbetingelser å gjøre (Einarsen & Skogstad, 2021). Vi ser på arbeidsmiljøet som en del av en organisasjon hvor en gruppe mennesker samhandler for å oppnå et felles mål som igjen gir god kvalitet og effektiv oppgaveløsning. Kristiansand kommune skal legge til rette for trygge arbeidsplasser med et psykososialt arbeidsmiljø som er helsefremmende og meningsfylt. Som nevnt tidligere er det mange aspekter som har innvirkning på å fremme et godt arbeidsmiljø, men vi har valgt å se nærmere på motivasjon, autonomi, mestring og ledelse.

Temaene som beskrevet over er ut fra tidligere presentert teori faktorer som vil påvirke arbeidsmiljøet og opplevelse av trivsel på arbeidsplassen. Derfor spurte vi også informantene om hva de generelt mener bidrar til et godt arbeidsmiljø. Her opplevde vi stort engasjement, og de snakket fritt om dette temaet.

Funnene viser at faktorer for et godt arbeidsmiljø er at personalgruppen har klare mål og et felles faglig språk, er støttende og ærlige med hverandre. Det er viktig å ta tak i ting med en gang sånn at negative ting ikke utvikler seg, og man unngår baksnakking. De peker på at humor,

latter, samarbeid, tverrfaglighet og rom for ulikhet også er viktig. En av informantene var spesielt engasjert i temaet og trakk frem at faktorer som har innvirkning på arbeidsmiljøet er at de ansatte må ønske å jobbe hos der, at nye må inkluderes på en god måte, skryte av hverandre, samt ha yrkesstolthet.

*«At vi backer hverandre, gjerne irettesette, men på en ordentlig måte. Få råd og veiledning, rom for refleksjon, ikke på en nedsettende måte. Hvis jeg gjør noe feil at jeg kan tørre å spørre og få tilbakemelding. Vi overreagerer av og til og da er det godt å få tilbakemelding og kan være ærlig med hverandre og tåler og høre det og tør å spørre. Er du trygg på personalgruppa og har et bra arbeidsmiljø så kan du gjøre det.» (Respondent nr 1)*

Å ha en relasjon til kollegaene, mestre arbeidsoppgavene, tydelig og tilstedeværende ledelse nevnes flere ganger i intervjuene, og også under arbeidsmiljø. Hyggefaktorer som kaffe, lønningsspils og sosiale arrangementer trekkes også frem som viktig for arbeidsmiljøet. Et godt arbeidsmiljø påvirker tjenestene som skal ytes, og flere oppgir at hvordan de har det på jobb har innvirkning på beboerne.

*«Det med å kunne bruke litt humor hvis jeg jobber sammen med kollegaer som vi kan ha en fin dag hvor vi kan le litt sammen hvor vi kan bruke humor i forhold til beboerne.» (Respondent nr 2)*

*«Så er jo alle veldig eier av sitt eget arbeidsmiljø. Du kan jo ikke forvente at noen skal komme og servere deg den koppen med godt arbeidsmiljø. Du må jo også være med å bidra til det» (Respondent nr 2)*

*«Har vi det bra, har brukerne det bra». (Respondent nr 7)*

I vår studie ønsket vi å finne ut av hvordan de ansatte i ulike bofellesskap beskriver sitt arbeidsmiljø, og hva de motiveres av i jobben. Som nevnt tidligere er det mange aspekter som

har innvirkning på å fremme et godt arbeidsmiljø, men vi har valgt å se nærmere på motivasjon, autonomi, mestring og ledelse.

## Motivasjon

Motivasjon er som nevnt tidligere «kort sagt hva som driver oss, hva som får oss til å yte noe ekstra» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.228). Motiverte og kvalifiserte medarbeidere gir ofte en mer stabil arbeidskraft, og dermed også et konkurransefortrinn til organisasjonen.

Våre funn viser at for informantene var det mest **tilfeldigheter som gjorde at de begynte å jobbe i bofellesskap**, og litt **interesse for fagfeltet**. De fikk noen ekstravakter til å begynne med fordi de kjente noen, og ble værende fordi de trivdes. Det å få jobb og lønn var hovedmotivasjon (ytre motivasjon) for å begynne, mens funnene viser at grunnen til at de fleste ble værende går mer i forhold til altruistisk/prosial motivasjon som også har fått betegnelsen «offentlig tjenestemotivasjon». I begrepet offentlig tjenestemotivasjon ligger det at medarbeidere motiveres av oppgaver som det offentlige har ansvar for, i hovedsak tjenester for **å hjelpe andre, det å gjøre noe godt for andre**. En god jobb betyr at målet med jobben er å utføre gode handlinger for andre mennesker med høy grad av frivillighet og engasjement.

*«Det var litt tilfeldig, det var okei, en opplevelse av at jeg passet der og jeg trives veldig godt innenfor den brukergruppen.» (Respondent nr 10)*

*«Det var vel sånn sett egentlig litt tilfeldig. Men så synes jeg det var så spennende og gøy at jeg fortsatte med det. Derfor fant jeg mening i å ta relevant utdanning etter hvert da det ga litt mer mening i forhold til jobb» (Respondent nr 4)*

*«Ja jeg var nysgjerrig på rus, jeg har nær familie som har vært rusmisbruker, og jeg hadde behov for å finne ut hvorfor. Det var egentlig derfor. Jeg synes det er fantastiske mennesker og det er veldig gøy å jobbe med.» (Respondent nr 1)*

*«Det var bofellesskap jeg søkte, og da visste jeg at brukergruppen lå mitt hjerte nærme, også fra studie, og jeg visste at der fungerte jeg godt i arbeidet og fikk brukt meg selv mye» (Respondent nr 11)*

I vår studie finner vi at samtlige informanter trekker frem **relasjon til brukere** som en sterk drivkraft for motivasjon. Det at det er relasjon til beboerne over tid, at de ser utvikling og endring hos beboerne er hoveddrivkraften for at de jobber i bofellesskap. Flere trekker også frem at motivasjon for arbeidet er at de ser mening i å hjelpe andre. De oppgir at de kommer tett på beboerne, og en informant sier at man blir tryggheten deres og nesten deres nærmeste pårørende.

*«Det er det at du kommer inn på dem og får den relasjonen og at de har tillit til deg og at du føler du kan motivere de til en viss grad, å være tryggheten deres. Du blir nesten deres nærmeste pårørende, og det er til deg de kommer med alt. Finne løsninger, det er veldig interessant» (Respondent nr 1)*

*«Jeg føler meg noen ganger heldig som får lov til å få det innblikket i deres liv når man jobber så tett på de» (Respondent nr 4)*

*«Det som motiverer meg, er at jeg tror på det grunnleggende som en bolig kan gi en bruker. Jeg føler jeg får vært med på mange forskjellige faser i både livsfaser og forskjellige arenaer med brukerne og jeg bare liker den kontinuiteten i å følge opp over tid. (Respondent nr 8)*

Flere informanter oppgir også at **relasjon til kollegaer**, og **felles faglig plattform** betyr mye for trivsel på arbeidsplassen. Funnene våre viser imidlertid at dette trekkes frem som mindre viktig enn relasjonen til beboerne. I forhold til kollegaer oppgir de tid til kaffe, **humor**, og det å bli kjent litt privat som trivselsfaktorer.

*«Man er jo totalt avhengig av å ha kollegaer å spille på lag med. Har en det bra med kollegaer så klarer en å stå i det meste» (Respondent nr 7)*

*«At kollegaer er interessert, at jeg får faglige spørsmål, at jeg får brukt det» (Respondent nr 11)*



Vi fant at de uttrykte et oppriktig ønske om å yte det lille ekstra for beboerne og de ville strekke seg langt for å komme på jobb, selv om de hadde en dårlig dag og arbeidsmiljøet i seg selv ikke alltid var så bra. Det er **hensynet til beboerne, kollegaer og arbeidsmoral** som gjør det. Det å ha en arbeidsplass hvor det er rom for at man har dårlige dager oppgis også som grunn til å gå på jobb uansett.

*«Jeg tenker jeg går på jobb, jeg trives med beboerne, jeg føler jeg ikke kan være hjemme for at jeg har en dårlig dag, da svikter jeg beboerne.» (Respondent nr 1)*

*«Moral vil jeg svare og yrkesstolthet og verdiene mine.» (Respondent nr 11)*

*«Det å ikke føle at du må skjule noe, at du kan være deg på godt og vondt, det er det som gjør at vi kommer på jobb på en dårlig dag. Det var svaret.» (Respondent nr 8)*

Vi har i punkt 3.1.3. om motivasjon beskrevet Hackman & Oldhams motivasjonsmodell som har tre kritiske psykologiske tilstander som må være til stede hos ansatte for å fremme motivasjon og ytelse i arbeidet. Ut fra våre funn opplever informantene at de har en meningsfull jobb og i noe grad opplevd ansvar for resultat. Det å ha faktisk kunnskap om resultatene av jobben, er det imidlertid få som oppgir at de har, noe de selv begrunner i skyldes at det er tung problematikk hos brukerne, resultater tar tid og det kan være vanskelig å måle endring hos den enkelte bruker. De skal yte tjenester til brukere med varige sammensatte behov. Flere av informantene oppgir at de ikke har klart for seg enhetens overordnede mål, noe som kan ha innvirkning på graden av opplevd mestring.

STAMI beskriver sosiale arbeidsfaktorer som det mellommenneskelige samspillet på jobb, og i hvilken grad man opplever støtte fra kollegaer som et kjennetegn på godt arbeidsmiljø. Det å få dekket sine sosiale behov er ifølge Maslows behovspyramide viktigst når primærbehovene for fysiologiske og trygghetsbehov er ivaretatt. Funnene våre støtter teorien i det at sosial tilhørighet er viktig ikke bare i livet generelt, men også i forhold til arbeidslivet og hvordan man har det på jobb. Undersøkelser foretatt av STAMI viser at kollegaer er en vesentlig faktor på en arbeidsplass. Vi finner imidlertid at arbeidsmiljø i bofellesskap kjennetegnes av at det i

hovedsak er en til to (maks tre) ansatte på jobb samtidig, og ansatte jobber mye alene med beboer. Alle vi intervjuet jobbet turnus på døgnbasis, i tett relasjon med bruker i brukers hjem. Det foregår mye alenearbeid i en hektisk arbeidshverdag, og det gir lite rom for kollegial samhandling. Dette kan være en av årsakene til at de ansatte oppgir relasjon til beboerne som sin hovedmotivasjon for å jobbe, og at de går på jobb selv om noen av dem ikke har et godt arbeidsmiljø. Kuvaas kaller dette oppgavemotivasjon, og ansatte med høy oppgavemotivasjon blant annet leverer bedre, og har lavere sykefravær. Det er imidlertid høyt sykefravær i tjenesten, selv om alle de vi intervjuet sa at de går på jobb på en dårlig dag på grunn av beboerne. Det blir da behov for vikarer og ekstravakter utover fast ansatte, og rekruttering skjer litt tilfeldig noen ganger for å kunne dekke oppståtte behov. Tjenestene må ytes gjennom hele døgnet, og det må være nok ansatte på jobb. Høyt sykefravær var også utgangspunktet for OPP prosjektet da det startet, og de første bofellesskapene ble valgt ut på grunn av det.

Fordi det er døgndrift i bofellesskap, er det mange ansatte som også har små stillingsprosenter, og de ansatte jobber ofte med ulike personer. Det at du kanskje ser en kollega en gang i måneden vil ha betydning for relasjon til kollegaer og arbeidsmiljøet, og det nevnes også av flere som en faktor. Flere oppgir på spørsmål om hvor mange ansatte det er, kun de med «store» stillinger, ikke helge stillinger og andre små stillinger. Det å samles sosialt er ekstra utfordrende når det alltid må være flere på jobb, og det samme gjelder faglig påfyll som OPP prosjektet som vi kommer nærmere tilbake til senere i oppgaven.

*«Hvis jeg tar selve jobben først, jeg jobber for det meste alene, en til en med beboer, vi møtes i en overlapp, kanskje får du sagt hei i en pause, ellers jobber du direkte med beboeren og er med den gjennom hele skiftet, enten dag, eller kveld.» (Respondent nr 11)*

## Mestring

Våre funn viser at de fleste mener at de **mestrer arbeidsoppgavene sine og er stolte av jobben de gjør**. De har lang erfaring, men påpeker at det er en utfordrende brukergruppe de jobber med, og at det er nødvendig å vite at utvikling tar tid. Tidspress oppleves også som en faktor som påvirker mestring. Uenighet i personalgruppen om hvilke tiltak som skal

gjennomføres og negativ beboerkontakt oppgis også som faktorer som påvirker mestringsfølelsen negativt.

*«Si altså at det er uenigheter i personalgruppa om hvilke tiltak vi skal gjennomføre så kan jeg føle at jeg muligens ikke mestrer arbeidsoppgavene like bra som jeg skulle ønsket. Og hvis jeg ikke har den beboerkontakten jeg ønsker å ha, at den blir av negativ karakter, så vil jeg også føle på at jeg ikke mestrer mine arbeidsoppgaver» (Respondent nr 5)*

*«Jeg har nok ikke kjent på at dette trives jeg ikke med, men selvsagt får man oppgaver man ikke mestrer så vil det senke trivselen litt for det å mestre noe er jo viktig. Det å føle at jeg mestrer noe er viktig og jeg har jo jobbet så lenge i bolig at det føler jeg at jeg mestrer.» (Respondent nr 4)*

*«At jeg føler at jeg mestrer arbeidet mitt, det gjør meg stolt av arbeidsplassen min.» (Respondent nr 5)*

*«Jeg opplever jo at jeg i stor grad mestrer arbeidsoppgavene. Det tenker jeg veldig lite på egentlig fordi at det føler jeg ligger i bunnen at jeg kan jobben min.» (Respondent nr 2)*

En avdeling skiller seg ut i forhold til at de opplever utfordringer med mestring i forhold til arbeidsoppgaver som de gjør sjelden, og som ikke er forenlig med den turnusen de jobber fordi de har koordinerende oppgaver ut mot andre tjenester som kun jobber dagtid.

*«Så sliter jeg veldig med den koordinerende delen av arbeidet som vi gjør så sjeldent at du blir aldri helt trygg sånn at det føles nesten hver gang som en utfordring. Det gir ikke god mestring. Fordi jeg ikke har full oversikt.» (Respondent nr 3)*

*"At du får ansvarsoppgaver på en måte litt sånn som passer til personligheten din, at du og får litt mer sånne tilrettelagte ansvarsoppgaver i forhold til det, det blir satt pris på at andre også ser hva du kan være god på da. Det gir og mestring.» (Respondent nr 10)*

Flere oppgir at det ligger i arbeidets art at det er **uforutsigbarhet i brukergruppen**, som har sammensatte og komplekse utfordringer, og du må kunne håndtere det for å jobbe med dem. Når brukergruppen er uforutsigbar peker informantene på at det er noen momenter som må være forutsigbare, det er blant annet sikkerhet, rutiner, planer og kollegastøtte.

*«Det er jo ikke forutsigbarhet når du jobber med mennesker med psykiske lidelser. Så du må jo være oppmerksom på at ting skjer, og får utfordringer og det gir i hvert fall mestringsfølelse.» (Respondent nr 2)*

*«Når man jobber med denne gruppen mennesker så krever det at vi kan jobbe uforutsigbart. At vi kan være fleksible i deres uforutsigbarhet.» (Respondent nr 4)*

Informantene opplever høy grad av mestring, men er litt delt i svarene når det gjelder opplevelsen av tydelige **mål** på arbeidsplassen. Noen opplever at de har klare mål, mens andre svarer at målene er utydelige, eller ikke uttalt.

*«Mestring, det er jo når en får gjennomslag for de tingene man har satt som mål. Det er egentlig det.» (Respondent nr 1)*

*«Det må jeg si nå også at jeg ikke vet hva som er målet med bofellesskapet og hva alle ser for seg er målet her. Det er klart, det burde være uttalt» (Respondent nr 4)*

*«Ja jeg føler at vi har mål, men det er ikke alltid vi oppnår de målene. Det hender noen ganger jeg tenker at jeg har prøvd alt, men så gikk det ikke. Men mye planlegger du og legger*

*masse energi og arbeid i noe og så blir det ikke sånn, det er sånn av og til.» (Respondent nr 6)*

I tillegg til tydelige mål, er det med forventninger til hvilken rolle, og hvilke arbeidsoppgaver de ansatte skal utføre viktig for flere.

*«Det er veldig utydelig for meg hvis det er noen forventninger til arbeidsdagen. Jeg synes det er fortvilende i forhold til beboerne, jeg tror jo vi kunne gjort mer» (Respondent nr 9)*

**Tidspress** i jobbutførelsen oppleves ulikt mellom de ulike avdelingene. De som oppgir at de kjenner på at de ikke har tid til å utføre jobben slik de ønsker, mener at dette påvirker mestringsfølelsen negativt.

*«Jeg føler jo en mestrer det, men det kommer det jo også an på tid igjen. Jeg ønsker å gjøre en god jobb, men mangel på tid kan stresse» (Respondent nr 4)*

Linda Lais fire måter å øke mestringsfølelse på som nevnt i 3.1.3. mestringsopplevelse, rollemodeller, tilbakemelding og stressmestring. De trekker frem at de lærer av andre, at de får oppgaver som er tilpasset deres kompetanse, at de har klare ansvarsområder og utveksler erfaring og kompetanse i avdelingen som viktig for mestring. Informantene sier at de får brukt sine ressurser, evner og kompetanse på jobb, men at det er avhengig av at de får ansvar som er tilpasset og passe utfordrende. Her oppgis leder som viktig faktor, og det kommer vi nærmere tilbake til under eget punkt om ledelse.

*«Får man oppgaver man ikke mestrer så vil det senke trivselen litt for det å mestre noe er jo viktig.» (Respondent nr 4)*

De ansatte jobber mye alene mot beboer, og de opplever stort sett mestring i forhold til oppgavene. Mestring øker trivsel og vil ha positiv innvirkning på arbeidsmiljøet til de ansatte. Informantene har mange års erfaring med å jobbe med brukergruppen, gjennomsnittsalderen

er 43 år, den yngste er 32 og den eldste 64 år, noe som kan forklare årsaken til opplevd mestring. De kjenner beboerne og har opparbeidet relasjoner over tid. Hadde vi intervjuet nyansatte kunne vi fått andre funn på mestring. Det er imidlertid en brukergruppe som det kan være vanskelig å se resultater av arbeidet på, og som da kan påvirke mestringsfølelsen negativt. Mange er svært syke, og kan være vanskelig å komme i relasjon, og opprettholde en god relasjon til. Informantene oppgir at det kan være vanskelig å få gjennomslag for nye tanker i forhold til beboeroppfølging, og at arbeidsmiljøet blir mindre godt når det for eksempel blir «de gamle mot de nye», og det i tillegg ikke er tydelige mål for bofellesskapet.

Forutsigbarhet i arbeidssituasjonen er en faktor som innvirker på trivsel, men når fravær av forutsigbarhet inntreffer er det høy mestringstro og prososial motivasjon som gjør at de ansatte allikevel håndterer sin arbeidshverdag. Vi har som tidligere nevnt funnet at informantene har høy grad av prososial motivasjon, og studier viser at høy mestringstro ofte gir det (Bandura 1999; Caprara og Steca 2005). Mestringstro “en medarbeiders tillit til egen kompetanse, det vil si mestringstro er avgjørende for både motivasjon, innsats og ytelse” (Bandura 1986, 1990; Stajkovic og Luthans 1998). Våre funn viser ansatte som yter innsats over lang tid og som forsøker å løse komplekse oppgaver fordi de vil det beste for beboerne

I forhold til funn om tidspress, det oppleves ulikt mellom avdelingene, påvirker det mestringsfølelsen når de ansatte ikke føler at de får gjort det de skulle ønske de hadde tid til. Det å jobbe turnus påvirker samarbeidet med andre tjenester som jobber dagtid, og oppleves utfordrende for noen informanter. De opplever at det kan være utfordrende å løse administrative oppgaver når det forventes at arbeidstiden brukes med beboere, og da strekker ikke tiden til.

Mangel på uttalte mål påvirker en organisasjons effektivitet, og det kan være vanskelig for ansatte og vite om de yter de riktige tjenestene til beboerne når målene ikke er tydelige. Mål har betydning for opplevelse av mestring, og uten mål kan det være vanskelig å se resultater av jobben. Den store graden av mestringstro hos informantene kan henge sammen med at de ansatte har en subjektiv opplevelse av hva som er faglige gode tjenester fordi ledelsen ikke har formulert et felles uttalt mål for bofellesskapet og beboerne. Opplevelse av mestring har

betydning for motivasjon. Bandura snakker om mestringssevne som en subjektiv opplevelse (SME), og hans forskning viser at selvopplevd evne til å mestre har betydning.

Mål «er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand». Det kan virke demotiverende for ansatte om virksomheten ikke har definerte mål, uten mål vet man heller ikke hvor man skal. For å nå mål må virksomheten ha en strategi som beskriver hvordan man skal gå frem for å nå mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 37). Mål med lengre tidsperspektiv kan fremstå som mer uklare, og det kan være en av grunnene til at våre funn viser at mål fremstår som uuttalt.

*«Ja jeg føler at vi har mål, men det er ikke alltid vi oppnår de målene.» (Respondent nr 6)*

*«Mestring gir jo absolutt motivasjon og det å få muligheten til å liksom å utvikle seg litt, gjøre litt mere, få litt påfyll av noe, det å se at det man gjør er med på å få ting til å gå greiere.» (Respondent nr 3)*

## Autonomi

Forskning viser som nevnt tidligere at opplevelse av autonomi er med å øke den enkeltes indre motivasjon, og jo mer ansatte opplever å ha jobbautonomi, jo mer tilfredse blir de og de yter det lille ekstra (Humphrey, Nahrgang og Morgeson, 2007 i Kuvaas & Dysvik, 2020, s70). Vi har tidligere funnet at informantene våre har høy grad av indre motivasjon i forhold til brukerne, og relasjon til brukerne er trukket frem som sterkeste motivasjonsfaktor for trivsel på arbeidsplassen.

Hovedfunn her er at informantene opplever at de har **stor grad av selvstendighet i jobben, frihet under ansvar og mulighet til å påvirke arbeidshverdagen** innenfor gjeldende rammer. De oppgir at ledelse er en faktor som påvirker, dette gjelder også for informanten som ikke opplever ansvar og tillit i arbeidet. Ledere som inkluderer og delegerer og gir tillit anses som viktig. Det at leder er jevnlig til stede, ser og hører alle er det flere som presiserer de ønsker, og at det er rom for å gjøre feil. Vi ser at i det i ulike avdelinger med samme leder oppleves ulik

grad av autonomi og påvirkningskraft ut fra hvor god relasjon de oppgir å ha til leder, og dette varierer også mellom ansatte innad i den enkelte avdeling.

*«Ja jeg tror vi er mer heldig med det i bofellesskap at du får være med å bestemme din egen hverdag i stedet for på institusjon for eksempel.» (Respondent nr 1)*

*«Jeg motiveres i stor grad av muligheten til å påvirke eget arbeid, i hvert fall arbeidsform. Men veien dit er veldig ulik fordi vi er ulike personer som jobber med mennesker, altså det blir aldri likt, den gjør det sånn og den gjør det sånn. At det er rom for det, det synes jeg er motiverende.» (Respondent nr 3)*

Autonomi opplevde vi var et uttrykk som var ukjent for flere av informantene, og støttespørsmålene ble derfor viktig for å utdype temaet. Det var også ulikt hvilken autonomi den enkelte vektla i sine svar. Selvstendighet og frihet under ansvar er også nevnt av flere informanter under motivasjon for arbeidet som er presentert tidligere. Funn i undersøkelsen viser at mål for arbeidet for mange er uklart/uuttalt, og det er lite fysisk tilstedeværende ledelse i bofellesskapene.

Vi fant i våre funn at de er klar over rammene sine, og de utøver oppgavene sine ut fra opplevd delegert handlingsrom, og er opptatt av å gjøre sitt beste for brukerne ut fra sin kompetanse. De opplever stor grad av selvstendighet i jobben, og de ønsker frihet under ansvar, men samtidig en tydelig ledelse. «Jobbkontroll handler om grad av selvbestemmelse, eller autonomi i jobbsammenheng, for eksempel hvilke muligheter man har til å planlegge når, eller hvordan jobben skal utføres» (STAMI). Undersøkelser STAMI har gjort viser at helserelaterte yrker opplever liten grad av selvbestemmelse i jobben, og lav alder og utdanning opplevde lavest jobbkontroll. (STAMI 2021) Resultatene i STAMIS undersøkelse samsvarer da ikke med funnene våre som viste at ansatte opplevde stor grad av jobbkontroll, noe som kan forklares av at alle våre informanter har jobbet lenge i bofellesskap, er trygge på oppgavene og opplever at de har stort handlingsrom.



Tillitsreformen som er ute til høring nå legger opp til at makt og myndighet skal delegeres ned i tjenestene. Autonomi, og da faglig autonomi, må da ivaretas, men det betyr ikke at ansatte kan gjøre som de vil: da kan vi miste tillit til profesjonene. Når FO skisserer at det er mangel på 20 000 vernepleiere i Norge for å ivareta faglige kvalifikasjoner i tjenestene, kan dette bli utfordrende (FO-Rapport, 2022 «sosiale kriser krever sosialfaglige løsninger).

FO uttaler i sitt høringsnotat til Tillitsreformen følgende: “En tillitsreform innenfor velferdstjenestene må baseres på tillitsbasert styring. Dette innebærer at de ansatte gjennom sin kompetanse må antas å vite hvordan tjenesteleveringer bør skje, og dermed får en høy grad av autonomi til å fatte avgjørelser. Dette forutsetter at de ansatte faktisk innehar den kompetansen som er nødvendig, enten gjennom sin utdanning (profesjon) eller gjennom realkompetanse. En tillitsreform må derfor gå hånd i hånd med systematisk kompetanseoppbygging og utvikling for å sikre fagligheten i tjenestene” (Regjeringen).

Sykefraværet i bofellesskap er høyt, og det gjør at behovet for vikarer kan være stort. Ansettelser til bofellesskap kan derfor starte med ekstravakter og litt tilfeldig utvelgelse. Det er stillinger også uten krav til profesjonsutdanning, og derfor mange ansatte med realkompetanse og lang erfaring som jobber der. Det at brukergruppen er svak kan være en utfordring hvis autonomien blir for stor, og ansatte jobber mye alene, da det vil være vanskelig å oppdage eventuelle feil som blir gjort, eller dårlige relasjoner til beboer. Det er mulighet til mye makt i en relasjon som er så asymmetrisk som i forhold til noen av disse beboerne og de ansatte. Når de ansattes hovedmotivasjon likevel da er relasjon til beboerne, og at de er ydmyke overfor de utfordringene og sykdomsbildene beboerne har, kan det tyde på at de er bevisste på sine roller og at de ikke utnytter sin posisjon. Det er likevel en problemstilling som dukker opp i media fra tid til annen, og som kommunen, og ledelsen, må være bevisst på muligheten for, og ha fokus på.

*«Jeg tror ikke at man blir fornøyd før man bruker evnene sine. Dette er ikke en jobb som du går på for å få betaling. Du må få brukt deg og du må se at du betyr noe i denne jobben.»*  
(Respondent nr 2)

*«Vi kan jo noe vi au vi, vi fagarbeidere au, ikke bare terapeuter, vi sitter jo med litt ballast på en måte.» (Respondent nr 7)*

Summen av våre funn viser at de ansatte vektlegger motivasjon, autonomi og mestring når de beskriver sitt arbeidsmiljø, både i forhold til hva som skaper trivsel, og hva som gjør at de ikke trives. Vårt utvalg av respondenter hadde variasjon i forhold til alder, utdanning, ulike typer bofellesskap og kjønn (gjenspeiler virkeligheten). Vi hadde forventet at det var ulikheter i forhold til utvalgsriteriene våre, men vi fant ingen markerte forskjeller i informantenes svar på hva som kjennetegner et godt arbeidsmiljø, og hvilken betydning ledelse har. Vi vil utdype mer om ledelse under neste punkt 5.2.

## **5.2 Har ledelse betydning for et godt arbeidsmiljø?**

Vi fant i analysen at ledelse som tema går igjen i de foregående tema om arbeidsmiljø, motivasjon, autonomi, og mestring. I intervjuguiden var ledelse noe vi spurte om spesifikt mot slutten av intervjuene, og vi så at ledelse var et gjennomgående tema i svarene over.

Som vi beskrev i teorikapittelet, har vi koblet sammen Bolman & Deal sine fire fortolkningsrammer med Adizes fire ledertyper (PAIE) for å beskrive ledelse. Vi fant i våre funn at informantene hadde høye krav til leder, og det var en del sammenfallende svar, men også noen som skilte seg ut. Vi har valgt å først presentere funn, og forsøker å koble funn sammen med kjennetegn ved en god leder ut fra Bolman & Deal's fire fortolkningsrammer, for så å koble disse sammen med Adizes fire ledertyper. Deretter drøfter vi funnene med utgangspunkt i vårt teoretiske rammeverk og hva ledelse har av betydning for et godt arbeidsmiljø i disse bofellesskapene. Til slutt vil vi drøfte hvordan de funnene på ønskede lederegenskaper samsvarer med Kristiansand kommunes OPP prosjekt som blant annet har en egen lederskole.

### Strukturell ramme

I forhold til den strukturelle rammen er hovedfunn at ansatte i bofellesskap ønsker at nærmeste leder har nødvendig **fagkunnskap** til brukergruppen og utviser **engasjement** overfor de

brukerne som leder har ansvar for. Mange ønsker å ha en leder som kan gi veiledning på fag, og se de utfordringer de ansatte står i daglig.

*«At de har kompetanse innenfor rus/psykiatri synes jeg er veldig viktig for mange av spørsmålene vi tar opp fra de ansatte handler jo om hvordan man skal løse ting» (Respondent nr 4)*

*«Hvis leder ikke har kunnskapen som du skal lede i, vil jeg si du er på dypt vann, det er ikke mange ting som skal gå til før du mister tilliten, hvis du har hatt den.» (Respondent nr 11)*

Et gjennomgående trekk er at de ønsker seg **tydelighet av leder** og da tenker vi at dette henger sammen med mål. De peker på at de ønsker **tydelige mål**, både i de avdelingene som oppgir at de har tydelige mål, men ikke minst der hvor målene er uttalt og de er usikre på målet.

Våre funn viser at informantene peker på **leder som administrator**, de ønsker seg tydelighet, og en leder må ha kontroll på de administrative sidene ved jobben sånn som å kjøre lønn, ha kontroll på turnus og økonomistyring. De sier om utydelig ledelse at det innebærer å gjøre folk usikre, gjør at de ikke vet hvor de skal og blir handlingslammet. Mangel på tydelig ledelse gjør også at det oppstår uformelle ledere i gruppa og skaper kaos. Gode og tydelige ledere mener de har positiv innvirkning på arbeidsmiljøet, ledere må tørre å gå inn i det som er vanskelig. Noen opplevde lederen sin som feig, unnvikende og ikke tok tak i ting, og dette syntes de skapte frustrasjon og utrygghet i arbeidsmiljøet. En god leder skal ikke være for rigid, våre funn viser at de liker ledere som er fleksible og som gir sine ansatte tillit og handlingsrom. Må være litt kultur for “å gi og ta”.

*«Har du struktur så har du oversikt, har du oversikt så har du jo kontroll. Hos oss skjer ting litt fort, så du må ha noe struktur. Men du kan ikke være helt kjørt i noe for da sitter du fast. Men jeg tenker absolutt at struktur er viktig- det er litt forutsigbart» (Respondent nr 3)*

## HR ramme

Vi fant også at informantene mener at god ledelse innebærer å ha med seg mange elementer fra HR-ledelse.

*«Alle synes det er godt med et klapp på skuldra av og til, eller se at du blir sett eller også se oss for de forskjellige som vi er» (Respondent nr 3)*

Noen av informantene våre oppga at de hadde et vennsksforhold til sin leder, og at de trives med det. Andre informanter med svakere **relasjon til leder** var opptatt av **rettferdighet** og at leder måtte se alle ansatte, og gi alle **anerkjennelse** og **oppgaver tilpasset** dem. For noen informanter var det sårt at leder hadde åpenbare «favoritter» i personalgruppen.

*«For meg er en god leder en leder som delegerer oppgaver til ansatte ut fra hva slags ressurser de har og hva de kan, at alle føler at de gjør noe» (Respondent nr 6)*

*«Må kunne se alle og gi oppmerksomhet til alle, selv om det ikke er så lett. Å se og bli sett er veldig viktig.» (Respondent nr 6)*

*«For min del så er det det at en leder er en leder og ikke en venn». (Respondent nr 3)*

Flere av de vi intervjuet var opptatt av at leder måtte kunne ta den vanskelige samtalen, og stå i det, noe de mente var utfordrende når leder var for «snill». Det kom tydelig fram at det var viktig med **tydelig ledelse**, samtidig som de ønsket seg **tillit fra leder**.

*«Samtidig så er det jo veldig viktig at en leder er tydelig og da både i forhold til hva som blir forventet av oss, og tydelig hvis en gruppe som ikke blir enige, at leder da er en person som kommer inn og sier at sånn må det være. Man kan ikke bare være tillitsfull, man må også ha litt tydelighet.» (Respondent nr 4)*

Det hadde også betydning for et godt arbeidsmiljø at de hadde en leder som gav bekreftelser og at de følte seg sett av leder. Hovedvekten av informantene trakk fram betydningen av at leder så verdien i at alle er ulike og **utnyttet de ulike kompetansene** som finnes i ei personalgruppe.

*«Vi er en liten personalgruppe, og det er mange som ikke føler seg sett og mange som ikke tar den plassen de skulle hatt. Det ligger ikke i dem og ta plassen, at de må på en måte ha bekreftelse.» (Respondent nr 2)*

*«En god leder ser ressursene i personalgruppa si, og utnytter det som finnes av ressurser og ser at vi er forskjellige.» (Respondent nr 2)*

Funnene på hvilke lederegenskaper som påvirker arbeidsmiljøet i positiv retning varierer ut fra i hvilken grad de opplever at leder er **rettferdig og ser alle**, samt utnytter hver enkelt sine ressurser.

*«Delegere oppgaver til andre etter ressurser, kompetanse og erfaring. At alle blir sett og brukt på arbeidsplassen. Må kunne se alle og gi oppmerksomhet til alle, selv om det ikke er så lett. Å se, og bli sett er veldig viktig.» (Respondent nr 6)*

### Politisk ramme

Et entydig funn i intervjuene var at de ansatte ønsket en leder som kan **håndtere konflikter**, som kan «stå i det» og ha evne til å **ta beslutninger**, også når det er uenighet i personalgruppen. De ønsket at leder av og til skulle bruke sin makt i kraft av lederrollen til å ta beslutninger for dem for å unngå at noen blir uformelle ledere, gjerne de med sterke meninger. Evnen til å håndtere konflikter var viktig for et godt arbeidsmiljø.

*«Og hvis man tar en avgjørelse så kan man ikke forvente at alle er helt enige, men du har tatt en avgjørelse på grunnlag av ett eller annet og så da stå i den.» (Respondent nr 3)*

*«Leder må tenke på hva andre i miljøet tenker, hvis du som leder ikke tør å gjøre noe, hvordan skal vi kunne gjøre noe.» (Respondent nr 6)*

I forhold til lederegenskaper som brukes i et politisk perspektiv viser våre funn at ingen av informantene oppga at dette var lederegenskaper som kjennetegnet en god leder for dem. De var lite opptatt av eksterne forhold og samhandling utover avdelingen/ bofellesskapet. Leders rolle som en tilrettelegger for kreativitet og nytenking fant vi lite framtrepende.

#### Symbolisk ramme

Det var få funn på lederegenskaper som sammenfaller med symbolskorientert ledelse. Vi fant imidlertid at informantene mente det var viktig å ha ledere som skaper engasjement, og «vikultur», noe som igjen påvirker arbeidsmiljøet i positiv retning.

*«Etter at leder tok tak i det har det blitt mye mye bedre her. Det er til og med blitt et vi språk her.» (Respondent nr. 6)*

*«Når det gjelder å dra lasset sammen med kollegaer må en ha en leder som setter litt klare regler for hvordan vi har tenkt å jobbe her. Og gjerne at vi selvfølgelig sammen har blitt enige om det. Om at sånn har vi lyst til å ha det her hos oss» (Respondent nr 2)*

De snakket lite om ledere som bevisst bruker ritualer, symboler og historier for å synliggjøre visjoner og kultur. Vi hadde forventet et større fokus på ledere som inspirerer, som er karismatiske og at de følger leder i deres visjoner. Bofellesskap er organisert med stedlige tjenester, og det meste foregår på avdelingen med sine beboere. Dette mener vi kan ha betydning i forhold til deres bevissthet om visjonære og fremtidsrettede planer på overordnet nivå, og kan kanskje heller ikke forventes.

## Drøfting av funn om ledelse

I forhold til psykososialt arbeidsmiljø oppgir alle informantene at ledelse er viktig, både for seg selv og for brukerne. Et overveiende flertall peker på at **ledere må være til stede i avdelingen, tilgjengelig og tydelig**. Lederne i undersøkelsen er ledere for 1-3 bofellesskap hver, og funnene viser at ansatte opplever at tilstedeværelsen er mindre jo flere avdelinger leder har. Vi fant at de ansatte hadde behov for en fysisk tilstedeværende leder, og for at leder er mer tilgjengelig. En av informantene trakk fram at deres leder hadde kun ett bofellesskap og det mente han var en suksessfaktor for at arbeidsmiljøet var blitt bedre. Leder var der mer fysisk til stede og kunne fange opp utfordringer og konflikter kjappere. Utfordringene opplevdes av informantene større der hvor leder har to eller tre bofellesskap. Her oppgav informantene at de syntes leder var for lite tilstedeværende. Samtidig uttrykte de forståelse for at det er den organisatoriske strukturen som gjør det vanskelig, ikke fordi de nødvendigvis hadde dårlige ledere. Samtlige avdelingsledere i bofellesskap i Kristiansand kommune har stillinger kun på dagtid, mens de ansatte jobber turnus i døgndrift.

*“Men det har blitt bedre, og det er ikke vond vilje, jeg tror bare det er for mye arbeid og for mye stress og for mange baller i luften alle veier som gjør at en ikke har vært tilgjengelig.”*  
(Respondent nr 2)

*«Hvis du er ærlig og tro mot motivene dine, hvis du ønsker å fremme et fag og du ønsker å få de rundt deg til å vokse og blomstre og romme de på godt og vondt så tror jeg mange kan bli gode ledere.»* (Respondent nr 8)

Som beskrevet tidligere beskriver STAMI psykososialt arbeidsmiljø som krav og forventninger til hvordan man skal utføre jobben sin, opplevelsen man har av selvbestemmelse i arbeidssituasjonen sin, i hvilken grad man opplever støtte fra kollegaer, og i hvilken grad man opplever sin nærmeste leder som inkluderende, rettferdig og hjelpsom (STAMI). Våre funn bekrefter at dette er viktige faktorer for et godt psykososialt arbeidsmiljø i bofellesskap. Ledelse, eller opplevd fravær av ledelse, hadde betydning for arbeidsmiljøet.

Samtlige av de vi intervjuet sa at ledelse har en stor betydning for hvordan de opplevde arbeidsmiljøet. Vi opplevde at informantene snakket lite om «å skifte briller» som Bolman & Deal har fokus på i sitt rammeverk. De oppga noen ønskede lederegenskaper innenfor den strukturelle rammen, men hovedvekten av funn på ønskede lederegenskaper samsvarer med HR-rammen.

De la vekt på ledelse som har kontroll og rutiner på drift av bolig. De forklarte dette med for eksempel at arbeidsavtaler er på plass, at timelister og turnusplaner er korrekte. Dette er egenskaper som peker mot leder som en administrator.

Som vi tidligere har nevnt trenger organisasjoner mål og «ledelse er en prosess mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.405). Mål henger som nevnt tidligere tett sammen med mestring, og informantene har ulik oppfatning av hva slags felles mål avdelingene har.

Vi fant at informantene la mest vekt på lederegenskaper som samsvarer med ledelse i HR-rammen. Ledere som er opptatt av HR-rammen anser menneskene som kjernen i organisasjonen, og deres oppgave er å støtte og myndiggjøre sine medarbeidere. Funnene våre viste at kjennetegn på god ledelse var at leder er støttende, rettferdig, gir anerkjennelse, er god på relasjon og inkluderer alle. I tillegg til at leder viser tillit, er omsorgsfull, har humor og er åpen og ærlig. Omsorg og kjærlighet er sentral i HR-rammen som Bolman & Deal beskriver. Det kan samtidig være en utfordring med ren HR ledelse at leder blir for «svak», og ikke klarer å ta beslutninger og stå i dem.

I et HR-perspektiv legges det vekt på å være vennlig og imøtekommende, men det må være en balansegang i dette slik at leder ikke framstår som handlingslammet og de ansatte har en opplevelse av at leder er “god til å lytte, men ingenting blir gjort.” Båndet mellom leder og ansatt kan bli for mye vennskap, noe som kan bli en rollekonflikt i forhold til leder av avdelingen, og vennskap med de ansatte. Gode HR-ledere klarer å balansere dette



relasjonsarbeidet på en profesjonell måte slik at en unngår favorisering av enkeltpersoner. En slik form for favorisering der enkelte kanskje får andre fordeler, eller mer informasjon enn andre, virker konfliktskapende og svekket tillit. På fotballspråket kalles dette “å eie garderoben”, du må både ha respekt og tilliten på plass.

HR-ledelse kan sees på som de litt mykere sidene ved ledelse i organisasjoner. Det legges vekt på bry seg om/å kjenne sine ansatte, og at ledere har gode relasjoner til sine ansatte. Ledelse handler om å gjøre hverandre gode, få frem hver enkelt sine styrker og utvikle det medarbeiderne har i seg. Funnene våre peker i en retning av at ansatte vil ha en leder med høy relasjonskompetanse (bli sett, hørt og forstått), og som legger til rette for at de kan få oppleve mestring og få brukt sine evner og kompetanse. I et HR-perspektiv ligger det at du som leder må ha en genuin interesse for mennesker og relasjonsbygging. Dette samsvarer godt med den faglige plattformen som Kristiansand kommune har for sitt arbeid innenfor habilitering/rus og psykisk helse. Recovery tenkning og traumbasert omsorg legger vekt på å skape trygge relasjoner og finne ressursene i hvert enkelt menneske. De ansatte opplever arbeidet i bofellesskap meningsfullt, det er beboerne som i høy grad motiverer de til å gå på jobb, og en kan derfor si at dette er en verdiorientert jobb. Det er da naturlig at ansatte her trekker fram at de trenger ledere som har høy relasjonskompetanse som defineres som «kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker» (Spurkeland, 2020, s.19).

Det var viktig for de ansatte at de hadde en god relasjon til leder. En viktig lederegenskap vil da være at en tar seg tid til å bli kjent med sine ansatte, også utover det som har med jobbarenaen å gjøre. Leder må vite hvor skoen trykker hos den enkelte, og engasjere seg i hvordan den enkelte har det i privatsituasjonen. Dette er spesielt viktig når en jobber med sårbare mennesker hvor en skal stå i utfordrende relasjoner over tid, og skal bruke seg selv som verktøy. Som ansatt i bofellesskap kreves det at du er i ditt eget toleransevindue, og kommer på jobb klar til å yte den hjelpen som beboerne skal ha til enhver tid.

Hver enkelt ansatt har ulike ting som påvirker motivasjonen, og dersom en leder kjenner sine ansatte, og utviser et lederskap som får fram det beste i hver enkelt, så vil dette påvirke deres

trivsel på jobb og bidra til et godt arbeidsmiljø. Et paradoks i denne sammenhengen er at enkelte av lederne har personalansvar for 80 ansatte alene, fordelt på flere bofellesskap. Et døgnbemannet bofellesskap har som regel mellom 15- 30 faste ansatte i turnus, i tillegg til tilkallingsvikarer. Dersom leder har ansvar for 2, eller 3 bofellesskap så sier det seg selv at det er mange ulike mennesker som leder skal ha relasjon til. Vår studie viser også at ansatte oppfatter at de har ledere som er presset på tid, og derfor opplever de også sin leder som lite tilgjengelig (der hvor det er 2 bofellesskap, eller mer og de er langt fra hverandre). En av de vi intervjuet sa at du må like utfordringer, og du må like stress for å være leder. Vår erfaring fra ledelse samsvarer også med disse funnene. Avdelingslederrollen i bofellesskap er å være konstant i limbo mellom administrative oppgaver, personalledelse og ønske om å være kreativ og søke nye løsninger for å bedre tjenestenivået. Som avdelingsleder forventes det at du utarbeider handlingsplaner, setter mål, deltar i personalsaker, veileder i faglige spørsmål, i tillegg til at du skal utvikle, motivere og gjøre andre gode, Du skal også ivareta sikkerheten på arbeidsplassen.

Vi fant også at grad av autonomi, mulighet til å påvirke arbeidshverdagen, samt en viss grad av fleksibilitet hadde innvirkning på trivsel. De ansatte ser verdien i en arbeidshverdag som er fleksibel, og da krever det en lederstil som har høy grad av tillit, og mindre fokus på regler og kontroll. Tillit henger sammen med kjærlighet og handler om at en må velge å stole på andre mennesker. I det så ligger det også at det må være rom for å feile. Tillit i relasjoner er i konstant bevegelse, og en skjør tilstand som må jobbes med kontinuerlig. Det er tillitsskapende med ledere som er til å stole på, som er rollemodeller, men som samtidig er ærlige i sin framferd, for eksempel på at de ikke vet alt, men man kan finne ut av det sammen. Tillit i bofellesskap handler også om at ledere må kunne faget sitt, de må ha en faglig respekt og de må vite hva de ansatte står i for å kunne gi adekvat veiledning.

Lederbytter og omorganisering vil kunne påvirke tillit og relasjoner. Det tar tid å bygge relasjoner og en tillitsskapende kultur, og for enkelte av våre informanter var det tydelig at det var usikkerhet knyttet til lederbytter som var foretatt (av hensyn til anonymitet ikke tatt med sitater på dette).

Humor trekkes også frem som et virkemiddel som er med å skape godt arbeidsmiljø. Humor og tillit henger sammen, og er en motivasjonsfaktor for trivsel. Nyere forskning viser at det er sammenhenger mellom ledelse og bruk av humor som verktøy (Spurkeland, 2020, s. 296). Spurkeland mener at det er umulig å mestre ledelse uten å ha med humor på repertoaret. Humor styrker relasjoner mellom mennesker og gir følelse av samhørighet, nærhet og kan være konfliktdepende.

Tydelighet hos en leder er også tillitsskapende, og ansatte trakk frem at de trenger en leder som tar opp ting og har åpenhet for dialog og tilbakemelding. Mangel på tilbakemelding gir usikre ansatte som ikke vet om de er på vei mot målet, og da heller ikke føle mestring og anerkjennelse. Å skape en kultur hvor vi gir hverandre tilbakemeldinger på en konstruktiv måte skaper trygge arbeidsplasser som stimulerer til innsats og utvikling. Trygge arbeidsplasser bidrar igjen til at vi går på jobb selv på en dårlig dag. Hvis grunnverdien er at en vil hverandre vel på arbeidsplassen, så tåler en også lettere ulike former for tilbakemeldinger oppgir flere av informantene. Det er grunnleggende menneskelig behov å føle at man blir anerkjent av andre, både for hvem man er som menneske, men også ut ifra prestasjoner. I en trygg tilbakemeldingskultur vil man kunne tåle de negative tilbakemeldingene bedre.

Fysisk tilstedeværelse fra leder er også viktig. Det er en relativt flat struktur nede i organisasjonen, og det er forventninger om at leder kjenner til faget, og brukerne som de gir tjenester til. I bofellesskap er det en utfordrende brukergruppe som ofte som har sammensatte og varige behov. Ansatte i bofellesskap utsettes ofte for vold, eller står i mange vanskelige etiske dilemmaer og faglige utfordringer. Det er nødvendig med ledelse som er fysisk til stede, og du kan ikke lede i bofellesskap uten det. Et bias her er pandemien vi nettopp har vært gjennom hvor lederne ble satt på hjemmekontor, mens de ansatte var på jobb under hele pandemien for å yte tjenester til brukerne. I pandemitid har derfor synlig ledelse vært vanskelig, og vi må ta høyde for at svarene som er gitt av informantene er farget av dette og at vi må sette det i denne kontekst. Uavhengig av pandemi inneholder ikke stillingsinstruksen til avdelingsledere i disse bofellesskapene at de skal jobbe deler av sin stilling i miljøet. De jobber dagtid, og ikke i miljøet.

Lederegenskapene informantene pekte på sammenfaller mye med integrator rollen til Adizes som er bl.a. konfliktløser, forhandler, pålitelig og opptatt av samarbeid. De ansatte, også innenfor samme avdeling, hadde ulik oppfatning av om de har god ledelse, men alle oppga at de ønsket en leder som integrator. Lederskap handler om å dyktiggjøre medarbeidere og utvikle kompetansen. Våre funn viser at det å ha ledere som tror på sine ansatte og kan gi de oppgaver som de mestrer er viktig for trivsel. Som tidligere nevnt i kap 5.1, henger arbeidsoppgavenes karakter sammen med graden av motivasjon. Arbeidet må oppleves som passe utfordrende og interessant, og god ledelse legger til rette for at hver enkelt ansatt får en balansegang innenfor et spekter fra “kjedelig til for vanskelig.”

Dersom leder klarer å forvalte de ansatte riktig og se på de som en ressurs så påvirker dette det psykososiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Utgangspunktet bør jo være at en har en grunnleggende tro på at mennesker kan endre seg, og at ethvert menneske har et ønske om å yte noe mer (jmf Maslow). De ansatte ønsker sosial tilfredsstillelse og jobber ikke bare for lønn. Dette innebærer at leder anerkjenner at de ansatte har høy indre motivasjon som igjen frigjør energi som gjør arbeidsplassen til en arena for utvikling – og noe som igjen skaper mening for de som jobber i bofellesskap.

Innenfor det politiske perspektivet legges det vekt på at samarbeid intern i gruppen må fungere, ved konflikter internt risikerer man ineffektiv utnyttelse av ressursene. En god leder i den politiske rammen må kunne bruke sin makt med omhu og kunne håndtere ulike interessekonflikter. Adizes entreprenør rolle sammenfaller noe med den politiske rammen. Det at leder er nytenkende, kreativ og villig til å ta sjanser. Vi hadde forventet at vår studie skulle vise at ansatte ville i større grad trekke fram lederegenskaper som entreprenør/fasilitator, men her underbygger ikke våre funn det teoretiske rammeverket.

### OPP prosjektet

Alle informantene våre er ansatt på avdelinger som fra 2019 har gjennomført OPP prosjektet, et arbeidsmiljø prosjekt med fokus på nærvær og arbeidsglede. Vi spurte dem om hva de visste om OPP prosjektet og i hvilken grad de mente det hadde endret arbeidsmiljøet i bofellesskapet. Informantene hadde ulike erfaringer og kjennskap til OPP prosjektet og spørsmålene vi stilte

var derfor åpne. Blant informantene var det 10 av 11 som hadde vært med på hele OPP prosjektet, mens en informant kun var deltaker i starten og så gikk ut i permisjon. På spørsmål om OPP prosjektet var ønsket i avdelingen svarer 5 av informantene at det ikke var ønsket, mens de resterende enten ikke svarer, eller oppgir at det var manglende informasjon i forkant av prosjektoppstart. Hovedfunnet er at informantene hadde liten opplevd nytteverdi av OPP prosjektet, og at de ikke merket særlig endring på sin arbeidsplass. Enkelte oppgav imidlertid at de fikk god drahjelp av OPP prosjektet til å skape et bedre arbeidsmiljø. Suksessfaktorene her ser ut til å være at leder hadde ansvar for 1 bofellesskap (ikke 2 eller 3), de hadde en leder med mye erfaring og engasjement for temaene som ble tatt opp, og klarte å ta det med inn i avdelingen også utenom de samlingene som var i regi av OPP prosjektet.

Lederne gjennomførte en egen lederskole i OPP prosjektet med ti samlinger, og vi spurte derfor informantene om de hadde opplevd en endring hos leder etter deltakelsen. 8 informanter svarte nei, og 2 svarte at det var vanskelig å svare på ettersom det hadde vært lederbytte på avdelingene. En informant merket en bevisstgjøring hos leder, og at leder fulgte opp intensjonene i prosjektet. «En forutsetning for å lykkes i prosjektet er at avdelingslederen sees som igangsetter og er rollemodell for et godt arbeidsmiljø er avgjørende for et godt nærværarbeid og for gjennomføring av prosjektet» (OPP- prosjektrapport)

Av det de har tatt med seg videre fra prosjektet oppgir informantene bedre kommunikasjonsferdigheter, og større rom for ulikheter og mangfold i personalgruppen. I drøfting av funn vil vi se om det er spesielle årsaker til at nytteverdien opplevdes så ulikt blant informantene.

*«Bli bevisst på seg selv og hvorfor en reagerer eller gjør ting på enkelte måter, men også hvordan kollegaer, og hvorfor kollegaer gjør som de gjør. Så den bevisstheten var veldig nyttig og veldig lærerikt. Og det har også hjulpet og gjort mye for personalgruppa.» (Respondent nr 10)*

*“Noen ganger må kanskje leder ta litt magefølelse også, jeg har tro på dette prosjektet for den gruppen jeg leder, noen er imot, men nå prøver vi. Så får man heller ta sjansen” (Respondent nr 11)*

Dette sitatet illustrerer at leder er sentral for implementering av endring og fastsetting av mål. Denne ansatte opplevde å ha en leder som viste retning, som turte å stå i det, samtidig som denne lederen heller ikke var redd for å vise sine feil. Våre funn viser også at leder var sentral også der de ansatte opplevde at de ikke hadde nytteverdi av prosjektet. Selve grunnlaget/ utgangspunktet for OPP prosjektet virket dårlig kommunisert, og lederne hadde heller ikke fulgt OPP prosjektet i det videre arbeidet i avdelingene.

I forbindelse med lederskolen i OPP prosjektet har transformasjonsledelse stått sentralt. Dette fordi det viser til en lederstiltenkning som er nært knyttet til verdier innen en mestringsorientert tilnærming. I transformasjonsledelse er lederens evne til å skape motivasjon og sentralt i forhold til de ansattes opplevelse av mestring og/eller jobb relatert stress (Prosjektrapport OPP, Bente Woldstad). Styringsgruppen i OPP prosjektet hadde en målsetting om å bevisstgjøre lederne på å gå fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse vektlegger verdier knyttet til leder som rollemodell, en inspirator som oppmuntrer de ansatte til å tenke nytt, samtidig som leder ivaretar de ansattes individuelle behov. Våre funn viste ant de ansatte ikke fokuserte på lederegenskaper som rollemodell og inspirator, men derimot det å se den enkelte ansatte og utnytte deres kompetanse.

Prosjektet hadde et sterkt fokus på en lederstil som skal inspirere til endring og utvikling. Vi hadde derfor forventet funn i vår undersøkelse som bekrefter dette. Det fant vi imidlertid ikke. Ingen av våre informanter var opptatt av leder som fasilitator eller endringsagent. Tema som relasjonell velferd og kommunen som en samskapingsarena synes å være fjernt fra de ansatte arbeidshverdag i bofellesskap. Spørsmålet er da hvordan kommunen skal få dette implementert nede i organisasjonen, og i den enkelte avdeling. OPP prosjektet blir et eksempel på noe som har gode intensjoner, men er “top down” styrt og de ansatte har ikke etterspurt denne «medisinen» for et bedre arbeidsmiljø, og de er usikre på hvorfor prosjektet kom. De er fornøyde med å komme ut av boligen og være sammen noen dager (noe som

oppleves positivt for arbeidsmiljøet i seg selv) jmf “Hawthorne- effekten”: når du setter lys på noe så vil du få effekt – rett og slett fordi du får mer av det du gir oppmerksomhet til.

### 5.3. Oppsummering

Her presenteres først våre hovedfunn på problemstilling 1, hvordan ansatte i bofellesskap opplever sitt arbeidsmiljø, og så vil hovedfunn på ledelse i problemstilling 2 presenteres til slutt.

- Tilfeldigheter som gjorde at de begynte i bofellesskap, trivsel gjorde at de fortsatte
- Høy grad av indre motivasjon
- Relasjon til brukerne er hovedmotivasjon
- Felles faglig plattform
- Høy arbeidsmoral
- Høy grad av mestring
- Stolte av jobben
- Uttalte/uklare mål
- Høy grad av autonomi

Om ledelse er hovedfunn at ansatte mener at ledelse har betydning for arbeidsmiljøet, og de trenger ledere med disse egenskapene:

- Kjennskap til brukergruppen
- Engasjement for brukergruppen
- Tydelig ledelse
- Tilstedeværende ledelse
- Tydelige mål
- Struktur og oversikt på drift
- God relasjon
- Rettferdighet
- Anerkjennelse
- Oppgaver tilpasset den enkeltes kompetanse
- Tillitsfull ledelse
- Håndtere konflikter
- Være beslutningsdyktig

Om OPP prosjektets betydning for nærvær og det psykososiale arbeidsmiljøet fant vi:

- Noen oppgir bedre kommunikasjon og forståelse for ulikheter i personalgruppa
- Prosjektet var lite kommunisert til ansatte på forhånd
- Noen har fått brukt enkelte deler av verktøyene i prosjektet i ettertid
- Prosjektet er i liten grad fulgt opp i ettertid
- 10 av 11 har ikke merket endring hos leder etter lederskolen

I det foregående har vi presentert og drøftet funn fra studien vår om ansatte i bofellesskap i Kristiansand kommune sin opplevelse av arbeidsmiljøet, og hvilken betydning ledelse har for dette. Avslutningsvis i neste kapittel oppsummeres tema for oppgaven, sentrale funn og våre anbefalinger videre basert på våre funn.



## 6.0. KONKLUSJON OG VEIEN VIDERE

Her vil vi oppsummere vår studie, og komme med anbefalinger til veien videre, ut fra våre hovedfunn.

### 6.1 Tema for oppgaven

Utgangspunktet vårt for å skrive denne oppgaven var vår interesse for ledelsesfaget og hva som gjør at enkelte ansatte går på jobb uansett hvor dårlig dagen måtte være. Tema for denne oppgaven har vært å forske på psykososialt arbeidsmiljø, og i hvilken grad ledelse har innvirkning på dette. Et stadig høyere sykefravær i Norge, og da spesielt i helserelaterte yrker i offentlig sektor, er en utfordring for velferdsstaten. Det blir da interressant å se på hva arbeidsmiljøet kan ha av betydning for sykefravær, og for å opprettholde bærekraftige tjenester i framtiden. Vi ønsket da å undersøke hva som hemmer og fremmer et godt arbeidsmiljø i Kristiansand kommune, og da spesifikt i bofellesskap i habilitering og rus/psykisk helse. Dette ledet oss etter hvert til følgende problemstilling: «Hvordan opplever ansatte i bofellesskap i Kristiansand kommune sitt arbeidsmiljø? I hvilken grad mener de ledelse har betydning for et godt arbeidsmiljø?» Vi har avgrenset oppgaven til å omfatte det psykososiale aspektet ved arbeidsmiljø.

Det finnes store mengder litteratur som omtaler temaet, og det er mye å velge i. Vi landet etter hvert på å støtte oss til Bolman & Deal sitt teoretiske rammeverk om organisasjoner og ledelse, samt teori knyttet til organisasjon og psykososialt arbeidsmiljø.

Vi valgte en kvalitativ metode som forskningsstrategi for å belyse vår problemstilling. Vi tok utgangspunkt i 10 kommunale bofellesskap innenfor habilitering og rus/psykisk helse i Kristiansand kommune som hadde vært med i et nærværprosjekt, OPP prosjektet, og valgte respondenter ut ifra dette utvalget. Vi intervjuet 11 informanter i fra 6 ulike bofellesskap. Målet var å få fatt i enkeltindividets oppfatning av arbeidsmiljø og hva som påvirker det. Vi brukte semistrukturerte dybdeintervju, noe som gav oss en viss struktur på datamaterialet vårt. Strukturen var til god hjelp i analysearbeidet da vi skulle redusere datamaterialet og se etter interessante funn og mønstre i studien.

## 6.2 Funn

I dette avsnittet vil vi oppsummere studiens sentrale funn knyttet opp imot vår problemstilling «hvordan opplever ansatte i bofellesskap sitt arbeidsmiljø, og hvilken betydning mener de ledelse har for arbeidsmiljøet»

Hovedvekten av de ansatte i de bofellesskapene vi undersøkte oppga at de trivdes godt, og opplevde et godt arbeidsmiljø. Et mindretall beskrev et mindre godt arbeidsmiljø, og utfordringer knyttet til ledelse og trivsel. Vi fant at det var motiverte ansatte som opplevde høy grad av mestring, og høy grad av indre motivasjon. Det var mest tilfeldigheter som gjorde at informantene begynte å jobbe i bofellesskap, men trivsel gjorde at de fortsatte, og alle har jobbet i mange år. Alle oppga relasjon til brukerne/beboerne som sin hovedmotivasjon for jobben. De var opptatt av å ha en felles faglig plattform og opplevde høy grad av autonomi i arbeidet. Flere av dem oppga at målene for arbeidet var uttalte/uklare, men de er stolte av jobben sin.

Samtlige i vår undersøkelse mente at ledelse har betydning for arbeidsmiljøet. Noen var fornøyde med sin leder pr i dag, mens andre ikke var det. Lederegenskaper som fremmer et godt arbeidsmiljø og bidrar til trivsel samsvarer mest med HR-ledelse som beskrevet tidligere. De var opptatt av ledere som var faglig dyktige, engasjerte, kjennskap til brukergruppen, tydelig og tilstedeværende. I tillegg mente de at leder må være rettferdig, gi anerkjennelse, ha gode relasjoner til alle, og gi oppgaver tilpasset den enkelte ansatte. Ledere må også kunne vise retning, ta beslutninger og håndtere konflikter for at arbeidsmiljøet skal være bra. Vi ser dette i sammenheng med at de fleste opplever at enheten har utydelige mål. Der hvor det «skurrer» i arbeidsmiljøet på grunn av utydelig ledelse, oppstår det uformelle ledere, og uenigheter i personalgruppen. Fravær av disse lederegenskapene mener de hemmer et godt psykososialt arbeidsmiljø.

Våre funn på OPP prosjektet viser at det er et prosjekt med gode intensjoner, men som er lite forankret hos de ansatte, og de fleste lederne har heller ikke fulgt dette opp mellom samlingene, og heller ikke etter at prosjektet ble avsluttet. Den lederstilen som Kristiansand kommune og OPP prosjektet vektlegger, transformasjonsledelse, egner seg best for endring,

mens de ansatte foretrekker ledelse som er ivaretagende, fleksibel og til stede på bofellesskapet, og er ikke opptatt av den samhandlende og innovative lederen.

### **6.3 Studiens anbefalinger videre**

Alle som utfører arbeid har et psykososialt arbeidsmiljø, men det er forskjellig i fra arbeidsplass til arbeidsplass. Arbeidsmiljøet i bofellesskap skiller seg ut fra andre arbeidsmiljø på enkelte punkter. De har lite mulighet til å være sammen som kollegaer, de jobber mye en og en sammen med beboerne, og ikke mye sammen med kollegaer. De jobber turnus, og vil da også treffe ulike kollegaer når de er på jobb, i tillegg til at de ikke treffer sin leder veldig ofte. Arbeidsmiljøet blir da noe annet enn for eksempel i et kontorlandskap.

Med utgangspunkt i vårt teoretiske rammeverk om arbeidsmiljø og ledelse, er det utfordrende å anvende teorien i vår kontekst. Arbeidsmiljø i bofellesskap skiller seg vesentlig fra de arbeidsmiljø som blir beskrevet i litteraturen, da først og fremst i forhold til turnus- og mye alenearbeid med beboere. Denne konteksten kan man ikke endre på da det er døgnbemannede boliger, og spørsmålet blir da hvordan man kan tilpasse ledelse og arbeidsmiljøarbeid best mulig ut fra kontekst. For å iverksette gode og virkningsfulle arbeidsmiljøtiltak, må en først vite hva som kjennetegner akkurat denne arbeidsplassen.

OPP prosjektet er i utgangspunktet et nærværs- og kulturbyggingsprosjekt med gode intensjoner. Prosjektet fant vi imidlertid dårlig forankret, det kan skyldes mangel på kommunikasjon både før oppstart, underveis i prosjektet og etter avslutning. Det kommer tydelig frem at det ikke ble prioritert å jobbe med prosjektet mellom samlingene, og i etterkant av prosjektet. God prosjektgjennomføring krever bedre tilpasning, og mer «bottom up» forankring enn det vi fant i studien. I tillegg er det viktig at undervisningsopplegg og kommunikasjon tilpasses ansattgruppen og den konteksten de er i, både ut fra fagutdanning, kompetanse og interessefelt. De ansatte tok i liten grad eierskap til prosjektet, og forstod ikke heller hvorfor prosjektet kom og hva som var målet. Prosjektet tar ikke i tilstrekkelig grad hensyn til det særegne arbeidsmiljøet som vi finner i bofellesskap i Kristiansand kommune. Vi ser også at det er et gap mellom hva ansatte etterspør av ledelse, og hvilken ledelse kommunen og OPP prosjektet vektlegger i sin «lederskole». Den lederstilen som Kristiansand kommune og OPP prosjektet vektlegger, transformasjonsledelse, egner seg best for endring,

mens de ansatte foretrekker ledelse som er ivaretagende, fleksibel og tilstedeværende, og er ikke opptatt av den samhandlende og innovative lederen.

Avdelingslederrollen slik de ansatte ønsker seg er en utfordring for kommunen ettersom ansatte ønsker seg en tilstedeværende leder på hvert bofellesskap, mens strukturen Kristiansand kommune har lagt opp til er at hver avdelingsleder har ansvar for 2-3 fysisk adskilte bofellesskap. At avdelingslederne i tillegg jobber kun på dagtid, mens de ansatte jobber turnus, er også en strukturell utfordring i forhold til ønsket om tydelig og tilstedeværende ledelse i bofellesskapene. Dette gjør også relasjonell ledelse mer utfordrende i bofellesskap. Det er en krevende øvelse å tilpasse ledelse i den type kontekst.

Kristiansand kommune har i sin tjenestebeskrivelse for bolig med bemanning som formål å sikre forsvarlige og nødvendige helse- og omsorgstjenester for personer over 18 år som har behov for nærhet til personell store deler av døgnet. Dette er en overordnet målsetting for målgruppen, og spesifikke målsettinger skal bli beskrevet i brukers individuelle planer. Hva disse planene inneholder, og om det er skissert mål for den enkelte, har ikke informantene gitt uttrykk for at de kjenner til. Med tanke på at det er svake brukere, kan vi undre oss over at ikke målene er mer uttalt. Vi forutsetter at det foreligger lovpålagte planer uten at vi har undersøkt dette videre.

Basert på våre funn som er presentert og drøftet, vil vi gi følgende anbefalinger til videre arbeid:

**Til forskningsfeltet:**

- Forske på mer på effektiv ledelse i bofellesskap
- Forske på arbeidsmiljø i ulike kontekster, spesielt i bofellesskap med turnusarbeid og mye alenarbeid
- Forske mer på hvilke arbeidsmiljøtiltak som virker i ulike kontekster

### **Til Kristiansand kommune:**

- Vurdere organisasjonsstrukturen i bofellesskap i kommunalområdet Livsmestring, det mest optimale er en avdelingsleder pr avdeling
- Vurdere om det er administrative oppgaver som avdelingsledere ikke trenger å ha ansvar for og i stedet frigjøre tid til utviklings- og personalarbeid for å tette gapet mellom forventninger til leder, og det leder har mulighet til å utføre slik det er i dag
- Ta hensyn til kontekst ved innføring og gjennomføring av arbeidsmiljøtiltak, lederopplæring og nærværarbeid. Arbeidsmiljø i bofellesskap er særegne og skiller seg ut fra andre arbeidsmiljø
- Dersom hele, eller deler av OPP prosjektet skal videreføres, må det sikres bedre forankring blant ansatte, og ressurser nok hos leder til å kunne gjennomføre og implementere det i tjenesten
- Undersøk eventuelle kompetansebehov i tjenesten, og sikre at ansatte har nødvendig fagkompetanse for å kunne gi gode og forsvarlige tjenester

### **Til avdelingsledere i bofellesskap:**

- Sett fokus på mål og kommunisere dette bedre i tjenesten, og forankre dette nedenifra og opp.
- Fokuser på relasjonsbygging med den enkelte ansatte, og sikre at alle får brukt sine evner og kompetanser
- Vær så tilgjengelig og til stede som mulig for de ansatte
- Vær tydelig i kommunikasjon og ta konflikter når de oppstår

### **Til ansatte i bofellesskap:**

- Hver enkelt er ansvarlige for å bidra til et godt arbeidsmiljø, og det er viktig å ha toleranse for at kollegaer er ulike
- Fortsett å tro på brukerne, og vit at du utgjør en forskjell hos mennesker som trenger deg

Vår studie er basert på 11 informanter i noen ulike bofellesskap i Kristiansand kommune. Det gir oss et innblikk i deres arbeidsmiljø og ledelsens betydning, men det gir ikke et totalt bilde

av hvordan alle ansatte har det på jobb. Det at vi i tillegg har forsket i egen organisasjon, kan ha innvirkning på svarene vi fikk. Korona pandemien fra 2020-2022, rett i etterkant av kommunesammenslåing 1. januar 2020 kan også ha påvirket svarene i studien. Det har vært mye kriseledelse fra hjemmekontor i denne perioden, og de ansatte i helsesektoren har hatt ekstremt stor arbeidsmengde gjennom pandemien, noe som kan ha innvirkning på våre funn. Vi håper likevel at de funn vi har gjort kan bidra til at fremtidige prosjekter og nærværarbeid tar utgangspunkt i hva det enkelte arbeidsmiljø trenger, og sikrer medvirkning fra de ansatte gjennom hele prosessen.

## 7.0. LITTERATURLISTE

Arbeidsmiljøloven (2006) Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v. (LOV-2005-06-17-62) Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Baldersheim, H, Øgård, M, Haug, A.V & Hye, L (2021). *Den kommunale mellomlederenselvstendig lagspiller*. (1. utg.) .Bergen:Fagbokforlaget.

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler*. (6. utg.) .Oslo:Gyldendal Akademisk.

Brinkman, S & Kvale, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utg). Gyldendal Akademisk.

Cameron, Kim S. & Quinn Robert E. *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. (1. utg).Oslo: Cappelen Damm AS

Cameron, K.S., Quinn, R.E., Degraff, J. & Thakor, A.V (2014). *Competing Values Leadership* (2. utg.) Massachusetts: Edward Elgar Publishing.

Einarsen, S.V. & Skogstad, A (red.) (2021) *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (3.utg). Fagbokforlaget.

Engelsrud, Gerd (2015) *Styring og vern. Arbeidsrett i offentlig sektor*. (5. utg, 2. opplag).Oslo: Cappelen Damm AS.

*Faktabok om arbeidsmiljø og helse* (2018). STAMI-rapport, årgang 19, nr. 3, Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.

*Faktabok om arbeidsmiljø og helse* (2021). STAMI-rapport, årgang 22, nr. 3, Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.

Hansen, I. L. S & Grødem, A.S. (2018) *Samlokalisterte boliger og store bofellesskap. Perspektiver og erfaringer i kommunene*. Fafo rapport (2012:48)

- Hjerm, M & Lindgren, S (2011) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*. (1. utg). Gyldendal akademisk
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg).Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg).Bergen: Fagbokforlaget.
- Karlson, B. og Borg, M. (2018) *Perspektiver på psykisk helse- og rusarbeid. Recovery, erfaringsbasert kunnskap og samarbeidsbasert kunnskapsutvikling*. Fagbokforlaget.
- Kommunal- og distriktsdepartementet (2022). *Informasjon om arbeidet med tillitsreformen*. Hentet fra [Informasjon om arbeidet med tillitsreformen - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Kommunal- og distriktsdepartementet (2022). *Tillitsreform*. Hentet fra [Tillitsreform - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)
- Kristiansand kommune. (2021, 13. januar) Organisasjonskart. Hentet fra [10352-kristiansand-kommune---organisasjonskart-0121.pdf](https://www.kristiansand.kommune.no/10352-kristiansand-kommune---organisasjonskart-0121.pdf)
- Kristiansand kommunes Arbeidsgiverstrategi fram mot 2030. [11247 Kristiansand kommune - A4 Arbeidsgiverstrategi fram mot 2030 003 .pdf](https://www.kristiansand.kommune.no/11247-Kristiansand-kommune-A4-Arbeidsgiverstrategi-fram-mot-2030-003.pdf)
- Kuvaas, B. og Dysvik, A (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L (2020) 10- faktor undersøkelsen. Hentet fra <https://www.10faktor.no/beskrivelse-av-de-10-faktorene>
- Pasient- og brukerrettighetsloven (1999). Lov om pasient- og brukerrettigheter. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-63>



Sosialdepartementet. (1989-90) *Om gjennomføringen av reformen for mennesker med psykisk utviklingshemming*. (St.meld. nr. 47. 1989-90) Hentet fra [Om gjennomføring av reformen for mennesker med psykisk utviklingshemming - Nasjonalbiblioteket \(nb.no\)](#),

Sosial- og helsedepartementet (1997). *Åpenhet og helhet- Om psykiske lidelser og tjenestetilbudene*. (St.meld. nr 25. 1996-97) Hentet fra [St meld nr 25 \(regjeringen.no\)](#)

Sosial- og helsedepartementet (1998). *Om opptrappingsplan for psykisk helse 1999-2006. Endringer i statsbudsjettet for 2008*. (St.prp. nr. 63 1997-98)

Spurkeland, J (2020). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. (3. utg) Oslo: Universitetsforlaget.

STAMI frokostseminar- en bra dag på jobb (videoklipp). Hentet fra [Frokostseminar 5. mars – En bra dag på jobb - YouTube](#)

Stub (2013). *Recovery-en filosofi*. Hentet fra [Recovery - en filosofi - NAPHA Nasjonalt kompetansesenter for psykisk helsearbeid](#)

Svartdal (2018). *Mestring*. Hentet fra [mestring – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)

Tjora, Aksel (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4.utg) Gyldendal Norsk Forlag.

## **Vedlegg 1: OPP- beskrivelse av prosjektproduktet**

**Ledernivå:** I 2019 er det planlagt 10 intervensjoner/veiledninger med lederne i gruppe. Veiledningen utføres av deltagerne i prosjektgruppen og 6 ganger med professor i ledelse fra NTNU (Ottar Ness). 10 ulike intervensjoner med involverte avdelingsledere for å understøtte og implementere en Recovery-støttende praksis i tjenesten, med søkelys på nærvær, identitet, utvikling, teamutvikling, mestring på jobb og tilrettelegging for sykemeldte på kort og lang sikt. Kartlegging av lederstil.

**Avdelingsnivå:** Fire kursdager for hver avdeling. De to første 3 timer. De to neste 5 timer. Dagen ledes av deltagerne i prosjektgruppen. Hovedtemaer er: Kultur med fokus på individets styrker og ulikheter, kommunikasjon, teambuilding, Recovery, relasjonell velferd og samskipling.

**Ad-hoc møter på avdelingsnivå:** Vi kan også komme mellom kursdagene, og bli med på personalmøter, hvis noe er vanskelig å håndtere alene.

**Prosjekt møter:** Små brukermedvirkningsprosjekter på avdelingene – prosjektgruppen bistår.

**Individnivå:** Styrkebasert samtaleverktøy: Oppfølging av ansatte med sykefravær eller andre med behov. Den sykemeldte (eller den som ønsker det av ulike grunner) får i samarbeid med sin avdelingsleder tilbud om en styrkebasert samtale. Denne utføres under veiledning av en av psykologene i prosjektgruppen.

**Brukernivå:** samtaler med beboere sammen med prosjektansatt.

(Utdrag fra Styringsdokumentet til prosjekt OPP – med arbeidsgleden.)

## Vedlegg 2, intervjuguide

### INTERVJUGUIDE

#### 1. Motivasjon

Hva motiveres du av i ditt arbeid?

#### 2. Mestring

I hvilken grad opplever du at du mestrer arbeidsoppgavene dine?

#### 3. Autonomi

I hvilken grad og på hvilken måte opplever du at du får være med å påvirke egen arbeidssituasjon?

#### 4. Ledelse

Hva mener du kjennetegner en god leder?

Hva mener du leder bør vektlegge for å utvikle et godt arbeidsmiljø?

#### 5. OPP-prosjektet

Hva vet du om OPP-prosjektet? I hvilken grad mener du det har endret arbeidsmiljøet i bofellesskapet?

## Vedlegg 3: Informasjonsskriv til informanter

### Vil du delta i forskningsprosjektet

*” Hvordan opplever ansatte i bofellesskap i Kristiansand kommune arbeidsmiljøet? I hvilken grad mener de ledelse har betydning for et godt arbeidsmiljø ”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan arbeidsmiljøet er i bofellesskap i Kristiansand kommune, og hvordan ledelse påvirker dette. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Formålet med prosjektet er å se ansattes arbeidsmiljø, og i hvilken grad ledelse har betydning for dette. Det vil bli gjort ca. 15 intervjuer til studien, og det vil være intervjuer med ansatte på ulike bofellesskap som deltar, eller har deltatt i OPP prosjektet.

Dette er en masteroppgave i ledelse i kommunal sektor ved UIA.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Dette er en masteroppgave i ledelse ved UIA, og utføres av ansatte i Kristiansand kommune som er ansvarlig for prosjektet.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du jobber på bofellesskap i Kristiansand kommune som har hatt, eller holder på med OPP prosjektet som har fokus på arbeidsmiljø. Vi har i vår studie valgt å ta utgangspunkt i ansatte på bofellesskap som har jobbet der siden før OPP prosjektet startet, og du er en av de. Vi ønsker å intervju 15 ansatte med ulik fagbakgrunn og stillingstype og stillingsprosent fra ulike bofellesskap og vi håper at du har mulighet til å gjennomføre et intervju med oss.

Det er avdelingslederne ved de ulike bofellesskapene som har gitt oss utvalg av ansatte som vi kan sende henvendelse til.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Vi ønsker å gjennomføre fysisk intervju på inntil 1 times varighet med deg. Vi vil ta opp samtalen på opptaker for å kunne transkribere intervjuet i etterkant som dokumentasjon til studien. Vi vil slette lydopptak etter at vi har transkribert det. Vi vil stille deg spørsmål som går på hvordan du opplever arbeidsmiljøet og hva som er viktig for deg, motivasjon og betydning av ledelse. Intervjuene blir anonymisert når vi bruker den i studien.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Veilederne våre ved UIA Linda Hye og Nichole M. Silva Elgueta vil i tillegg til oss som gjennomfører intervjuene ha tilgang til informasjonen.
- Utskrift av intervjuene vil bli lagret med egne koder slik at ditt navn og kontaktopplysninger ikke vil være tilgjengelig for andre.

I studien vil alle funn bli anonymisert slik at dine svar ikke vil kunne gjenkjennes av andre.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er innen utgangen av juli 2022. Opptak slettes rett etter transkribering, og vi vil ikke lagre utskrift av intervju med personopplysninger etter at prosjektet er godkjent

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Kristiansand kommune har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Dine rettigheter**

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

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

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Kristiansand kommune ved Monica Brandsrud, tlf. 996 47099, eller Anett Gunnufsen,
- tlf. 402 38079. Veiledere ved UIA er Nichole M. Silva Elgueta og Linda Hye
- Vårt personvernombud i Kristiansand kommune er Ingrid Skaim, mailadresse [personvernombud@kristiansand.kommune.no](mailto:personvernombud@kristiansand.kommune.no)
- 

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Nichole M. Silva Elgueta

Anett Gunnufsen og Monica Brandsrud

Prosjektansvarlig

Studenter

(Forsker/veileder)

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Arbeidsmiljø i bofellesskap i Kristiansand kommune», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

