

Hvordan kan jeg beholde deg?

Hvordan beholde erfarne sykepleiere i døgnavdeling psykisk helsevern?

Anne-Mette Utby

Master i Helseadministrasjon

30 studiepoeng

Institutt for helse og samfunn

Medisinsk fakultet



Sammendrag

Tittel: Hvordan beholde erfarne sykepleiere i døgnavdeling psykisk helsevern. En studie av hva som motiverer ansatte til å bli værende på arbeidsplassen.

Bakgrunn: Helsepersonellkommisjonens rapporten Tid for handling kom ut i februar 2023. Den beskriver økende rekrutteringsproblemer, og da spesielt på sengeposter og i psykisk helsevern. Rapporten kommer også inn på turnover, hvor tilgangen på helsepersonell ikke bare handler om rekruttering, men også å beholde personell og begrense turnover. Viktigheten av å begrense turnover har sammenheng med opplevd kvalitet både fra ansatte og pasienter, samt at opplevd kvalitet også kan påvirke ønsket om å bytte jobb. Studien ser derfor på hvilke motivasjonsfaktorer som er viktig for å beholde erfarne sykepleiere i døgnavdeling psykisk helsevern.

Problemstilling: Problemstillingen har til hensikt å identifisere og kartlegge motivasjonsfaktorer blant ansatte som er erfarne sykepleiere i døgnavdeling psykisk helsevern. For å kunne belyse dette ble Deci og Ryans selvbestemmelsesteori, Herzbergs to-faktor modell, Mintzbergs 10 lederroller og teori om organisasjonskultur brukt. Det er sett på indre og ytre motivasjon samt leders rolle.

Metode: Studien er gjennomført ved bruk av kvalitativ metode ved semistrukturerte intervjuer. Det ble intervjuet 8 sykepleiere ved ulike sykehus på Østlandet, hvor alle hadde jobbet over 5 år.

Resultater: Funnene i denne studien viser at hovedårsakene til at sykepleierne blir værende handler om arbeidsmiljø og opplevd autonomi eller selvstendighet. Tillit kom også opp som ett viktig tema. Tillit, for de som ble intervjuet handlet ikke bare om tillit til utførelsen av oppgaver, men også trygghet og støtte i krevende situasjoner. Slik det blir tolket kan det tyde på at indre motivasjon spiller større rolle enn ytre motivasjon. Det viktigste funnet opp mot lederens rolle handler om å fremme indre motivasjon hos de ansatte. Ut ifra dette kan man tenke at autonomistøttende ledelse og tillit er de viktigste faktorene for å skape motivasjon hos sykepleierne.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på ett lærerikt og spennende studie. Tross det til tider har vært krevende, vil jeg ta med meg mye ny kunnskap videre. Og selve masteroppgaven har vært en prosess med både opp- og nedturer. Men det har vært veldig lærerikt og jeg håper også andre kan dra nytte av det som kommer frem i denne oppgaven.

Og som leder av en døgnpost har akkurat det med å beholde ansatte engasjert meg i mange år. Problemstillingen kommer av en genuin nysgjerrighet som leder, på hvilke faktorer er viktig for de ansatte for at de skal ønske å bli værende på arbeidsstedet. Men også så andre ledere kan lese denne masteroppgaven for å få inspirasjon til hvordan beholde erfarne sykepleiere.

Jeg vil takke min veileder Frode Veggeland. Først og fremst for at du hadde troen på meg, og motiverte meg. Men også for en lærerik prosess med god veiledning, diskusjon og tilbakemelding.

Samtidig vil jeg takke de som tok seg tid til å stille opp til intervju, oppgaven hadde ikke blitt til uten dere.

Så fortjener de som har stilt opp sånn at jeg har kunne konsentrere meg om skole en takk. Marianne, min leder, for at du har tilrettelagt for fri og kommet med oppmuntrende ord på veien. Og Sissel, min stedfortreder, for at du alltid har vært på jobb og håndtert den daglige driften mens jeg har vært på skolen.

Til slutt vil jeg takke min samboer Jonas og ungene for tålmodighet, motivasjon og omsorg mens jeg har skrevet. Og alle gode venner og familie som har heiet på meg i prosessen.

Takk!

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning.....	1
1.1	Presentasjon av tema	1
1.2	Formål og problemstilling.....	1
1.3	Avgrensinger og begrepsavklaring	2
1.3.1	Begrepet beholde	2
1.3.2	Erfarne sykepleiere.....	3
1.3.3	Døgnavdeling psykisk helsevern.....	4
2.0	Teoretisk rammeverk	5
2.1	Motivasjon.....	5
2.2	Indre og ytre motivasjon	5
2.3	Motivasjons- og hygienefaktorer	8
2.4	Lederens rolle	8
2.5	Organisasjonskultur.....	10
2.6	Teoretisk rammeverk oppsummert	12
3.0	Metode	13
3.1	Valg av metode.....	13
3.2	Forskerrollen	13
3.3	Utvalg.....	14
3.4	Gjennomføring av intervjuene	15
3.5	Etikk og personvern.....	16
3.6	Transkribering og analyse.....	16
3.7	Validitet	17
3.8	Repeterbarhet	17
3.9	Metodiske refleksjoner	18
3.10	Tidligere forskning	18
4.0	Presentasjon av funn	22
4.1	Indre motivasjon.....	22
4.1.1	Autonomi og selvstendighet	22
4.1.2	Kompetanse og mestring.....	23
4.1.3	Tilhørighet	25
4.2	Ytre motivasjon	25
4.2.1	Lønn	25
4.2.2	Turnover	26

4.2.3 Sykepleieidentiteten.....	27
4.2.4 Turnus.....	27
4.2.5 Leders rolle	28
4.3 Hovedfunn på hvilke faktorer som er viktig for at medarbeiderne blir værende.....	30
5.0 Diskusjon	31
5.1 Indre motivasjon.....	31
5.1.1 Autonomi og selvstendighet	31
5.1.2 Behovet for kompetanse	32
5.1.3 Tilhørighet	33
5.2 Ytre motivasjon	34
5.2.1 Lønn og turnus.....	34
5.2.2 Turnover	35
5.2.3 Sykepleieidentiteten.....	35
5.2.4 Leders rolle	36
6.0 Konklusjon	38
6.1 Veien videre.....	39
Referanser	40
Vedlegg 1	42
Vedlegg 2	46
Vedlegg 3	49

1.0 Innledning

1.1 Presentasjon av tema

Temaet for denne oppgaven er knyttet til arbeidet med å beholde sykepleiere innen psykisk helsevern.

«Norge har i dag ett stort behov for sykepleiere. Ifølge Nav har antallet ubesatte stillinger doblet seg fra 2015 til 2023, fra 2350 til 4650. Behovet for sykepleiere vil øke i tiden fremover» (1 s11)

Det har blitt utgitt flere NOUer de siste årene som har fokus på rekrutteringsproblemer i Helse og omsorgssektoren. I fremtidige kompetansebehov III- NOU 2020:2 snakker man allerede om rekrutteringsproblemer av sykepleiere (2).

I en artikkel i sykepleien i 2021, hvordan rekruttere, beholde og bruke sykepleiere riktig, skriver forsker Heidi Gautun «Underbemanningen er selvforsterkende. For få sykepleiere på jobb fører til store arbeidsbelastninger og ett stort udekket sykefravær, at sykepleiere slutter og at tjenesten får problemer med å rekruttere» (3).

I desember 2021 blir helsepersonellkommisjonen oppnevnt av regjeringen for å finne tiltak både for å utdanne og rekruttere, men også beholde helsepersonell i årene fremover.

Helsepersonellkommisjonens utredning Tid for handling ble lagt frem 2 februar 2023, og var en utfyllende rapport. Den beskriver rekrutteringsproblemene som økende, hvor de tidligere har vært i kommunal helse- og omsorgstjeneste og i distriktene, mens det nå også er rekrutteringsproblemer i spesialisthelsetjenesten og i de sentrale strøk. Og at det spesielt er vanskelig med rekruttering til blant annet sengeposter og psykisk helsevern. Videre i rapporten kommer de inn på turnover, hvor tilgangen på helsepersonell ikke bare handler om rekruttering, men også å beholde personell og begrense turnover. Viktigheten av å begrense turnover har sammenheng med opplevd kvalitet både fra ansatte og pasienter, samt at opplevd kvalitet også kan påvirke ønsket om å bytte jobb (4).

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne masteroppgaven er å se på faktorer som gjør at erfarne sykepleiere ønsker å bli værende i jobben sin på døgnavdeling i psykisk helsevern. Dette vil bli belyst gjennom dybdeintervjuer med sykepleiere som har vært ansatt på døgnavdeling psykisk helsevern i over fem

år. Dette for å få innsikt i deres tanker og erfaringer knyttet til hvorfor de ønsker å bli værende på samme arbeidssted. Så vil vurdere funnene opp mot kjente teorier om motivasjon. Dette for å kunne se på hvilke faktorer som er viktig for ledere å være klar over for å kunne beholde erfarne sykepleiere.

Problemstilling er:

Hvordan beholde erfarne sykepleiere i døgnavdeling psykisk helsevern?

Med følgende forskningsspørsmål:

Hvilke faktorer motiverer sykepleiere og bidrar til at de bli værende i jobben?

Hvilken rolle spiller indre og ytre motivasjon?

Hva kan en leder gjøre for å beholde medarbeidere?

1.3 Avgrensinger og begrepsavklaring

1.3.1 Begrepet beholde

Det er vanskelig å definere begrepet beholde uten å også se på andre sentrale begreper som rekruttering og turnover.

Ifølge Tid for handling var det i 2021 47 000 sykepleieårsverk i spesialisthelsetjenesten, som er en svak vekst fra 2011. Ser man på antall vernepleierstillinger har disse økt betydelig fra 2015 hvor det var 1858 årsverk mens det i 2021 var økt til 2244, og økningen har primært funnet sted i psykisk helsevern og tverrfaglig spesialisert behandling (TSB) (4).

Spesialisthelsetjenesten opplever rekrutteringsutfordringer, og spesielt psykisk helsevern trekkes da frem, og døgnavdelinger opplever avtagende antall søkere. Rekrutteringsutfordringene kan i verste fall ha konsekvenser som at behandling må utsettes eller at enheter må stenges. Tid for handling peker på at rekrutteringsutfordringene forsterkes av at antall stillingsutlysninger etter sykepleiere har økt kraftig. Det pekes også på at stillingsutlysninger kan brukes som en termometer for etterspørselen av sykepleiere (4).

Tilgangen på helsepersonell handler ikke bare om rekrutteringsutfordringer, det handler også om å begrense turnover eller det å beholde ansatte. Turnover er naturlig på ett visst nivå, og i store organisasjoner vil det alltid være noen som slutter mens nye begynner. Det vil kunne variere hva som er gunstig turnover ut fra hvilken virksomhet det er, men det må også veies opp mot at det på ett punkt kan bli belastende for tjenesten. Hvor lett det er å rekruttere er ofte det som avgjør graden av

ulempe. Men man skal også tenke at turnover kan være positivt for virksomheten, da man får inn nye impulser. Ser man på hvordan turnover kan påvirke kvaliteten i tjenesten, kan man tenke at pasientens opplevelse av tjenestene kan bli påvirket av høy turnover. I tid for handling viser de til at Riksrevisjonen fant at turnoverpåvirker opplevelsen av kvalitet i tjenestene hos de ansatte og at opplevd kvalitet igjen kan påvirke de ansattes ønske om å bytte jobb. Samt at turnover krever rekruttering, som igjen krever opplæring av nye ansatte, som igjen har både økonomiske og organisatoriske konsekvenser, som for eksempel økt belastning på andre ansatte i form av ekstra oppgaver som opplæring. Men skiller på intern og ekstern turnover, hvor intern turnover er de som går internt i organisasjonen for eksempel fra døgnavdeling til poliklinikk. Ekstern turnover er de som går ut av organisasjonen (4).

Å beholde handler om å motvirke at ansatte slutter og da å hindre for høy turnover. I denne oppgaven skal jeg se på faktorer som er viktig for motivasjonen til at de ansatte blir i stillingene sine.

1.3.2 Erfarne sykepleiere

I problemstillingen brukes begrepet «erfarne sykepleiere». Jeg har valgt å definere erfarne sykepleiere som de som har mer enn 5 års erfaring. Grunnen til at jeg har valgt å se på erfarne sykepleiere handler om den kompetansen som kreves i behandlingen av psykiske lidelser. Det man ofte ser er at de nyutdannede sykepleierne ofte ønsker å jobbe på sykehus, etter noen år så går de ofte over til de kommunale helse- og omsorgstjenestene. I «sammen om mestring» skriver de om at det å ha tilstrekkelig kunnskap om psykiske problemer og dets konsekvenser er en forutsetning for å kunne yte gode og tilpassede tjenester. Og pasientenes problemer og behov vil kunne variere ut fra sykdommens art og grad. Og de som møter disse pasientene har en fordel om de har møtt ulike pasienter før for å kunne tilpasse tjenesten til hva hver enkelt trenger (4,5).

En viktig faktor i behandlingen av psykiske lidelser er relasjon. En god relasjon innehar tillit, trygghet, troverdighet og likeverdighet. Man må også være god på å skape en allianse til pasienten. For å kunne skape en allianse må pasienten oppleve at sykepleieren har forståelse, respekt og empati for pasientens problem og livssituasjon. For pasienter med alvorlige og langvarige problemer har ofte kontinuitet en stor betydning. Det å kunne møte samme sykepleieren hvis du blir innlagt igjen kan ofte oppleves som en trygghet for pasienten, man møter da noen som både kjenner historien til pasienten og en som vet hva som kan hjelpe når man har det vanskelig (5).

1.3.3 Døgnavdeling psykisk helsevern

Psykisk helsevern er definisjonen på undersøkelse og behandling, samt pleie og omsorg av menneske med psykiske lidelser i spesialisthelsetjenesten. Dette dreier seg da om avdelinger innenfor ett helseforetak, og kan både være akuttpsykiatri, spesialiserte langtidsavdelinger og distriktpsikiatriske avdelinger. Det kan både være institusjoner og polikliniske tjenester. Det er psykisk helsevernloven som regulerer tjenestene som ytes, både etablering og gjennomføring både av frivillig og tvunget psykisk helsevern. De spesialiserte sykehusfunksjonene har øyeblikkelig hjelp plikt, og gir tilbud til de som trenger det. Tilstander som utløser øyeblikkelig hjelp plikten kan blant annet være psykotiske tilstander preget av stor uro eller atferd som medfører betydelig fare for pasientens liv eller andres liv og helse. Eller det kan være psykotiske eller andre tilstander som er preget av angst eller depresjon, hvor det kan være selvmordsfare eller selvskadingsfare. De som har særlig vanskelige eller kompliserte lidelser, skal ha ett tilbud i lukket avdeling eller sikkerhetsavdeling. Dette kan dreie seg om lidelser som blant annet spiseforstyrrelser, rusmiddelavhengighet, alvorlig psykisk lidelse, flere sykdommer samtidig (komorbiditet), selvskading, tvangslidelser og personlighetsforstyrrelser (5).

I denne oppgaven har jeg begrenset psykisk helsevern til å gjelde døgnavdelinger innenfor de spesialiserte sykehusfunksjonene.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg gå gjennom sentrale teorier om motivasjon, ledelse og organisasjonskultur for å belyse problemstillingen.

2.1 Motivasjon

I boken til Jacobsen og Thorsvik (6) starter kapittel 7 om motivasjon og ytelse med, «De ansatte er vår viktigste ressurs». Nesten halvparten av vårt våkne liv som voksne, tilbringes på arbeidsplassen. Arbeidsplassen er derfor en viktig arena både for utvikling og realisering av drømmer. Det skal derfor være ett sted for gode opplevelse og mulighet for personlig vekst og utvikling, og ikke ett sted hvor man mistrives eller blir syke av jobben (6 s.240).

Og det er akkurat derfor jeg ønsker å se på motivasjon i denne masteroppgaven. Hvordan beholde den viktigste ressursen på et sykehus? Og avdelingens suksess handler jo om de ansattes kompetanse, og hvordan man bruker den og hvordan de deler den med hverandre. Og like viktig som å rekruttere eller beholde ansatte er hvordan beholde ansattes motivasjon. For i litteraturen snakkes det om at motiverte ansatte ønsker å yte noe ekstra for arbeidsplassen, de ønsker å utvikle sine ferdigheter og de har en motivasjon for å gjøre det som er godt for arbeidsplassen. Og ved å ha motiverte ansatte vil arbeidsplassen kunne se mange fordeler, som blant annet at ved at de løser konflikter seg imellom uten å involvere kolleger eller ledelse, gir kolleger hjelp uten å nødvendigvis få noe direkte igjen for det og gir en ekstra innsats for å løse, hvis noe uforutsett skulle oppstå. Motiverte ansatte vil også kunne påvirke kvaliteten på arbeidet som gjøre, ved at de ofte er mer innovative og leter etter bedre måter å gjøre ting på. Samtidig vet vi at turnover koster, både med tanke på de direkte kostnadene man får. Men like viktig er de indirekte kostnadene med tanke på tidsbruk, oppmerksomheten rette mot stadig nye rekrutteringer og omdømme man får av å stadig ha utlyste stillinger (6 s.241-242).

2.2 Indre og ytre motivasjon

I følge Deci og Ryan betyr det å være motivert å bli beveget til å gjøre noe. Hvis man ikke har en drivkraft eller inspirasjon til å handle kan det defineres som å være umotivert. I sin selvbestemmelsesteori definerer de indre motivasjon som aktiviteter man gjør av interesse eller glede, mens ytre motivasjon handler om å oppnå en belønning eller unngå straff, altså man er opptatt av resultatet (7).

De mener at mer sentralt enn indre og ytre motivasjon er kontrollert og autonom motivasjon. Samtidig er det viktig å få med at disse ikke er gjensidig utelukkende. Og forskning viser at indre

motivasjon ofte har størst betydning. Og hvis den indre motivasjonen blir høy vil det være mindre behov for ytre motivasjon gjennom belønning og kontroll blant annet. Kontrollert motivasjon er en motivasjon som er drevet av en følelse av press til å måtte utføre en aktivitet eller handling. Mens en autonom motivasjon handler om en følelse av at man gjør en handling som et resultat av fri vilje og en opplevelse av valg. Og i selvbestemmelsesteorien antar de at disse kan være forskjellige både i måten de oppstår på, men også i opplevelsen av den handlingen eller aktiviteten som utføres (8,9).

Grunnen til at de mener at skillet mellom kontrollert og autonom motivasjon er viktig, handler om at teorien mener vi drives av ulike typer ytre motivasjon. I selvbestemmelsesteorien beskriver de fire typer ytre motivasjon. Ytre regulering som handler om handlinger og atferd som knyttes til ytre betingelser, som for eksempel å få belønning eller straff. Introjeksjon handler ikke om handlinger som gir ytre motivasjon som straff eller belønning, men i å oppnå en følelse av stolthet eller unngå en følelse av skyld eller skam. Både introjeksjon og ytre regulering kan sees som en kontrollert form for motivasjon fordi atferden eller handlingen ikke har fullstendig blitt akseptert som sin egen eller en del av seg selv. En mer selvbestemt eller autonom form for ytre motivasjon er identifisert regulering. Her handler det om at man opplever en frihet eller vilje fordi atferden reflekterer egen identitet eller egne mål. Siste formen handler om integrert regulering, hvor identifiseringen blir en integrert del av deg selv, hvor verdien av handlingen eller atferden ikke bare passer med verdier isolert sett, men overordnede verdier og mål i vårt arbeid og i livet (8,9).

Selvbestemmelsesteorien mener at indre motivasjon styres av tre basale psykologiske behov. Og hevder at når disse behovene tilfredsstilles oppstår eller øker motivasjonen, og man ser autonome former for motivasjon. Mens hvis behovene undergraves eller hemmes, vil kontrollerte former for motivasjon oppstå, som kan ha konsekvenser for arbeidsrelatert atferd og helse. De tre basale behovene er autonomi, behov for kompetanse og behovet for tilhørighet. Og man tenker at disse behovene er iboende behov som gjelder uavhengig av kjønn, alder og kultur. Autonomi handler om opplevelsen av å kunne handle av fri vilje og på bakgrunn av egne behov. Ved å føle at vi mestrer det vi er satt til å gjøre, samt å få brukt og utviklet vår kompetanse vil behovet for kompetanse bli tilfredsstillt. Behovet for tilhørighet handler om å føle tilknytting til andre. Det å være en del av ett fellesskap hvor andre bryr seg om og respekterer oss samt at vi bryr oss og respekterer andre. Ved å tilfredsstille disse tre faktorene vil autonome former for motivasjon oppstå (8,9)

Men hvilken betydning har dette for arbeidslivet?

Forskning som har tatt utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien finner blant annet at det er flere sammenhenger mellom autonom motivasjon og positiv arbeidsatferd. Her ser man blant annet økt arbeidsinnsats, bedre jobbprestasjoner, økt jobbtildfredsstillelse, økt forpliktelse til jobben, økt

kunnskapsdeling og ikke minst mindre intensjon om å bytte jobb. Hvis man ser på de ansattes helse vil også autonom motivasjon kunne bidra til mindre utbrenthet og færre fysiske symptomer, som igjen kan gi lavere sykefravær. Mens man på andre siden kan se at den kontrollerte motivasjonen kan gi jobbstress, utbrenthet, svakere jobbprestasjoner og i verste fall ønske om å bytte jobb. Selv om omgivelsene har en sentral rolle for at de basale psykologiske behovene blir tilfredsstilt slik at motivasjon utvikles, har forskning på selvbestemmelsesteorien kommet frem til 3 andre faktorer som også spiller inn. Disse 3 faktorene er arbeidsklimate, jobbkarakteristika og lønn. For arbeidsklimate har forskningen kommet frem til at autonomistøttende ledelse spiller inn for behovstilfredsstillelsen, og at det også er viktig med autonomistøttende kolleger. Autonomistøtte handler om at man skal forstå og anerkjenne andres perspektiv, eller å legge til rette for at andre skal kunne ta selvstendige valg og å inkludere i beslutningsprosesser. Videre handler det om å støtte andres utforskning av nye ting og fremgangsmåter og å oppfordre andre til å ta initiativ. Ryan og Deci har også kommet frem til at man ser at ledere eller kolleger som støtter den ansattes behov for autonomi, er også de den ansatte føler seg mest knyttet til (9,10).

Sentralt i motivasjonsforskning er jobbkarakteristikk som har en sammenheng med behovstilfredsstillelse og arbeidsmotivasjon. Det er i flere studier, blant annet jobbkravressursmodellen, benyttet selvbestemmelsesteorien for å kunne se på underliggende mekanismer som gjør seg gjeldende i relasjon mellom organisatoriske faktorer, karakteristikker på arbeidsoppgaver og lignende på den ene siden, og arbeidsrelaterte konsekvenser på andre siden. Man har da sett at jobbkrav i form av rollekonflikt, rolleklarhet, fysiske og emosjonelle krav i jobben ofte kan relateres til negative arbeidskonsekvenser som utbrenthet. Men tenker at slike jobbkrav bidrar negativt til den ansattes opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet, som igjen gjør at det skapes kontrollerte former for arbeidsmotivasjon, dårlig tilpasning, utvikling og prestasjon. Mens jobbressurser som oppgaveautonomi, muligheter for kompetanseutvikling og positive tilbakemeldinger kan føre til større jobbengasjement fordi de kan være med på å redusere det jobbkrav fører med seg. Og det kan føre til personlig vekst, utvikling og oppnåelse av mål. Jobbressurser som dette kan da bidra til at man opplever at de grunnleggende behovene tilfredsstilles og da at autonom motivasjon skapes. Slik at våre grunnleggende psykologiske behov vil kunne si noe om hvordan og hvorfor ulike egenskaper ved jobben enten kan gi eller stjele energi, og hvordan det igjen påvirker vår motivasjon, ytelse og helse i jobbsammenheng (9).

Ett omstridt tema i motivasjonsforskning er betydningen av lønn, og ved å bruke selvbestemmelsesteorien kan man se ett nyansert bilde ved effekten av kompensasjon. Men det avhenger av den enkeltes syn på hvorvidt lønn har en hensikt eller betydning for motivasjon. Ser man på resultatavhengig belønning mener noen at det kan være ødeleggende for indre motivasjon fordi

det kan oppfattes som en form for kontroll som undergraver behovet for autonomi. Mens andre mener at det bidrar til økte prestasjoner og da ikke ødelegger indre motivasjon. Men det bemerkes at de som mener dette, unnlot å se på forskningen som peker på sammenhengen med kontrollerte former for arbeidsmotivasjon, men som nødvendigvis ikke er urelatert eller negativt relatert til autonom motivasjon (9).

2.3 Motivasjons- og hygienefaktorer

Frederick Herzberg forsket på trivsel på arbeidsplasser på 1960-tallet. Utgangspunktet for hans forskning var en oppfatning om at man kunne øke trivselen, og dermed motivasjon og ytelsen, ved å endre på forholdene som gjorde arbeiderne misfornøyde. Mens konklusjonen i hans forskning var at tilfredshet og mistrivsel som regel var knyttet til ulike forhold. Han så at tilfredshet ofte var knyttet opp mot arbeidets karakter, mens mistrivsel var knyttet opp mot arbeidsmiljø og hvordan de ansatte ble behandlet. Med dette utgangspunktet laget han en modell hvor forhold som fremmer trivsel eller tilfredshet i arbeidet ble kalt motivasjonsfaktorer. Mens hygienefaktorer handlet om forhold som skapte mistrivsel. Herzberg mener at hvis motivasjonsfaktorene er til stede vil dette skape motivasjon, og mistrivsel hvis de ikke er til stede. Så hvis man opplever annerkjennelse fra andre på godt utført arbeid, vil dette skape trivsel. Mens fravær av annerkjennelse, vil skape mistrivsel. Det samme gjelder hygienefaktorene, er de til stede vil man oppleve trivsel, ved fravær av hygienefaktorer vil man oppleve mistrivsel. Motivasjonsfaktorene handler i stor grad om faktorer, som kan gi indre motivasjon for å yte på arbeidsplassen. Dette er blant annet arbeidsoppgavens karakter, relasjon til pasienter, autonomi i arbeidet, prestasjoner og tilfredshet med jobben man utfører, annerkjennelse fra andre, forfremmelse og vekst. Mens hygienefaktorene handler om organisatoriske forhold som påvirker ytre motivasjon. Dette dreier seg om arbeidsplassens personalpolitikk og administrative systemer, lederens kompetanse og måte å lede på, mellommenneskelige forhold mellom leder og ansatte, arbeidsforhold, lønn, status, sikkerhet i jobben og forhold som påvirker privatlivet og fritiden(6,11).

2.4 Lederens rolle

Ofte hvis man spør ledere hva de gjør i jobben sin, svarer de planlegger, organiserer, koordinerer og kontrollerer. Lederrollen blir ofte påvirket av både hvilken atferd lederen utviser for å fylle sine forpliktelser som leder og hvordan andre forventer at man skal lede, som ofte da igjen påvirker både

hvordan man ser på sin lederrolle og hvordan man handler i situasjoner. For å kunne forstå lederrollens mange oppgaver og rollen, samt hvordan det påvirker de ansatte, har jeg valgt å se på Henry Mintzberg sin forskning på organisasjonsteorier, strategi og ledelse (12).

Mintzberg har forsket på hva ledere faktisk gjør i arbeidet sitt, i motsetning til hva de sier eller tror de gjør. For i følge Mintzberg er en stor del av ledelse å prosessere informasjon og snakke med andre. Og han har da funnet 10 roller en leder innehar i jobben som leder. Mintzberg har utarbeidet en typologi med de 10 roller, hvor det først er 3 interpersonelle roller. Disse 3 rollene gir så opphav til 3 informasjonsroller som igjen gir opphav til 4 beslutningsroller (6,12).

De interpersonelle rollene handler om hvordan leder har kontakt med andre, da ikke bare medarbeidere, men også utenfor organisasjonen. Det handler om å instruere, motivere, opplære og gi råd til medarbeiderne. For det er leder som er ansvarlig for arbeidet de man leder utfører, og deres handlinger i arbeidet. Det handler også om direkte ledelse som å ansette og sørge for at de ansatte får opplæring til å utføre arbeidet de er satt til. Men det kan også være indirekte ledelse som å motivere, engasjere og se de enkeltes behov for å nå ett felles mål i organisasjonen. Videre er det viktig med kontakten utenfor organisasjonen, da lederens kontaktnett er en god kilde til informasjon. Nyere forskning viser også at kontakt med eksterne nettverk kan gi lederne bedre innflytelse over medarbeiderne, og kan gi hjelp til å løse problemer eller gjennomføre endringer i organisasjonen. Ifølge studier viser det seg at ledere bruker like mye tid med kolleger på samme nivå som med deres ansatte, og minst tid med sine overordnede. Men man må da passe på at man ikke blir så opptatt med det eksterne nettverket at det går på bekostning dagligdagse lederoppgaver og effektiviteten som leder (6,12).

Informasjonsrollen handler om at leder i form av sin rolle eller posisjon, vil motta mye informasjon. Leder kan derfor være den som har tilgang til mest informasjon, og behandling av informasjon vil derfor være en sentral lederoppgave. Som leder må man oppsøke og motta informasjon, som ledere vil trenge for å forstå hva som skjer i og utenfor organisasjonen. Men det er da viktig å huske på at en del av informasjonen man får kan være sladder, rykter og spekulasjoner. Leder vil også ha en viktig rolle som informasjonsformidler av intern og ekstern informasjon. Og at leder er en talsperson som holder de som trenger informasjon utenfor organisasjonen oppdatert (6,12).

I beslutningsrollen handler det om at man som leder har en formell autoritet som er viktig å ha med i beslutninger, hvert fall i symbolsk sammenheng og er i mange tilfeller den som har mest informasjon. Som leder skal man da være den som initierer nye prosjekter, ser muligheter og utvikling. Men det handler også om å håndtere kriser som oppstår. Det kan både dreie seg om konflikt mellom de ansatte eller konflikter med andre organisasjoner eller tap og trussel om tap av ressurser. Og

ressurser er jo ett viktig tema både for leder og medarbeiderne eller arbeidsplassen. Leder er ansvarlig for å fordele ressursene og prioritere de. Og kanskje noen av det viktigste, styre over eller fordele sin egen tid. Lederen er jo ansvarlig for enhetens struktur, og dermed også hvordan arbeidet skal deles og koordineres. Og er også den som avgjør viktige beslutninger før de implementeres i enheten. Men må da ha oversikt over hvordan beslutningen eller endringen påvirker enheten. Samt vurdere kost/nytte og om man har ressurser til det (6,12).

2.5 Organisasjonskultur

Edgar Schein definerer organisasjonskultur slik:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (6 s.130).

Schein viser da til at man ikke kan snakke om organisasjonskultur uten at man knytter «kultur» til en gruppe i organisasjonen som deler ett sett av grunnleggende antagelser. Og i grunnleggende antagelser viser han til oppfatninger eller meninger som gjennom felles fortolkninger i gruppen som er innarbeidet som sannheter, er udiskuterbare, er vanskelig å utfordre eller er vanskelig å endre. Schein mener også at kultur er basert på læring. Med læring mener han at man skaper nye erfaringer og forandringer ved å se på tidligere anvendte metoder på utførelse i organisasjonen. Kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig, og med dette mener Schein at hvis gruppen har en antagelse, vil ikke denne bli endret med mindre antagelsen testes mot virkeligheten og det da viser seg at antagelsen er feil. I å bli lært bort til nye medlemmer legger han, at nye ansatte vil bli lært opp av den eksisterende kulturen i en gruppe. Altså at den nye ansatte vil bli sosialisert ved å bli lært opp i hva gruppen mener om hvordan ting skal oppfattes og forstås, hva som er riktig eller galt og hva som er «kjøreregler» eller passende atferd. Organisasjonskultur handler også om følelser, for det handler ikke bare om hvordan vi oppfatter eller hvordan vi tenker. For følelser påvirker hvordan man danner oss meninger om handlingsmiljøet man er en del av. Og hvordan vi tenker rundt det vi opplever på jobb kan være sterkt preget av følelser (6).

I Jacobsen og Thorsvik (6) peker på at gjennom ulike studier har man kommet frem til at organisasjonskultur har 5 generelle effekter på atferd (6).

Tillit og fellesskap: hvor organisasjonskultur både kan gi grunnlag for sosialt fellesskap, men også gi en følelse av tilhørighet for den enkelte. Og som jeg har vært inne på tidligere er tilhørighet ett av de basale behovene som er viktig å dekke. Og dette kan for den enkelte være med på å redusere usikkerhet og utrygghet, og man blir en del av en gruppe som tenker og handler ganske likt. De mener også at fellesskap er viktig for å skape trivsel. Og at for mange vil kulturen være med å skape ens identitet, ved at organisasjonen man jobber i og jobben man utfører, er med å definere hvem man opplever seg som. Som igjen kan skape en lojalitet til organisasjonen, som kan føre til for eksempel mindre fravær og mer stabilitet i arbeidsforholdet. Motivasjon: Både opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet i en sterk organisasjonskultur kan virke angstreduserende for den enkelte, men også gi motivasjon. Og gjennom fellesskap med andre kan det internaliseres felles mål og verdier, som kan være viktig for motivasjon for å yte. Tillit: Forskningen viser at jo sterkere kulturen er, jo mer tillit er det mellom de ansatte og mellom ansatte og leder. Og ved mer tillit vil det være mindre behov for å kontrollere og overvåke hverandre. Det forklares med at tillit til medarbeiderne er en forventning om at det skal handles etter de normer som er satt av gruppen. Og hvis man har tillit til at noen vil handle på en bestemt måte, trenger man ikke ytterligere informasjon. Og tillit vil derfor fungere som en erstatning for informasjon og administrativ kontroll, eller at man har behov for å bruke ressurser på å sjekke om de snakker sant eller gjør det de har sagt de skal gjøre. I tillegg vil det kunne skape fleksibilitet i organisasjonen ved at tillit danner grunnlaget for å kunne delegerer handlingsfrihet. Men det er da viktig at man undersøker både hva som er forutsetningene for tillit, men også hva som kreves for at arbeidet kan baseres på tillit. Samarbeid og koordinering: Gjennom en kultur som er preget av tilhørighet, opplevelse av fellesskap og tillit ser man også at det blir enklere samarbeid mellom mennesker, både på gruppenivå og hierarkiske nivåer. Ved at man stoler på hverandre og å føle seg gjensidig avhengige av hverandre, er det enklere å jobbe for felles mål enn for egeninteresser. Noen ganger kan man også se at medlemmer av samme kultur vil kunne utvikle et felles språk og en felles måte å kommunisere på, som igjen hjelper på samarbeidet. Styring: Både kultur og struktur sier noe om hvordan det er passende atferd når man skal utføre bestemte oppgaver. Kulturen kan ofte fortelle de ansatte hvordan de bør handle i gitte situasjoner, og det kalles ofte for premisskontroll. Dette fordi kulturen bidrar til at de ansatte «frivillig» legger vekt på det kulturen de er en del av mener er viktig (6 s127).

2.6 Teoretisk rammeverk oppsummert

I dette kapitlet har jeg presentert ulike teorier jeg mener kan være relevante for å belyse min problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg har valgt å ha med teori om indre og ytre motivasjon, motivasjon- og hygienefaktorer, lederens rolle samt organisasjonskultur. Dette er teori som sammen med intervjuene skal se på faktorer som er viktig for å beholde erfarne sykepleiere. Jeg har i analysedelen valgt å dele inn i individuelle faktorer og organisatoriske faktorer.

Motivasjon er viktig både for den enkeltes helse og velferd, men også for arbeidsmiljø og arbeidskultur. Motivasjon er også en viktig faktor for kvalitet, da motiverte ansatte ønsker å yte noe ekstra for arbeidsplassen, de ønsker å utvikle sine ferdigheter og de har en motivasjon for å gjøre det som er godt for arbeidsplassen. Samt som tidligere nevnt det økonomiske aspektet med tanke på å beholde ansatte kontra å rekruttere nye ansatte. Gjennom teorien kommer det frem mange faktorer som påvirker de ansattes motivasjon som autonomi, arbeidsmiljø, relasjoner, tillit, faglig utvikling, kompetanse, det å bli verdsatt, anerkjent og å få relevante oppgaver. Så har man motivasjons- og hygienefaktorene som sier noe om hva som kan skape motivasjon og hva som kan skape mistriksel. Gjennom Henry Mintzberg blir leders rolle belyst, og hvordan leder kan bidra til motivasjon. Til slutt er det presentert teori om organisasjonskultur, som viser til hvordan kultur skapes og hvilke effekter organisasjonskultur har.

3.0 Metode

3.1 Valg av metode

Hensikten med oppgaven er å øke kunnskapen om de forhold som motiverer sykepleiere på døgnavdelinger til å bli værende på jobben. For å få denne kunnskapen må jeg finne ut av sykepleiernes motivasjon, opplevelse av tilhørighet og autonomi. Jeg har derfor valgt å bruke kvalitativ metode for å finne ut av dette. Kvalitativ metode er en forskningsmetode som brukes til å utforske blant annet menneskers erfaringer, opplevelser og samhandling. Og ved å spørre etter mening og betydning kan man styrke sin forståelse av hvorfor mennesker gjør som de gjør. Jeg har derfor valgt å gå for individuelle semistrukturerte intervjuer med åpne spørsmål, slik at informanten kan ha muligheten til å utdype synspunktene sine og komme med tilleggsinformasjon. Jeg valgt å ha individuelle intervjuer for å gi informantene tid til å reflektere, samt at de kan føle seg friere til å fortelle om temaer som kan være sensitive (13).

Jeg har laget en intervjuguide med åpne spørsmål slik at jeg kan følge opp det informanten svarer, og invitere til å utdype sine erfaringer i form av konkrete hendelser, for å kunne avdekke nye relevante temaer for problemstillingen. Men det krever at jeg prøver å fri meg fra min egen forforståelse og være åpen for ny kunnskap (13).

3.2 Forskerrollen

Jeg er selv både leder og psykiatrisk sykepleier, så ikke bare er jeg leder nå for en døgnavdeling innen psykisk helsevern, men jeg er også den erfarne sykepleieren som sluttet. Og i den tiden jeg jobbet som psykiatrisk sykepleier reflekterte jeg jo over hva som motiverte meg. Samtidig lurte jeg på hva var det med arbeidsmiljøet eller lederen vår som fikk kollegaene mine og meg til å bli værende sammen. Og det var kanskje akkurat denne nysgjerrigheten som fikk meg til å bli leder. Og da igjen har jeg prøvd å ta med meg mine erfaringer inn i lederrollen. Hva var det som motiverte meg som sykepleier, hvordan kan jeg legge til rette for at sykepleierne som jobber på avdelingen jeg leder, blir motivert og ønsker å bli værende i jobben. Malterud (13) mener at forforståelsen ofte er en viktig motivasjon for å sette i gang forskning på ett bestemt tema. Og det er jo mine opplevelser både som erfaren sykepleier og leder som gjør at jeg ønsker å skrive om temaet, men jeg må da i forskerrollen være bevisst at både min forforståelse og egne hypoteser kan påvirke prosessen og resultatet av denne. Dette skjer ofte uansett valg av forskningsmetode man bruker, men er ekstra viktig å være bevisst i en kvalitativ studie. Og da som nevnt tidligere, både som erfaren sykepleier og leder, er det viktig at jeg er bevisst min rolle under intervjuene, slik at jeg ikke overser funn som ikke samsvarer

med mine forventninger. Det samme vil gjelde i både tolkningen og drøftingen, at man ikke går inn med skylapper og lar forforståelsen overdøve budskapet (13).

3.3 Utvalg

Informanter til denne oppgaven ble valgt via ett strategisk utvalg. Det vil si at man velger informanter ut fra at man tenker at de på best mulig måte kan belyse problemstillingen. Ved å bruke sin egen kunnskap fra felten samt teoretisk bakgrunn kan man da rekruttere informanter som kan gi dybdekunnskap om fenomenet man skal undersøke. Men det er da viktig å passe på å ikke få ett for homogent utvalg, da man kan ha vansker med å få frem nyanser eller data som kan gi ny kunnskap (13).

Jeg ønsket å inkludere sykepleiere eller spesialsykepleiere som har vært ansatt i over 5 år. Det er sykepleiere som jobber innen døgnavdeling i psykisk helsevern, og for å få sammenligningsgrunnlaget så likt som mulig har jeg begrenset det til å gjelde enten akuttpsykiatri, lukket langtidspost eller sikkerhetspost.

Informantene fant jeg både ved å bruke eget nettverk samt snøball effekten. I følge Malterud handler snøballeffekten om å bruke nettverket til de som allerede har sagt ja, for å komme i kontakt med ytterligere deltakere (13). Jeg startet med å bruke eget nettverk for å finne informanter og kom i kontakt med flere fra ulike sykehus og ulike avdelinger. Jeg kontaktet de ansatte direkte, uten å være i kontakt med deres leder. Dette fordi jeg ikke ønsket lederinvolvering, da dette kan påvirke hvordan informantene svarer. Jeg brukte da videre snøball effekten for å komme i kontakt med flere informanter. Jeg fikk til slutt 8 informanter, og følte jeg fikk tilstrekkelig informasjon gjennom disse intervjuene. De aller fleste som ble intervjuet var utdannet spesialsykepleiere. Hovedvekten av kjønn lå på kvinner, men det var også menn med som informanter. De hadde alle jobbet over 5 år i som sykepleier på døgnavdeling, og gjennomsnittlig hadde de jobbet i 9 år. Men her var det da noen som hadde jobbet veldig lenge som dro snittet opp. Det var flere av de som ble intervjuet som hadde startet som sykepleiestudent på arbeidssstedet og valgt å bli værende etter de var ferdig sykepleier. Tiden som sykepleiestudent er ikke regnet inn i tiden de har vært ansatt, da det var ønskelig å se på ferdig utdannede sykepleiere.

Da jeg startet rekrutteringen viste det seg at det var ganske krevende å finne sykepleiere som hadde være ansatt samme sted i over 5 år. Og flere av de jeg kom i kontakt med hadde gått over i andre stillinger som for eksempel fagutviklingsstillinger eller lederstillinger, men på samme arbeidsssted. Men det viste seg at teamet engasjerte mange, og mange mente dette var ett tema som ble litt glemt i debatten rundt den varslede sykepleierkrise. Det gjorde også at informantene jeg hadde så etter og fant andre informanter til oppgaven.

Valgene gjort i forhold til avgrensning handler om begrepet å beholde. Grunnen til å definere erfarne sykepleiere som sykepleiere som har jobbet i over 5 år, handler om at dette er sykepleiere som ofte har god innsikt i forholdene på arbeidsplassen, samt at de har erfaringer over tid under skiftende omstendigheter. Ulempen med dette er at jeg ikke har fått data fra de som har sluttet og grunnene til at de har sluttet. Og jeg får heller ikke data fra de som er nyansatte, og hvorfor de velger akkurat denne jobben. Og oppgaven kunne ha vært hvordan beholde og rekruttere, hvor man hadde sett på data både fra de som har vært lenge i jobb sett opp mot de som akkurat har startet i jobben, for å se om hadde fått sammenfallende funn eller om man kunne ha belyst andre aspekter ved problemstillingen.

3.4 Gjennomføring av intervjuene

I forkant av intervjuene hadde jeg ett testintervju, både siden det var første gang jeg gjennomførte slike intervjuer, men også for å kjenne intervjuguiden godt slik at man kunne ha ett utforskende syn på det som ble sagt.

Jeg startet intervjuene med å la de lese gjennom informasjonsskrivet og få underskrevet samtykkeerklæringen. De som ble gjennomført over telefon fikk da informasjonsskriv og samtykkeerklæring oversendt på e-post. Deretter gikk jeg igjennom bakgrunn for valg av tema og hvorfor jeg ønsket å intervju akkurat de. Alle informantene mente dette var ett viktig tema. Intervjuene ble gjennomført utenfor arbeidsplassen til de ansatte, på deres fritid. Dette for at det ikke skulle ha noe tilknytning til arbeidsstedet eller deres leder. Noen av de ble, på grunn av avstand eller andre faktorer gjennomført over telefon. Alle intervjuene ble tatt opp på lydopptaker og oppbevart med passordbeskyttelse til de ble transkribert. Deretter ble opptakene slettet, og transkriberingene ble oppbevart på passordbeskyttet pc. Intervjuene varte fra 30- 50 minutter.

For meg var det viktig å bruke litt tid på å snakke litt om hvorfor dette temaet var viktig for meg og hvordan de så på temaet generelt. Dette for å skape en god dialog preget av åpenhet og tillit. Og å ha ett fokuset som engasjerte de, virket helt klart som en tillitsfaktor da jeg opplevde at de delte sine erfaringer og synspunkter på en åpen og ærlig måte. Etter vi hadde gått gjennom tema for masteroppgaven og hvorfor jeg ønsket å intervju de, hadde jeg noen grunnleggende spørsmål om hvor lenge de hadde jobbet på samme sted, hvor lenge det var siden de var ferdig utdannet, om de hadde noen form for videreutdanning og når evt den var ferdig. De fleste spørsmålene innledet med hvordan eller opplever du, for både få de til å reflektere, men også for å få litt mer utdypende svar. Jeg opplevde at hvordan-spørsmålene ga mer refleksjon enn opplever du spørsmålene, da de på opplever du spørsmålene ofte kunne svare ja eller nei. Men siden det var ett semi-strukturert intervju

og jeg hadde i intervju guiden ett oppfølgingsspørsmål med i så fall hvordan, kunne jeg da forsøke å utforske litt mer hva som lå bak. Hvordan-spørsmålene vekte ofte «Åj det har jeg ikke tenkt på» hos informantene og førte til gode samtaler og utdypende svar. Jeg opplevde også at hvis jeg gi de tid og lyttet aktivt kom de ofte inn på neste spørsmål uten at jeg nødvendigvis stilte de og kunne dermed utforske videre. Flere reflekterte så mye at vi også kom inn på andre temaer i etterkant da jeg spurte om det var noe de tenkte jeg ikke hadde spurt om. Og når jeg spurte om de hadde opplevd å få andre oppgaver den siste tiden, som oppgaveglidning, kom mange inn på sykepleieidentiteten. Så i det intervjuene dette ikke kom opp, spurte jeg om dette var noe de hadde tenkt på. Jeg avsluttet intervjuene med å oppsummere det vi hadde snakket om og spørre hva den viktigste faktoren for at de blir værende i jobben var. Så takket jeg de for at de ønsket å stille som informanter, og avtalte at hvis det var noe de eller jeg lurte på kunne vi kontakte hverandre.

3.5 Etikk og personvern

Før jeg startet med intervjuene søkte jeg Norsk Senter for Forskningsdata, for godkjenning av studiet. NSD krever en prosjektbeskrivelse for å behandle og godkjenne søknaden. Jeg fikk godkjenningen 24.10.2023 med referansenummer 846140 Det ble tatt både notater og lydopptak av alle intervjuene og de ble lagret på kryptert område og på passord beskyttet telefon. Opptakene vil bli slettet i etterkant når masteroppgaven er innlevert. Det var viktig for meg at anonymiteten ble ivarettatt under hele prosessen, slik at informantene kunne føle seg trygge på at det de sa under intervjuet ikke kunne kobles tilbake til dem. Det ble forsøkt å ikke nevne navn eller arbeidssted under intervjuet, i de tilfelle det ble det så ble det anonymisert i transkriberingen slik at de ikke skal kunne gjenkjennes. For å kunne holde det anonymt blir alle referert til som hun og henne, og det vil heller ikke gås inn på hvilke av informantene som har ulike turnusordninger for eksempel rene nattevakter.

3.6 Transkribering og analyse

Etter hvert intervju satt jeg meg ned og transkriberte intervjuene selv. Så leste jeg nøye gjennom hvert intervju for å se hvilke temaer som gikk igjen. Så brukte jeg det Malterud (13) sin metode for tekstkondensering. Hvor jeg etter jeg hadde lest gjennom intervjuene flere ganger fargekodet jeg sitatene for å få systematikk og oversikt. Så laget ulike kodegrupper for å kategorisere dataen. Slik fanget jeg opp de viktige temaene og kunne se mønstre i svarene til informantene. Funnene i kodingen blir så igjen satt sammen til en analytisk tekst for hver kodegruppe, som blir illustrert med ett sitat for å konkretisere hovedfunnene (13).

3.7 Validitet

Ifølge Kvale (14) er validitet styrken og gyldigheten i ett utsagn. Validitet handler om å sjekke om kunnskapen er gyldig ved å stille aktive spørsmål. Altså om metoden jeg har brukt gir en logisk vei til kunnskapen som belyser problemstillingen. Eller om de observasjoner man gjør faktisk reflekterer det man ønsker å vite noe om (13,14).

Malterud (13) bruker begreper som intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om relevans. Er metoden og materialet jeg har brukt relevant for fenomenet jeg skal undersøke? Vil jeg kunne svare ut problemstillingen min med de dataene jeg har samlet inn (13,14)?

Ekstern validitet handler om overførbarhet. Her er kontekst en viktig faktor, vil funnene i denne oppgaven kunne være gjeldende i andre kontekster enn det jeg har undersøkt? I kvalitative studier handler ofte overførbarheten om utvalget og om relevansspørsmålet, kan resultatene bidra til å løse en lignende problemstilling i en annen sammenheng (13)?

Ifølge Kvale (14 s.279) så er å validere å kontrollere, og at man som «som forsker spiller rollen som djvelens advokat overfor sine egne funn». Dette handler om at jeg som forsker må ha ett kritisk syn på mine fortolkninger. Og at jeg må tydelig uttrykke mine perspektiver på temaet som belyses og ha metoder som motvirker selektiv forståelse og skjev fortolkning (14).

Flere av svarene som kom frem i intervjuene var sammenfallende, noe som gjør at jeg ser at metoden og det teoretiske rammeverket er relevant for å belyse problemstillingen. Tross jeg har intervjuet erfarne sykepleiere i døgnavdeling psykisk helsevern, tenker jeg at en del av funnene vil kunne være gjeldende i andre kontekster. I følge Malterud kan man bruke begrepet overførbarhet, og se om funnene kan gi ny innsikt som andre kan ha nytte av, i andre sammenhenger enn der studien ble gjennomført. Og om funnene i denne studien ikke kan direkte overføres til andre, så kan man jo se hva funnene sier, opp mot teorien om motivasjon og organisasjonskultur. Men Malterud (13) påpeker at det ikke gir særlig stor ekstern gyldighet, men heller representere en forståelse av ett tema.

3.8 Repeterbarhet

Kan man få likt resultat ved å gjøre datainnsamlingen på nytt? Repeterbarhet eller reliabilitet handler om oppgavens konsistens og pålitelighet. Kan man få samme resultat om andre forskere bruker samme metoden eller den gjøres på et annet tidspunkt. I følge Malterud (13) påvirkes som regel datainnsamlingen, analysen og presentasjon av hvordan forskeren oppfatter tematikken. Fordi forskere kan oppfatte ulike nyanser når de leser ett og samme materiale. Og i kvalitative

forskningsstrategier er det ett mål å utnytte mangfoldet det representerer, og at vi må erkjenne at det finnes flere gyldige versjoner av kunnskapen (13,14).

Resultatene i denne oppgaven avhenger av hvordan jeg har forstått og tolket informasjonen jeg får fra intervjuene. Det handler da om hvordan jeg har gjennomført intervjuene, hvordan jeg har transkribert de, og ikke minst min tolkning og analyse av dataene. Siden tolkningen er gjort bare av en person, kan det vi en subjektiv tolkning. Men at studien er gjort på bakgrunn av tidligere forskning og teori, er noe som vil styrke relabiliteten. Og skulle da denne studien vært gjort av noen andre, med samme kontekst, er det ikke sikkert at de ville kommet frem til samme funn. Grunnet at man vektlegger og analyserer ulikt.

3.9 Metodiske refleksjoner

Malterud (13, s 19) bruker uttrykket «som man roper i skogen, får man svar» i sin bok Kvalitative forskningsmetoder. Og med dette viser hun til at forskeren også er ett menneske, og mener at det er ingen skam å være styrt av sine motiver, indre bilder og forestillinger. Men man må være klar over at sin forforståelse og dele dette med de som leser oppgaven. Samtidig skal man reflektere over egen påvirkning av oppgaven, og sikre at resultatene man kommer frem til er pålitelige og relevante. En av utfordringene med å rekruttere i eget nettverk er at jeg kjenner noen av de som er intervjuet. Det kan påvirke hvordan informantene svarer, enten at de kan holde tilbake informasjon eller at de deler mer enn de ville gjort med andre, uten kjennskap til dem. En annen utfordring som kan påvirke påliteligheten, er hvordan man tolker og analyserer intervjuene med noen man kjenner. Derfor hadde jeg på forhånd reflektert over hvilke forventninger informantene kunne ha til meg, både i form av rolle og motiver. Jeg brukte derfor tid i starten av intervjuet på å avklare min rolle, at jeg var der som masterstudent og intervjuet var kun knyttet opp til min masteroppgave.

Semi-strukturerte intervju med åpne spørsmål var viktig for å kunne belyse problemstillingen. Men jeg så også utfordringer med å intervjuer i ulike sykehussystemer, hvor man har ulik struktur, hvor jeg noen ganger måtte omformulere spørsmålene. Og jeg opplevde også noen ganger at spørsmålstillingen min ble noe ledende.

3.10 Tidligere forskning

Det finnes mye forskning på motivasjon, blant annet Deci og Ryan som blir nevnt senere i oppgaven. Det er også mye forskning på lederrollen, herunder Mintzbergs forskning som også blir nevnt senere i oppgaven. Litteratursøket ga imidlertid at begrenset med treff på tematikk knyttet til motivasjon for ansatte i psykisk helsevern. I Norge er det skrevet en del masteroppgaver og artikler på temaer

knyttet til det å rekruttere og beholde ansatte i helsevesenet, men mange av disse er knyttet til kommunal helse- og omsorgstjeneste og spesielt på sykehjem. I den kommunale helse- og omsorgstjenesten har de kjent på rekrutteringsutfordringene lengre enn i spesialisthelsetjenesten. Masteroppgavene er skrevet med ulike perspektiver, men mange av de handler om ledelse og har vært knyttet til ulike masterprogram i ledelse. Flere av disse ser på motivasjonsfaktorer. Masteroppgavene ble funnet ved å søke i google scholar. Da brukte jeg søkeordene beholde sammen med erfarne sykepleiere og motivasjon. Jeg velger å presentere noen av funnene som kan ha en overføringsverdi i forhold til denne oppgaven.

Van Ooyen (15) ser både på å beholde og rekruttere i sin masteroppgave. Hun ser på betydningen av leders tilnærming og tilrettelegging av ett godt psykologisk arbeidsmiljø, for å kunne støtte og motivere ansatte. Hun har blant annet brukt Deci og Ryans inder og ytre motivasjon som teoretisk rammeverk. Hun har intervjuet avdelingsledere i kommunal sektor. Funnene hennes belyser kunnskap om blant annet rekruttering, fasilitering av ledelse og kompetanseheving (15).

Og i masteroppgaven til Hasund (16) ser hun på hvorfor ansatte på Oslo universitetssykehus (OUS) slutter, som er en studie på turnover. Hvor hun blant annet bruker Herzberg sin to-faktormodell som teoretisk rammeverk. Hun har da intervjuet sykepleiere som har sluttet på OUS. Hun kommer frem til at sykepleiere som har vært ansatt i 0-5 slutter hyppigere enn de som har vært ansatt i over 5 år. Og hun kom frem til at hovedårsaken til at de sluttet handlet om flytting, og de som sluttet hadde høy motivasjon og var tilfredse med store deler av jobben (16).

Så har Rismoen (17) sett på motivasjonsfaktorer hos ansatte i omsorgsboliger for utviklingshemmede. Han har intervjuet både ledere og ansatte i omsorgsboliger. Han har brukt ulike motivasjonsteorier som teoretisk rammeverk, som blant annet Deci og Ryan, Maslow og Herzbergs to-faktor teori. Hans funn peker på at tillit og kommunikasjon er viktige faktorer som påvirker motivasjonen til de ansatte. Og at manglende tillit kan redusere motivasjonen, som igjen kan påvirke relasjoner og opplevelsen av mestring. Her blir arbeidsmiljø trukket frem som en viktig faktor for motivasjon (17).

Jeg søkte i pubmed på «How to retain experienced nurses in inpatient mental health units?». Her var det ingen treff. Så kombinerte jeg retain experienced nurses med mental health units. Da fikk jeg to treff, hvor den ene handlet om spirituelle behov hos intensivsykepleiere og den andre om fastlegeordningen. Så kombinerte jeg retain experienced nurses med motivation. Da fikk jeg 60 treff. Flere av disse handlet om motivasjon for å bli på arbeidsplassen. Men noen hadde også fokus på ønske om å bytte arbeidsplass og noen om burn-out og covid. Disse ble ansett som ikke relevante.

Jeg fant også flere interessante artikler blant annet «What makes experienced nurses stay in their position? - A qualitative interview study» av Loft og Jensen. De gjennomført en studie i Danmark med

28 erfarne sykepleiere, og så da hvilke faktorer som påvirket deres arbeidstilfredshet. Analysen inneholdt 7 temaer som var: å være erfaren sykepleier, spesialitetens betydning, ledelse, faglig utvikling, gode kollegaer, balanse mellom fritid og arbeidstid samt endring i organisasjonen. Funnene deres var at det ikke var en enkeltfaktor som skilte seg ut, men at det var flere faktorer som var viktig for at de ble værende i jobben. De så at det var ett sammensatt bilde av faktorer, og at det varierte fra personlige faktorer og tidligere erfaringer til eksterne faktorer. Men flere nevnte balansen mellom fritid og arbeidstid som viktig for at de skulle bli værende i jobben. Samt at de trekker frem leders rolle som nøkkelperson med positive og negative påvirkningsfaktorer, med tanke på deres intensjon til å bli eller i deres jobbtifredshet (18).

Jeg fant også en studie fra Norge av Furunes med fler, som så på helsefremmende ledelse. I studien har de intervjuet 12 erfarne sykepleiere. De mener at helsefremmende arbeidsmiljø skal gi autonomi, deltakelse i beslutningsprosesser, kompetanseheving og sosial støtte. Og at helsefremmende ledere bør være oppmerksomme og iverksette tiltak. De kom frem til at helsefremmende arbeidsmiljø gjør at sykepleierne blomstrer. De peker videre på viktigheten av autonomi, og at det gjør at når sykepleierne møter på utfordringer vil de se på disse som en mulighet for å bruke og utvikle kompetanse. De ser på det å ha en meningsfull jobb som helsefremmende, det å utgjøre en forskjell for pasientene og deres familie. Og når det kommer til helsefremmende ledelse fant de at lederen ikke bare skal være oppmerksom og sette i gang tiltak, men også ivareta sykepleiernes opplevelse av at jobben er meningsfull (19).

På søk i Web of science brukte jeg først søkeordene retain experienced nurses med mental health units. Da fikk jeg 66 treff. Da fant jeg en artikkel om Work engagement, psychological empowerment and relational coordination in long-term care: A mixed-method examination of nurses; perceptions and experiences. Som er en studie fra Australia som ser på engasjement, selvbestemmelse og sterke relasjoner mellom ansatte. Selv om dette handler om en annen del av sykepleiefaget, drar de frem viktige poeng knyttet til viktigheten av å bli sett, hørt og anerkjent som en del av ett team, og de relasjonene som utvikles mellom de ansatte i sterke team (20).

Ved å kombinere ordene retain experienced nurses med motivation fikk jeg 39 treff. Her fant jeg en studie fra Estland. Den så på sammenhengen mellom sykepleiernes arbeidsrelaterte behov, verdier og motivasjon som avgjørende for å kunne gi trygg helsehjelp, og knyttet det opp mot Deci og Ryans selvbestemmelsesteori. Resultat delen på denne gikk veldig spesifikt på hva som ikke fungerte på de sykehusene de hadde studien på. Men de drar også frem viktigheten av at sykepleierne må verdsettes i organisasjonen, og det må være fokus på deres arbeidsmiljø. Så viser de til viktigheten av at

sykepleierne støttes i individuell måloppnåelse eller mestring, kompetanse, autonomi og kompetanseheving i det daglige (21).

Oppsummert indikerer litteratursøket begrenset forskning på motivasjon for ansatte i psykisk helsevern, men funn fra norske masteroppgaver og internasjonale studier peker på relevante faktorer som ledelse, arbeidsmiljø og individuelle behov. Mens det er få direkte treff på psykisk helsevern, gir funnene innsikt i utfordringer og løsninger knyttet til motivasjon for erfarne sykepleiere generelt, inkludert betydningen av ledelse, arbeidsengasjement, og individuelle behov. Dette gir et verdifullt perspektiv for å forstå og håndtere motivasjonsaspekter i psykisk helsevern.

4.0 Presentasjon av funn

I dette kapittelet skal jeg presentere funnen fra de 8 intervjuene jeg har hatt. Jeg har valgt å dele det inn etter det teoretiske rammeverket og dele inn i individuelle og organisatoriske faktorer. Hensikten med inndelingen er å belyse problemstillingen som er: **Hvordan beholde erfarne sykepleiere?** Med da følgende forskningsspørsmål:

Hvilke faktorer motiverer sykepleiere og bidrar til at de bli værende i jobben?

Hvilken rolle spiller indre og ytre motivasjon?

Hva kan en leder gjøre for å beholde medarbeidere?

4.1 Indre motivasjon

4.1.1 Autonomi og selvstendighet

Behovet for autonomi tilfredsstilles i følge Deci og Ryan ved at man har en opplevelse av valg og frihet, og at det er ens egne interesser og ønsker som ligger til grunn for en handling. Det handler i hovedsak om å ikke bli presset av leder til å tenke og handle på en bestemt måte (7).

Gjennom intervjuene kommer det frem at de fleste, til tross for at de jobber i avdelinger med høyt tempo og ganske satte arbeidsoppgaver, opplever å ha autonomi i hverdagen. Mange av de som blir intervjuet knytter autonomi opp mot det å bli hørt og respektert da de er ansatte med lang erfaring.

Jobben er den samme, men man har litt styring på om man vil stå på skjermet enhet eller åpent. Man kan si om man har en dårlig dag, og man har lyst til å ha en roligere pasient. Mens andre dager har man lyst til å stå i en vanskeligere pasientsetting. Jeg føler at det aldri stilles spørsmål om det man gjør eller hvorfor man gjør det på den måten eller den rekkefølgen.

Det at man i ulike fora, som for eksempel i behandlingsmøter og andre møter rundt pasientbehandling blir spurt hva de mener, er en viktig motivasjonsfaktor. Siden de jobber turnus, er det de som er sammen med pasientene døgnet rundt, mens ledelse og leger stort sett er der på dagtid. Det kommer da frem at det er viktig at de får anerkjennelse for de avgjørelsene de har tatt og at man får anerkjennelse når man har gjort noe bra. De fleste peker på viktigheten av at leder på bakgrunn av deres kompetanse viser tillit til deres avgjørelser, og dette er en viktig faktor for å oppleve autonomi i utøvelsen av faget. I tillegg kommer anerkjennelse fra kolleger.

Jeg føler meg anerkjent ved at det vises tillit til det man driver med, og at jeg føler at jeg får litt «frie tøyler» til det jeg ønsker å få frem i avdelingen eller få bedre i avdelingen.

De aller fleste setter opplevd autonomi sammen med selvstendighet. De opplever at på bakgrunn av deres lange erfaring og kompetanse tør de å være mer selvstendig og ta selvstendige valg. Til tross for at de jobber på avdelinger preget av mye uforutsigbarhet og at det er vanskelig å planlegge arbeidsdagen, gjør tilliten til deres kompetanse og det store handlingsrommet at de opplever stor grad av autonomi. Informantene mener det viktigste er at det er tillit fra leder til at de faktisk gjør det de er satt til, uten at det legges for detaljerte føringer for hvordan man oppgavene utføres. Og at det som en informant sa:

«...er rom for å ta egne vurderinger innenfor rimelighetens grenser»

Noen av informantene snakker om viktigheten av at det er rom for faglige uenigheter og diskusjoner med kolleger, men også med leger og leder. De opplever at det er leders jobb å legge til rette for at man kan ha faglige diskusjoner på tvers av yrkesgrupper. Viktigheten til at det er tiltro til deres beslutninger og vurderinger knyttet opp mot pasientbehandlingen trekkes frem som en viktig faktor. For det er som en informant påpeker, det er sykepleierne som er med pasientene store deler av døgnet, ikke legene. En annen informant beskriver en lignende situasjon, at legene tar for mange raske beslutninger knyttet til behandlingen, og at det er lite gehør fra hva de som jobber pasientnært og i større grad observerer pasienten. For henne blir dette opplevd som at legene fratrer sykepleierne faglig integritet.

Mange trekker frem autonomi og selvstendighet som en viktig motivasjonsfaktor.

4.1.2 Kompetanse og mestring

Den indre motivasjonen knyttet til kompetanse handler om å ha tro på egen kompetanse og føle at man får brukt den kompetansen man innehar. Det handler både om å kunne få utfordringer knyttet opp mot sin kompetanse, men også å ha mulighet til å utvikle kompetansen ytterligere (8,9).

De fleste sier at de opplever mestring i jobben de er satt til. De opplever også å få spennende tilleggsoppgaver som styrker mestringsfølelsen og utvikler sin kompetanse. Men noen opplever at det blir en skjevfordeling knyttet til dette. At det hopper seg opp med oppgaver fordi man leverer, mens andre sitter igjen uten å bidra så mye ut over stillingsinstruksen.

«Plutselig sitter man med masse ansvar mens at en kollega med samme stilling ikke har noen. Man kan da oppleve at det «straffer seg» å gjøre det bra, i form at ekstra oppgaver uten at det settes av ekstra tid.»

Mange forteller at de savner å få faglig utvikling, det lite kurs og en opplevelse av at ledelsen ikke satser på fagutvikling for de som jobber der. Noen nevner at det er økonomi som setter en stopper for faglig utvikling. Og en trekker frem at det oppleves at det satses mer på kompetanseutvikling av ledere fremfor de ansatte. Flere har en opplevelse av at man stagnerer litt og opplever at de har mer å gi enn det som forventes av dem, og dette går utover motivasjonen til å yte. De opplever at de selv må etterspørre kompetansehevende tiltak, men når de spør får de ofte anledning til å gå. Men videre da til at de selv aktivt må oppsøke og spørre etter dette.

«Kompetanseutviklingen er vi 100 % ansvarlig for selv, sett i forhold til medarbeidersamtalen. Hvordan skal du utvikle deg og hva er ditt satsningsområde, og så er det din jobb å heve den kompetansen. Og selvfølgelig har man jo ett ansvar selv, men jeg tenker jo at ledelsen også må tilrettelegge for å bistå litt»

Helse Sør-Øst har implementert kompetanseportalen i alle sine foretak nå, og flere trekker denne frem i intervjuene. Men flere opplever at det er lagt inn en rekke kurs der som man selv kan huke av at man har gjennomført, men slik jeg oppfatter det som blir sagt. Opplever de at det er noe man må gjennom, og at noe er relevant, men at det ikke ser på det som kompetanseutvikling.

Siden det er intervjuet turnusarbeidere, er det også tatt med nattevakter. Noen opplever at mye av kompetanseutviklingen er lagt på dagtid, og knyttet til de som jobber dag. Det er lagt opp til og tilrettelagt for at de skal være med, men opplevelsen deres er at de trenger noe annet enn de som jobber på dagtid. Men flere fremhever også opplevelsen av å bli inkludert, ved at det tilrettelegges for at de skal kunne delta i kompetansehevende tiltak.

De færreste opplever å ha fått andre forventninger eller roller etter de ble spesialsykepleiere. Opplevs at den største forskjellen er lønn fra sykepleier til spesialsykepleier. Det er kun en av de som ble intervjuet som sa at hun aktivt brukte videreutdanningen hun hadde fått. Mens flere opplevde at det ikke var uttrykt andre forventninger fra leder, men noen følte på en forventning ved å være en god rollemodell og veilede andre. Flere hadde også kjent på dette fra kolleger, hvor man oftere ble spurt om faglige råd eller veiledning. Noen følte også på en forventning om å håndtere dårligere pasienter, og en beskrev en følelse av en forventning fra kollegene til å prestere i vanskelige pasientsituasjoner.

«Det jeg kan kjenne på er at det er mer forventninger til at jeg skal prestere i vanskelige pasientsituasjoner. Man kan føle at man kanskje ikke er kompetent nok eller at man bli usikker på egen kompetanse At det stilles høyere krav fordi du har en videreutdanning og mange års erfaring, som man noen ganger skulle ønske at man ikke hadde, for da kunne man slippe å stå i front»

Mange opplever mestring knyttet til erfaringen sin, at andre ser på de som rollemodeller og søker veiledning og råd av dem.

4.1.3 Tilhørighet

Behovet for tilhørighet handler om å føle at man er en del av ett felleskap, det handler om relasjonen man får til hverandre og at man bryr seg om hverandre på arbeidsplassen (8,9).

De aller fleste nevner arbeidsmiljø som en av hovedfaktorene for at de fremdeles er værende på samme sted.

«Det at vi står i andre utfordringer enn i somatiske avdelinger, gjør at vi blir sammenspleiset på en annen måte. Man er flinke til å ta vare på hverandre, og møtes gjerne i settinger utenfor jobb. Det er sterke team det!»

Alle sier at de opplever at det er tillit mellom kollegene. Flere begrunner dette med at de har stått i mye sammen, som gjør at man blir flinke til å se hverandre og hverandres behov. Flere sier at hvis det ikke hadde vært for det gode arbeidsmiljøet hadde de ikke klart å stå i det de står i, og det er alltid rom for å luften ut eller få ut frustrasjon. De er gode på kollegastøtte.

Det kommer fra flere at de opplever at arbeidsmiljøet endres med turnover, hvor det før har vært veldig bra og en sosial arena, til at man ikke helt føler seg vel i arbeidsmiljøet. En forteller at dette gjør den ansatte demotivert og har ett ønske om å slutte. Flere oppgir arbeidsmiljø som en av hovedgrunnene til at de fremdeles er i samme jobb. Inkluderende, fokus på å veilede og lære av hverandre. De opplever i stor grad at man får anerkjennelse i hovedsak fra kolleger. Og at det skaper trygghet og mestring. De trekker frem at det er kollegene som er flinke til å anerkjenne de som sykepleier, og at det kanskje er de viktigste anerkjennelsene å få. For som en som ble intervjuet sa:

De (kollegene) har sett meg hele vekten og ser hva jeg driver med. Det er ikke leder som er inne 5-10 minutter.

4.2 Ytre motivasjon

4.2.1 Lønn

Lønn nevnes av noen som en viktig faktor, mens andre ikke. Her opplever det å være veldig delte oppfatninger. Hvor noen nevner at de ikke har valgt yrket for lønnens del, at det er andre faktorer som driver de. Flere nevner at de ønsker å være innenfor yrket, men at turnusarbeid er krevende med tanke på å kombinere det med ett liv utenfor jobb. Og flere nevner at det ikke er noe alternativ å gå til dagstilling da de er avhengige av turnustilleggene for at det skal gå rundt økonomisk.

De fleste som ble intervjuet setter trivsel og arbeidsmiljø høyere enn lønn. Og en av de som ble intervjuet om hvilken betydning lønn har for at hun blir værende i jobb svarte:

Tydeligvis ikke så mye betydning siden jeg er her fortsatt.

Og utdypet dette med at hun visste at ved å bytte jobb eller helseforetak så vil man gå opp i lønn, men at dette ikke er noe hun ønsker. Rett og slett fordi hun trives på arbeidsplassen og i arbeidsmiljøet.

Det er også ulik oppfatning blant de som ble intervjuet hvorvidt man skulle gi lønnstillegg basert på erfaring og kompetanse. En av de som ble intervjuet hadde fått ett ekstra lønnstillegg av leder uten at hun hadde spurt om dette, og opplevde dette som en anerkjennelse av jobben hun gjør og følte seg ekstra verdsatt, som igjen økte motivasjonen til å bli værende. Andre som ble intervjuet ønsket at leder skulle gi de ett lønnstillegg grunnet at de opplevde på bakgrunn av sin kompetanse, erfaring og ekstra innsats fortjener det. Mens en snakket om at hun hadde hørt at ett sykehus skulle starte med avlønning etter kompetanse og at hun stiller seg negativ til at ansatte med like lang ansiennitet og arbeidserfaring skal lønnes ulikt. Hun mener dette vil skape splid i gruppa. Flere kobler lønn til turnover, både at man bytter jobb grunnet at nåværende arbeidssted ikke klarer å matche lønn de blir tilbudt ved å søke jobb ett annet sted. Men også at man i rekrutteringsprosesser vet at man har gode søkere, men at de takker nei til stillingen grunnet man blir tilbudt bedre lønn andre steder.

4.2.2 Turnover

Turnover oppleves som svært belastende, man opplever at man bruker lang tid på å bli trygg på kolleger. Og trygghet og støtte vaktlagene oppleves som en grunnmur for at man skal føle seg trygg på jobb. Det å ikke være trygg på en makker i teamet oppleves som utrygt og skaper ikke motivasjon. Det trekkes frem at i sammensveisede grupper som har jobbet sammen over lang tid, hvis en sier opp har de erfart at andre følger etter.

Jeg har opplevd at ved at flere sier opp blir det en endring i dynamikken i arbeidsgruppen. Det kommer nye mennesker inn, som gjør det mer krevende. Det blir mye krav til de faste ansatte som har vært der over tid, til å ha opplæring av nyansatte sykepleiere. Når det blir stor turnover, blir det opplæring hele tiden. Og man føler at det blir en økt belastning på arbeidshverdagen, fordi man har sine vante arbeidsoppgaver og i tillegg til ansvar for opplæring av andre.

Med dette viser hun belastningen hun opplever ved turnover og at det er viktig å holde på folk. Hun mener at når det er høy turnover er dette en vond spiral. Og til slutt er hele ansattgruppen skiftet ut

og man må starte på nytt for å skape ett godt arbeidsmiljø, trygghet og godt samhold i ansattgruppen. Og at hun selv har opplevd at det fort kan endre seg drastisk på kort tid, og at man da opplever å bli demotivert til å gjøre en god jobb.

Andre påpeker at de kjenner at de er de som har vært på arbeidsplassen lengst, og at man blir demotivert av å se de nære kollegene som de har jobbet lenge med og blitt trygge på bytter jobb, og gjør at man selv begynner å se etter ny jobb. Og at man ikke er like motivert som tidligere, og noen undrer også over om vaktlag med flere nyansatte skaper mer uro hos pasientene.

4.2.3 Sykepleieidentiteten

Flere trekker frem at de opplever at avdelingene har en flat struktur ved at alle gjør samme oppgaver uavhengig av utdanning. De opplever da at sykepleieoppgave kommer på toppen av dette, som gjør at belastningen som sykepleier blir større. Mange peker på at oppgaveglidningen fra leger til sykepleiere og fra sykepleiere til annet personell oppleves som demotiverende, i hovedsak fordi man opplever å ikke bli tatt med i prosessene som omhandler deres yrke. Men de er også bekymret for kvaliteten og faget, og at det ikke lengre skal være behov for dem.

Jeg er redd for at sykepleierne erstattes etter hvert, og at man skal tenke at man ikke trenger sykepleierne lengre, fordi andre kan gjøre det samme som sykepleierne bare ved å få ett kurs.

I forhold til hva som kan øke motivasjonen deres kommer flere med forslag at man ser på stillingsinstruksene på nytt og ser på en oppgaveinndeling etter kompetanse. Slik at ikke sykepleierne både gjør det de andre gjør og sykepleieoppgavene i tillegg.

4.2.4 Turnus

Turnus er også ett område hvor de som ble intervjuet er delt, for noen fungerer turnus veldig bra med livssituasjonen, mens for andre fungerer dårlig med familielivet. Flere påpeker at det ofte er helgejobbingen som er mest krevende, at hver 3.helg er litt for ofte. De peker også på at det er turnusjobbingen med kveld, natt og helg som utgjør mye tillegg. Flere viser til at det er positivt med fleksibilitet i ledelsen, som ved for eksempel helligdagsjobbing at man kan bytte vakter. Ved en arbeidsplass har de fleksibel turnusplanlegging som gjør at de ansatte selv kan være med å ønske seg hvordan turnusen skal se ut fremover. Dette trekkes frem som veldig positivt.

4.2.5 Leders rolle

Mange opplever leder som lite tilstedeværende, mye på eget kontor. De opplever at leder har mye møter som drar leder bort fra klinikken og gjør at det er vanskelig å få kontakt med leder. Men de aller fleste opplevde at leder var tilgjengelig på telefon eller e-post. De trekker frem at det er lite konflikter mellom kollegene, men at det er mye frustrasjon knyttet til leder og lederstiltstedeværelse. En av de som ble intervjuet forteller at dette ikke direkte påvirker hennes motivasjon, men at det blir ett irritasjonsmoment.

Når det er så vanskelig å få tak i lederen, så kan man jo undre seg over hvor mye de faktisk får med seg og vet om hva som skjer på arbeidsplassen, og hvordan ting egentlig går.

Men det er også noen som har en veldig tilstedeværende leder, tross de ser at leder har det travelt. En av de trekker frem at når leder er til stede er leder veldig synlig ute i miljøet, og deltar i møter rundt behandlingen av pasienter. Og at dette oppleves veldig positivt. En annen trekker frem en tidligere leder som alltid hadde åpen dør for de ansatte, at man kunne komme og snakke med leder hvis man hadde behov for det. Man kunne da både snakke om ting som var vanskelig på jobb, men kunne også snakke om ting som var vanskelig privat. Og hun peker da på at det har med trivsel å gjøre på jobb, hvis man går gjennom noe vanskelig privat. Det er da for henne viktig at leder er informert, men at det krever en følelse av tillit og å vite at leder er til stede for en. Og trekker frem at for henne hjalp det henne å klare å dra på jobb, og hindret sykefravær. Men at hun ser at det kan være krevende for ledere med mange ansatte og mange arbeidsoppgaver som krever at man ikke kan være i avdeling. Og det er flere som påpeker at leder er litt for lite til stede etter deres smak eller ønske, men at de også har forståelse for stort lederspenn og mange oppgaver. Men sier også at det at de opplever at leder ikke ser de nok i forhold til hva de ønsker eller forventer gjør at de føler seg lite verdsatt som arbeidstaker.

På arbeidsplassen til noen av de som ble intervjuet hadde de ulike roller som ivaretar ett litt forlenget lederansvar ut i avdeling. Hvor de har en leder mens det er andre roller også knyttet til ledelse, men som har mer den daglige driften og ansvaret for faglig utvikling. Rollen har ulike navn på ulike sykehus. Mange synes det er positivt da man har noen som er mer synlig, og enklere å kontakte enn leder. Mens noen synes det kan oppleves noe forvirrende hvem som har ansvar for de ulike områdene.

De aller fleste kjenner til stillingsinstruksen sin og vet ut fra den hva som forventes av dem, men de aller færreste kjente til hvilke forventninger leder hadde til de utover stillingsinstruksen sin.

De fleste som ble intervjuet opplevde å få lite anerkjennelse i form av verbale uttrykk, men mange opplever at leder anerkjenner de ved at man får ekstra arbeidsoppgaver. Det oppleves som en tillit og anerkjennelse fra leder på at man mestrer de ekstra arbeidsoppgavene. Men samtidig sier flere at det ikke gis ekstra tid eller tilrettelegging av tid til å utføre disse ekstraoppgavene. De som blir intervjuet løser dette ulikt, hvor noen spør leder om tilrettelegging av tid mens andre bruker fritiden sin på dette. Det de trekker frem rundt dette er at de savner at leder ser belastningen ekstraoppgaver gir og at det gis tid til dette uten at man må spørre selv.

Flere rapporterer at medarbeidersamtaler oppleves å være for sjeldent en gang i året. En av de som ble intervjuet trekker frem at medarbeidersamtalene burde ha mer fokus på hva den enkelte trenger for å trives på arbeidsplassen. Og om det er noe man ønsker å jobbe mer med, for eksempel fag, og at man da avtaler nye tid for å se på dette sammen og hva som kan komme avdelingen til gode. Hun mener at man kan se på en gruppe kollektivt hva som motiverer folk til å bli værende, men at det er veldig mange individuelle faktorer som spiller inn. Og at man i en mer konkret medarbeidersamtale kan få tak i disse faktorene.

Det oppleves av noen at noe av oppfølgingen blant annet etter alvorlige hendelser glipper. Flere opplever at oppfølging etter alvorlige hendelser er noe som skjer rett etter hendelse, men at det ikke følges opp ytterligere i etterkant. Noe det i noen tilfeller er behov for. Og at de da heller bruker hverandre som støtte, noe som leder egentlig skulle fulgt opp.

«Å få juling på jobb, så er det ikke rom for tilrettelegging eller oppfølging i etterkant.»

Dette påvirker da igjen tilliten til ledelsen, som gjør at de ansatte føler at deres behov ikke blir prioritert.

De aller fleste oppgir å ha tillit til leder, og opplever at de kan komme til leder og at leder støtter de. De opplever også at leder viser tillit ved å gi de andre ansvarsområder. I noen få av intervjuene kom det frem at det var en utrygghet knyttet til tilliten til leder. De ansatte opplevde dette som svært belastende, og en av de hadde vært inne på tanken på å slutte grunnet dette.

Noen forteller om noe tillit til leder i form av å bli hørt, men usikker på hvorvidt leder faktisk følger opp det man har blitt enige om.

En av de som ble intervjuet snakker om manglende oppfølging etter hendelser, og bruker da ord som å føle seg lite prioritert eller glemt. Og mener at dette viser at leder ikke setter så mye pris på de ansatte. Hun mener at dette påvirker tilliten til leder negativt fordi de får en opplevelse av at ansattes behov kommer sist.

4.3 Hovedfunn på hvilke faktorer som er viktig for at medarbeiderne blir værende

Når jeg på slutten av intervjuene ba informantene om å oppsummere det vi hadde snakket om og si hva den viktigste årsaken til at de ble værende i jobben var, kom det i flere av intervjuene opp arbeidsmiljø og autonomi eller at de opplever at de kan være selvstendige i jobben. Fellesnevneren for alle som har blitt intervjuet er at tillit er viktigste faktoren for å oppleve autonomi og selvstendighet. De aller fleste opplevde å ha tillit til leder, tross mange sa at leder ofte var lite til stede.

Når det kommer til anerkjennelse opplever mange at de får den verbale anerkjennelsen av sine kolleger. Mens av leder får de ofte anerkjennelse i form av de får arbeidsoppgaver utover stillingsinstruks. Alle som ble intervjuet opplevde tillit til sine kolleger. Dette oppfattes som en viktig del av det å følge tilhørighet i arbeidsmiljøet, og en meget viktig faktor for motivasjon.

Alle som ble intervjuet følte trygghet på egen kompetanse, og opplevde at de ofte ble spurt til råds av andre ansatte. Flere opplevde at kollegene hadde andre forventninger til de etter at de ble spesialsykepleiere i form av rollemodeller og veiledning, tross dette ikke var en uttalt forventning fra ledelsen.

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg diskutere funnene fra intervjuene og mitt teoretiske rammeverk opp mot oppgavens problemstilling og forskningsspørsmålene.

Hvordan beholde erfarne sykepleiere?

Og da følgende forskningsspørsmål:

Hvilke faktorer motiverer sykepleiere og bidrar til at de bli værende i jobben?

Hvilken rolle spiller indre og ytre motivasjon?

Hva kan en leder gjøre for å beholde medarbeidere?

5.1 Indre motivasjon

5.1.1 Autonomi og selvstendighet

Autonomi er ifølge Deci og Ryan ett av tre basale psykologiske behov som indre motivasjon styres av. Og autonomi handler om opplevelsen av å kunne handle av fri vilje og på bakgrunn av egne behov. Og Deci og Ryan trekker også frem autonom motivasjon hvor man som handler om en følelse av at man gjør en handling som ett resultat av fri vilje og en opplevelse av valg. Mens de på andre siden snakker om kontrollert motivasjon som er drevet av press til å måtte utføre en aktivitet eller handling. Og kontrollert motivasjon kan oppstå, hvis de 3 basale psykologiske behovene autonomi, behov for kompetanse og behov for tilhørighet undergraves. Og man ser at kontrollert motivasjon kan ha uheldige konsekvenser for arbeidsrelatert atferd og helse (7-9).

Gjennom intervjuene kommer det frem at de fleste som ble intervjuet opplever å ha autonomi i arbeidshverdagen. Mange av de som blir intervjuet knytter autonomi opp mot det å bli hørt og respektert ut fra at de er ansatte med lang erfaring. Og de aller fleste som blir intervjuet snakker om selvstendighet knyttet opp mot autonomi. Og de opplever grunnet sin lange erfaring og kompetanse at de tør å være mer selvstendig og ta selvstendige valg. De opplever også at anerkjennes for de valgene de tar, av kollegene. Det kan derfor virke som de aller fleste som ble intervjuet har mye autonomistøtte i arbeidsmiljøet. Autonomistøtte handler om å ha en leder eller kolleger forstår og anerkjenner andres perspektiv eller legger til rette for å kunne ta selvstendige valg og å inkludere i beslutningsprosesser. Lederaspektet her kommer jeg tilbake til senere i diskusjonen (9).

Under intervjuene kommer ordet tillit frem i flere sammenhenger når man snakker om indre motivasjonsfaktorer. Jacobsen og Thorsvik (6) peker på tillit som en viktig del av organisasjonskulturen. Og viser da til at jo sterkere kulturen er, jo mer tillit er det mellom ansatte. Og at det ved mer tillit vil være mindre behov for å kontrollere og overvåke hverandre. Og som jeg

kommer tilbake til senere i diskusjonen, angir alle å være en del av ett godt arbeidsmiljø og opplever tillit til sine kolleger, som igjen kan gjøre at den ansatte opplever å ha tillit. Det er også det som kommer frem i intervjuene, at de mener at det viktigste for at de skal oppleve selvstendighet er at leder viser tillit til at de gjør det de er satt til, uten at det legges føringer for hvordan de utfører det. Og tillit vil igjen skape fleksibilitet i organisasjonen, ved at det danner grunnlaget for å kunne delegere handlefrihet. Og mange av de som ble intervjuet opplevde å bli anerkjent ved at de fikk ekstra oppgaver utover arbeidsinstruksen sin. Og at leder da ikke styrer hvordan de skal utføre oppgaven, men har tillit til at den blir utført. Men det som flere trakk frem som negativt var at det ikke alltid satt av tid til å gjøre disse oppgavene, enten at de måtte spørre om å få avsatt tid eller gjøre det på fritiden sin. Å få ekstra oppgaver, og dermed både tillit og anerkjennelse, fremstår som en viktig faktor for motivasjon for mange av de som ble intervjuet. Og ser man dette opp mot Herzbergs to-faktor modell, er autonomi og anerkjennelse fra andre viktig som motivasjonsfaktorer. Og disse motivasjonsfaktorene skal ifølge teorien skape motivasjon og trivsel. Dette gjenspeiles av svarene som kom på intervjuene. Autonomi og selvstendighet kom opp som en av de viktigste faktorene for at de ble værende i jobben (6).

5.1.2 Behovet for kompetanse

Behovet for kompetanse er det andre av tre basale psykologiske behov, som Deci og Ryan mener er viktig for indre motivasjon. Behovet for kompetanse handler både om å få brukt og utviklet sin kompetanse. De aller fleste som ble intervjuet sa at de opplevde mestring i jobben de er satt til. Og som jeg var inne på i kapitlet om autonomi opplevde flere å få tilleggsoppgaver som både ga de mestring, men også ekstra utfordring knyttet til sin kompetanse. Men at de opplevde en skjevfordeling knyttet til at det kun var noen som fikk ekstra oppgaver mens andre i samme stilling ikke har noen tilleggsoppgaver. Og de forklarer skjevfordeling med at ekstraoppgavene ofte kommet i tillegg til de faste arbeidsoppgavene (8,9).

I Herzbergs to-faktor modell er vekst en av motivasjonsfaktorene. Og i intervjuene kommer det frem at flere har en opplevelse av å stagnere litt, og føler at de har mer å gi enn det forventes av dem. Og dette går da igjen utover motivasjonen til å yte. Ser man dette opp mot vekst som motivasjonsfaktor, vil da opplevelse av å stagnere, og kan skape mistrivsel. I intervjuene kommer det også frem at flere savner faglig utvikling i form av kurs. Deres opplevelse er at de får lite kursing, og at ledelsen ikke satser på faglig utvikling. Noen av de som ble intervjuet nevner at det er økonomi som setter en stopper for faglig utvikling. De opplever at de ofte selv må etterspørre kompetansehevede tiltak. Men når de etterspør dette, får de ofte anledning til å gå på kurs (6).

Ett interessant tema som dukket opp i intervjuene var, flesteparten av de som ble intervjuet var utdannet spesialsykepleiere. Dette var hos flere en utdanning dekket av arbeidsgiver, men de aller færreste hadde fått andre forventninger eller roller etter de var ferdig utdannet spesialsykepleiere. Da har jo de ansatte fått ekstra utdanning og faglig utvikling, uten at det stilles ytterligere krav av leder til at denne spesialkompetansen brukes aktivt. Mens av kolleger opplever de at spesialkompetansen brukes i form av at de ofte blir spurt om råd eller veiledning. Dette kan oppleves som en anerkjennelse av kompetansen deres. Og flere av de som ble intervjuet knyttet mestring til sin erfaring, og dermed kompetanse, samt at andre ser på de som rollemodeller.

5.1.3 Tilhørighet

Det siste av de tre basale psykologiske behovene Deci og Ryan mener er viktig for indre motivasjon er tilhørighet. Tilhørighet handler om behov for å føle tilknytning til andre. Det å være en del av ett fellesskap hvor andre bryr seg om og respekterer oss (8,9).

Ved at indre motivasjon er knyttet opp mot tilhørighet, og tilhørighet handler om tilknytning til andre, mener jeg at arbeidsmiljø kan sees som en indre faktor. Samtidig peker Herzberg på anerkjennelse fra andre er en motivasjonsfaktor. Og Thorsvik peker på at en kultur preget av tilhørighet, opplevelse og fellesskap skaper enklere samarbeid mellom mennesker, mener jeg at arbeidsmiljø har en naturlig plass som indre motivasjon og velger å ha dette kapitlet her. Samtidig ser jeg at det også kunne ligget på ytre motivasjon fordi det også kan handle om fordi det kan handle om ytre betingelser eller kan sees på som en hygienefaktor arbeidsforhold (6,8,9).

De fleste nevner arbeidsmiljø som en av faktorene for at de fremdeles er på arbeidsplassen. De trekker frem at det gode samholdet kommer av at de står i andre utfordringer enn i somatiske avdelinger, og at de da blir sammenspleiset på en annen måte. Dette handler jo om å føle tilknytning til andre.

Det trekkes også frem det å bry seg om og respektere hverandre. Hvor alle som ble intervjuet opplever tillit til og mellom kollegene. Flere begrunner dette med at de har stått i mye sammen, som gjør at de blir flinkere til å se hverandre og hverandres behov. Og sier at hvis det ikke hadde vært rom for å luften ut eller få ut frustrasjon hadde de ikke klart å stå i det de står i. Og ser man dette opp mot det Jacobsen og Thorsvik skriver om organisasjonskultur, kan man tenke at dette handler om å redusere usikkerhet og utrygghet ved å bli en del av en gruppe som tenker og handler ganske likt. Samt at opplevelsen av sosialt fellesskap kan virke angstreduserende for den enkelte samt gi motivasjon. Og ved at man stoler på hverandre og å føle seg gjensidig avhengig av hverandre, er det enklere å jobbe for felles mål enn for egeninteresser. Og de aller fleste opplever at anerkjennelsen de

får kommer fra kolleger. Turnover, som jeg kommer tilbake til senere, trekkes frem demotiverende faktor i arbeidsmiljøet. Dette fordi de opplever at arbeidsmiljøet endres ved turnover.

5.2 Ytre motivasjon

5.2.1 Lønn og turnus

Betydningen av lønn er ett omstridt tema innen motivasjonsforskning. Hvis man bruker selvbestemmelsesteorien avhenger det av den enkeltes syn på hvorvidt lønn har en hensikt eller betydning for motivasjon. Og på bakgrunn av dette var jeg usikker på hvorvidt lønn skulle inn i denne oppgaven. Etter å ha tatt det med viser det seg at de som ble intervjuet var delt på om lønn var en viktig faktor for hvor vidt de ble værende i jobben. Noen nevnte at de ikke hadde valgt hverken yrke eller arbeidssted for lønnen. Mens andre nevnte at de var avhengige av tilleggene man får ved å jobbe turnus. Og dette tross turnusarbeid ikke helt var forenelig med familiesituasjon. Men allikevel satte de aller fleste trivsel og arbeidsmiljø høyere enn lønn. En trekker frem at hun vet at hun kunne byttet jobb og fått bedre lønn, men ønsker ikke dette grunnet godt arbeidsmiljø (9).

I artikkelen til Olafsen (9) skriver hun om resultatavhengig lønn, hvor noen forskere mener dette kan være ødeleggende for indre motivasjon fordi det kan oppfattes som en form for kontroll som undergraver behovet for autonomi. De som ble intervjuet var også delt på dette temaet. Hvor noen mente at man burde bli belønnet for sin erfaring, kompetanse og ekstra innsats. Mens andre mente det ville kunne skape splid i arbeidsmiljøet at ansatte med lik kompetanse og ansiennitet skulle lønnes ulikt. En av de som ble intervjuet hadde opplevd at leder ga lønnstillegg uten at hun hadde spurt om dette. Hun opplevde dette som en anerkjennelse av jobben hun gjør, som igjen økte hennes motivasjon.

Flere som ble intervjuet koblet lønn til turnover. Da både at de byttet jobb grunnet daværende arbeidsgiver ikke klarte å matche lønnen de ble tilbudt ved å søke annen jobb. Men også at man ikke klarer å tiltrekke seg de gode søkerne fordi de blir tilbudt bedre lønn ett annet sted. Dette kan sees i sammenheng med at lønn er en av Herzbergs hygienefaktorer som kan skape mistriivsel hvis de ikke er til stede. Og siden lønn kan både sees som anerkjennelse og motivasjonsfaktor eller grunn til ulikheter i personalgruppen, vil man kunne se betydningen av lønn ulikt (6).

Turnus er også knyttet opp mot hygienefaktorer da dette er en faktor som påvirker privatlivet og fritiden. Dette var også ett tema i intervjuet hvor de som ble intervjuet var delt i oppfattelsen. For noen passet det livssituasjonen deres veldig godt, mens for andre fungerer det dårlig med tanke på livssituasjonen. Men flere påpeker at det er helgejobbingen som er mest krevende, og at hver 3. helg

er litt hyppig. Dette er ett tema som også er nevnt i tid for handling. Men de påpeker også som nevnt tidligere at det er kveld, natt og helg som utgjør tilleggene, og dermed bedre lønn. Flere viser til at fleksibilitet i ledelsen som for eksempel bytting av vakter, er med på å redusere belastningen ved å jobbe helg. Eller at man bruker fleksibel arbeidsplan, hvor de ansatte selv kan være med å bestemme hvordan turnusen skal se ut fremover.

5.2.2 Turnover

Turnover kan sees på som en hygienefaktor i form av arbeidsforhold, men på bakgrunn av svarene i intervjuene er det også tett knyttet opp mot påvirkningen av arbeidsmiljø. De aller fleste som ble intervjuet opplevde turnover som svært belastende. For de fleste handlet dette om tillit, hvor man i døgnavdelinger psykisk helsevern er avhengige av å være trygg på sin makker. Og når det da kommer nye inn så opplever man ikke samme trygghet som med de man har jobbet lenge med. De som ble intervjuet opplevde også en økt belastning på arbeidsoppgaver ved at de må ha opplæring i tillegg til faste arbeidsoppgaver. Noen mente også at man kunne se en økt arbeidsbelastning i form at økt uro hos pasienten når det kom nyansatte inn. En av de som ble intervjuet opplevde turnover som en vond spiral, grunnet det går utover motivasjonen til de ansatte. Ser man dette opp mot det Jacobsen og Thorsvik har skrevet om organisasjonskultur. De beskriver at når det er mindre tillit mellom ansatte, vil det være større behov for ytterligere informasjon og mer kontroll. Som man kan tenke da sliter på arbeidsmiljøet (6).

5.2.3 Sykepleieidentiteten

I kapitlet om indre og ytre motivasjon henviser jeg til en artikkel fra Olafsen (9) hvor det skrives om jobbkrav-ressursmodellen. Hvor jobbkrav i form av rollekonflikt, rolleklarhet, fysiske og emosjonelle krav i jobben kan relateres til negative arbeidskonsekvenser. Mens jobbressurser som oppgaveautonomi, muligheter for kompetanseutvikling og positive tilbakemeldinger kan føre til større jobbengasjement fordi de kan være med på å redusere opplevelsen av hva jobbkrav fører med seg. Spørsmålet i intervjuguiden handlet om endringer i arbeidsoppgaver, og var ikke ment som ett spørsmål som skulle handle om profesjonsidentitet. Men det ble ett viktig funn i forhold til sykepleiernes motivasjon. Man kan derfor se svarene fra intervjuene som en rollekonflikt eller rolleklarhet. Dette fordi flere gjennom intervjuene forteller om flat struktur ved avdelingen, ved at alle gjør samme oppgaver uavhengig av utdanning. De forteller videre at sykepleieroppgaver kommer da i tillegg til dette, som utgjør en økt belastning på sykepleierne. De forteller også om oppgaveglidning både fra leger til sykepleiere, men også fra sykepleiere til annet personell. Med oppgaveglidning fra legen opplever de å ikke bli inkludert i prosessene rundt sitt yrke, noe som de

peker på som en demotiverende faktor. Mens ved oppgaveglidningen fra sykepleiere til annet personell er de bekymret for kvaliteten og faget, samt at det ikke lengre skal være behov for dem. Tross dette var ikke det ett stort fokus hos de som ble intervjuet, og de aller fleste ble opplevd som motiverte og hadde ikke intensjon å bytte jobb. Her kan man kanskje se at det at mange opplever oppgaveautonomi og positive tilbakemeldinger gjør at jobbbressursene veier opp for det som kan oppleves som jobbkrav i form av rolleklarhet eller rollekonflikt (9).

5.2.4 Leders rolle

En leders rolle er ganske sammensatt, og for å kunne forstå lederrollens mange oppgaver, roller og ikke minst hvordan det påvirker de ansatte har jeg brukt Mintzbergs typologi med de 10 roller. Hvor de interpersonelle rollene blant handler om å instruere, motivere, opplære og gi råd til medarbeiderne. For det er lederen som er ansvarlig for arbeidet de utfører, og hvordan de utfører arbeidet. Leder er også ansvarlig for å ansette og å lære opp ansatte. Og ikke minst har leder en rolle i å motivere, engasjere og se de enkeltes behov. De aller fleste som ble intervjuet opplevde at leder var for lite tilstedeværende. De opplevde å få lite verbal anerkjennelse av jobben de utfører, men flere opplevde anerkjennelse i form at tillit til at de fikk flere oppgaver. Noen trekker frem tilstedeværelsen til leder som positiv, ved at leder er synlig for de ansatte og deltar aktivt i pasientbehandlingen. Mens andre mener at leder er så lite tilstedeværende at man kan undre seg over hva leder egentlig får med seg av det som foregår på avdelingen, og hvordan ting egentlig er. En av de som ble intervjuet trakk frem viktigheten av at leder hadde åpen dør, og hvordan dette kan påvirke motivasjonen til å komme på jobb. Dette begrunnet hun med tillit til leder, som gjorde at det var lettere å kunne snakke om både ting som var vanskelig på jobb, men også privat. Flere peker på at lederne ofte har mange ansatte og mange oppgaver, og har forståelse for dette. Men at det påvirker deres motivasjon at de opplever at leder ikke er nok til stede eller ser de nok. Det kommer også frem i ett intervju manglende oppfølging i etterkant av hendelser, og at den ansatte da føler seg lite prioritert eller glemt. Og at dette påvirker tilliten til leder negativt da de får en opplevelse av at ansattes behov kommer sist. Tillit og anerkjennelse påvirker de ansattes indre motivasjon (6,12).

Det Mintzberg kaller for informasjonsrollen handler om at leder i form av sin rolle eller posisjon, både vil motta mye informasjon. Men også være avhengig av å innhente informasjon for å kunne forstå hva som skjer i organisasjonen. De aller fleste opplever å ha tillit til leder. Opplevelsen av tillit henger, for de som ble intervjuet, sammen med opplevelsen av å bli hørt. Men flere er usikre på om leder faktisk følger opp det man har blitt enige om i samtaler. Og da kan man jo se til utsagnet nevnt over hvor

leder er så lite tilstedeværende at de ansatte undrer seg over hva leder egentlig får med seg av det som foregår på avdelingen, og hvordan ting egentlig er (6,12).

I intervjuene kommer det frem at for at de ansatte skal oppleve autonomi og motivasjon er det viktig for dem at de blir tatt med i beslutningsprosesser. Det trekkes frem at det er sykepleierne som er pasientnære og sammen med pasientene store deler av døgnet, og mener derfor at deres mening også skal gjelde inn i beslutninger. Samt at de opplever det demotiverende med oppgaveglidningen fra legene fordi de føler at de ikke blir tatt med i prosessene som omhandler deres yrke. Det er derfor viktig at man som leder kan involvere i de prosesser man kan, for å unngå at sykepleierne blir demotivert av opplevelsen av å ikke bli tatt med i prosesser.

Flere trekker frem medarbeidersamtalen, og at det oppleves å være for sjeldent med en gang i året. En av de som ble intervjuet trakk frem at hun ønsket at medarbeiderundersøkelsen burde ha mer fokus på faglig utvikling, og hva de ansatte ønsker å jobbe mer med, for eksempel fag. Og at leder så på dette sammen med den ansatte i tråd med hva som kan komme avdelingen til gode. Dette kan jo sees på som ett fellesutviklingsprosjekt for å heve den faglige kompetansen på avdelingen.

I artikkelen til Olafsen (9) pekes det på at for arbeidsklimaet, spiller autonomistøttende ledelse inn på behovstilfredstillelsen. Autonomistøtte handler, som nevnt tidligere, om å forstå og anerkjenne andres perspektiv eller å legge til rette for at andre skal ta selvstendige valg. Gjennom intervjuene kommer det frem at flere av de som ble intervjuet hadde tilleggsoppgaver gitt av leder, som de opplevde å ha tillit fra leder til å utføre slik de ønsket, og uten at leder fortalte de hvordan de skulle gjøre det. Dette er ett godt eksempel på autonomistøttende ledelse samt ett viktig element i effekten av organisasjonskultur. Og alle som ble intervjuet opplevde det som motiverende å bli spurt om, og å ha tilleggsoppgaver. Og selv om de opplevde at dette kunne være en ekstra belastning i hverdagen, ble ikke tilleggsoppgaver trukket frem som demotiverende, men heller som motiverende i form av anerkjennelsen de opplevde ved å få oppgaven. En av de som ble intervjuet trakk også frem forskjellen på at det blir spurt i plenum hvem som ønsker oppgaven, var det ekstra motiverende at leder kom direkte til den ansatte for å spørre. Opplevelsen var da at leder så at den ansatte hadde kompetanse eller erfaringen til å ta denne oppgaven, noe som oppleves både som at leder ser den enkelte og også anerkjenner dens kompetanse eller erfaring (6,9).

6.0 Konklusjon

Denne studien har sett hvordan beholde erfarne sykepleiere i døgnavdeling psykisk helsevern. Ved å se på faktorer som bidrar til at medarbeidere blir værende på arbeidsplassen. Nesten halvparten av vårt våkne liv som voksne, tilbringes på arbeidsplassen. Arbeidsplassen er derfor en viktig arena både for utvikling og realisering av drømmer. Det skal derfor være ett sted for gode opplevelse og mulighet for personlig vekst og utvikling, og ikke ett sted hvor man mistrives eller blir syke av jobben (6 s.240) Jeg har derfor sett på hvilke faktorer som bidrar til at medarbeidere blir værende på arbeidsplassen. Samt jeg har sett på hvilken rolle indre og ytre motivasjon spiller. For avdelingens suksess handler jo om de ansattes kompetanse, og hvordan man bruker den og hvordan de deler den med hverandre. Og like viktig som å rekruttere eller beholde ansatte er hvordan beholde ansattes motivasjon (6).

I min studie kommer det frem at hovedårsakene til at sykepleierne blir værende handler om arbeidsmiljø og opplevd autonomi eller selvstendighet. Dette er i følge Deci og Ryan to av de tre basale psykologiske behovene som selvbestemmelsesteorien mener at indre motivasjon handler om. Funnet er viktig å ta med seg videre. Dette fordi på døgnavdelinger, som det blir påpekt i intervjuene, er arbeidsmiljø tett knyttet opp mot tillit. Tillit for de som ble intervjuet handlet ikke bare om tillit til utførelsen av oppgaver, men også trygghet og støtte i krevende situasjoner. Dette støttes i teorien som er belyst om organisasjonskultur. På spørsmål knyttet til indre motivasjon oppleves de å ha mer samstemt oppfatning enn på den ytre motivasjonen. Slik jeg tolker det kan det tyde på at indre motivasjon spiller større rolle enn ytre motivasjon. Jeg har også sett på jobbkrav-ressursmodellen hvor man ser at på tross av at det oppleves å være noe rollekonflikt og rolleklarhet, så er jobbressursene til stede slik at de reduserer det jobbkravene fører med seg. Lønn som i motivasjonsteorien er ett omdiskutert tema, var en faktor som overrasket litt i intervjuene. For flere var dette en viktig faktor for at de ble værende i turnusarbeid.

Jeg har også sett på hva en leder kan gjøre for å beholde medarbeidere. Det viktigste funnet opp mot lederens rolle handler om å fremme indre motivasjon hos de ansatte. For til tross de opplever at leder er lite tilstedeværende, opplever stort sett alle som ble intervjuet å ha tillit til leder. Og gjennom intervjuene kommer det frem at flere savner verbal anerkjennelse av leder, men føler seg likevel anerkjent gjennom at de opplever å få tillit til tilleggsoppgaver. Så ut ifra dette kan man tenke at autonomistøttende ledelse og tillit er de viktigste faktorene for å skape motivasjon hos sykepleierne.

6.1 Veien videre

Denne studien kan brukes for å gi ledere for å skape en bedre innsikt i hva som er viktig for å beholde erfarne sykepleiere i døgnavdeling psykisk helsevern. Samtidig er det en liten studie, så den vil nødvendigvis ikke kunne generaliseres. Samt at døgnavdeling psykisk helsevern er en spesiell jobbkontekst, som flere i intervjuene er inne på med at de er i stor grad avhengig av å stole på hverandre og ha tillit til kollegene. Men det hadde vært spennende om man kunne sett om man kunne hatt komparative studier på andre type avdelinger i helsevesenet, og om man da hadde fått like funn.

Men jeg tenker at studien har bidratt til å trekke frem viktige motivasjonsfaktorer som kan være relevant å bruke hvis man skal lage tiltak som skal bidra til å beholde medarbeidere.

Referanser

1. Hjemås G, Syse A. Dagens sykepleierkapasitet utbyttes godt. *Sykepleien*. 2023;04:10-22
2. NOU 2020:2. Fremtidige kompetansebehov III — Læring og kompetanse i alle ledd (internett) Oslo, Helse- og omsorgsdepartementet, 2020 (24.10.23) Tilgjengelig fra [NOU 2020: 2 - regjeringen.no](#)
3. Guatun, H. Hvordan rekruttere, beholde og bruke sykepleiere riktig (Internett). Oslo; *Sykepleien*. Publiseringsdato 24.10.21. Tilgjengelig fra [– Hvordan rekruttere, beholde og bruke sykepleiere riktig? \(sykepleien.no\)](#)
4. NOU 2023: 4. Tid for handling — Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste. Oslo, Helse- og omsorgsdepartementet, 2023 (24.10.23) Tilgjengelig fra [NOU 2023: 4 - regjeringen.no](#)
5. Helsedirektoratet. Sammen om mestring- Veileder i lokalt psykisk helsearbeid og rusarbeid for voksne Et verktøy for kommuner og spesialisthelsetjenesten [Internett]. Oslo: Helsedirektoratet;2014[Hentet 07.11.23] tilgjengelig fra [*Lokalt psykisk helsearbeid og rusarbeid for voksne – Veileder.pdf \(helsedirektoratet.no\)](#)
6. Jacobsen DI, Thorsvik J. Hvordan organisasjoner fungerer. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget; 2013.
7. Deci, E. L. & Ryan, M. R. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Academic Press*, 25(1), 54–67. [Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions - ScienceDirect](#)
8. Ryan RM, Deci EL. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *Am Psychol*. 2000 Jan;55(1):68-78. [Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being - PubMed \(nih.gov\)](#)
9. Olafsen AH. Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*. 2/2018: s 54-61. [2018 Olafsen_MAGMA.pdf \(selfdeterminationtheory.org\)](#)
10. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: does psychology need choice, self-determination, and will?. *Journal of personality*, 74(6), 1557–1585. [Self-regulation and the problem of human autonomy: does psychology need choice, self-determination, and will? - PubMed \(nih.gov\)](#)
11. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. The motivation to work. New Brunswick (USA) og London (UK): Transaction Publishers; 1993
12. Mintzberg H. The manager's job- Folklore and facts. *Harvard Business Review (HBR classic)* March-April 1990.

13. Malterud, K.. Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget; 2017.
14. Kvale S, Brinkmann S, Anderssen TM, Rygge J. Det kvalitative forskningsintervju. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk; 2015.
15. Van Ooyen J Y. Du kan ikke rekruttere hvis du ikke beholder [Masteroppgave]. Trondheim: NTNU;2023
16. Hasund L. Hvorfor slutter dere? [Masteroppgave]. Oslo: VID vitenskapelige høyskole;2017
17. Rismoen M. Motivasjonsfaktorer hos ansatte i omsorgsboliger med psykisk utviklingshemmede. Oslo: UIO;2023
18. Loft MI, Jensen CS. What makes experienced nurses stay in their position? A qualitative interview study. *Journal of nursing management*. 2020;28(6):1305–16.
19. Furunes T, Kaltveit A, Akerjordet K. Health-promoting leadership: A qualitative study from experienced nurses' perspective. *Journal of clinical nursing*. 27(23-24):4290–301.
20. Rawson, Helen, Davies, Sarah, Ockerby, Cherene, Pipson, Ruby, Peters, Ruth, Manias, Elizabeth, et al. Work engagement, psychological empowerment and relational coordination in long-term care: A mixed-method examination of nurses' perceptions and experiences. *Nursing inquiry*. 2023;
21. Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M., Suominen, T., Toode, K, Routasalo, P, et al. Hospital nurses' individual priorities, internal psychological states and work motivation. *International nursing review*. 2014;61(3):361–70.

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan beholde erfarne sykepleiere i døgnavdeling psykisk helsevern?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se hva som motiverer sykepleiere til å bli værende i jobben sin. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg heter Anne-Mette Utby, og jobber som daglig seksjonsleder på en akuttpost i akuttpsykiatrien. Men samtidig går jeg også master i helseadministrasjon ved Universitetet i Oslo. I min masteroppgave skal jeg skrive om hvordan beholde erfarne sykepleiere i døgnavdeling i psykisk helsevern?

NOU 2023:4 Tid for handling tar for seg utfordringer med å utdanne, rekruttere og beholde kvalifisert helsepersonell. De skriver om rekrutteringsutfordringer i spesialisthelsetjenesten, da spesielt sykepleiere til sengeposter/døgnavdelinger og psykisk helsevern. De kommer også med flere tiltak, som blant annet å se på arbeidsbelastning, trivsel, motivasjon og faglig utvikling som de mener er viktig for å rekruttere og beholde ansatte.

Som seksjonsleder på en døgnpost i psykisk helsevern, som blir nevnt som en av de stedene som opplever rekrutteringsutfordringer, er dette ett tema som engasjerer meg. Og ønsker derfor i denne masteroppgaven å se på hvordan beholde erfarne sykepleiere. Fokuset vil da være å se på trivsel, motivasjon og faglig utvikling.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for helse og samfunn under det medisinske fakultet ved Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet. Oppgaven skrives av student Anne-Mette Utby med professor/seniorforsker Frode Veggeland som veileder.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervju erfarne sykepleiere som har vært ansatt i over 5 år. Det er ønskelig å se på ansatte på døgnavdelinger innen psykisk helsevern, og grunnet ulik organisering på ulike sykehus er det ønskelig at man jobber på akuttpsykiatrisk, lukket langtidsavdeling eller sikkerhetspost.

Hva innebærer det for deg å delta?

Studien vil innebære intervju med notater og lydopptak. Dette vil så transkriberes og brukes til analyse. Spørsmålene vil dreie seg om utdanning, motivasjon, tilhørighet og autonomi.

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.

- Det er Anne-Mette Utby og veileder Frode Veggeland som vil ha tilgang til opplysningene
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Datamaterialet oppbevares på eget passordbeskyttet område under Universitetet i Oslo. PC og mobil som brukes er passordbeskyttet.
- Kommuner og deltakere vil anonymiseres i publikasjonen.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes innen 23.04.2024. Når prosjektet er avsluttet vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- 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:

- Anne-Mette Utby student, mobil 48043596, e-post: annemetteu@gmail.com
- Frode Veggeland veileder og professor ved Universitetet i Oslo, mobil 92293167, e-post frode.veggeland@arena.uio.no
- Vårt personvernombud: Roger Markgraf-Bye, mobil 90822826, e-post personvernombud@uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Frode Veggeland
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Anne-Mette Utby
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan beholde erfarne sykepleiere i døgnavdeling psykisk helsevern?» 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)

Vedlegg 2

Intervjuguide

Presentasjon av meg, formålet med studien og minne om samtykkeerklæringen.

Hvor lenge har du jobbet på nåværende arbeidssted?

Hvor lenge har du vært ferdig utdannet?

Har du tatt videreutdanning? Innenfor hva?

Hvilke tanker har du om hvorfor du blir værende på arbeidsstedet?

Arbeidsmiljø og ledelse

Hvordan opplever du arbeidsmiljøet?

Fremmer arbeidsmiljøet din motivasjon? I så fall hvordan?

Opplever du tillit mellom deg og dine kollegaer?

Hvordan opplever du deg ivaretatt av ledelsen?

Opplever du tillit mellom deg og din leder?

Opplever du å få anerkjennelse av din leder for jobben du gjør?

Hvordan opplever du tilstedeværelsen til leder? Involvering faglig eller administrativt?

Kompetanse

Opplever du å ha en klar rolle i arbeidshverdagen eller at stillingsinstruksjonen din er tydelig?

Opplever du at du får brukt din kompetanse i arbeidet ditt? I så fall hvordan?

Hvordan opplever du mestring i arbeidet du er satt til å gjøre?

Føler du at din kompetanse blir verdsatt av dine kollegaer? Og av din leder?

Opplever du at din leder har tydelige forventninger til deg? Da mtp oppgaver, plikter og krav?

Hva skal til for at du skal bli motivert i forhold til arbeidsoppgaver? Både indre og ytre motivasjon.

Har dere noe form på kompetanseutvikling på arbeidsplassen? Interne kompetanse..

Autonomi

Opplever du selvstendighet til å tilpasse arbeidsdagen din? I så fall hvordan?

Hva er viktig for at du skal oppleve selvstendighet?

Og hvilken rolle har din leder i at du skal oppleve selvstendighet?

Føler du deg trygg på egen kompetanse og mestringsevne?

Organisatoriske faktorer

Har du opplevd endring i innholdet i dine arbeidsoppgaver? Hvordan påvirker dette motivasjonen din?

Hvordan opplever du arbeidstidsordningen du har i dag?

På hvilken måte har lønn betydning for at du blir værende i jobben? (opplever du en trygghet knyttet til å jobbe i det offentlige med tanke på pensjonsordninger og fast jobb?)

Hvordan opplever du turnover på arbeidsplassen? I hvilken grad påvirker det motivasjonen din?

Noe jeg ikke har tenkt på å spørre om?

Hvis du skal oppsummere det vi har snakket om. Hva er den viktigste faktoren for at du blir værende i jobben din?

Du kan bli spurt om å utdype svarene dine eller å komme med eksempler, for å kunne belyse problemstillingen bedre.

Tusen takk for at du ville delta!

Vedlegg 3



Norsk ▾ Anne-Mette Utby ▾

[Meldeskjema](#) / [Hvordan beholde erfarne sykepleiere i døgnavdeling psykisk helsevern](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

24.10.2023 ▾

Referansenummer

846140

Vurderingstype

Automatisk

Dato

24.10.2023

Tittel

Hvordan beholde erfarne sykepleiere i døgnavdeling psykisk helsevern

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det medisinske fakultet / Institutt for helse og samfunn

Prosjektansvarlig

Frode Veggeland

Student

Anne-Mette Utby

Prosjektperiode

30.10.2023 - 23.04.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 23.04.2024.