



NEW PUBLIC MANAGEMENT: ROTEN TIL STRESS?

En kvalitativ studie om stress i hjemmebaserte
tjenester

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE
Det Samfunnsvitenskapelige Fakultet – Våren 2018

Silje Pedersen
Kandidatnummer: 3041

MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Våren 2018

FORFATTER:

Silje Pedersen

VEILEDER:

Kristin Engh

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

New Public Management: Roten til stress?

EMNEORD/STIKKORD:

New Public Management, Krav/kontroll, Positiv psykologi, Flow, jobbstress, forebygging

SIDETALL:

79 inkludert sammendrag, forord, innholdsfortegnelse og kildeliste

STAVANGER

15.Juni 2018

DATO/ÅR

Sammendrag

Masteroppgaven er bygget opp på en kvalitativ forskningsmetode som tar utgangspunkt i ustrukturerte intervju med 6 informanter. Studien fokuserer på jobbstress i relasjon til New Public Management (NPM) og hvordan man kan gå frem for å forebygge stresset. Studien belyser problemstillingen:

«*Hvordan forebygge jobbstress i hjemmebaserte tjenester*»

Funnene som ble gjort viser at hjemmetjenesten opplever en rekke stressfaktorer, mange av dem på bakgrunn av NPM reformen. NPM blir kritisert for å være ufleksibel, regelstyrt og rigid. På bakgrunn av det, ønsket oppgaven å ta for seg hvordan NPM påvirker stress.

Elementer som korte *tidsbegrensninger*, *uforutsigbare* arbeidsdager og mangel på *kontroll* i arbeidet står som hovedgrunner til stressbelastninger i Sola hjemmetjeneste. De ansatte føler de ikke har tid til å se brukernes individuelle behov på en helhetlig måte. Mange forteller at jobbstresset ofte sitter i kroppen lenge etter de forlater arbeidsplassen for dagen. Karasek og Theorell argumentere for at balansen mellom arbeidsplassen *krav* og egen *kontroll* over arbeidet kan påvirke vår psykiske helsetilstand. Dersom man har høye krav og lav kontroll kan det medføre en psykologisk påkjenning. Dersom man på den andre siden har lave krav og mye kontroll kan det føre til at man ikke får bruke våre ferdigheter og dermed heller ikke utvikler oss. Idealet er å ha høye krav, høy grad av kontroll, og dermed får utfordringer som man selv kan ta beslutninger for hvordan man vil løse. Dermed opplever man en følelse av læring og vekst, og det virker fremmende på den psykiske helsen.

Martin Seligman har funnet en teori som omhandler *positiv psykologi* som omhandler å sette fokus på muligheter og positive forhold i våre omgivelser. Gjennom våre holdninger kan vi selv bidra til å skape en bedre hverdag for oss selv. *Signaturstyrker* er et sentralt begrep innen positiv psykologi. Videre har Mihaly Csikszentmihalyi funnet en teori om begrepet *flow*. Teorien handler om å konsentrere vår bevissthet på målene vi har foran oss. Gjennom våre signaturstyrker kan vi konsentrere oss helt om en oppgave, uten å oppleve forstyrrende elementer. Man glemmer tid og sted og fylles med god energi. Klarer man dette, har man oppnådd *flow*

Funnene tilsier at selv om man ikke har mulighet til å endre på budsjettkuttene helsesektoren gjennomgår, kan positiv psykologi og flow bidra til en bedre hverdag i et stressbelastende yrke.

Forord

Nå nærmer det seg slutten på masteroppgaven i endringsledelse, og målet er i siktet. Det har vært en lærerik, frustrerende og inspirerende opplevelse. Jeg vil derfor benytte anledningen til å takke viktige personer som har bidratt til å gjøre oppgaven min god. En stor takk til min veileder, Kristin Engh, for god støtte, innsikt og gode tilbakemeldinger. Jeg vil også få takke mine medstudenter for gode pauser og samtaler underveis. Tusen takk til min samboer som har lest korrektur og ellers vært en stor støtte når jeg har tvilt på meg selv. Tusen takk til barna mine, som har vært tålmodige og forståelsesfulle gjennom prosessen. Sist, men absolutt ikke minst, en stor takk til mine informanter. Uten dere kunne jeg ikke gjennomført oppgaven.

Innhold

1.0	Innledning.....	7
1.1	Min motivasjon.....	8
1.2	Problemstilling.....	8
1.3	valg av virksomhet.....	9
1.4	Avgrensninger.....	9
2.0	Teori.....	10
2.1	New Public Management	10
2.1.1	Er NPM for byråkratisk?	12
2.1.2	Motsetninger i ideer og krav	13
2.1.3	Total Kvalitetsledelse.....	16
2.1.4	Samhold og medbestemmelse	17
2.1.5	Tid som et etisk dilemma	18
2.1.6	Oppsummering og avslutning	19
2.2	Jobbstress.....	20
2.2.1	Positivt og negativt jobbstress	20
2.2.2	Når stress blir til utbrenthet.....	21
2.2.2	Jobbstress og Krav/kontroll.....	22
2.2.3	oppsummering og avslutning	27
2.3	Forebygging: Positiv psykologi og Flow	28
2.3.1	Positiv psykologi	28
2.3.2	Flow	31
2.3.3	Oppsummering og avslutning	34
3.0	Metode	35
3.1	Vitenskapsteoretiske ståsted	35
3.1.1	Valg av forskningsdesign og metode.....	36
3.1.2	Relevante teoretiske perspektiv.....	37
3.2	Metodiske momenter.....	38
3.2.1	Datainnsamling og utvalg	38
3.2.2	Gjennomføring av dataanalysen	39
3.2.3	Validitet og reliabilitet.....	40
3.2.4	Refleksjon over egen rolle som forsker og etiske problemstillinger	41
4.0	Empiri og analyse.....	43
4.1	New Public Management	43
4.1.1	Total kvalitetsledelse i praksis.....	43
4.1.2	Rapporteringssystem – orden og kontroll på arbeidsplassen.....	44

4.1.3	kontinuerlig forbedring – en kilde til kvalitet	45
4.1.4	Byråkrati på godt og vondt	47
4.1.5	Tid som et etisk dilemma	48
4.1.6	motstridene krav	53
4.2	Jobbstress	57
4.2.1	Det uforutsigbare arbeid	58
4.2.2	krav, kontroll og kollegial støtte i arbeidet	59
4.2.3	Hvor i Krav/kontroll modellen kan hjemmetjenesten plasseres?	63
4.3	Forebygging av psykiske helseplager	64
4.3.1	Positiv psykologi	64
4.3.2	Flow	67
5.0	Konklusjon og avslutning.....	71
5.1	Hvilken betydning har NPM på de ansattes velferd?	71
5.2	Hvilke faktorer i jobben påvirker jobbstress?	72
5.3	Kan positiv psykologi gi svaret på noen av utfordringene mht. jobbstress?.....	73
5.4	Hvordan forebygge jobbstress i hjemmebaserte tjenester?.....	74
6.0	Kilder.....	75
7.0	Vedlegg	79

1.0 Innledning

Hjemmebaserte tjenester er viktige tjenesteområder, med mange ansatte. Hjemmebaserte tjenester består av hjemmehjelp, hjemmesykepleie, miljøtjenester og hverdagsmestring. De har en viktig funksjon i samfunnet da de blant annet bidrar til å effektivisere eldreomsorgen. De ansatte er hovedsakelig kvinner. Dessverre ser man et høyt sykefravær, noe som gir høye kostnader for samfunnet. Det gir også kostnader for den ansatte selv, i form av svekket helse. STAMI, i samarbeid med UiO, har foretatt en studie der de har forsket på sykefravær i helse – og sosial sektoren. Det viser seg at kvinner i helse – og sosial sektoren har 40% høyere risiko for å bli sykemeldt enn kvinner i andre yrker. Men kjønn er ikke den eneste forklaringen. Psykososialt arbeidsmiljø er en av utfordringene. Andre utfordringer er høye krav, trusler fra pasienter, og fysiske anstrengelser, som f.eks. tunge løft (Bordvik 2016).

Samfunnet har hatt ulike svar på utfordringen med sykefravær. New public management er et av svarene. Andre svar er f.eks. OU – prosesser, effektivisering og kvalitetstenkning. Det jeg ønsker å se på er hva slags påvirkning det valget vi har av strategi har på sykefraværet. Vi vil ha kvalitet, både på tjenestene, men også for de ansatte. Det blir et interessant dilemma. Oppgaven vil også ta for seg hvordan vi kan forebygge den høye risikoen for sykefravær.

Dagens syn på menneskers velferd blir satt i press i dagens fokus på effektivisering og kostnadseffektivitet. Dermed blir brukere til arbeidsoppgaver på ei liste som skal gjøres ferdig i løpet av dagen. Det er resultatet som en helhet som spiller inn og det medfører at de ansatte ikke har mulighet til å se den enkelte bruker. Empati, respekt og omsorg er essensielle ferdigheter innen helsefag, men på grunnlag av fokus på kostnadskutt innen ressurser i offentlig sektor, settes de verdiene på spill.

I 2016 sa helse – og omsorgsminister Bent Høie (Regjeringen.no 2016)

«Prioriteringsutfordringene har antagelig aldri vært større enn nå. Vi blir flere, vi blir eldre, og behandlingsmulighetene øker. Det er bra, men det gjør også at gapet mellom de medisinske mulighetene og ressursene i helsesektoren øker».

Høie beskriver at ettersom vi blir flere og levealderen øker, er det problematisk å få inn de ressursene man trenger for å nå de beste medisinske mulighetene. En forklaring på det kan være kostnadseffektivitet og total kvalitetsledelse, som er grunnmuren innen reformen New Public Management. Ettersom man ønsker å få «mer helse for hver krone», tyder det på at politikerne først og fremst ønsker å spare penger, og setter dermed ikke inn alle ressursene de

ansatte i helsetjenesten har behov for. Som følge av det settes de ansatte i helsesektoren i et etisk dilemma som kan føre til stress og andre psykiske helseplager.

Denne oppgaven tar for seg jobbstress i relasjon til New Public Management. Videre i oppgaven vil New Public Management bli forkortet til NPM.

1.1 Min motivasjon

Noe av min motivasjon for å skrive denne oppgaven er en bekymring i forhold til de ansattes arbeidssituasjon under en rigid reform der mål – og resultatstyring samt kostnadseffektivitet står i fokus fra politikernes side, og ikke de ansattes velferd. For å kunne jobbe i helsetjenesten, må man gjennomgå en grundig utdanning for å bli fagkyndig til å se brukerne og deres behov på en helhetlig måte. De jobber med sårbare mennesker og det innebærer å ta hensyn til individuelle behov. Når utdannelsen og virkningene NPM har på helsetjenesten ikke går overens, blir dette et dilemma som ofte er problematisk å forholde seg til.

Det stilles krav til at helsesektoren skal yte topp kvalitet i arbeidet de gjør, likevel kuttes det i ressursene deres. Det fører til at det blir problematisk for de ansatte å nå arbeidsmålene, fordi de har ikke den kapasiteten de trenger. Når brukeren bare blir navn på en liste, forsvinner medmenneskeligheten fra arbeidet. At det kuttes i ressurser i helsesektoren i det som beskrives som «verdens rikeste land» kan man stille spørsmål til hvilke verdier vi verdsetter høyest. Er det slik at ønske om å spare penger er høyere enn å skape gode arbeidsforhold for ansatte innen helsesektoren? Ved å skape gode arbeidsforhold for de ansatte, står det til grunn å anta at kvaliteten på tjenestene øker.

1.2 Problemstilling

Min interesse i feltet dreier seg om de ansattes velferd, med hovedvekt på psykiske helsebelastninger. Psykisk helse er et tema som engasjerer meg og som det burde blitt satt mer fokus på. På grunnlag av det ønsker jeg å se hvordan jobben, som en stor del av hverdagen, påvirker den psykiske. Jeg vil da se til en reform som blir kritisert for å være for regelstyrt, rigid og byråkratisk. Dermed falt valget på NPM. Ønsket er å finne ut om det er mulig å forebygge at jobben påvirker helsa i negativ retning. Det er mange måter man kan jobbe for å forebygge helseplager som følge av jobben, men mitt fokus falt på positiv psykologi. Er det mulig at våre egne holdninger til jobben påvirker helsa vår? Er det mulig å snu negative arbeidsforhold om til noe mer positivt? Hovedproblemstillingen blir derfor

Hvordan forebygge jobbstress i hjemmebaserte virksomheter?

For å finne svar på problemstillingen, skal oppgaven forsøke å besvare tre forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene vil undersøke *hvordan NPM påvirker de ansattes velferd?* Videre vil oppgaven besvare *hvilke faktorer i jobben påvirker stress?* Til sist skal oppgaven besvare spørsmålet *kan positiv psykologi gi svaret på noen av utfordringene med henhold til arbeidsrelatert stress?*

1.3 valg av virksomhet

Gjennom en slik problemstilling er det mange retninger man kan gå for å studere forebygging av jobbstress. Mitt valg falt på helsesektoren, nærmere bestemt hjemmetjenesten, basert på at de arbeider veldig tidsbevisst. Oppgaven ønsker å undersøke om den delen av arbeidet er en kilde til stress. At de jobber så tidsbevisst viser til en Tayloristisk tilnærming på arbeidet. Det er interessant at en del av kritikken til NPM er at den er Tayloristisk i oppbygging og verdigrunnlag.

Dataene til oppgaven er hentet fra informanter ved Sola hjemmetjeneste. Sola hjemmetjeneste består av tre avdelinger med til sammen 138 antall ansatte.

Sola kommunes visjon er «*ansvar for hverandre*», det vil si at alle har et felles ansvar for at folk skal ha det bra. Det er et viktig slagord. Det er også interessant i den forstand at kommunen da stå til ansvar for sine ansatte dersom det er elementer i arbeidet som er motstridene og problematiske, og dermed fører til stress og andre negative følelser og helseplager. På grunnlag av det er det interessant å se til Sola kommune og hvordan ansatte i hjemmetjenesten i kommunen opplever arbeidet og måten det er organisert på.

1.4 Avgrensninger

Innen NPM er det en rekke perspektiver å ta hensyn til. I denne oppgaven vil total kvalitetsledelse og kostnadseffektivitet bli vektlagt. Oppgaven setter fokus på kostnadseffektivitet for å se hvordan begrepet påvirker kvaliteten i arbeidet, og hvordan de ansatte opplever en arbeidsdag der kostnadseffektiviteten er en så stor del av arbeidet. Læring og utviklingsmuligheter er en kilde til god helse, og kunne vært relevant og skrevet mer om i forhold til forebygging. Oppgaven velger imidlertid å avgrense det til fordel for andre innsyn, nærmere bestemt *positiv psykologi* og *flow*.

2.0 Teori

I dette kapittelet skal oppgaven se nærmere på faktorer i arbeider som kan ha negative påvirkninger på ansattes psykiske helse, nærmere bestemt New Public Management og teorien om krav/kontroll. Deretter tar oppgaven for seg om teoriene om *positiv psykologi* og *flow* kan bidra til å forebygge jobbstress.

Ettersom jeg ønsker å ta stilling til jobbstress i relasjon til New Public Management, skal oppgaven hovedsakelig sette fokus på NPM og ulike former for jobbstress. Deretter kommer et kapittel om forebygging.

For å forstå hva som kan være grunnen til negativt jobbstress og hvordan vi kan forebygge det, er det relevant å belyse ulike ytre og indre faktorer.

2.1 New Public Management

New Public Management (videre NPM) har siden 1980 – tallet vært en fellesbetegnelse på en organisasjonsreform, designet for å overføre prinsipper fra privat sektor til offentlig sektor. Kjernen i denne reformen er ideen om profesjonell ledelse – ledere med ledelseskunnskaper og frihetsgrader til å ta avgjørelser samt oppsplitting av virksomheter i flere selvstendige resultatenheter, økt konkurranse, og bruk av politiske kontrakter (Røvik, 2014). Begrepet er blitt en merkelapp på hvordan man bør organisere offentlig sektor. Det innebærer at NPM er et kollektivt konsept for en rekke delreformer og teknikker som har inspirasjon fra privat sektor og økonomisk tenkning. I Norden blir det referert til som modernisering (Busch et.al 2013). Noe av kritikken NPM står overfor er at staten blir for byråkratisk i den forstand at det er mye «rød tape», at den er ufleksibel og regelbasert. Når offentlig sektor tidligere har hatt problemer med hvordan lederskapet skal se ut, og hvordan man kan bli mer brukervennlig har meningene vært todelt. Noen mener man burde se til privat sektor og lære av dem, mens andre, Christopher Hood som en av «grunnleggerne» av NPM inkludert, argumenterer for at mangfoldet i måten NPM har blitt implementert på, det vil si at representasjonene av reformen peker på et neo-liberalt verdenssyn. Den nordiske implementeringen kan beskrives som inkrementell, pragmatisk og konsensus orientert samt en mellomting mellom sosialisme og kapitalisme (Busch et.al 2013).

Ønsket som ligger bak NPM reformen var å skape en velferdsstat som kunne yte bedre og koste mindre. I løpet av de siste tiårene har ønsket om en ny velferdsstat vært så sterkt at regjeringen i store deler av verden har måttet utforme nye reformplaner for å forbedre og modernisere deres administrasjon samt de offentlige tjenestene velferdsstaten tilbyr. Det ligger et ønske om å fremstå som kompetente og moderne (Hood & Dixon 2015).

Definisjonen på modernitet varierer fra land til land, men enkelte ting gjentar seg. Et eksempel er at for å bli kostnadseffektive måtte man finne en ny og bedre måte å drive ledelse på. Det skulle hjelpe til å øke effektiviteten og overkomme hindringer som f.eks. måten man kom i kontakt med kunder og brukere. Hva som er god ledelse varierer fra institusjon til institusjon. Det som var felles var at man så til andre organisasjoner og deres organisasjonsoppskrifter og trakk frem det som var vellykket av disse. Det medførte store strukturelle endringer, men det ble hevdet at disse endringene skulle føre til at institusjonene ble mer fokuserte og effektive (Hood & Dixon 2015).

Det var en sterk tro på nye typer informasjonsteknologi som skulle fjerne dyre og kompliserte byråkratiske prosesser. I tillegg var det fokus på å forbedre informasjonen av tiltak og tilbud ved hjelp av ny markedsføring, nye medier og andre former for psykologisk innsikt (Hood & Dixon 2015).

Ønskene utviklet seg videre til å utgjøre reformene som ble kjent som New Public Management. Tilnærmingen har imidlertid blitt møtt med kritikk fra akademikere, konsulenter og andre organisasjoner (Hood & Dixon 2015).

En annen kritikk til organisasjonsreformen er at den minner veldig om F.W Taylors konsept om scientific management, med tanke på at man blir målt på effektivitet og tid. Scientific Management, utviklet av F.W Taylor i 1911, er et tidlig eksempel på å få en vitenskapelig forståelse av ledelse, optimalisering og forbedring av arbeidsprosesser. Metoden gikk ut på å systematisk observere og analysere enkeltelementer i en arbeidsprosess, med utgangspunkt i tid – og bevegelsesstudier. Det ble brukt stoppeklokke for å måle hvor lang tid arbeidstakere brukte på å gjennomføre enkelte arbeidsoppgaver (Levin et.al 2014). Det kan relateres til NPMs ønske om kostnadseffektivitet, og slagordet «mer helse for hver krone».

Videre argumenterer Hood og Dixon for at selv om moter endres, ser man både positive og negative sider med NPM. Noen av de positive sidene er et fokus på styring for ytelse, resultatmåling og konkurranse i offentlige tjenester. Det viser til noe positivt med tanke på pris og kvalitet, men det oppleves gjerne ikke like positivt fra ansattes ståsted. Det argumenteres også for negative sider på administrative nivåer, og at det er en type «få – det – du – betaler – for» synspunkt som resultat av kostnadskutt (Hood & Dixon 2015).

2.1.1 Er NPM for byråkratisk?

Som nevnt ovenfor er en av kritikkene til NPM at reformen er for byråkratisk. At det er for mye rød tape, reformen er ufleksibel, rigid og regelbasert. For å få en bedre forståelse av hva det innebærer kan vi se til Webers byråkrati. Weber mente at byråkrati er den beste måten å organisere samfunnet på. Han begrunnet det med at byråkrati vil sikre samfunnets behov for styring og rettferdig fordeling mellom innbyggerne på. Han listet opp følgende kjennetegn (Levin et.al 2014)

- Klare over/underrelasjoner og hierarkisk toppstyring
- Ansvar og myndighet knyttet til stilling – ikke person
- Kompetanse tilpasset jobb eller rolle
- Ansettelse uten tidsbegrensning, basert på dokumenterte kvalifikasjoner
- Styring etter regler og fravær av personlig skjønn da det sikrer forutsigbarhet, etterprøvnbarhet og rettferdighet

Webers oppskrift er et ideal, med andre ord hvordan det bør se ut i teorien. I praksis blir det ofte annerledes. At offentlig arbeidsorganisering skal sikre rettferdighet og ivaretagelse av borgernes interesser høres i teorien bra ut, men i praksis blir det ofte ikke realiteten.

Regelstyring fjerner fleksibilitet og fokuserer på minimumsstandarder. Byråkratiet i seg selv hemmer personlig utvikling (Levin et al 2014). For å hindre en slik negativ utvikling av arbeidslivet, styres ofte byråkratier politisk dvs. at topledere får sin styringsinstruks fra politisk hold. Det er med på å sikre demokratiet, men forutsetter at lederne evner å lede sine virksomheter i henhold til politiske instruksjoner (Levin et al 2014).

Ved å låne reformer og modeller fra privat sektor, nedbygges forskjeller mellom privat og offentlig sektor. Det er i hvert fall intensjonen bak konseptet, og NPM viser det tydeligste eksempelet på det. Offentlig sektor vokser i størrelse og blir mer komplisert. Det resulterer i gode argumenter for å øke kostnadseffektiviteten og sikre bedre styring (Levin et.al 2014).

I følge NOU 2004:2 er det relativt stor konsensus om at NPM som reformkonsept styres av skepsis til stat og politikere, og at det settes sterk vekt på effektivitet og effektivisering.

Ønsket er å være kostnadseffektive, slik at man kan tilby best mulig tjenester.

Det legges også vekt på klare mål og virkemidler, med økonomisk belønning eller straff avhengig av resultatene som oppnås av de ulike institusjonene (s 66).

NPM reformen fører til at målet til organisasjonene er blitt flyttet til lønnsomhet og effektivitet, i stedet for brukerens behov. Den politiske styringen skjer dermed gjennom formuleringskrav målsettinger og rammebudsjetter. Dermed kan det sies at velferdsstaten blir

satt under press til fordel for kostnadseffektive løsninger. NPM bryter derfor med den Weberske oppskriften ved å substituere regelstyring med målstyring. En av kritikkene det medfører er at målstyring kommer fra det private næringslivet, men at målene i offentlig sektor er mer mangfoldige enn privat sektors mål. Helsesektoren kan ikke bare vise til at målene er nådd, da en viktig del av deres jobb handler om å produsere omsorg for pasienter og brukere. (Levin et.al 2014).

2.1.2 Motsetninger i ideer og krav

I artikkelen fra 1991, *a public management for all seasons?* Lister Hood opp syv punkter, eller doktriner, som NPM består av:

- En større vekt på styringsfrihet enn på byråkratisk regelstyring
- Bruk av standarder og prestasjonsmål
- Større vekt på resultat kontroll (output control)
- Nedbygging av hierarkier
- Større vekt på konkurranse i offentlig sektor
- Større vekt på ledelseskonsepter fra privat sektor
- Større vekt på disiplin og sparsommeligheter i anvendelsen av offentlige ressurser

Hood (1991) argumenterer videre for at NPM kan sammenlignes som et ekteskap mellom to teorier. Den første teorien er det han kaller «new institutional economics» som kan sies å være transaksjonskostnadsteori. Herfra springer idene om konkurranse, bruker valg (public choice), samt et fokus på incentivstrukturer. Slike ideer er forskjellige fra byråkratiske ideer om «god administrasjon», med deres vekt på ordende hierarkier og eliminering av overlapping.

Den andre teorien handler om mer ledelsesrelaterte faktorer. Den følger ofte tradisjonen fra scientific management i den forstand at ideen om «profesjonell ledelse» og kompetanse ble viktige elementer. Samlet bidro dette til å utvikle en administrativ reform basert på ledelse som kompetansefelt der teknisk ekspertise var viktig for å oppnå resultater. Det er elementer som står sentralt for å oppnå organisatorisk ytelse, og gjennom det skaper man en passende organisasjonskultur (Hood 1991).

Det viser at det vektlegges økt fokus på det administrative, på det å drive konkurranse, yte best mulig og at mål og resultater oppnås. Prosessen tar imidlertid ikke høyde for de som må utføre arbeidet. Det ligger til grunn å anta at når man jobber i hjemmebaserte tjenester, ønsker man at fokus skal være på mer enn bare økonomiske resultater. At ansattes og brukes,

velferd settes i fokus kan være en ressurs i seg selv. For å oppnå det, må institusjonene ha som mål å redusere slitasje og sykefravær. I tillegg til krav og resultatbasert fokus, stiller NPM reformen en rekke motsetningsfylte krav. Det dreier seg hovedsakelig om: (Koren og Lindøe 2013)

- Krav til styring og kontroll
- Økonomiske reformkrav
- Kvalitetskrav
- Bruker/klientkrav

2.1.2.1 Krav til styring og kontroll

Når det gjelder krav til styring og kontroll påpeker Baldersheim, referert til i Koren og Lindøe (2013), at offentlig sektor består av system som er preget av «motstridene prinsipper og latente spenninger». Det handler i hovedsak om ulike syn på hvordan offentlige tjenester og goder skal bli fordelt mellom brukere. Samtidig som politikerne lover best mulig kvalitet på offentlige tjenester, er det uenighet i oppfatningen angående den økonomiske politikken som bestemmer fordeling og pris på offentlige tjenester. Konkurransedyktighet samt egenandeler, skatter og avgifter viser seg som relevante elementer. På bakgrunn av det, blir det et skille mellom retorikk og politikk. For ansatte kan det medføre en vanskelig arbeidssituasjon, i den forstand at offentlige budsjetter og ønsket kvalitet ikke alltid samsvarer. Det er ikke alltid budsjettene man har lar seg strekke til å gi brukerne det de har behov for. Som resultat av det, synker kvaliteten på arbeidet. Det koster å øke kvaliteten, og dersom man overstiger budsjettene, taper man økonomisk. På det grunnlag blir det vanskelig for ansatte å forholde seg til økonomisk politikk og løfte om kvalitetsytelse (Koren og Lindøe 2013).

2.1.2.2 Økonomiske reformkrav

Staten ønsker hele tiden å spare penger, noe som ofte fører til kostnadskutt på offentlige budsjetter. Det er noe som påvirker arbeidstaker direkte i arbeidssituasjonen, da det bl.a. medfører at pasienter og pleietrengende ikke får tilstrekkelig tilsyn slik kvalitetsreformene krever. Når helsesektoren også er underlagt et «byråkratisk kontrollregime», kan dette virke ødeleggende på den faglige og moralske integritet hos ansatte (Koren og Lindøe 2013). Det kan medføre at det blir vanskelig å utføre arbeidsoppgavene man har, samt en følelse av at de økonomiske faktorene betyr mer enn pasienten. Man mister litt medmenneskelighet da det er økonomiske mål som er det viktigste. Det kan spille inn både på moralsk integritet, da egne

verdier settes på spill, men også faglig da man ikke får løse arbeidsoppgavene på den måten arbeidssituasjonen krever.

2.1.2.3 Kvalitetskrav

Det gjennomføres stadig nye kvalitetsreformer som innebærer at det settes ny og bedre standard for de tjenester kommunene skal yte. Det uttrykker seg gjennom programmer og tiltak samt lover og forskrifter innen ulike områder som f.eks. helsevesen, skole og sosiale tjenester. Kommunene er juridisk forpliktet til å følge disse ytelsene, dvs. at når nye kvalitetskrav blir lagt frem, skal kommunene følge disse, i tråd med lovgivningen. I tillegg til det er de lovpålagt å informere brukerne om tjenestekvaliteter de skal levere (Koren & Lindøe 2013).

2.1.2.4 Bruker/klientkrav

Innføringen av NPM i offentlig sektor representerer et skifte fra en tankegang om at myndighetene fordeler goder til brukerne, til at de er kontraktspartnere med rettigheter og krav. Hvordan man tilfredsstiller brukers krav blir definisjonen på hvilken kvalitet som tilbys. Dersom bruker er misfornøyd kan det sendes inn en klage og kreve kompensasjon som går direkte på den ansatte som utførte tjenesten. Det oppstår et gap mellom brukers krav og forventninger, og hva slags tjenester som man klarer å tilby basert på de ressursene man har. På bakgrunn av det kan ansatte med andre ord møte både store faglige utfordringer og store personlige påkjenninger når (Koren & Lindøe 2013).

2.1.3 Total Kvalitetsledelse

Konseptet total kvalitetsledelse (videre TKL) ble først lansert som «hemmeligheten» bak japanske suksessbedrifter, der både Toyota og Sony er eksempler. Ideen nådde Europa på 1980-tallet og spredte seg raskt til ulike sektorer – helsesektoren inkludert. Ideen om kvalitet i arbeidet eksisterte før ideen om TKL ble kjent, men med TKL skulle kvalitet være kjernen i arbeidet, fra topp til bunn. For å sikre at produktiviteten forbedrer seg kreves kontinuerlig styring og kontroll. Arbeidet bør derfor kontrolleres og overvåkes nøye (Vabø 2007).

Kundens krav og forventninger ble det som avgjorde kvaliteten på produktet. Man ønsket at ansatte utførte arbeidet riktig på første forsøk, og på det grunnlag ble det lite rom for feil eller avvik. Ved hjelp av en slik strategi skulle man spare organisasjonen for kvalitetskostnader, slik at man slipper å bruke ressurser på å ordne opp i feil. Dessuten skulle fokus på kvalitet føre til at arbeidet også ble mer effektivt (Vabø 2007). Vabø (2007) beskriver videre at TKL er satt sammen av 5 punkter: *Kundeperspektivet* hvor kundens krav betraktes som virksomhetens primære fokus. Deretter er det *kostnadseffektivitet* med slagordet «doing it right the first time». Under dette perspektivet ble avvik betraktet som lønnsomhetens fiende. Deretter kommer *Teamarbeid* som setter fokus på at kvalitet er alles ansvar. Alle skal gjøre sitt ytterste for å sikre at alle sider med produktet eller tjenesten har best mulig kvalitet. Det organiseres kvalitetsteam på tvers av avdelinger, og på den måten dannes et helhetsbilde av kvalitetsproblemer og forbedringsmuligheter. Ansatte har selv ansvar for å perfektionere eget arbeid, men det skal gjøres innenfor virksomhetens rammer av hva som har verdi. Det settes også stort fokus på forbedring. Kvalitet er noe som må læres og utvikles. Ved å følge arbeidet trinnvis, kan man identifisere hvor eventuelle problemer oppstår og hvor man må forbedre seg. Det følges stadig opp med analyser av arbeidet, undersøkelser for å finne feil og iverksette tiltak for å forbedre arbeidsprosessen.

Deretter kommer *faktabasert ledelse* som et viktig element i arbeidet. Her er det ikke rom for intuisjon, instinkter og følelser. Det siste punktet handler om at man skal sikre data og *kontinuerlig forbedring* hvor målet er at kvalitetsarbeid aldri er et «ferdig produkt», men et stadig forbedringspotensial. Ledelse og forbedring skal være i en kontinuerlig prosess (Vabø 2007).

Gjennom visjonen «mer helse for hver krone», ligger det implisitt at arbeidet skal gjøres rett første gang, da stat og kommune ikke ønsker å bruke penger på å rette opp eventuelle «feil» ansatte måtte gjøre. Her kommer også ønske om kostnadseffektivitet frem.

Det kan videre medføre at det kan bli vanskelig å hele tiden følge virksomhetens rammer for hvordan man skal gjøre arbeidsoppgavene. Her vises det til effektivitet som et viktig element i

arbeidet for å oppnå ønskede resultat.

Effektivitet handler imidlertid ikke om å vurdere hva som er gode fremgangsmåter eller å oppnå ulike mål på ethvert tidspunkt. Christensen et.al (2013) argumenterer for at regler og ferdige handlingsprogrammer blir problematiske dersom oppgaver og omgivelser endres raskt og på uforutsigbare måter. Med andre ord kan det stilles spørsmålstegn ved om kvaliteten på arbeidet øker ved å stadig overvåke arbeidsprosessen. Handlingsprogrammer for økt kvalitet er noe som må gjøres gradvis.

2.1.4 Samhold og medbestemmelse

Total kvalitetsledelse står sentralt i NPM reformer. Det handler om å systematisk analysere arbeidsmåter og på den måten redusere kostnader samt øke kvaliteten på tjenestene. Dersom virksomheten har små budsjetter kan det høres positivt ut. Kvalitetssystemene skal ikke fremstå som noe fremmed eller påtvunget. De presenteres som et organisk uttrykk for identiteten og motivasjonen til hver medarbeider (Vabø 2007). Det kan på den ene siden bidra til å fremme samhandling mot felles mål innad i virksomheten. Hjemmetjenestene har som utøvende enhet ansvar for å utføre de pleie – og omsorgstjenester tildelingskontoret (enheten som forvalter omsorgstjenesten) innvilger pasienter. Det innebærer at sykepleierne i hjemmesykepleien samhandler med aktører ved tildelingskontoret når pasienter skrives ut fra sykehus og trenger tjenester hjemme. Sykepleierne må også samhandle med fastleger og legevakt dersom pasientene blir akutt syke og trenger medisinsk tilsyn og vurdering (Kassah og Tønnesen 2016). Sett fra dette perspektivet er NPM en god og effektiv reform som gjør det lettere for de forskjellige partene innen helsevesenet å samhandle om pasienter og brukere. Det gjør både jobben til ansatte i hjemmetjenesten lettere samtidig som brukerne slipper å vente lenge på medisinsk hjelp de eventuelt måtte trenge.

Men sett fra et annet perspektiv kan elementer som overvåkning og kostnadskutt føre til et stort prestasjonspress. Slikt prestasjonspress kan i noen tilfeller virke skadelig på helsen.

Hvis det er slik at prestasjonspresset blir for høyt, har ansatte imidlertid lov til å varsle ledelsen om det. I Arbeidsmiljølovens § 2-4 står det at ansatte «har rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten» så sant fremgangsmåten ved varslingen er ansvarlig. Vetlesen (2010) argumenterer derimot for at NPM bidrar til at systemkritikk avpolitiseres og ufarliggjøres. Videre argumenterer han for at varslinger blir tolket som kverulering.

I offentlig sektor er det slik at medbestemmelse er en del av arbeidsdemokratiet. Ansatte som arbeider i offentlig sektor har imidlertid mer begrenset innflytelse over arbeidsutføring og beslutninger enn det som er akseptert i privat sektor. Hovedavtalen mellom LO og staten viser

hvordan de ansattes innflytelse må balanseres mot demokratiske politiske prosesser. Styringsretten til de politiske myndighetene begrenser de demokratiske rettigheter til ansatte i offentlig sektor mer enn kapitalens styringsrett i privat sektor (Levin et.al 2014). Når det er slik at NPM og TKL er politiske reformer, må man finne en balanse mellom samfunnets og arbeidsplassens interesser (Levin et.al 2014).

2.1.5 Tid som et etisk dilemma

Benjamin Franklin sa i sin tid “remember, that time is money” (referert til i Ellingsæter 2009). Det er noe som NPM reformene praktiserer den dag i dag. Ideen om kostnadseffektivitet står sterkt, og ansatte har begrenset med tid til å utføre sine arbeidsoppgaver. Weber (referert til i Ellingsæter 2009) mente at når tid beregnes og brukes som bytteverdi blir det en økonomisk ressurs på linje med arbeidskraft, kapital og maskineri. Med andre ord, for å få arbeidet gjort på en kostnadseffektiv måte er tiden en verdifull ressurs. Faren ved å legge et tidspress på ansatte er at tiden kan bli et etisk dilemma, da ansatte ofte ikke får nok tid til hver bruker. Å øke vektlegging på kostnadseffektivitet, innebærer at produktivitetskravene øker, og det fører med seg ulike konsekvenser for verdsetting av arbeidsoppgaver. Prosesser som går raskt verdsettes i større grad enn langsomme prosesser (Ellingsæter 2009).

En slik form for arbeidsintensitet stammer fra den tyske sosiologen Karl Marx, og er et mål på hvor mye en arbeider kan produsere i et gitt tidsrom. I den tidlige kapitalismen, var det en forestilling om at arbeidet skulle overvåkes, slik at tiden ikke gikk til spille. Dette var også en grunnleggende ide for Taylorismen (Ellingsæter 2009), men den gjenspeiler seg også igjen i NPM. Når tiden blir en av de viktigste ressursene i arbeidet, vil den ikke bare påvirke arbeidsdagen til de ansatte, men kan også påvirke tiden utenom jobb. Arbeidsintensivering kan nemlig være en kilde til sosiale problemer i form av stress, psykiske helseplager og familiekonflikter (Ellingsæter 2009).

Om lag en tredjedel av arbeidstiden i omsorgtjenestene går med til reiser, transport, møter, saksbehandlinger, rapportering, samhandling, administrasjon og forvaltning (NOU 2011:11). Det går på bekostning av tiden ansatte får sammen med brukerne.

Tidsperspektivet innen hjemmetjenesten er en viktig ressurs, både for bruker og for ansatt. Det ble nevnt ovenfor at raske prosesser verdsettes i høyere grad enn prosesser som går langsomt. For ansatte i hjemmetjenesten blir tiden til hver bruker viktig. På bakgrunn av det, er det listet opp en rekke forslag til tiltak som kan bidra til å gi de ansatte i helsesektoren bedre tid til å fokusere på brukerne.

Bruk av velferdsteknologi og sterkere IKT – satsning på forvaltning og ressursstyring gir store muligheter til å forbedre ressursutnyttelsen i helsesektoren. Da kan mer tid brukes direkte på brukerrettet arbeid. Mulige måter dette kan gjøres på er å (NOU 2011:11)

- Legge til rette for brukermedvirkning gjennom selvbetjening og nettbasert kommunikasjon ved saksbehandling, timebestilling og varsling
- Unngå reisetid ved å bruke billedbasert kommunikasjon for oppfølging av brukere som for eksempel trenger påminnelse om medisiner
- Utvikle mer helhetlige internkontroll – og saksbehandlingssystemer, styrke logistikk kompetansen og forbedre turnusplanlegging
- Benytte automater for å legge medisiner istedenfor å gjøre det manuelt

Ansvar for mange brukere, medfører daglig stress og fysisk tunge arbeidsoppgaver. På det grunnlag opplever mange ansatte arbeidet sitt som belastende. Ved å implementere noen av disse elementene kan ansatte få støtte i arbeidet sitt. Med forventet behovsvekst og mangel på arbeidskraft kan belastningen på hver ansatt øke. Ved hjelp av velferdsteknologi kan man redusere de fysiske og psykiske belastningene ansatte utsettes for (NOU 2011:11).

2.1.6 Oppsummering og avslutning

Som vi nå har sett kan NPM oppfattes som et system som setter føringer på hvordan man skal utføre arbeidet. NPM reformen kan føre til at arbeidet blir problematisk å forholde seg til, grunnet strenge retningslinjer og motstridene krav. Det kan bli vanskelig for de ansatte å gjøre jobben sin – som er å gi pasientene en god og verdig omsorg – som kan føre til en følelse av at man fratras det som gir mening med arbeidet.

En av hovedkritikerne til NPM er at det er mye «rød tape», er ufleksibel og har strenge prosedyrer og strukturer.

Total kvalitetsledelse – TKL – setter fokus på faktabasert ledelse, altså ledelsen vet hvordan man skal produsere. Kostnadseffektivitet er et sentralt begrep innen reformen, og fokuset ligger på å gjøre oppgaven rett første gang. Det fører til at stat og kommune sparer penger, men empati for brukerne forsvinner i prosessen. Fokuset flytter seg fra ønsket om å være en velferdsstat til å være en kostnadseffektiv stat som kan føre til problematiske arbeidsforhold for de ansatte.

Videre vil oppgaven gå over på jobbstress og krav/kontrollmodellen, for å se hvordan stress oppstår og påvirker oss i jobbsammenheng.

2.2 Jobbstress

Stress er blitt et vanlig ord i dagligtalen, men det misbrukes ofte om tilstander hvor man føler seg litt opprørt. Mange forskere mener imidlertid at stress skyldes den samlede virkningen av daglige problemer som bygger seg opp til å bli større belastninger. Det er ofte dette belastningsperspektivet som brukes når man studerer stress som fenomen på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann 2013). Det er et perspektiv som kunne vært interessant å utforske videre, men det vil ikke bli satt videre fokus på det i oppgaven.

Begrepet *stress* kommer fra det latinske ordet *stringere*, som betyr «stramme til».

Stress trenger ikke nødvendigvis være noe negativt. Vi er avhengige av et visst press for å kunne yte maksimalt. Tidsfrister, høye mål og store ambisjoner hjelper oss til å prestere. Det finnes to former for stress. Det positive stresset som hjelper oss å prestere, og det negative stresset, der presset blir for høyt og dermed hindrer oss i å prestere (Nørbech 2017).

Dersom man ikke vet hvordan man skal takle kravene og arbeidssituasjonen, kan det føre til negativt stress og utbrenthet. Hvordan ledelsen forholder seg til slike forhold spiller inn på de ansattes hverdag. I dette kapitlet skal oppgaven gå nærmere på negativt og positivt jobbstress og virkninger av dette og Karaseks krav/kontroll modell.

2.2.1 Positivt og negativt jobbstress

Arbeidstakere opplever stress når det stilles større krav og forventninger i jobben enn man klarer å takle, mestre eller kontrollere (arbeidstilsynet). Stress kan forekomme i både positiv og negativ form. Da oppgaven handler om psykiske helseplager, blir hovedfokus i dette kapitlet lagt til det negative stresset.

Dersom vi opplever et positivt stress, ser vi muligheter i det som stresser oss. Det kan bidra til å øke vår motivasjon og ytelse. Hvis vi ser et fortrinn av arbeidet, f.eks. økonomisk eller sosialt, vil man gjerne til å yte mer for å nå målet (Kaufmann og Kaufmann 2013).

Dersom stresset påvirker oss negativt, kan vi si at man ser på det som en trussel i arbeidssituasjonen. Vi opplever negativt stress når våre arbeidsoppgaver og krav blir høyere enn man klarer å håndtere. Det kan føre til svekket mestringssevne. Når man føler at man ikke mestrer arbeidsoppgavene, kan man raskt føle stresset innta kroppen. Stress kan defineres som et samspill mellom individ og miljø. Siden mennesker er ulike, er det ulike situasjoner som bringer frem stresset i individene. Dermed er det personens egen tolkning og bedømmelse av situasjonen som bestemmer om man ser på den som stressende eller ikke (Kaufmann og Kaufmann 2013).

For å se hva slags faktorer på arbeidsplassen som fører til stress – arbeid i seg selv er bra for

helse – har arbeidstilsynet satt opp ei sjekklister for de vanligste årsakene til stress.

(Helsenorge):

- Tidspress som kan gå utover helse
- Har man tid til å tilfredsstille dine og andres krav?
- Har man mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon/arbeidsmengde?
- Har man mulighet for kompetanseutvikling?
- Er arbeidet meningsfullt og motiverende?
- Er din nærmeste sjef villig til å lytte når du har problemer i arbeidet?
- Er man redd for nye krav?

Oversikten viser at dersom man har et tidspress på seg til å tilfredsstille krav kan det påvirke helse i en negativ retning (Helsenorge).

I 2008 publiserte folkehelseinstituttet en studie som viser at det er en sammenheng mellom tidspress og psykisk helse. Studien viste også at risikoen for å utvikle psykiske lidelser varte i flere år etter at testpersonene hadde gått bort fra den stressende hendelsen (Helsenorge).

I tillegg til mange krav og høye mål, er lite rom til å påvirke sin egen arbeidssituasjon eller arbeidsmengde ofte avgjørende på helsetilstanden. Dersom man har mulighet til å ta en viss kontroll over egen arbeidssituasjon og beslutninger, kan det ha en forebyggende virkning på følelsen av negativt stress. Det kan også fremme en motivasjon til arbeidet og en følelse av mening. Når denne muligheten ikke er til stedet, kan arbeidet føles tungt, vanskelig å håndtere og meningsløst. Det er et interessant tema som belyses videre i kapitlet om krav og kontroll.

2.2.2 Når stress blir til utbrenthet

I arbeidsmiljølovens §1-1a står det at man skal

«sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utviklingen i samfunnet»

Det er forskjellige måter å tolke dette på. Men hovedsakelig skal man sikre ansattes fysiske og psykiske helse, og med NPM reformen som setter retningslinjer for de ansattes arbeidsdag, kan man til en viss grad anta at arbeidsforholdene i hjemmetjenesten ikke møter alle kravene her.

Det kan føre til at ansatte ikke bare blir stresset, men at stresset utvikler seg til utbrenthet. Når man snakker om utbrenthet snakker man om en fysisk, psykisk og følelsesmessig utmattelse (Kaufmann og Kaufmann 2013). Man kan fysisk bli kronisk trøtt og miste energien. Psykiske utmattelser handler om at man nedvurderer seg selv og arbeidet man gjør og man føler seg hjelpeløs. Videre kan det føre til at man får en følelsesmessig utmattelse som innebærer at man taper positive følelser, sympati og respekt for de man arbeider med. Den følelsesmessige utmattelsen er en sentral komponent i utbrenthet (Kaufmann og Kaufmann 2013). Der hoveddelen av arbeidet til hjemmetjenesten går ut på å hjelpe andre mennesker med å dekke deres behov, er det viktig at ansatte ikke kjenner på disse formene for utbrenthet. Det kan få store konsekvenser for kvaliteten på arbeidet. Derfor er det viktig å passe på at man ikke stiller for mange krav til hver enkelt ansatt.

2.2.2 Jobbstress og Krav/kontroll

Videre vil jeg se nærmere på hvordan krav og kontroll påvirker arbeidssituasjonen til de ansatte i hjemmetjenesten, med et utgangspunkt i Karaseks krav/kontroll modell.

Karaseks modell om krav og kontroll av jobbrelatert stress har hatt stor innflytelse på hvordan man legger opp jobbdesign og arbeidslitteratur. Det er delvis fordi det er en praktisk og testbar modell (Jones & Bright 2001).

I krav/kontroll modellen er jobbstress en funksjon av hvor krevende personens jobb er, samt hvor stor grad av kontroll personen har over sitt eget arbeid. Kontroll kan være alt fra mulighet til å utøve skjønn, autoritet eller å ha beslutningsfrihet. Modellen blir ofte sett på som nøkkelen til å forklare jobbstress (Cooper et al 2001). I arbeidssituasjoner der man har høye krav og lav grad av beslutningsfrihet (mulighet, eller *opplevd* mulighet, til selv å ta beslutninger i hvordan arbeidet skal utføres), ser man store tilfeller av jobbstress og andre helseplager. Kontrollkonseptet har lenge vært sett på som en viktig faktor i å forklare hvorfor – og hvordan – stress forekommer. Det har imidlertid vært en del debatt rundt hvordan man skal operasjonalisere kontroll. Det har ført til spørsmål om hvordan interaksjon kan måles på best mulig måte. På bakgrunn av det, har det blitt gjort forsøk på å gjenskape Karaseks modell. Forsøkene har gitt blandede resultater. Karaseks argumenterer for at selv om høye krav kan vise sammenheng med helseplager, kan det kompenseres for av *oppfatningen* om at man har kontroll over viktige områder i arbeidet og arbeidsmiljøet (Cooper et.al 2001). Med andre ord er det ikke arbeidsmengden i seg selv som nødvendigvis er årsaken til at stress oppstår. Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) har gjennomgått en internasjonal forskning

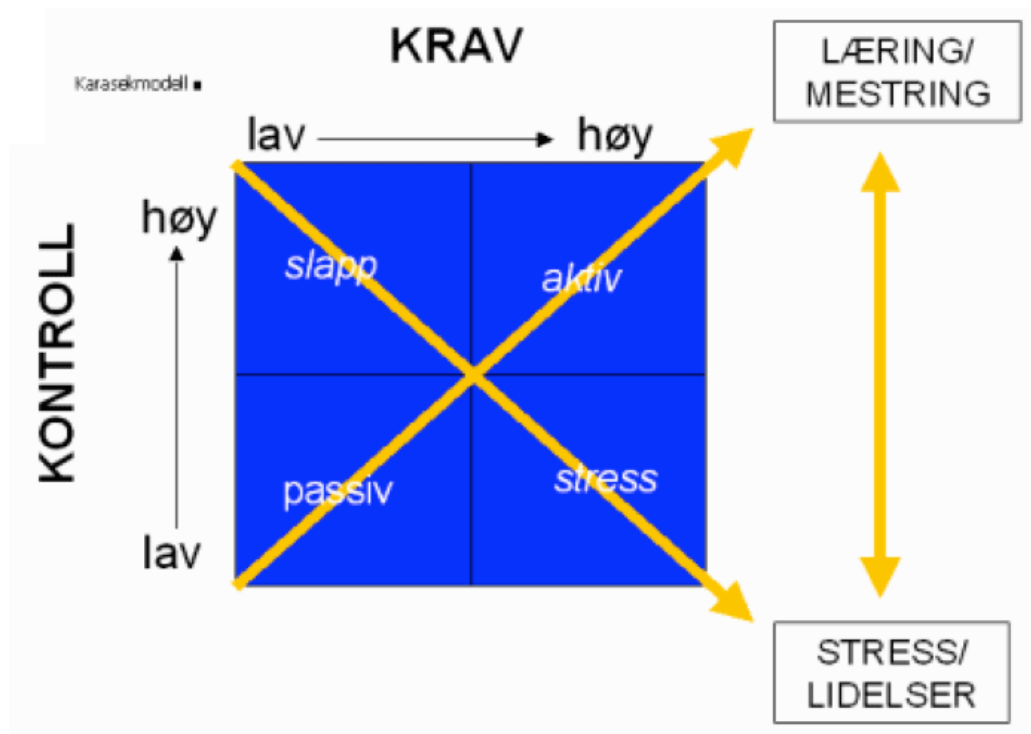
som viser at kontroll over eget arbeid motvirker sykefravær, samtidig som det bidrar til et godt arbeidsmiljø. Resultatene av forskningen tilsier at dersom man har høye krav og liten kontroll over egen arbeidssituasjon, øker sykefraværet (Dagens Perspektiv 2016).

Problemene oppstår når man ikke føler man har kontroll over egen arbeidssituasjon.

Karasek og Theorell forklarer at man kan dele arbeidsplasser inn i fire kategorier som har forskjellige innvirkning på jobbrelatert stress:

- Høy belastning
- Aktiv
- Lav belastning
- Passiv

Arbeidskrav representerer de psykologiske stressorer i arbeidsmiljøet. Det inkluderer faktorer som tidspress, motstridene krav, arbeidsmengde og grad av konsentrasjon man trenger for å gjøre arbeidet etc. Hvis man kombinerer høye jobbkrav med lav kontroll (at man har liten mulighet til å selv påvirke arbeidsoppgavene), forekommer ofte stress. Kontroll konseptet har lenge blitt sett på som en viktig faktor i stress prosessen (Cooper et.al 2001). Modellen under illustrerer hvordan balansen mellom krav og kontroll kan påvirke den psykiske helsen. Videre vil hver av de fire kategoriene bli gjennomgått.



Modell 1 (estudie.no 2017)

2.2.2.1 Høye belastningsjobber

Høye belastningsjobber er definert av lav beslutningsgrad og høye krav – disse kravene kan være både fysiske og psykologiske (utmattelse, angst og depresjon er eksempler på dette) (Karasek og Theorell 1990). Arbeidsplassen er ofte stiv og ufleksibel, og dermed kan arbeidstakere ikke ta tiltak for å kontrollere eget arbeidsmiljø. På denne måten blir stress vanskelig å håndtere. Arbeidsplasser under slike forhold fører ofte til høy grad av psykisk og fysisk sykdom blant ansatte (Karasek og Theorell 1990). Karasek og Theorell (1990) beskriver det slik: se for deg at du krysser en gate. I sidesynet ser du en lastebil komme fort mot deg. Det utløser et høyt prioritert psykologisk krav og stresset man føler fører til en fysisk og psykisk respons på å unngå å bli påkjørt, nemlig å komme seg vekk fra lastebilen. I denne situasjonen er man i kontroll over de kravene som blir stilt til oss, og stresset man føler hjelper oss å handle. Men dersom man ser for seg et annet scenario der man, når man skal til å krysse gaten, sklir på noe glatt på bakken. I dette tilfelle har man fortsatt samme krav som tidligere, men ikke lenger kontroll. Som følge av dette vil det derfor oppstå en psykologisk påkjenning. Den psykologiske påkjenningen fotgjengeren føler kan vedvare i timevis. Dette eksempelet illustrerer at energien personen føler, en langvarig og negativ følelse, i en slik høyspent situasjon kan føre til en følelse av håpløshet som fort kan bli en psykologisk belastning. Det gir ofte uttrykk i aggressiv adferd eller sosial tilbaketrekking (Karasek og Theorell 1990). Kerckhoff og Back, referert til i Karasek og Theorell (1990), argumenterer for at dersom man opplever et press eller høye krav på jobb, men ikke har mulighet til å kontrollere hvordan man skal håndtere situasjonen slik som man ellers ville håndtert en lignende situasjon, kan dette over en lengre periode føre til stress og stress relaterte sykdommer slik som f.eks. hjerteinfarkt.

2.2.2.2 Aktive jobber

Aktive arbeidsplasser er definert som svært krevende jobber som tilbyr ansatte utfordringer i arbeidet med stor grad av fleksibilitet og beslutningsmulighet. Det vil si at disse arbeidsplassene har høye krav, men uten negative psykologiske påkjenninger. Et eksempel på slike jobber er en kirurg som må gjennomføre en krevende operasjon. Slike situasjoner, selv om de er krevende, involverer arbeiderne i aktiviteter der de har en stor følelse av kontroll, samt friheten til å utøve sine ferdigheter. Csikszentmihalyi beskriver dette som «flow» (Karasek og Theorell 1990). I slike typer jobber har man høy kontroll men også høye psykologiske krav, og man er optimistisk til gode psykologiske utfall. Muligheten til kontinuerlig læring av nye ferdigheter fører til at ansatte kan redusere stressnivået og opprettholde god helse, samtidig som det holder produksjonsnivået oppe

(Karasek og Theorell 1990). Det betyr ikke at ansatte i jobber under denne kategorien ikke opplever å bli slitne eller stresset, men fordi mye av energien som stressorene i arbeidet – eller utfordringene – utløser kan bli brukt til å løse utfordringene, vil det psykologiske presset bare være av det som blir sett på som normalen (Karasek og Theorell 1990).

Beslutningsfrihet vil i dette tilfelle referere til den grad av valgmuligheter man har – eller man *tror* man har – i arbeidssituasjonen. Sykepleiere og sekretærer er blant de yrkene som vanligvis befinner seg i slike yrker, men de siste årene har flere andre yrker også kommet inn under denne kategorien. (Seligman 2017).

2.2.2.3 Lave belastningsjobber

Lave belastningsjobber er definert av få psykologiske krav og et høyt nivå av kontroll på arbeidsplassen. Slike arbeidsfaktorer fører ofte til god helse og tilfredshet på arbeidsplassen. For mennesker som arbeider i denne kategorien, blir det ansett lavere enn normale tilfeller av psykologisk press og andre stress relaterte sykdommer. Kontrollen man utøver tillater arbeiderne til å takle situasjonen slik de føler er best, samtidig som det er få krav å ta hensyn til (Karasek og Theorell 1990). Faktisk viser det seg at slike jobber bidrar til å øke helse – og livskvaliteten. Videre argumenterer Karasek og Theorell (1990) for at slike arbeidsplasser, med lave krav og høy grad av kontroll kan være en kilde til å løse problemer med psykologiske belastninger på arbeidsplassen.

2.2.2.4 Passive jobber

I denne kategorien er det arbeidsplasser med lav grad av kontroll og lav grad av krav. Arbeidsplasser som går under denne kategorien fører til et psykososialt arbeidsproblem, der det ikke er fokus på verken læring eller vekst. Tapte ferdigheter, mangel på utfordringer i jobbsammenheng, og rigide restriksjoner hindrer arbeiderne fra å utføre arbeidet ved hjelp av egne ideer og fremgangsmåter. Det kan – over en lengre periode – medføre en umotiverende arbeidssituasjon og resultere i redusert produksjon (Karasek og Theorell 1990).

Med andre ord ser man at dersom man arbeidet på steder med høye krav og lav beslutningsfrihet kan det fort føre til dårlig arbeidsmoral, stress og andre helseplager. Men dersom man har høy grad av krav i arbeidet, men også en høy grad av beslutningsfrihet vil man trives bedre i arbeidet da dette fører til at man utvikler seg, lærer nye ferdigheter og føler mestringsfølelse.

2.2.2.5 Kontroll eller ressurser?

Kontrollbegrepet er en gjenganger i psykologisk litteratur. Menneskers behov for å kunne kontrollere sine omgivelser har blitt beskrevet som en livsnødvendighet (Mykletun 1989). Karaseks modell viser at kombinasjonen av høye jobbkrav og liten mulighet for kontroll fører til jobbstress. Resultatene gir konsekvenser for arbeidsorganiseringen: under høye jobbkrav må ansatte føle kontroll over eget arbeid og jobbsituasjon for å håndtere kravene jobben stiller til dem. Det kan oppnås gjennom å øke ansattes kontroll i arbeidet eller ved å redusere kravene. Redusering av krav kan skje gjennom endring i mål, arbeidsmåter, utsyr og struktur. Samtidig må man finne en balanse mellom for høye krav og at kravene blir så lave at jobben blir ensformig (Mykletun 1989). Karasek og Theorell (1990) viser til en kobling mellom muligheten til å utøve sine ferdigheter for å klare arbeidsoppgavene (referert til som *skill discretion*) og å ha sosial myndighet til å ta beslutninger (referert til som *decision authority*). Det er aspekter som ofte kommer sammen på arbeidsplassen og sammen utgjør de det Karasek og Theorell (1990) kaller *decision latitude* – beslutningsgrad. Fordi høy grad av ferdigheter gir arbeideren kontroll over hvilke spesifikke ferdigheter som må tas i bruk for å best mulig få jobben gjort, kan man referere til *decision latitude* som kontroll. Det som knytter ferdigheter og myndighet for beslutninger sammen er at dersom man tilegner seg ferdigheter over en lengre periode, oppnår man også innflytelse over arbeidsprosessene. Feedback er en viktig kilde til å kunne utvikle sine ferdigheter videre. Feedback, dersom den er gitt på riktig måte, fører til læring, som kan føre til at man øker graden av kompetanse man trenger i jobben. Dermed oppnår man *decision latitude*. Det kan også være en kilde til kollegial støtte på arbeidsplassen (Bakker og Demerouti 2011).

Et viktig spørsmål er om det er ferdighetene eller autoriteten man besitter som er det viktigste. Lav grad av begge disse faktorene har vist seg å ha stor innvirkning på psykologisk press samt helse og adferds konsekvenser. Når det gjelder læring av nye ferdigheter og motivasjon, er egen innflytelse over flyten av utfordringer og belønninger viktig (Karasek og Theorell 1990). Det er viktig å nevne at når Karasek og Theorell (1990) snakker om kontroll, så er det kontroll over arbeidernes egne aktiviteter og bruk av egne ferdigheter, det handler ikke om å kontrollere andre. Det er ledelsens jobb.

Bakker og Demerouti (2011) tar utgangspunkt i Karasek og Theorell og har laget en modell som ligner litt på krav/kontroll modellen. Modellen har tatt utgangspunkt på bakgrunn av to forskningstradisjoner; stress og motivasjon. I stedet for krav/kontroll setter denne modellen fokus på krav/ressurser. I denne modellen refererer *jobbkrav* til fysiske, psykologiske, sosiale og organisatoriske aspekter ved jobben som krever anstrengelse og ferdigheter. Eksempler på

jobbkraft kan være arbeidstid, arbeidspress eller det fysiske miljøet på arbeidsplassen. Selv om jobbkraft ikke nødvendigvis er negativt, kan det bli til stressorer, når kravene krever så høy anstrengelse at det er problematisk å slappe skikkelig av igjen.

Jobb ressurser refererer til de fysiske, psykologiske, sosiale og organisatoriske aspektene med arbeidet som er funksjonelle i å oppnå arbeidsmål. Ved hjelp av jobbressurser kan man redusere jobbkraft og fysiske og psykologiske påkjenninger. Jobbressurser kan også bidra til å stimulere personlig vekst, læring og utvikling (Bakker og Demerouti 2011). Ressurser blir verdsatt fordi de gir måter å oppnå eller beskytte andre verdsatte ressurser. Jobb ressurser finner man på organisasjonsnivå i form av blant annet lønn, karrieremuligheter og jobbsikkerhet. På mellommenneskelig nivå blant annet i form av støtte mellom ledelsen og ansatte og arbeidsmiljø. Sosial støtte fra kollegaer og ledelsen kan vise seg å bidra til at læringskurven vår øker, samtidig som den fører til økt arbeidsengasjement. (Bakker & Demerouti 2008).

Ressurser i spesifikk jobbstilling kan vises i form av deltakelse og medvirkning i beslutningsprosesser. Man kan også finne ressurser i selve arbeidsoppgavene, som kan variere fra hvor viktig oppgavene er, og hvor gode muligheter det er til å få feedback. Hobfoll (referert til i Bakker og Demerouti 2008) argumenterer for at jobb ressursene man har blir mer fremtredende dersom man har en jobb med høye krav, fordi de kan være til hjelp med å nå arbeidsmålet. En av grunnene til det er at dersom man har god kollegial støtte og får feedback på arbeidet, arbeider man mer effektivt, og dermed økes sannsynligheten i å nå arbeidsmålene (Bakker og Demerouti 2008).

2.2.3 oppsummering og avslutning

Følgende kapittel har tatt for seg at stress har blitt et vanlig begrep i dagligtalen, men egentlig handler stress om kroppens reaksjon når hverdagens krav og plikter bygges opp. Vi skiller mellom negativt og positiv stress. Positivt stress hjelper oss å beholde fokus og dermed yte bedre. Det negative stresset oppstår når egen kompetanse ikke møter de kravene man har, og man ikke ser en gevinst i arbeidet. Dersom man kjenner på det negative stress over en lang periode, kan det utvikle seg til blant annet utbrenthet, depresjon og hjertesykdommer.

Karasek og Theorell (1990) laget en modell som kalles krav/kontroll modellen. Denne modellen setter opp fire kategorier arbeid som går på hvor mye krav arbeidet stiller til oss og hvor mye kontroll man selv har over eget arbeid. Bakker og Demerouti bygger videre på krav/kontroll, men erstatter kontroll med ressurser. Ressurser kan være alt fra karrieremuligheter, medvirkning i beslutningsprosesser og feedback. Mangel på kontroll

og/eller ressurser kan medføre en problematisk arbeidssituasjon som kan resultere i et psykologisk stress. Videre skal oppgaven ta for seg strategier som kan brukes for å forebygge et slik psykologisk press.

2.3 Forebygging: Positiv psykologi og Flow

God helse er å møte livets krav med en følelse av overskudd og med sikkerhet på at situasjonen vil vare (Koren og Linøde 2013). Derfor er det viktig for ledelsen, og virksomheten som en helhet å vite hvordan man skal ta vare på sine ansatte. Det finnes en rekke ulike strategier som kan bidra til å tilrettelegge og forebygge arbeidsplasser, blant annet økonomiske og organisatoriske strategier. Denne oppgaven ønsker derimot å se til psykologiske strategier, og da spesielt perspektivene *positiv psykologi* og *flow* for å se om de kan hjelpe å snu en stressende arbeidsplass til en lærerik arbeidsplass.

2.3.1 Positiv psykologi

I løpet av de siste årene har psykologien satt et søkelys på menneskets ressurser. Mennesker har et potensial til å selv kunne skaffe seg et godt liv preget av læring og vekst. *Positiv psykologi* er et perspektiv som setter fokus på slike synspunkt. Martin Seligman blir sett på som den positive psykologiens fremste talsmann (Helgesen 2013). Seligman og Csikszentmihalyi har ledet psykologien fremover.

Positiv psykologi legger blant annet vekt på å fokusere på både menneskelige styrker og positive institusjoner. Den positive psykologiens instruks samsvarer med de andre to hovedfeltene til psykologien, nemlig å unngå problemer og reparere skader. Positiv psykologi gjør sin vei inn i arbeidsmiljøer gjennom sine utvidelser i positiv organisatorisk adferd (Cooper et.al 2009).

Positiv psykologi har tre grunnsøyler (Seligman 2017):

- 1) Studiet av positive følelser
- 2) Studiet av positive trekk, blant annet egenskaper og verdier, men også «evner» som intelligens
- 3) Studiet av positive institusjoner som støtter opp under verdier som familie og demokrati.

Sammen bygger de tre grunnsøylene opp under positive følelser. Dersom vi har det vanskelig, kan vi utnytte de positive følelsene bedre enn når man har det greit (Seligman 2017). Det å vokse med oppgaven er en manglende brikke til å forutsi menneskelig adferd. Seligman

(2017) begrepsfester det som *Truman – effekten* etter USAs president Harry Truman.

Seligman velger denne terminologien, basert på da Harry Truman overtok som president etter Franklin D Roosevelt. Han hadde inntil da levd et ganske anonymt liv. Han tilpasset seg sin nye situasjon og vokste med oppgaven, og ble en av de mest betydningsfulle presidentene i USAs historie (Seligman 2017). For å underbygge det faktum, argumenterer Seligman (2017) for at vi alle har styrker inne i oss som vi ikke vet om før vi virkelig blir utfordret. Da får Truman – effekten en mulighet til å vokse i oss. Vi har mange ulike styrker i oss. Det er mange eksempler på slike styrker, noen eksempler kan være nysgjerrighet, lojalitet, utholdenhet, og kunnskap. De styrkene som kjennetegner oss best kaller Seligman (2017) for *signaturstyrker*. Et eksempel på det kan være en lærer som har en stor kjærlighet til kunnskap. En av lærerens signaturstyrker vil da være å undervise elever. Når man utfordrer sine signaturstyrker vil man fylles av velvære og energi. Grunnen til det, er fordi det kommer fra noe som vi er flinke til å gjøre. Dersom man blir utfordret på noe som ikke er en av våre signaturstyrker, selv om man mestrer det helt ok, vil tilfredstilelsen det gir føles mindre ekte enn dersom man utfordrer sine signaturstyrker. Det kan føre til at man ofte føler seg tappet for energi.

2.3.1.1 Hvordan positive og negative følelser påvirker vår prestasjon

Når det kommer til forholdet mellom positive og negative følelser, legger psykologien vekt på å studere de negative følelsene. En av grunnene til dette er at de negative følelsene våre som frykt, tristhet og sinne utgjør en forsvarsmekanisme mot situasjoner vi kan oppfatte som trusler (Seligman 2017). Fra et evolusjonsmessig perspektiv viser de negative følelsene våre til trusler mot vår overlevelse. Truslene utgjør et vinn-tap spill; når den ene vinner må den andre tape. Det er sannsynligvis årsaken til at psykologien for det meste arbeider med de negative følelsene. Negative følelser fungerer som en sansemessig alarm som signaliserer at vi kan stå overfor en vin-tap situasjon. Ved hjelp av de negative følelsene er vi i stand til å finne ut hva som er i veien, og iverksette tiltak for å forebygge det. Negative følelser skaper med andre ord en fokusert og intolerant tankegang (Seligman 2017).

Barbara Fredrickson, referert til i Seligman (2017), hevder at også våre positive følelser tjener et viktig evolusjonsmessig formål. De utvider våre intellektuelle, fysiske og sosiale ressurser. Et eksempel på det er at andre mennesker liker oss bedre når vi selv er i godt humør. I kontrast til våre negative følelsers begrensede virkninger, styrker de positive følelsene vår mentalitet ekspansivt, tolerant og kreativt. Det bidrar til at vi blir åpne for nye ideer og nye erfaringer. Ved hjelp av en positiv sinnsstemning kommer vi inn i en helt annen måte å tenke på enn en om vi er i en negativ sinnsstemning. Dersom man befinner seg i en negativ

sinnsstemning, vil man ikke kunne se det positive i noe av det vi har rundt oss. Vi vil kunne plukke ut feilene vi ser, og på det grunnlag ikke kunne se våre muligheter. Det vil si at dersom vi befinner oss i en negativ sinnsstemning, vil man hovedsakelig fokusere på det som er galt. Men dersom man på den annen side går over til en positiv sinnsstemning vil det hjelpe oss å se muligheter vi har foran oss, samtidig som tankene våre blir kreative, konstruktive, imøtekommende og toletante. Det fører til at man klarer å fokusere på de gunstige omfangene som befinner seg i situasjonen, og på den måten se bort fra alt som kan gå galt (Seligman 2017).

Forskning basert på Fredricksons «broaden – and – build» teori viser at dersom vi utsettes for positive følelser, kan det bidra til å bygge opp våre psykologiske ressurser. Som resultat av det, kan man oppnå følelsesmessig velvære. Slik velvære kan sitte i kroppen over lengre perioder og føre til at arbeidstakere blir mer motivert i arbeidet sitt (Bakker og Demerouti 2008).

Å være produktive gjennom arbeid, er en viktig – noen hevder den viktigste – ressursoppbyggende egenskapen vi mennesker har. Men om det er at man er komfortabel med jobben som gjør oss lykkelige, eller om det er en disposisjon for lykke som gjør oss komfortable med arbeidet, har vist seg problematisk å fastslå. Forskning viser at lykkelige mennesker er mer komfortable med jobbene sine enn mindre lykkelige personer (Seligman 2017). Det har vært gjort forsøk på å avgjøre om det er lykke eller produktivitet som kommer først; ved å påvirke lykke i et eksperiment og så observere senere prestasjoner. Resultatet viste at voksne og barn som settes i en god stemning setter seg høyere mål, presterer bedre og har større utholdenhet (Seligman 2017).

Teoriene som er blitt nevnt ovenfor viser at det er viktig å få positive følelser inn i livene våre. Å oppleve positive følelser er viktig, ikke bare fordi det føles godt, men fordi det skaper en bedre relasjon til omverden. Vekst og positiv utvikling er kjennetegn på det vi kan kalle en vinn-vinn situasjon. For eksempel, dersom man gjør jobben sin godt og utvikler seg av den grunn er man i en vinn-vinn situasjon. Negative følelser, derimot, utgjør en følelse av at noe truer oss, det vil si at man står over for en vinn-tap situasjon.

Dersom man klarer å legge de negative følelsene til side og legge fokus på det positive, vil de positive følelsene gi en følelse av at personlig vekst, en vinn – vinn situasjon, er innen rekkevidde. Ved å aktivere en ekspansiv, tolerant og kreativ innstilling sørger de positive følelsene for å øke sosiale, intellektuelle og fysiske fordeler (Seligman 2017).

2.3.2 Flow

Mihaly Csikszentmihalyi fremste bidrag til psykologien er begrepet *flow* – også referert til som *flytsonen* (Seligman 2017). Seligman forklarer flow som en følelse av å bli så betatt av noe – studier, arbeid, trening, hva det måtte være, at vi glemmer tiden. Vi tenker ikke over hva vi gjør, vi bare gjør det. Videre lister Seligman (2017) opp følgende psykologiske komponenter som forekommer når vi er i flytsonen:

- Oppgaven er utfordrende og krever ferdigheter
- Vi konsentrerer oss
- Det er klare mål
- Vi får umiddelbar feedback
- Vi har et dypt, ubesværet engasjement
- Vi har en følelse av kontroll
- Vår opplevelse av oss selv opphører
- Tiden opphører

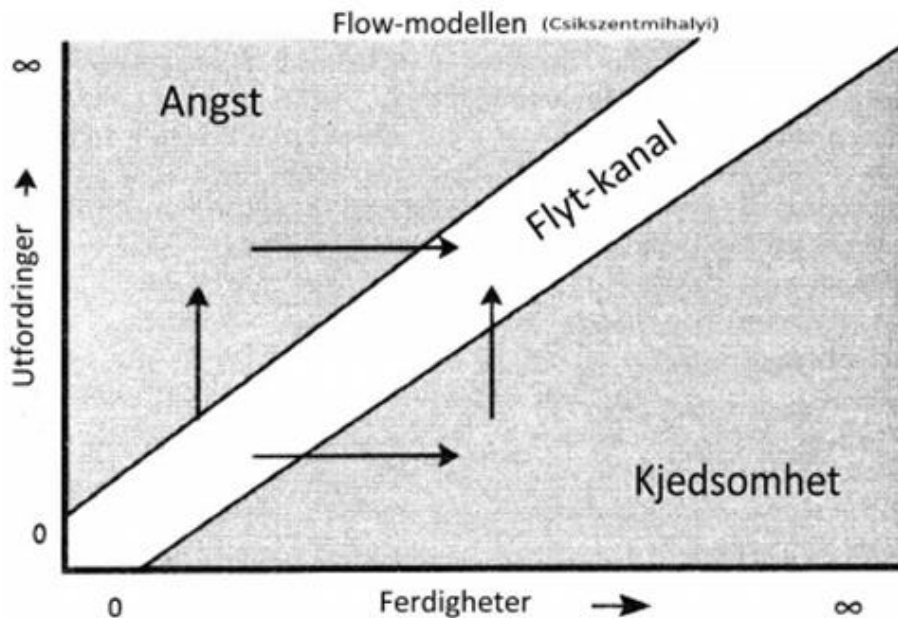
Selv om listen inneholder avgjørende faktorer for om vi kommer i flytsonene, er ingen av faktorene i listen positive følelser. De positive følelsene som glede, spenning og ekstase kommer som regel i etterkant, og blir sjeldent følt i selve situasjonen. Det er fordi det er fravær av følelser og enhver form for selvbevissthet som utgjør kjernen i flytsonen.

Bevisstheten er der for å justere våre handlinger, men når vi er i flytsonen trenger vi den ikke, da man gjør alt fullkomment (Seligman 2017). Flow kan sees på som en tilstand som bidrar til psykologisk vekst. Tapet av selvbevisstheten og opphøret av tiden kan være evolusjonens måte å fortelle oss at vi lagrer psykologiske ressurser til fremtidig bruk (Seligman 2017).

Som mennesker søker vi å finne lykke i det vi gjør. Lykke er en tilstand som stadig forbedres, dyrkes og forsvares av hvert enkelt menneske. De som lærer seg å ta kontroll over sine indre opplevelser, vil også være i stand til å bestemme kvaliteten av eget liv. Det er så nærme lykken som man kan komme (Csikszentmihalyi 1989). Flow begrepet ønsker å skape en forståelse av hvordan man kan oppnå lykken gjennom styring av det indre sinn. Vi vil bare være i stand til å beherske bevisstheten gjennom å opprette en forståelse av hvordan den fungerer. Ved å oppnå det, kan man selv styre den.

2.3.2.1 Å ha kontroll over bevisstheten

Alt vi opplever omdannes til informasjon i sinnet vårt, og dersom vi klarer å styre denne informasjonen kan vi selv avgjøre hvordan kvaliteten av vårt liv skal være. Hvis det er orden i bevisstheten, har vi oppnådd den indre opplevelsens optimale tilstand. For å oppnå en slik tilstand, må den psykiske energien investeres i realistiske mål, og våre ferdigheter og muligheter må gi rom til å handle. Å ha klare mål fører til orden i bevisstheten, fordi det gir en mulighet til å konsentrere seg om oppgaven man har foran seg, og på samme tid glemme alt annet. Klare mål gir mulighet til å handle, uten å tenke over hvordan oppgaven skal løses. Csikszentmihalyi (1989) forklarer det ved å hevde at et menneske som har oppnådd kontroll over dets psykiske energi og har investert den i bevisst utvalgte mål, vil utvikle seg til å bli et komplekst vesen. Det vil si at vi utvikler våre ferdigheter og søker utfordringer. Modellen under illustrerer hvordan balansen mellom ferdigheter og utfordringer danner grunnlag for flytsonen. Dersom vi opplever for høy grad av utfordringer, vil det føre til et psykologisk press. Dersom man, på en annen side ikke får bruke våre ferdigheter i arbeidet, kan det utvikle seg til kjedsomhet.



modell 2 (eStudie.no 2015)

Ved hjelp av bevisstheten forstår vi hva sansene våre opplyser oss om, og på det grunnlag kan vi handle i overenstemmelse med informasjonen vi tar inn i sinnet. Ved å kontrollere bevisstheten, er mennesker i stand til å gjøre seg lykkelig eller ulykkelig uavhengig av hva som skjer utenfor sinnet. For å klare det må vi skape orden i bevisstheten og på den måten styre følelser og tanker (Csikszentmihalyi 1989).

Mennesker som har oppnådd kontroll over egen bevissthet, har oppnådd evnen til å styre sin oppmerksomhet kan stenge ute distraksjoner og dermed konsentrere seg lenge nok til å nå målet man har foran seg. Det er oppmerksomheten som bestemmer hva som skal trenge inn i bevisstheten og hva som ikke skal trenge inn. Oppmerksomheten kreves også for å tenke, huske, føle og treffe riktige avgjørelser, derfor betrakter man ofte oppmerksomheten som *psykisk energi* (Csikszentmihalyi 1989).

En av hovedkreftene som påvirker bevisstheten i negativ retning, er mangel på psykisk orden, dvs. at informasjonen jobber imot oss. Det kan oppleves på mange forskjellige måter, blant annet gjennom smerte, frykt, angst eller sinne eller. Følelsene – Csikszentmihalyi referer til dem som manglende orden i bevisstheten – tvinger oppmerksomheten i en uønsket retning, slik at vi ikke lenger er i stand til å bruke den etter eget ønske. Når informasjon forstyrrer bevisstheten ved å true dens mål, kaller vi det for en tilstand av manglende orden – eller *psykisk entropi* – som er en forstyrrelse av selvet, og som skaper avgrensninger på dets effektivitet (Csikszentmihalyi 1989).

Orden i bevisstheten og optimal opplevelse er motpolen til psykisk entropi. Det vil si at når informasjonen man tar opp strømmer inn i bevisstheten og tjener målene vi har, flyter den psykiske energien uanstrengt. Da er vi i flytsonen. I flytsonen har vi kontroll over den psykiske energien og alt vi gjør hjelper oss å bringe orden i bevisstheten. Etter en flow-opplevelse er vi og selvet – den delen av bevisstheten som hele tiden er gjenstand for oppmerksomhet – blitt mer komplekst fordi flytsonen hjelper til med å integrere selvet, altså man føler at våre evner og ferdigheter vokser. Det er fordi bevisstheten er i en tilstand av dyp konsentrasjon. Alle sansene fokuserer på samme mål, og man får en følelse av harmoni. Når man kommer ut av flytsonen igjen, føler man gjerne en helhet av seg selv, ikke bare i sinnet, men også til omgivelsene man befinner seg i (Csikszentmihalyi 1989).

2.3.3 Oppsummering og avslutning

Gjennom dette kapitlet har vi sett at positiv psykologi og flow handler om hvordan man kan fokusere på de positive aspektene i hverdagen. Ved å sette fokus på det rundt oss som er positivt, vil man kunne øke kreativitet. Positiv psykologi hjelper oss til å utvikle oss gjennom læring og vekst. Positiv psykologi vil hjelpe oss å plukke ut mulighetene vi ser i arbeidet vårt, i stedet for alle feilene.

Dersom vi klarer å ta kontroll over egen bevissthet, kan vi oppnå flytsonen, og dermed kunne bestemme hvordan vi skal levet livet vårt. Vi glemmer tid og sted og blir ett med omgivelsene. Vi vokser med oppgavene, finner kreative måter å løse oppgavene på og fokuserer bevisstheten vår til å konsentrere seg helt om å nå målet. Vi ser muligheter, i stedet for trusler, som kan resultere i økt arbeidsengasjement, en følelse av utvikling og dermed bedre psykisk helse. Hvordan de utvalgte teoriene utspiller seg i praksis vil bli gjennomgått i drøftingsdelen.

3.0 Metode

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for de metodiske aspektene i studien. Metodevalget i denne studien er et kvalitativt oppsett. Videre i kapitlet skal jeg ta for meg hvorfor viktige element ved en kvalitativ forskningsmetode. Vitenskapsteoretiske utgangspunkt vil bli gjennomgått. Videre argumenteres det for valg av metodene som er valgt. Det vil bli gjort en begrunnelse for det valgte teoretiske litteraturen. Deretter blir gjennomføring av datainnsamling og dataanalyse beskrevet, før det avslutningsvis tar for seg etiske tanker om min rolle som forsker.

3.1 Vitenskapsteoretiske ståsted

Prosjektet tar for seg jobbstress i relasjon til NPM og hvordan det kan forebygges. For å få bedre innsikt i tema ønsker jeg å bruke et hermeneutisk ståsted for å finne ut hvordan jeg skal gå videre med oppgaven.

Hermeneutikken vokste frem som en måte å forstå og fortolke gamle tekster og hva forfatteren mente da tekstene ble skrevet (Blaikie 2010). Det gir grunnlag til å bruke en hermeneutisk fremgangsmåte; Organisasjoner er sammensatt av sosiale system. For å forstå hva som ligger til grunn for psykiske helseplager og hvordan man kan forebygge dette, må man først å fremst forstå hvordan individene forstår seg selv og sin egen psykiske helsetilstand. Deretter må man reflektere over det som har blitt observert og søke og forstå helheten i situasjonen.

Når det sies at handlinger må tolkes og forstås, må det påpekes at å tolke følelser som en handling er problematisk. Følelser kommer først og fremst frem gjennom språket. Språket er vårt utgangspunkt for vår forståelse av sosiale fenomener. Gjennom språket får man tilgang til verdier og fordommer som ofte er helt ubeviste (Halvorsen 2012). Når man som kvalitativ forsker ønsker å forstå samfunnsvitenskapelige fenomener, må man fortolke gjennom språket, enten det er skriftlig eller muntlig. Gadamer argumenter imidlertid for at det ikke holder å tolke fenomener gjennom tekster, man må diskutere. Hvilke verdier, kunnskaper og historie man har, legger føringer for hvordan man forstår tekster på. Ricoeur hevder at tekst skaper avstand fra tale. Tekster har ingen sosial kontekst, ukjente lesere, og de åpner ikke opp til diskusjon mellom forfatter og leser. På grunnlag av det kan tekster kan bli tolket på mange forskjellige måter, avhengig av hvem som leser teksten (Blaikie 2010). Derfor er det lurt å bruke tekster og teorier som grunnlag til å skape en forståelse, men man må også kunne ha mulighet til å prate med informantene for å forsikre seg om at man som forsker har dannet seg et så nøyaktig bilde som mulig av situasjonen man vil forske på. Deretter kan man, på

grunnlag av teori og empirien man har samlet inn, starte en diskusjon. På bakgrunn av det ønsker jeg å bruke et hermeneutisk ståsted for å forstå hva som ligger bak psykiske helseplager på arbeidsplassen.

3.1.1 Valg av forskningsdesign og metode

Gjennom et godt forskningsdesign kan man legge en detaljert plan for hvordan man på best mulig måte kan løse oppgaven. Det er blitt gjort mye forskning på ledelse, og det har blitt gjort en del forskning på psykisk helse, også innen arbeidslivet. Det er altså ikke noe nytt tema innen forskningen.

Oppgaven er bygget på et deskriptivt forskningsdesign. Det vil si at man er opptatt av å beskrive og forklare hvorfor folk tenker og handler som de gjør. Deskriptiv forskning søker å forstå fenomener på en nøyaktig og grundig måte, men har ofte et smalere fokus enn for eksempel eksplorativt design. Forskningsdesignet retter seg mot spørsmål til tydelig angitte forskningsspørsmål (Blaikie 2010). Begrunnelsen for valg av et deskriptivt design, er at for å besvare problemstillingen, må jeg observere, intervjuer og fortolke folks handlinger og utsagn. Når man bruker et deskriptivt design vil man f.eks. være opptatt av spørsmål som «hvordan oppfattes og beskrives arbeidsprosessen» (Jackobsen & Thorsvik 2013). Et deskriptivt design er med andre ord en beskrivende undersøkelse som kan hjelpe til med å skaffe bedre innsikt og økt forståelse i problemstillingen.

Videre fører valg av metode. Valget falt i utgangspunktet på case-studie. I case-studier har vi bare en eller noen få undersøkelsesenheter, og man har et analytisk formål. Man er interessert i hvordan noe forløper eller utvikler seg. Yin (2014) trekker frem at case-studier er spesielt godt egnet til *Hvordan* og *Hvorfor* spørsmål. Case-studier er empiriske og går i dybden på det man ønsker å studere. Case -studier er et godt metodeverktøy når grensen mellom fenomen og kontekst ikke er klart. En case-studie kan bidra med å gi en god forståelse av kontekstuelle betingelser av hvorfor arbeidsrelatert stress oppstår og hvordan man kan forebygge dette. For å oppnå forståelse er observasjon og intervjuer en god fremgangsmåte da Yin (2014) argumenterer for at Case -studier må bevises eksplisitt. I tillegg til Case – studie, velger jeg å bygge opp oppgaven i en narrativ form. Begrunnelsen for det er at for å forklare et fenomen, vil man ofte forklare *hvordan* eller *hvorfor* fenomener utspiller seg. I de fleste case – studier gjøres det ved bruk av narrativ. Ved å bruke narrativ for å forklare case-studien, ønsker jeg å få til en drøfting av hvordan jobbstress kan sees i sammenheng med NPM reformen.

3.1.2 Relevante teoretiske perspektiv

Jeg ønsker å ta utgangspunkt i flere teorier for å få forståelse for problemstillingen. Mihály Csíkszentmihályis *flyt* begrep vil være et sentralt begrep i denne oppgaven. Når vi er i en flyttilstand, er vi optimalt konsentrert om en spesifikk aktivitet, helt fri fra forstyrrende tanker, og vi lykkes i det vi gjør. Vi klarer å legge fra oss uroen og frustrasjonen, man trenger ikke å ha full kontroll på alt. Vi setter fokus på oppgaven vi har foran oss. Vi er motivert og dette fører til positiv psykisk helse. Tanken er at man oppnår en flyttilstand når det klaffer mellom oppgavekrav og kompetansenivå (Helgesen, 2011). Teorien legger vekt på om kompetanse og erfaringer samsvarer med arbeidsoppgavene. Gjør det ikke det, vil man ikke oppnå flyttilstand. Grunnen til at jeg velger å se til denne teorien er fordi at når man er i flytsonen, kan man legge bort stress og angst og fokusere på oppgavene man har foran seg. Jeg lyst til å bruke den for å se om det stemmer at man kan komme i en slik flytzone og om det fører til bedre helsetilstand.

Jeg ønsker også å se på Karaseks krav-kontroll modell. Denne handler om hvordan krav og kontroll er i balanse til hverandre, og hvordan de to påvirker helsen vår. Dersom man har høye krav på arbeidsplassen, men liten grad av kontroll kan dette virke stressene. Vi kan se til arbeidsplasser med samleband som et eksempel; arbeidstaker må jobbe raskt, men noen andre styrer farten på samlebandet. Hvis man har en arbeidsplass med høye krav og høy kontroll kan dette gi mulighet for økt læringskurve og mestringsfølelse. Det er en teori som er aktuell for mange i arbeidslivet – hjemmetjenesten inkludert. Graden av kontroll er med andre ord en viktig faktor for hvordan man opplever arbeidsdagen. For mye kontroll kan gjøre det tungt å jobbe, men for lite kontroll kan føre til at man ikke føler seg sett eller hørt.

Videre ønsker jeg å se til Martin Seligmans teori om positiv psykologi. Teorien går hovedsakelig ut på at man selv har potensial til å skaffe seg et godt liv preget av glede og positivt sosialt samspill (Helgesen, 2011). Positiv psykologi setter fokus på *flyt* begrepet som er beskrevet tidligere i oppgaven, samtidig som den legger vekt på positive individuelle trekk som sosiale ferdigheter og kreativitet (Kaufmann og Kaufmann 2011). Ved hjelp av positiv psykologi kan man snu det negative stresset om til noe positivt. Ved å sette fokus på de positive sidene og være bevisst på dem, kan man bedre arbeidsdagen og helsen vår.

3.2 Metodiske momenter

Når man skal samle inn data i kvalitative forskningsprosjekt, handler det om mer enn å bare få adgang til informanter eller et felt. Det må ligge en forståelse i selve forskningsarbeidet, slik at vi produserer dataen. Data skapes gjennom vår fortolkningsprosess. Vi får data ved å begrepsfeste observasjonene våre og plassere dem i de kategoriene der vi mener de hører til. (Aase & Fossåskaret 2010).

3.2.1 Datainnsamling og utvalg

Når man skal samle inn data, er det mye man må huske på før man setter i gang, blant annet å få tillatelse til å hente inn informasjonen man ønsker. Dette kan f.eks. være adgang til organisasjoner, lov til å intervju ansatte i virksomheter eller få tilgang til arkiver (Blaikie 2010).

Som innsamlingsmetode for å hente inn primærinformasjonen, ønsker jeg å bruke intervjuer. Det første som må gjøres da, er å lage en intervjuguide, altså en guide for tema som intervjuet skal dekke. Når man skal søke informasjon på denne måten i kvalitativ metode, kalles det ofte et ustrukturert intervju. Dette skjer muntlig, og intervjueren skal styre samtalen så lite som mulig, altså la informantene få snakke. Datainnsamlingen er en kommunikasjonsprosess mellom informant og intervjuer (Halvorsen 2012).

Utvalget til intervjuene som skal gjennomføres i denne sammenheng er ansatte innen hjemmetjenesten. Jeg ønsker først å få satt opp intervju med mellom seks og åtte ansatte. For å få til dette prøvde jeg først kontakt med hjemmetjenesten i Stavanger kommune via telefon. Der fikk jeg snakket med en person som fortalte meg at kommunen har fått noen nye retningslinjer når det gjelder å stille til forskningsintervjuer. Dermed måtte jeg sende en søknad til kommunen. Den søknaden ble aldri besvart. Det førte til at jeg tok kontakt med hjemmetjenesten i Sola kommune, og fikk snakket med leder. Der fikk jeg lov til å intervju noen ansatte, både sykepleiere, hjelpepleiere og omsorgsarbeider.

Grunnen til at jeg velger å intervju personer i forskjellige stillinger innen hjemmetjenesten, er fordi jeg ønsker å høre hvilke forhold de ansatte i de forskjellige stillingene mener ligger bak eventuelle psykiske helseplager. Det jeg er interessert i å få vite er blant annet om de føler at de blir sett og hørt, om arbeidet oppleves som meningsfullt, og hvordan de strukturene på arbeidsplassen påvirker selve arbeidet.

Når jeg ankom avdelingen der intervjuene skulle gjennomføres, hadde personen jeg snakket med på telefon glemt å informere avdelingsleder. Det førte til at de var helt uforberedt på at jeg kom. Jeg pratet med avdelingsleder om oppgavens tema, og forklarte at jeg ønsker å snakke med ansatte i forskjellige stillinger. Avdelingsleder samlet sammen noen informanter

som var på arbeidsplassen. Jeg fikk presentert meg og forklart oppgavens tema og problemstilling, og snakket litt om forskjellige aspekt jeg ønsket å få bedre innsyn til. Basert på den informasjonen jeg gav de ansatte, sa seks av dem seg villige til å stille. Dermed ble det et tilfeldig utvalg av informanter.

Før intervjuet startet ble informantene bli informert om at samtalen blir tatt opp på bånd, men at den vil slettes etter prosjektet er over.

Måten spørsmålene formuleres på er viktig for hvor gode svar man gir. Det kan også være lurt å be informantene om å begrunne svarene sine.

Informantene ble intervjuet individuelt og svarene vil bli holdt anonyme. Det gjøres for å få mest mulig informasjon om oppgavens tema, uten at informantene trenger å holde tilbake i engstelse for hvordan andre kollegaer vil reagere. Det vil også hindre at svarene påvirker hverandre. Noen ganger, som i dette tilfellet, handler informasjonen vi ønsker å hente om holdninger og verdier hos individer (Blaikie 2010), og derfor vil det være lurt å intervju informantene individuelt, i stedet for i grupper.

Intervjuene fant sted på et kontor hos hjemmetjenesten. Dette er et sted de er trygge og føler seg hjemme, samtidig som jobbsituasjonen gjerne er lettere å forklare når man befinner seg på arbeidsplassen. Siden jeg ønsker å finne ut om jobbstress forekommer ofte på deres arbeidsplass, er det greit å ha intervjuene nettopp der, da arbeidskulturen og strukturene sitter «i veggene» på arbeidsplassen. Jeg fikk en følelse av at de var både avslappet når de svarte på spørsmål, men også ærlige. Jeg fikk se litt av både frustrasjon og stress men også mye positivt kom frem.

3.2.2 Gjennomføring av dataanalysen

Når man gjennomgår data, transformeres rådata til en form som kan bli analysert. Det innebærer blant annet å transskribere opptakene av intervjuene. Det er en tidkrevende prosess som er viktig for hvordan det videre arbeidet blir. Ved å skrive ned svarene informantene gir mens man lytter til opptak, kommer det frem spørsmål, refleksjoner og koblinger. For å gjøre arbeidet lettere så analysere, lyttet jeg til intervjuene samtidig som jeg leste gjennom dem. Det førte til at jeg klarte kategorisere intervju svarene, og på den måten finne mønstre og sammenheng mellom teori og dataene.

Metode for datanalysen er valgt helt i startfasen av prosjektet. Begrunnelsen for at metodevalget ble gjort så tidlig er fordi valg av analysemetoden må ha en sammenheng med hvordan man velger å hente inn dataene.

Yin (2014) hevder at når man leter etter mønstre og innsikt, kan de dukke opp hvis man f.eks.

skriver notater til seg selv underveis. Det er en metode som ble brukt i analysen av intervjuene. Ved å skrive notater, begynte jeg å reflektere rundt svarene og dermed ble drøftingen lettere å gjennomføre.

Etter å ha lest gjennom intervjuene, prøvde jeg å gjøre dem om til en sammenhengende tekst. Det er her narrativ, som ble nevnt tidligere i oppgaven, kommer inn. Det gjør det lettere å skape en helhet i det som har blitt sagt, og sette det i en kontekst for å skape en bedre forståelse og dermed en bedre drøfting.

Man må selv velge ut hva man synes er viktigst i intervjuene, hva som svarer mest mulig på temaet man ønsker å forske på. Ved å jobbe med dataene på en slik måte, blir man kjent med dem, kan sette dem i perspektiv, gjerne stille spørsmål til hvorfor informantene har svart slik de har og om dette kan linkes opp til relevant teori. Å stille spørsmål ved analysene er alltid viktig. Når man analyserer noe ønsker man å gå grundig ned i materien for å få en forståelse av hva som har blitt sagt, under hvilken kontekst, hvorfor det ble sagt og hva ligger bak. Den analysemetoden kan brukes til å identifisere mønstre av kompleksitet som kan bidra til å forklare forholdene til hva som fører til psykiske helseplager på arbeidsplassen (Yin 2014).

3.2.3 Validitet og reliabilitet

Å sikre validitet i prosjektet forekommer allerede i innhenting av data.

Forskningen skal representere uttalelser, og da må man kunne forvente en viss kvalitet.

Kvaliteten til forskning kan dømmes basert på logiske tester som inkluderer troverdighet, og pålitelighet av data. For å skape validitet er det viktig å bruke flere kilder for informasjon, at man har beviskjeder og at man lar informantene se over rapporten (Yin 2014). På det grunnlag valgte jeg å intervju seks informanter i forskjellige stillinger. Dersom flere informanter har samme syn på et tema, har vi en beviskjede som bekrefter eller avkrefter det aktuelle tema. Dersom det er forskjeller i utsagn av samme tema, kan man stille spørsmål til hva som forårsaker det. Kan det være stillingen de er ansatt som? Holdninger? Det gir muligheter til å stille en refleksjon til intervjusvarene og drøfte mulige årsaker til forskjeller i svar.

Å bruke flere kilder for å hente inn informasjon gir oss muligheten til å belyse tema fra flere sider. Mer informasjon fra forskjellige perspektiver kan gi oss en klarere forståelse av temaet vi ønsker å belyse. Beviskjedene viser til hvordan funn kommer fra dataene som ble samlet inn. Man må vise til hva man har funnet og hvordan informasjonen gjøres om til relevante data (Yin 2014).

Det være lurt å la informantene se over forskningen. Da vil man kunne forsikret seg at man ikke har misforstått noe av det som har blitt sagt i intervjuet, og at man har fått et så korrekt

bilde av situasjonen som man kan.

For å oppnå en intern validitet er det også viktig stille seg selv spørsmål for å finne ut om svarene man kommer frem til virkelig er svarene på problemstillingen, altså er funnene relevante for oppgaven. For å svare på det må man tilbake til intervjufasen og se på om spørsmålene man stiller i intervjuguiden er gode nok og om de har relevans.

Videre må man forsikre seg om at analysen av intervjuene er god nok. Det er viktig for troverdigheten, og relevansen av oppgaven, at man klarer å koble teori til empirien og begrepsfeste den. Det er viktig med gode begreper og et godt faglig språk i gjennomføringen av analysen, i tillegg til en god argumentasjon.

Yin (2014) definerer reliabilitet som «konsistensen og repeterbarheten av forskningsmetode som brukes i en casestudie». Det er viktig at hvis en annen forsker, på et senere tidspunkt, prøver å gjennomføre den samme case studien som nå har blitt utført, og følger de samme retningslinjene som står beskrevet i rapporten, så vil den andre forskeren komme frem til samme funn og konklusjoner (Yin 2014). Klarer man dette har man oppnådd en høy reliabilitet.

3.2.4 Refleksjon over egen rolle som forsker og etiske problemstillinger

Som kvalitativ forsker kommer man ofte nærmere informantene når man f.eks. gjennomfører intervjuer, enn man gjør i kvantitativ forskning der man ofte sender ut spørreskjema. Derfor er det viktig å sette seg inn i det man ønsker å forske på før man møter informantene. Man må kunne skape kjennskap til feltet.

På grunnlag av det er det viktig å være klar over hva slags rolle jeg som forsker har, og hva slags etiske problemstillinger jeg står over. Hva slags type rolle forskeren har vil variere ut fra hva det er som forskes på (Wadel 2012).

Som forsker må man ta stilling til etiske problemstillinger. Det er viktig å oppgi kilder man bruker, slik at man ikke plagierer anders arbeid. Det er også viktig at man er ærlig og rapporterer de faktiske funn. Når man går inn i en forskningsprosess, må man holde seg nøytral til feltet, og ikke la egne holdninger påvirke resultatet av forskningen. Men som kvalitativ forsker vil man på en eller annen måte påvirke forskningen, enten om det er måten spørsmålene er formulert på eller om man driver med observasjon, da folk ofte handler annerledes når de vet at de blir observert.

Etiske retningslinjer innen forskning kan med andre ord også dreie seg om validitet, med tanke på at arbeidet er nøyaktig, troverdig og at man viser til metoder man har brukt i arbeidet (Yin 2014).

Det er spesielt viktig at man tar etiske hensyn til informantene som lar seg intervjuer eller

deltar i forskningen på andre måter. Som del av beskyttelsen av mine informanter, er jeg ansvarlig for å gjennomføre case studien på en sensitiv måte. Det er viktig å informere informantene om alt forskningen handler om og hvordan den skal gjennomføres. Informert samtykke er et nøkkelbegrep innen forskningsetikken. Dette vil si at informantene får all informasjonen du kan gi dem om forskningen, og basert på det må de selv få bestemme om de vil være del av prosjektet eller ikke. Dersom de på bakgrunn av informasjonen de har fått ønsker å stille som informanter har man fått et informert samtykke. Dersom informanten ønsker å trekke seg i løpet av studien må de få lov til det.. Man må også sørge for at man beskytter informantene, at man ikke lurer dem eller vrir på informasjonen de gir, og at man beskytter identiteten til informantene (Yin 2014). Med andre ord at dersom de ønsker å være anonyme, skal man ikke skrive på en måte som gjør det mulig å forstå hvem informantene er.

4.0 Empiri og analyse

Etter å ha vært i samtale med ansatte i hjemmetjenesten ved Sola kommune, vil studien bruke dette kapittelet til å starte en analyse for å se hvor godt de valgte teoriene stemmer med arbeidsdagen til de ansatte. Studien deler diskusjonene opp i tre deler, og kommer til å diskutere de tre temaene hver for seg. I slutten av oppgaven vil temaene bli knyttet sammen i en felles konklusjon.

4.1 New Public Management

I oppgavens teorikapittel ble det beskrevet en rekke problemer og kritikker med New Public Management. Etter å ha vært på besøk hos hjemmetjenesten i Sola kommune og snakket med dem, har det ført til et klarere bilde på hvordan NPM utspiller seg i teori og praksis. Funnene jeg gjorde meg tilsier at reformen både har positive og negative sider. Videre skal funnene diskuteres opp mot teorien for å se hvilken betydning NPM har i forhold til ansattes velferd. Total kvalitetsledelse – som er en del av NPM – er et systematisk system som arbeider for å analysere arbeidet som blir gjort i virksomheten. Vabø (2007) lister opp frem punkter som reformen består av: kundeperspektivet, kostnadseffektivitet, teamarbeid, faktabasert ledelse og kontinuerlig forbedring. Det viser seg at flestparten av disse punktene blir brukt i praksis, blant annet å jobbe med bruker i fokus, samt teamarbeid, kostnadseffektivitet og kontinuerlig forbedring.

4.1.1 Total kvalitetsledelse i praksis

Blant annet sier teorien at *kundeperspektivet* setter kundens krav som det primære fokus (Vabø 2007). I hjemmetjenesten i Sola kommune, setter hver enkelt av de ansatte brukeren i fokus. En informant hevder at selv om kommunen ønsker å spare penger, så er det ikke tid og penger som står øverst på listen hennes. Det viktigste er at det er kvalitet i arbeidet og at brukeren får den hjelpen det er behov for.

En annen informant hevder at hun blir hos bruker til hun føler det er faglig forsvarlig å dra videre til neste bruker. Dersom noe har skjedd hos bruker som fører til at de må bruke lengre tid, så tar de den tiden de trenger. Det er viktig at man yter god kvalitet i arbeidet.

Hjemmetjenesten på Sola er også flinke til å sende sine ansatte på kurs, slik at de hele tiden kan forbedre sine kunnskaper om blant annet demens og andre relevante fenomen i deres arbeid. Det gjør at man bli bedre i stand til å yte den kvaliteten brukeren trenger. Dette er et punkt som kan plasseres under *kontinuerlig forbedring*. Man sender de ansatte på kurs slik at de skal få mulighet til å utvide sine kunnskaper og dermed gjøre jobben sin riktig med en

gang. Det medfører til økt kvalitet og kommunene har oversikt over hvor mye penger de bruker på å lære opp ansatte i helsesektoren. Å sende ansatte på regelmessig kursing, kan oppfattes som en sosial samling for de ansatte som kan virke motiverende og forfriskende. På denne måten vil kvalitet og effektivitet i arbeidet sikres.

Videre er det alles ansvar til å bidra til at kvaliteten er god. Alle må være med å dra lasset. Det kan relateres til punktet *teamarbeid* som er et av punktene i TKL. Det hjelper også rapporteringssystemet med, med tanke på at det bidrar til å inkludere de ansatte i arbeidet som gjøres samt arbeidet som er blitt gjort i løpet av dagen. Rapporteringssystemet er et verktøy som brukes til å føre opp hvilke brukere den enkelte skal til og hva man har gjort der. Da har andre ansatte mulighet til å sjekke rapportene dersom de har behov for det.

Rapporteringssystemer er en viktig del av TKL, da man ønsker å kartlegge arbeidet som blir gjort for å måle kvalitet og se om målene ble nådd på ønsket måte. Da slike system ofte blir kritisert som å være rigide og regelstyrte (Levin et. al 2014), tilsier funnene at dette er et positivt system som fører til at arbeidet blir gjort, de ansatte blir inkludert og det fører til en følelse av mestring.

4.1.2 Rapporteringssystem – orden og kontroll på arbeidsplassen

Da Vabø (2007) beskriver at rapportering og analyser står sentralt i TKL for å finne ut hvor stor kvalitet det er i arbeidet som blir gjort, formidler informantene at selv om det ofte kan bli stressende å skrive rapporter, spesielt dersom de har mange brukere på lista si og dårlig tid, så er rapporteringssystemet i lengden en positiv faktor av arbeidet. Informantene forklarer at ved hjelp av rapporteringssystemet er arbeidet blitt lettere enn det var før, i den forstand at man kan dele erfaringer man gjør seg med andre på jobb.

Samtidig kan man vise til hva man har gjort dersom man bruker lengre tid hos en bruker enn det som egentlig var satt opp. Silke prosedyrer illustrerer at mål og resultatstyring er en høy prioritering for sektorer under NPM reformen. På den annen side gir det de ansatte mulighet til å forklare hvorfor de bruker lengre tid på den brukeren, og kan dermed gi uttrykk for at ansatte jobber for å oppnå god kvalitet, gode resultater og trygge og fornøyde brukere.

En informant formidler at før hadde de lister og rapportering på fysisk papir. Nå benytter de «mobil pleie». Det vil si at de skriver rapporter inn på mobilen når de kommer ut fra bruker. Da får man vise til arbeidet som har blitt utført hos bruker. Dersom man føler man trenger hjelp kan man få det hvis det er noen som har ledig tid.

Videre hevder informantene at rapporteringssystemene påvirker arbeidet i en positiv forstand. Det er eksempler som belyser at teorien ikke samstemmer med empirien. Teorien beskriver

TKL som en reform med stort fokus på kvalitet, og det kommer også fram i praksis. Men når informantene uttrykker en positiv holdning til rapporteringssystemer, som blir beskrevet som noe rigid og vanskelig i teorien, kan man undersøke på hvorfor det er så store forskjeller mellom teori og praksis. Christensen et.al (2013) hevder at man kan stille spørsmålsteget til om overvåkning over arbeidsprosessen bidrar til å øke effektiviteten og kvaliteten på arbeidet. Basert på hva informantene gir uttrykk for, står det til grunn å anta at en slik form for overvåkning bidrar til mer effektivt og kvalitetsikret arbeid. Gjennom å skrive rapporter kan de ansatte gi hverandre vurderingsstøtte slik at det blir lettere å vurdere ulike arbeidssituasjoner. De ansatte møter ofte på vanskelige situasjoner ute hos brukerne, og dermed kan rapporteringssystemene bidra til faglige diskusjoner som kan gjøre de ansatte tryggere når de skal ta beslutninger. Når man føler seg trygg i arbeidet, vil man yte mer for å sikre at man leverer den beste kvaliteten man kan. Å føle trygghet i arbeidet kan gi grunnlag for den psykiske helsetilstanden. Dersom man føler seg trygg og inkludert i arbeidet, kan det også bidra til å øke mestringsfølelsen i arbeidet man gjør. Slike rapporteringssystemer gir også lederne mulighet til å se hva de ansatte har gjort og gi dem tilbakemelding på arbeidet. God ledelse kan føre til at mestringsfølelse og motivasjon økes, og dersom ledelsen gir tilbakemeldinger kan de inspirere sine ansatte. På den måten vil også læringskurven øke og dermed også kompetansen til de ansatte. Følelse av personlig vekst og utvikling er et viktig element til en bedre arbeidssituasjon generelt og dermed også til bedre psykisk helse. Det er noe Fredrickson (Seligman 2017) refererer til som en «vinn-vinn» situasjon, da man klarer å gjøre en god jobb og samtidig oppleve en utvikling av våre kunnskaper. Det omhandler *positiv psykologi*, noe som skal diskuteres videre, senere i oppgaven.

Det kan også skape en forutsigbarhet i å vite at gjennom mobil pleie og rapporteringssystem kan man få hjelp til å treffe riktige beslutninger. Det står til grunn å anta at dette er en positiv side ved NPM og TKL som bidrar til å styrke de ansattes følelser rundt arbeidet og kvaliteten de yter.

4.1.3 kontinuerlig forbedring – en kilde til kvalitet

Videre kritikk av NPM reformene er at det rigide og regelstyrte og tar bort all rom for fleksibilitet. Det hevdes også at som et byråkratisk system, hindrer NPM muligheter for personlig utvikling (Levin et.al 2014).

Empirien tilsier at selv om arbeidet er regelstyrt og systematisk, så gir rapporteringssystemene rom for fleksibilitet i den forstand at dersom man er ferdig med brukerlisten, kan man dra og

hjelpe andre som gjerne trenger litt hjelp for å bli ferdig med brukerlisten sin. I tillegg til dette gir rapportene de ansatte rom for å utvikle seg faglig. Gjennom å dele erfaringer de har gjort seg ute hos brukerne, kommer det ofte frem ny kunnskap om hvordan de best mulig kan gå frem for å gi brukeren den hjelpen som er nødvendig. Det viser til at det legges vekt på *kontinuerlig forbedring*. Gjennom en kontinuerlig forbedring kan man hjelpe de ansatte å arbeide effektivt for å oppnå virksomhetens mål. Ved å dele erfaringer økes også kvaliteten på arbeidet, det gir muligheter for å utvikle kunnskaper og ferdigheter, samtidig som det fører til et godt arbeidsmiljø. Kritikken til NPM blir i dette tilfellet motsagt, da det kommer frem at arbeidsplassen gir rom for personlig utvikling.

Vetlesen (2010) hevder at kritikk av forhold på arbeidsplassen blir tolket som kverulering. Det ser ikke ut til å være tilfellet på Sola hjemmetjeneste. Her har ansatte muligheter for å snakke med andre ansatte og ledelsen dersom det er noe som oppleves som vanskelige arbeidsforhold. Gjennom rapportering og samtaler jobber de for å gjøre arbeidsforhold så overkommelige som mulig, og ledelsen er åpen for å lytte til de ansatte. Informantene gir uttrykk for at de alltid jobber for å forbedre seg for å sikre et effektivt og kvalitetsikret produkt. Gjennom samtaler mellom ledere og ansatte, kan det oppstå et tillitsforhold som gjør arbeidsplassen til en trygg plass å være, i den forstand at de kan ta opp eventuelle problemer med ledelsen. På den andre siden gir slike samtaler ledelsen mulighet til å se enkelte saker fra de ansattes perspektiv og kan, ved hjelp av den informasjonen de får frem, vurdere om det er tiltak som kan bidra til å redusere problemene. Gjennom slike kommunikasjonsprosesser mellom ledelse og ansatte bedres arbeidsforholdene. Samtidig klarer de ansatte å sikre bedre kvalitet på arbeidet, enn dersom de følte seg oversett av ledelsen.

Dermed bidrar rapportering – og kommunikasjonssystemet til å fremme samhandling mot felles mål innad i hjemmetjenesten (Kassah og Tønnesen 2016).

Vabø (2007) hevder at kvalitetssystemene ikke skal føles som noe påtvunget og fremmed. Gjennom slike samtaler bidrar man til at kvalitetssystemene faller naturlig på plass som et resultat av samhandling mellom ansatte og ledelsen.

Via rapporteringssystemet får de ansatte også informasjon om brukerne de skal til i løpet av dagen. Det har seg nemlig slik at de ikke får faste brukere. De reiser der de blir sendt, men det går ut fra kompetanse. Det kan relateres til TKL, der kompetanse i arbeidet er en viktig faktor for å yte kvalitet. Ved at kompetansenivået til de ansatte er det som avgjør hvilke brukere de blir sendt til, bidrar det til at brukerne får den beste hjelpen de kan få, samtidig som de ansatte får bruke sine ferdigheter i faget sitt. Det er også positivt i den forstand at de ansatte kan føle seg tilfredse med arbeidet de har utført. Ved å få bruke sine ferdigheter øker meningsfølelsen i

arbeidet og dermed også motivasjonen til å yte best mulig. Det resulteres i arbeidsoppgaver som de ansatte føler seg trygge i, enten det er sykepleiere, helsefagarbeidere eller omsorgsarbeidere. Å bruke sine ferdigheter i arbeidet er viktig for hvordan vi opplever arbeidsdagen og kan beskrives som *flow*. Flow diskuteres nærmere i forebyggingsdelen av oppgaven. Utfordringene som møter dem samsvarer med deres kompetansenivå. Det fører også til at man gjerne føler man har mer kontroll over arbeidet. Karasek og Theorell (1990) argumenterer for at balansen av krav og kontroll over eget arbeid kan påvirke stressnivået. Det vil bli diskutert videre i kapittelet om jobbstress.

4.1.4 Byråkrati på godt og vondt

Det varierer veldig hva slags lister de ansatte får, dermed kan dagen bli svært uforutsigbar. På det grunnlag er det viktig med et rapporteringssystem som fungerer. Rapporteringen bidrar også til å holde de ansatte oppdaterte på hvordan helsetilstanden til brukeren er. Dersom det har skjedd noe med bruker, for eksempel at bruker har falt og brukket et bein, må dette rapporteres inn, slik at de neste som skal til denne brukeren vet hva de kan forvente seg. På denne måten blir rapportering og analysesystemet et verktøy som bidrar til å øke kvaliteten på arbeidet de ansatte gjør. Samtidig blir det et verktøy som kan bidra til en litt mer forutsigbar arbeidsdag for de ansatte. Kritikken sier videre at rapporteringssystemet kan gi en følelse av at man blir kontrollert og overvåket (Vabø 2007). Det kan selvsagt variere fra yrke til yrke og fra kommune til kommune. Men informantene gir uttrykk for at dette ikke stemmer i Sola hjemmetjeneste.

Et rapporteringssystem som er velfungerende hjelper ikke bare til å gjøre arbeidsdagen mer oversiktlig for ansatte, det er også en kilde til mestring i arbeidsoppgavene. Det er et solid og systematisk system som hjelper til å holde kontroll på arbeidet. Informantene gir uttrykk for at systemet er et godt redskap å ha. De arbeider med brukeren i fokus, og ønsker å få til et godt samarbeid og gjøre en god jobb for dem. For å gjøre de tiltakene som kreves, er et slik rapporteringssystem helt nødvendig. Uten rapporteringssystemet hadde arbeidet blitt kaotisk å forholde seg til, da man ikke kunne ha redegjort for hvilke bruker man har vært hos, hvilke tiltak man har gjort hos bruker og lignende.

Det kommer imidlertid frem at dersom de har mange brukere på listene sine, så kan rapporteringssystemet være stressende. Man får ofte ikke tid til å skrive rapportene i bilen rett etter man har vært hos bruker, og da sitter man med mange rapporter på slutten av dagen. Det fører til at man ofte glemmer å føre opp ting man ellers ville husket på. «Tid» kan knyttes opp til faktoren *kostnadseffektivitet*.

Kostnadseffektivitet skal bidra til helsesektorens stadige ønske om å bli bedre.

Kostnadseffektivitet er statens valgte strategi for å oppnå dette målet. Innen dette perspektivet gjelder det «å gjøre ting riktig», og ønsket er å organisere produksjon og tjenester billigst mulig. Da blir tiden en ressurs som man kan tjene penger på. Ved å ha strenge tidsgrenser på hvor mye tid ansatte skal bruke på brukerne, kan man redusere kostnadene til kommunen. Dermed blir *tiden* de ansatte har til rådighet en medvirkende årsak til stresset som oppstår, og ikke nødvendigvis rapporteringssystemet i seg selv.

4.1.5 Tid som et etisk dilemma

I teorikapitlet ble det presentert teorier som tyder på at tiden ofte blir et etisk dilemma.

Tidsperspektivet står sterkt i ønske om kostnadseffektivitet, og dette går utover de ansattes arbeidssituasjon. Ettersom det ligger et ønske om å nedbygge forskjeller mellom privat og offentlig sektor, er kostnadseffektivitet blitt et sentralt begrep (Levin et.al 2014). Som resultat kommer tidsperspektivet under press.

Tidsperspektivet er en viktig ressurs for både ansatte og brukere. Det illustreres i ønsket om å yte bedre, men koste mindre (Hood & Dixon 2015) og i slagordet «mer helse for hver krone». Det kommer klart frem at man ikke ønsker å sette opp større budsjetter enn nødvendig for å få jobben gjort. Man ønsker effektivitet, gode resultater og at målene oppnås.

Levin et. al (2014) hevder at under byråkratiske reformer som NPM, flyttes målene til lønnsomhet og effektivisering, i stedet for å sikre bruker og ansattes velferd. For å underbygge dette, kommer det frem i NOU 2004:2 at det settes sterk vekt på effektivitet og effektivisering, og at det legges vekt på klare mål og virkemidler, med økonomisk belønning eller straff avhengig av resultatene man oppnår.

Slike målsetninger kan vise seg problematiske å forholde seg til. Gjennom samtaler med ansatte i hjemmetjenesten på Sola, ble det dannet et inntrykk som kan belyse hvordan økt fokus på kostnadseffektivitet og strammere tidsperspektiv påvirker de ansattes arbeidssituasjon.

4.1.5.1 God kvalitet eller kostnadseffektivitet?

Tidsperspektivet er noe som påvirker både arbeidssituasjon, kvalitet i arbeidet og ansattes egen følelse av mestring og velvære. Informantene forteller at tidspresset blir stressende til tider. De må se hvor lang tid de har på tiltakene, og ingen dager er like. Ingen brukere har samme form hver dag, så det skal lite til for at tiden «sklir ut». Dersom man må bruke litt lengre tid hos en bruker fordi det har skjedd noe, så fører det til at man kommer senere til de neste brukerne. Det gir en følelse av stress og at man «springer dagen lang». Det er noe man

kjenner på kroppen i lengre tid. Det gir både personlige og faglige konsekvenser for ansatte. Som ansatt i helsesektoren handler deres verdier om å hjelpe mennesker som trenger det. Tidspresset gjør det problematisk av diverse grunner, blant annet at når man har dårlig tid hender det ofte at man slurver litt og kvaliteten på arbeidet blir dårligere. Stresset bygger seg opp i kroppen, og det går utover arbeidsoppgavene. Det er viktig å ikke vise til bruker at man har dårlig tid, slik at bruker føler seg ivaretatt. Noen informanter gir uttrykk for at dersom de ser at det er et behov for det, så tar de seg litt ekstra tid hos bruker. En informant uttrykker at som ansatt i hjemmetjenesten er det hennes arbeidsoppgave å hjelpe mennesker som trenger det. Tidsperspektivet er tydelig noe som preger de ansatte og setter dem i et dilemma mellom personlige verdier, faglig forsvarlighet og kommunens ønsker om kostnadseffektivitet. En informant uttrykker at

«Hvis jeg skal jobbe ut fra hva lederne vil at jeg skal og at kommunen skal spare penger, så er dette to forskjellige ting. Hva skal jeg veie tyngst? Faget mitt eller pengesekken til kommunen? Man må prøve å finne en balanse for å oppnå begge deler så god man kan».

Utrykket «time is money» vises godt igjen i sitatet. Når tiden går utover faglig forsvarlighet, setter man de ansattes egne verdier i et dilemma. Slike tidsbegrensninger blir som Taylor og stoppeklokka; det handler om hvor mye man klarer å yte på et gitt tidsrom, og dermed blir det ikke tatt hensyn til hvor god kvalitet de ansatte klarer å yte, eller hvordan slike tidsbegrensninger påvirker helsa til de ansatte. Dermed ser man også et skille mellom politikernes retorikk om å yte best mulig kvalitet samtidig som det kuttes i ressurser. Videre er det slik at tidsbegrensningene som er satt ikke tar høyde for uforutsette hendelser, og dermed settes også de ansatte i et dilemma. Dersom noe uforutsett skulle skje (mye trafikk, problemer med en bruker ol.) går dette utover de andre brukerne som venter på at de skal få den hjelpen de har behov for. Det skaper et stort press på de ansatte som må forholde seg til dette. På den annen side gir informantene uttrykk for at de blir hos bruker til de føler det er faglig forsvarlig å dra videre. Som ansatt i hjemmetjenesten ønsker man å gjøre det man kan for brukeren, samtidig som man må respektere arbeidsplassen og de tidsbegrensninger som er satt. Det er ofte et etisk dilemma som oppleves problematisk å forholde seg til. Når målene til lederne i hjemmetjenesten og kommunen vektlegger forskjellige elementer for hva arbeidet skal resultere i, blir arbeidssituasjonen til de ansatte vanskelig å forholde seg til. Det er viktig å balansere dem, men til hvilken grad? Weber mente at tiden er en økonomisk ressurs på lik linje med kapital og arbeidskraft (Ellingsæter 2009). Tidsperspektivet vises igjen her. Kommunens ønske om kostnadseffektivitet kommer i veien for arbeidet og de ansattes følelse

av å ha gjort jobben sin på ønsket måte. Ved å verdsette kostnadseffektiviteten på en slik måte, ønsker man at de ansatte unytter den tiden de har til rådighet hos vær bruker, og man ønsker at de ansatte skal jobbe raskt og effektivt slik at tiden ikke går til spille. Det er ikke et nytt konsept. Både kapitalismen og taylorismen viser til en slik arbeidsmåte, og metoden viser seg også i NPM. Tidsbegrensinger kan føre til flere dilemma enn bare å ha dårlig tid. Ofte er det etiske dilemma som oppstår. Man må ta høyde for blant annet når det er forsvarlig å dra fra bruker. Ansatte i Sola hjemmetjeneste må forholde seg til brukernes helse og hvor mye tid de trenger å bruke på dem, samtidig som de må forholde seg til arbeidsgivers retningslinjer. Sett at en bruker trenger ekstra pleie en dag, havner de ansatte bak skjema. Hvis det da i tillegg er mye trafikk og andre uforutsette elementer, får både ansatte og de andre brukerne lide konsekvensene av dette. Når et slikt stress gjentar seg flere ganger i uken kan det ha negative virkninger på helsa til de ansatte. Informantene gir uttrykk for at stresset sitter i kroppen en god stund etter arbeidsdagen er over.

Ofte må man gjerne forberede seg litt før man kommer til brukeren slik at man kan gi brukeren det de har behov for. Her er rapporteringssystemet et godt verktøy, men når tiden ikke strekker til, rekker man ikke alltid å forberede seg skikkelig før man kommer til bruker. Det kan gå utover den faglige kvaliteten på arbeidet, da det kan føre til at ansatte kommer uforberedt til bruker og gjerne må bruke tiden til å sette seg inn i brukers situasjon, i stedet for å utføre arbeidet sitt. Det blir ofte et dilemma mellom de ansattes personlige og faglige verdier og kommunens politiske retningslinjer.

4.1.5.2 Gir tidsbegrensningene rom for empati?

Å arbeide under tidspress gjør arbeidet utfordrende for de ansatte, ikke bare fordi de har dårlig tid, men fordi det strider mot deres indre verdier som ansatte i helsevesenet.

En informant uttrykker at ønske om å gjøre mer for brukerne er sterkt:

«Jeg ønsker å hjelpe mer og ha mer tid sammen med brukerne. Det er ofte ensomme mennesker vi går til, som ønsker og trenger kontakt»

Tidsperspektivet utgjør dermed et etisk dilemma i form av de ansattes egne verdier og samvittighet. Informantene uttrykker at de ønsker de kunne brukt mer tid hos brukerne. At de ikke har mulighet for det, fører til at de kjenner stresset på kroppen. Ellingsæter (2009) gir uttrykk for at arbeidsintensivering kan være en kilde til sosiale problemer som stress og psykiske helseplager. En årsak til det er at tidsperspektivet ofte gir en følelse av og ikke mestre arbeidet. Som resultat av det, mister ansatte mulighet til å sette seg ned med brukerne og bruke tid med dem. Tidsperspektivet gir med andre ord ikke mulighet for å vise empati for

ensomme brukere som har behov for noen å prate med. Dermed mister arbeidet en grad av medmenneskelighet.

Det er bra og ha en tidsgrense for å sørge for at man jobber effektivt, men når tidsgrensen går over til å bli et tidspres, blir arbeidet mindre effektivt og det utgjør ikke ønsket kvalitet. Det utgjør et dilemma som vil bli diskutert nærmere i kapittelet om motstridene krav.

Sitatet ovenfor byr på etiske dilemma, ikke bare knyttet til arbeidet, men også egne verdier. En viktig del av arbeidet handler om å ha tid til å prate med brukerne for å opprette en forståelse av brukers behov og situasjon og på den måten etablere tillitt mellom bruker og ansatt. Sett fra et slik perspektiv er raske prosesser i form av kortere ventelister for brukere verdsatt, men det er også tiden de ansatte har til hver bruker. Tid til å lytte, fortelle og forstå, er tillitsskapende for begge parter. Det vil bidra til å gjøre arbeidet lettere for de ansatte, da de får dannet seg et godt innblikk i hver enkelt pasient og dermed vet hva enkeltindividene trenger.

Enkelte ganger handler arbeidet hjemmehjelpen utfører om å hjelpe brukerne å komme seg gjennom en vanskelig hverdag. En kopp te og noen å prate med kan være vel så viktig som stell og medisiner. Det er viktig å utføre skjønn og empati over for hver enkelt bruker. For ansatte kan tidsbegrensingen oppleves som et moralsk problem, ikke et politisk. Et eksempel på det kan være at ansatte føler dårlig samvittighet over for brukerne som ikke får den omsorg de har behov for. Det kan også føre til en følelse av å ikke strekke til, at man ikke gjør det man vet man kunne gjort for brukerne. Det blir et skille mellom hva man kunne gjort, og hva man gjør. Når kostnadseffektivitet og måloppnåelse står i fokus fra politikernes side, kan dette medføre belastninger, både fysisk og psykisk, for ansatte.

4.1.5.3 Hvordan tiden påvirker mestringsfølelsen

Ofte har man mange brukere på listen, og da kommer følelsen av at tiden ikke strekker til. En informant formidlet at tidspreset fører til en følelse av å ikke mestre som resulterer i at velvære forsvinner. Slike dilemma er det viktig å få gjort noe med. Når ansatte ikke føler mestring i arbeidet, mister gjerne arbeidet mening og viktigheten av ønsket kvalitet og arbeid forsvinner litt. Det kan blant annet føre til at man minster motivasjon, og da blir arbeidet tyngre å utføre. Tiden blir dermed en større påkjenning enn den trenger å være.

Når brukers tilstand skal vurderes, opplever de ansatte å overse enkelte elementer på grunn av stresset tidspreset medfører. Informantene uttrykker et sterkt ønsket om å hjelpe brukeren så godt de kan, men det er andre brukere som venter, og dermed må de jobbe raskt og bare gjøre

det som er absolutt nødvendig.

På det grunnlag blir det viktig for ledelsen og kommunen og finne en løsning som kan løsne litt på tidspresset.

Slike eksempler på hvordan tidsperspektivet ser ut i praksis, illustrerer hvordan kostnadseffektivitet og stramme tidsbegrensninger fører til svekket effektivitet og kvalitet i arbeidet. Både bruker og ansatt får det vanskelig når man hele tiden må ha tidsbegrensninger i fokus.

I følge NOU 2011:11 går om lag en tredjedel av arbeidstiden til de ansatte med til reiser, møter, rapportering etc. På bakgrunn av det kan man anta at det ville hjulpet å kutte ned på tiden som brukes til det administrative, vil de ansatte kunne få mer tid til å bruke på brukerne som trenger dem. Dersom de får mer tid til brukerne vil man også kunne ta fatt på uforutsette oppgaver som blant annet at en bruker har falt, eller hatt et uhell i senga, uten å føle at stresset setter seg i kroppen.

En informant hevder at man av og til må bli lengre hos en bruker, ettersom man aldri vet hva som venter når man kommer til brukerne. Når man i tillegg til et tidspress får klager fra andre brukere fordi man er for sen, bekrefter hun at det kjennes på kroppen både fysisk og psykisk. Videre hevder hun at

«Når man føler på tidspresset kommer følelsen av ikke å mestre, og da er det ikke greit å være på jobb. Alt blir bare negativt. Når det blir mange slike dager, blir det mye stress».

Tid er en begrensning i mange sammenhenger. Det ikke en god følelse og hele tiden jobbe på akkord med seg selv og føle at man ikke har gjort like mye som man kunne ha gjort. Dårlig følelse av eget arbeid virker ofte svekkende på følelsen av meningen arbeidet bidrar.

På den annen side er blir spørsmålet hva slags holdninger man har i forhold til det. Dersom de klarer å finne positive sider ved å arbeide raskt, eller ser muligheter slike arbeidsmetoder medfører, blir gjerne arbeidet lettere å håndtere.

Å arbeide under et slikt tidspress gjør heller ikke kvaliteten bedre. Det blir dermed viktig å prøve å finne en balanse mellom å gjøre et godt arbeid, samtidig som man må holde tidene så god man kan.

Med tanke på at de ansatte i hjemmetjenesten jobber med pleietrengende mennesker, er det viktig at de selv klarer å holde situasjonen sin så positiv som mulig. Et positivt syn på arbeidssituasjonen vil tjene flere formål, blant annet at de klarer å møte brukerne med godt humør og positiv energi. Klarer de det tjener både brukere og ansatte på det, da mye av den positive energien gjerne vil smitte over til brukeren, og hverdagen til de ansatte vil bli lettere å

håndtere når man klarer å snu det tunge og negative om til noe lysere. Det har en sammenheng med Seligmans begrep *positiv psykologi* som vil bli diskutert senere under kapittelet om *forebygging*.

En informant hevder at å mestre tidspresset å klare å komme seg gjennom listene gir en form for mestringsfølelse. Det gjør at man klarer å beholde roen litt og ikke stresse seg opp for mye. Om man får til å mestre tidspresset vil arbeidsdagen bli lettere i den forstand at man føler man en generell mestring i arbeidet.

4.1.6 motstridene krav

I teoridelen presenteres Hoods (1991) syv doktriner som beskriver hva man ønsket NPM skulle utgjøre. Av disse syv doktriner, er det mange man ser i praksis i hjemmetjenesten. De som synes best er bruk av *standarder og prestasjonsmål*, større vekt på *resultatkontroll*, og større vekt på *disiplin og sparsommelighet i offentlige ressurser*.

4.1.6.1 Standarder og prestasjonsmål

Bruk av standarder og prestasjonsmål kan knyttes til listene de ansatte får utlevert når de kommer på jobb hver morgen. Disse listene skal gjøres ferdig til slutten av dagen. Ofte blir arbeidsoppgavene flere enn man klarer å håndtere, andre ganger er arbeidsmengden liten. Listene, som et prestasjonsmål, skal utgjøre både virksomhetens resultatmål og kvalitetsmål. Det vil si at man må arbeide effektivt og målrettet for å oppnå ønsket mål. For å oppnå god kvalitet må brukernes, så vel som de ansattes, velferd settes i fokus. Dersom de ansatte har så mange brukere på listene sine at de ikke rekker å komme gjennom listene, vil ikke dette øke kvaliteten da de ansatte ikke har tid til å gjøre mer for brukeren enn det som er absolutt nødvendig. Dersom de, på den annen side, har færre brukere på listene, kan de ta seg litt ekstra tid hos brukerne og sørge for at brukerne har alt de trenger før de reiser videre. Det må nevnes at da de ansatte sendes til brukere basert på hva slags kompetanse de besitter, blir det vanskelig å dele brukerne jevnt over alle ansatte. Dersom det er flere omsorgsarbeidere enn sykepleiere, og en stor andel av brukere trenger sykepleie, vil mye av arbeidsmengden falle på sykepleierne. Da er det en trygghet å vite at man har mulighet til å få assistanse av andre ansatte, dersom arbeidsmengden blir for stor.

4.1.6.2 Resultatkontroll og Sparing på offentlige ressurser

Resultatkontrollen måles blant annet ved hjelp av rapporteringssystemene. Formålet med resultatkontroll er oppfølging av resultatene hjemmetjenesten oppnår for å kartlegge om resultatene er i tråd med kommunens forventninger. Rapporteringssystemene bidrar med kartleggingen. Informantene viser en positiv holdning til det, og det blir sett på som et godt

verktøy i arbeidet. God ledelse og godt arbeidsmiljø kan være en faktor til den positive responsen på rapporteringssystemer. Ved å drive en resultatkontroll får kommunen en oversikt over hva som oppnår forventningene og hva som må forbedres.

videre kommer ønsket om å *spare penger på offentlige ressurser*. Gjennom intervjuene ble det nevnt at kommunen ønsker å hjelpe brukerne til å hjelpe seg selv, eller «hjelp til selvhjelp». Det fører til at de ansatte kan sette sitt fokus på de brukerne som har størst behov for hjelp og støtte. Her sparer kommunen ressurser da de slipper og ansatte flere til hjemmetjenesten, samtidig som det hjelper de ansatte til å fokusere på de som trenger det mest. Dette kalles for samhandlingsreformen, der et samarbeid må til mellom bruker og kommunen helt til bruker er sikker nok til å klare seg selv.

4.1.6.3 Kompetansefelt

Videre beskrives det Hood (1991) omtaler som et ekteskap mellom to teorier. Gjennom ideen om konkurranse og ledelsesrelaterte faktorer, samt profesjonell ledelse og kompetanse var ønsket å utvikle en administrativ reform der ledelse og kompetansefelt var viktig for å oppnå ønsket organisatorisk ytelse. De to teoriene bidrar til å skape en passende organisasjonsstruktur (Hood 1991), og omhandler marked og ledelse, som ofte kan motarbeide hver andre.

Ledelse og kompetansefelt er viktig for å oppnå virksomhetens ønskede ytelse. Gjennom feedback fra ledelse og andre ansatte finner man stadig nye og bedre metoder å jobbe på. Kompetansefeltet til de ansatte i hjemmetjenesten er en viktig faktor for hvordan arbeidet blir utført. Innen hjemmetjenesten jobber det mange mennesker med forskjellig faglig bakgrunn og det utgjør at alle har sitt ekspertisefelt. Gjennom å sende ansatte til brukere basert på kompetansefelt sørger man for at arbeider er kvalitetsikret og at brukeren er i faglig forsvarlige hender. De ansatte jobber tett sammen med avdelingsleder, og har mulighet til å ta opp problemstillinger de møter på i arbeidet.

Det blir understreket av en informant som hevder at

«Det er kort vei mellom ledelsen og oss ansatte. Vi har personalmøter, og sykepleiermøter. Dette er alltid en arena der ting kan komme frem».

Leder gir ofte feedback på arbeidet som blir gjort. Det er en kilde til godt samhold, motivasjon og arbeidsmiljø samtidig som ledelsen sørger for at avdelingen overholder kommunens krav og forventninger.

På den måten jobber de for å sikre kompetanse og kvalitet i tjenestene de tilbyr. På den annen side kommer ideen om marked og kostnadseffektivitet inn som en motsigelse til

ledelsesfaktoren. Ved at kommunene ønsker at arbeidsprosessene skal gå så raskt som mulig, blir tiden et etisk dilemma. Det utgjør ikke bare en begrensning i tiden, da andre etiske dilemma også kommer frem.

Noen av disse dilemmaene kommer til synet i Koren og Lindøes (2013) fire NPM krav som sies å være motstridene.

4.1.6.4 Balanse mellom kvalitet og ressurser

I forhold til krav til styring og kontroll kritiserer Baldersheim (Koren og Lindøe 2013) NPM for å ha et skille mellom retorikk og politikk i den forstand at politikerne lover best mulig kvalitet på offentlige tjenester, samtidig som de kutter i budsjettene. Det kritiseres for at dette utgjør dårligere kvalitet i arbeidet. Hvis vi tar utgangspunkt i hvor mange brukere de ansatte har på listene sine daglig, samt tiden de har til rådighet hos brukerne, kan man anta at dette stemmer. Informantene understreker etiske problemstillinger dette medfører, blant annet at arbeidet blir slurvete og dårligere på grunn av at tiden ikke strekker til. Med tanke på at grunnbemanningen ikke øker i takt med brukerne, må man jobbe endra raskere når brukerne er mange. Det medfører ofte at man ikke klarer å være like effektive som man skulle ønske og da blir det gjerne mer slurv. Man har av og til bare tid til å gå inn og plastre sår og hjelpe til med medisiner og så dra videre. En informant forteller at det hender hun av og til blir så stresset at hun glemmer å gjøre småting, som blant annet å gå ut med bosset. På bakgrunn av kostnadseffektivitet blir de ansatte ofte tvunget til å jobbe på en måte som ikke gir det beste tilbudet, noe som plasserer dem i en problematisk situasjon.

Informantene gir uttrykk for at de opplever dette som stressende og negativt. Det blir en vanskelig posisjon for dem å være i, når stat og kommune lover topp kvalitet, men de ansatte har ikke nok ressurser i praksis til å levere.

4.1.6.5 Kostnadseffektivitetens moralske dilemma

Staten utøver også økonomiske reformkrav de ønsker å opprettholde. Det handler om kostnadseffektivitet, som står sentralt, både i NPM, TKL og NOU 2004:2. Koren og Lindøe (2013) argumenterer for at pasienter ikke får tilstrekkelig tilsyn, og helsesektoren er underlagt et byråkratisk kontrollregime, som kan virke ødeleggende på den faglige og moralske integritet hos ansatte (Koren og Lindøe 2013). «Byråkratisk kontrollregime» kan tolkes på forskjellige måter, men hvis vi tar utgangspunkt i rapportering og kontroll, er inntrykket at det er systemer som fører til en følelse av samhold og mestring hos de ansatte i Sola hjemmetjeneste. Som nevnt ovenfor, kan rapporteringen vise til hva de ansatte har gjort i løpet av dagen, noe som gjør at de kan gjøre rede for hva de har brukt tid på dersom de blir

forsinket til brukere, eller det er spørsmål om arbeidsoppgaver i løpet av dagen. Systemene fører til en følelse av å bli inkludert og det hjelper med å gjøre arbeidet lettere enn det ellers hadde vært.

Dersom det på den annen side er det kostnadseffektive elementet i reformen som vektlegges, gir informantene uttrykk for at det er problematisk å forholde seg til det faktum at de ikke kan gi brukerne skikkelig pleie og omsorg. Dårlig samvittighet og manglende velvære er følelser dette ofte medbringer.

Det er viktig å balansere faglig forsvarlighet og kommunens krav. Å forholde seg til en slik balanse kan by på etiske og faglige utfordringer for de ansatte. Det kommer til uttrykk at de kan føle dårlig samvittighet når man ikke kan bruke tid på å prate litt med brukerne, samtidig som det er lett å overse ting som burde vært gjort.

Det resulterer av og til at brukerne ikke alltid er fornøyde med arbeidet de ansatte utfører. kvalitetskrav og brukerkrav kan også kobles inn i her. Kvaliteten kommunene lover kommer ikke alltid til synet når de ansatte drar ut til brukerne, fordi de står i strid til de økonomiske kravene. Koren og Lindøe (2013) hevder at gjennom bruker/klientkrav kommer det frem at myndigheter og brukere blir kontraktspartnere, i stedet for at myndighetene fordeler goder til brukerne. Det kan knyttes til samhandlingsreformen som ble nevnt ovenfor, og underbygger et dilemma i den forstand at brukere kan klage direkte på ansatte som utfører tjenesten.

Informantene gir uttrykk for at brukerne av og til gir tilbakemeldinger i form av klager dersom de er misfornøyde. Skille mellom politikernes retorikk og ressursene som de ansatte har til rådighet fører til at det blir problematisk å alltid oppholde forventet kvalitet.

styring og kontroll, økonomiske krav og kvalitets/brukerkrav er altså noe som står sentralt i NPM og måten de arbeider på i hjemmetjenesten på Sola.

4.2 Jobbstress

Stress forekommer ofte i løpet av hverdagen, både på jobb og privat. Som det ble nevnt i teoridelen, skiller vi ofte mellom positivt og negativt stress. Det positive stresset motiverer oss til å jobbe hardere for å nå et mål, mens det negative stresset ofte forekommer når man har høyere krav enn man klarer å innfri. (Kaufmann og Kaufmann 2013). Hjemmetjenesten, eller helsesektoren generelt, blir ofte antatt å være stressende yrker. Informantene gir uttrykk for at det er tilfellet. Som ansatt i hjemmetjenesten er stressnivået høyt. Det som utgjør en risiko er at når jobben utvikler seg til å bli en stressbelastning over en lengre periode, kan stresset de ansatte føler på, utvikle seg til å bli en følelse av utbrenthet (Kaufmann og Kaufmann 2013). Videre gir Kaufmann og Kaufmann (2013) uttrykk for at selv om stress kan være en positiv ressurs, kan det også bli en negativ faktor. Stresset blir ofte negativt når man ser en trussel i arbeidet. En arbeidsdag fylt med uforutsigbare hendelser og stort tidspress kan kvalifiseres som en trussel i hjemmetjenestens tilfelle.

Ingen arbeidsdager er like, og det gjør arbeidet uforutsigbart. Plutselig skjer det noe med en bruker, eller man kommer opp i en situasjon der brukeren, av en grunn, er aggressiv. En informant uttrykker følgende:

«I hjemmesykepleien er det høyt stressnivå. Det vet man, fordi det er ofte liten forutsigbarhet. Det å lære seg å håndtere den kan føre til at man ikke stresser på samme måte. for å få mindre stressbelastning gjelder det å gjøre det grunnleggende så forutsigbart som mulig. Eksempler på dette er turnuser, at det er jevnt og stabilt med bemanning osv. Men det blir jo aldri helt forutsigbart.»

Dersom man har muligheter til å ta kontroll over arbeidet man gjør, kan det virke stress forebyggende. Manglende mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon er en av årsakene Helsenorge har listet opp, som en av de vanligste årsakene til at stressbelastninger oppstår, sammen med tidspress (som ble nevnt ovenfor) og graden av arbeidskrav som vi skal se nærmere på i diskusjonen om krav/kontroll modellen.

En av utfordringene hjemmetjenesten står overfor er at de aldri vet hva de møter i løpet av dagen. Da er det vanskelig å skape en forutsigbarhet som gir mulighet for å ta kontroll over arbeidet. Liten forutsigbarhet kan føre til en usikkerhet som kan bli vanskelig å håndtere. Mange mennesker liker å ha kontroll over det de gjør og de føler seg tryggest når de ser en forutsigbarhet i hverdagen. Uforutsigbarheten kan utgjøre et stressmoment, i den forstand at det fører til mangel på kontroll og dermed også usikkerhet. En grunn til det kan være at når man har kontroll, vet man hva man møter og hvordan man skal håndtere situasjonen. Da

slapper man gjerne mer av, i motsetning til når man ikke vet hva man møter og hvordan man håndterer det.

Frykten for det ukjente kan tolkes som en forsvarsmekanisme. På det grunnlag, prøver de å finne en forutsigbarhet i de elementene i arbeidet de kan påvirke, som turnuser. Forutsigbarhet bidrar til å skape en trygghet til å ta beslutninger.

4.2.1 Det uforutsigbare arbeid

Noe av utfordringene uforutsigbarheten medfører er at hver bruker trenger forskjellig form for hjelp. Det kan by på problemer når man kommer til utfordrende brukere. For å prøve å lette litt på det stressmomentet, prøver de å dele de mest utfordrerne brukerne jevnt mellom seg. Informantene ga uttrykk for at dagene varierer veldig, og noen dager er mer stressende enn andre. Men uforutsigbarheten og tidspresset er noe som ikke endres fra dag til dag.

Det er interessant å merke seg at når dette tema kommer opp gjennom intervjuene, påvirker det tydelig informantene. Noe av energien i rommet forsvinner og de snakker med lavere stemmer og noen begynner å se litt ned i hendene sine. Det tyder på at det er et element ved arbeidet de ansatte synes er vanskelig å forholde seg til, men de har ikke mulighet til å endre på det.

En informant hevder blant annet at selv om arbeidsplassen er et fint sted å være, så kjennes stresset på kroppen. Hun opplever at etter en travel og krevende dag når man har jobbet så godt man kan, blir det slitsomt og anstrengende når man møter mye kritikk av brukere eller man ser at man ikke klarer å bli ferdig med listene i tide til pausen. Ved å gjøre deler av arbeidet forutsigbart ved å sørge for at det er stabilt med bemanning, kan man lette litt på stresset. Da vet de at de har mulighet til å be om hjelp via «mobil pleie». Å skape forutsigbarhet og trygghet i deler av arbeidet, kan bidra til at de ansatte føler seg tryggere og roligere når de skal ut til brukerne. God kollegial støtte kan også anses som en forutsigbarhet, men dette vil bli diskutert videre senere.

En annen informant forteller at stresset slike arbeidsdager medfører ofte sitter i kroppen lenge etter at arbeidsdagen er over.

«Vi vet aldri hva som skjer. Plutselig får vi en telefon om at noen har skadet seg. Dersom noe uventet skjer er det fort gjort at man kjenner stresset kommer»

Det å ikke ha kontroll over egen arbeidssituasjon kan ofte være en kilde til stress. Når kravene blir høye og kontrollen lav, kan dette ofte gi en følelse av stress (Karasek og Theorell 1990).

4.2.2 krav, kontroll og kollegial støtte i arbeidet

Når man snakker om høye arbeidskrav og muligheter til å ha kontroll i arbeidet, ser vi ofte til Karasek og Theorells krav/kontroll modell fra 1990. Karasek og Theorell lister opp fire kategorier av arbeidsplasser som påvirker stressnivået. Høye belastningsjobber, aktive jobber, lave belastningsjobber og passive jobber.

For å se hvordan hjemmetjenesten passer inn i modellen må vi først diskutere hvordan mulighetene for kontroll av arbeidet er på arbeidsplassen. Det har allerede kommet frem at uforutsigbarhet er en kilde til at jobbstress oppstår. I tillegg til uforutsigbarhet, har ikke de ansatte stor mulighet til å regulere intensiteten i arbeidet. Med tanke på at grunnbemanningen er den samme uavhengig av brukerne, får de ansatte nok en stressbelastende faktor å forholde seg til. Fleksibiliteten i arbeidet er derfor liten. Spesielt for sykepleierne i den forstand at hvis det oppstår en uventet situasjon hos en bruker, har de en alarmtelefon. Den er det sykepleierne som har ansvar for. Når telefonen ringer er det ofte hastesaker, og da må arbeidet foregå raskt og intenst. Informantene hevder at intensiteten i arbeidet kan de ikke regulere selv, da den er satt fra «høyere hold», altså hvor mye press de har i form av antall brukere. De kan be kollegaer om hjelp hvis arbeidet blir for intenst.

Lave budsjetter fra politikernes side fører til at arbeidsmengden og intensiteten de ansatte jobber under blir høy, da de er underbemannet og de har lite tid til hver enkelt bruker. Det er et dilemma ledelsen i hjemmetjenesten ikke kan gjøre noe med, men ved å prøve å tilrettelegge arbeidet så godt det lar seg gjøre, kan man senke presset til de ansatte. Det kan gjøres ved blant annet å omorganisere arbeidet på en måte som gjør at man rekker å komme seg gjennom brukerlisten. NOU 2011:11 lister opp en rekke ulike forslag til tiltak, som ble presentert i teorikapittelet. Forslagene kan bidra til å redusere brukerlisten til de ansatte. Selv om brukerne bør få tilsyn og hjelp, kan samhandlingsreformen, samt forslagene til NOU 2011:11 bidra til å redusere stressbelastningen til de ansatte.

Dersom ledelsen har jevnlig samtaler med de ansatte, vil de få en innsikt i hva som er de største utfordringene for de ansatte, og kan dermed kartlegge tilretteleggingsbehov. Ledelsen kan ikke tilrettelegge for enkeltindivider, men dersom man ser et mønster som går igjen, kan det vurderes om det er en mulighet å tilrettelegge for de elementene.

4.2.2.1 Å ta trygge beslutninger

Karasek og Theorell (1990) forklarer koblingen mellom *muligheten* til å utøve sine *ferdigheter* for å oppnå arbeidsoppgavene. Det kalles *skill discretion*. Deretter kommer muligheten til å ta beslutninger, referert til som *decision authority*. Når man skal ta beslutninger må man kombinere de to elementene, som til sammen utgjør *decision latitude* – kontroll. I et yrke der man jobber i forskjellige situasjoner hele tiden, stilles det høye krav til de ansatte, i form av uforutsigbarhet, fokus på kvalitetssikring samt kostnadseffektivitet. Det er elementer i arbeidet som setter særlig press på dem, elementer de ofte ikke kan kontrollere. Da er det viktig at de ansatte føler at de har kontroll over selve arbeidet de utfører. Karasek og Theorell (1990) påpeker at det er nødvendig for å håndtere de kravene som er satt av ledelsen. Gjennom stadig læring av nye ferdigheter (*skill discretion*) vil man utvikle en trygghet i arbeidet som hjelper med å ta trygge beslutninger (*decision authority*). Å være trygg på seg selv og beslutningene man av og til må ta, fører til at man oppnår mer kontroll (*decision latitude*) av eget arbeid.

4.2.2.2 Mangel på kontroll – en kilde til stressbelastning

Karasek og Theorell (1990) lister opp fire kategorier av arbeidsplasser. Hver av disse kategoriene har sine egne kjennetrekke.

Informantene formidler at muligheten til å regulere intensiteten i egen arbeidsdag er liten, da det er arbeidsmengden i seg selv som bestemmer hvor intenst de må jobbe. Det vil si at det er et element ved arbeidet de ansatte har lite eller ingen kontroll over. Tidsperspektivet, som diskutert tidligere, har de ikke kontroll over å gjøre noe med, og det gjør arbeidsdagen svært hektisk og krevende. Mangel på kontroll over arbeidet kan over tid ha negative virkninger på helsen (Karasek og Theorell 1990). I tillegg til det viser en studie gjort av folkehelseinstituttet fra 2008 (Helsenorge) at det er en sammenheng mellom tidspress og risikoen for psykiske helseplager. Plagene kan vare i lengre tid etter personene involvert distanserer seg fra de stressende hendelsene. Studien underbygger diskusjonen tidligere i oppgaven om tidsaspektet i hjemmetjenesten. Ledelsen kan ikke ta kontroll (*decision latitude*) over tidsbegrensningene da det styres fra stat og kommune. Dermed kan tiden bli nok et utfordrende element å forholde seg til i den forstand at man ikke kan kontrollere den, som kan føre til en følelse av stress. Mykletun (1989) hevder at mennesker har et behov for å ha mulighet til å kontrollere sine omgivelser. Det blir underbygget av Karasek og Theorell (1990), som går videre og hevder at muligheten til å utøve sine ferdigheter (*skill discretion*) også er essensielt for å

unngå jobbstress.

Muligheten til å utøve sine faglige ferdigheter er tilstede i arbeidet. Informantene uttrykker at når de arbeider med brukerne, må de ta i bruk de kunnskapene de har. Ettersom de ansatte besitter forskjellige stillingstitler, sendes de til brukere, basert på egen kompetanse. På den måten har de mulighet til å utøve sine ferdigheter (*skill discretion*) når de skal vurdere tilstanden til brukere.

Ved å bruke sine ferdigheter tar de situasjonene de befinner seg i betraktning og gjør det de mener er faglig riktig å gjøre.

4.2.2.3 Hvordan egenkontroll påvirker arbeidet

Samtidig som de ansatte har liten mulighet til å regulere intensiteten i arbeidet sitt, gir informantene uttrykk for at påvirkningsmulighetene i arbeidet er liten. Informantene gir uttrykk for at det ikke er mye av arbeidet de har mulighet til å påvirke, men dersom de mener noe ikke fungerer skikkelig på tiltaksplanen kan de endre på den.

«Vi jobber ut fra tiltaksplaner. Hvis jeg mener at det er noe som ikke fungerer der, så kan jo jeg påvirke den planen om å gjøre ting annerledes. På den måten påvirker man jo kvaliteten i det man gjør»

Sitatet tilsier at de ansatte har en liten form for kontroll over arbeidet de gjør, da de selv ser muligheter for å måtte endre på behandlingen de gir brukerne. De har høye krav å forholde seg til, samtidig som de opplever lav grad av kontroll i arbeidet i forhold til tidsbegrensninger og uforutsigbarhet. Det er stat og kommune som kontrollerer ressursene de ansatte har tilgang til, som viser til manglende egenkontroll over eget arbeidet.

De uttrykker imidlertid at de føler seg hørt når de kommer med forslag til alternative måter å arbeide på. Følelsen av å ikke bli hørt, er listet opp på Helsenorge sin liste over stressårsaker. Følelsen av å bli hørt kan dermed ha forebyggende virkning på stressbelastninger.

De ansatte diskuterer ofte behandlingsforløp på bruker, som gir en mulighet til å påvirke arbeidet. Selv om mange elementer i arbeidet er ufleksibelt, gir muligheten til å endre på tiltaksplaner motivasjon i arbeidet, samtidig som det bidrar til å skape en læringskurve.

Følelsen av å bli hørt bidrar til å gjøre arbeidet lettere og utfordringene de står overfor vil kanskje ikke bli fult så problematiske å overkomme når de selv har fått bli med å endre dem.

Når man får bruke sin kunnskap til å påvirke arbeidet kan man føle at lærings – og utviklingskurven øker. Karasek og Theorell (1990) gir argumenter for at muligheten for læring og utvikling fører til at stressnivået reduseres og man opprettholder produksjonsnivået.

Etter hvert som læringskurven øker vil man føle seg mer kompetent i arbeidet og dermed også trygge i beslutninger man tar.

«Hvis man gjør observasjoner hos brukere som gjør at man må bevege seg ut fra det tiltaket som man er der for, så bruker man jo sine ferdigheter og kunnskaper utover bestillingen som er gjort.»

Informantene gir uttrykk for at de får bruke sine kunnskaper og ferdigheter i arbeidet, og at de av og til trenger å diskutere med hverandre for å finne den beste måten å gjøre arbeidsoppgavene sine. Ettersom de er ute hos brukere, tilegner de seg nye erfaringer. Å jobbe med mennesker i forskjellige situasjoner og med forskjellige diagnoser, gir stadig nye erfaringer. De erfaringene utvikles til kunnskap og man opplever en faglig vekst.

4.2.2.4 Kollegial støtte som kilde til mestring

En informant hevder at selv om arbeidsplassen er flinke å sende de ansatte på kurs, så får man ikke annen formelle utviklingsmuligheter som utdanning. Men i form av uformell læring, som diskusjoner med kollegaer samt egne erfaringer, er læringskurven stor. Informantene gir uttrykk for at hvordan de bruker kunnskapen sin varierer utfra hvilket yrke de ansatte har. En informant gir uttrykk for at som sykepleier hender det hun kommer opp i situasjoner som ikke krever den type kunnskap hun besitter. Hun uttrykker at

«Jeg får brukt kunnskapene mine i sykepleieroppgavene. Hvis det er noe vi ikke kan så godt, får vi opplæring av andre sykepleiere.»

På den måten får man den hjelpen man trenger til å kunne utvikle seg til å stadig bli bedre. Noen av informantene som har annen tittel enn sykepleier gir uttrykk for at de bruker de kunnskapene de har, og at de lærer noe nytt hver dag, men da de ikke er spesialisert i noe blir de «brukt litt over alt» og ikke bare i noen spesifikke arbeidsoppgaver. De uttrykker derimot at de lærer mye av å se på hva de andre gjør i arbeidet og ellers av erfaringer de gjør seg.

På bakgrunn av det, kan man anta at kollegial støtte er en sterk verdi hos hjemmetjenesten i Sola Kommune. De har et godt samarbeidsforhold som bidrar til en positiv atmosfære på arbeidsplassen. Det blir understreket av en informant som uttrykker at

«Vi støtter og hjelper hverandre. Så fort vi er ferdige med listene våre, sjekker vi mobilen. Hvis vi ser at det er noen andre som har mye å gjøre, vil vi hjelpe dem, slik at alle kommer inn igjen til pause. Vi er en sammensveiset gjeng som hjelper hverandre så godt vi kan.»

Bakker og Demerouti (2008) hevder at sosial støtte er med på å øke læringskurven så vel som at det bidrar til et godt arbeidsengasjement. Det blir sett på som en ressurs på mellommenneskelig nivå (Bakker & Demerouti 2011). Det er på den måten de ansatte jobber; de bruker hverandre som en ressurs for å bli bedre i arbeidet. På det grunnlag, forbedrer de både kvaliteten på arbeidet, samtidig som de utvikler seg selv. Gjennom å hjelpe hverandre med å gjøre ferdig lister og ellers dele kunnskap og erfaringer økes også engasjementet for arbeidet, motivasjonen og dermed også effektiviteten de yter.

Dersom man har høye jobbkrav, er kollegial støtte som en ressurs, mer fremtredende da det bidrar til å nå ønsket arbeidsmål. Den gode atmosfæren de ansatte har til sosial støtte, læring og utvikling kan virke som en positiv innvirkning på stresset de ellers føler i arbeidet (Seligman 2017). Ved å sette et fokus på dette som et positivt element, kan det hjelpe de ansatte til å håndtere de negative aspektene bedre på jobb. Det vil bli diskutert nærmere under kapittelet om *positiv psykologi*.

Det blir også gitt uttrykk for at de ansatte føler seg godt ivaretatt av ledelsen. Når de ansatte møter på uforutsette hendelser eller problematiske situasjoner som plutselige dødsfall blant brukere, stiller ledelsen opp med en gang for å sikre seg at de ansattes velferd ivaretas. Det kommer spesielt til uttrykk av en informant som formidler at

«Hvis vi har opplev uventede dødsfall, f.eks. så får vi snakke med sjefen. Vi får også mulighet til å snakke med psykologer. Vi kollegaer snakker mye om ting vi opplever i jobben»

De ansatte har mange stressmomenter i arbeidet, som diskutert ovenfor, men kulturen de har om å hjelpe hverandre, lære fra hverandre og stille opp når andre trenger det, inspirerer til å fortsette å jobbe hardt for å sikre at brukerne får den kvaliteten de har krav på. Det er deres verdier som kommer til uttrykk.

4.2.3 Hvor i Krav/kontroll modellen kan hjemmetjenesten plasseres?

Basert på det som kom frem i empirien står det til grunn å plassere hjemmetjenesten mellom kategorien *Høy belastning* og *aktive arbeidsplasser*. Karasek og Theorell beskriver *høye belastningsjobber* som stive og ufleksible der mulighetene for kontroll blir fjernet fra arbeidet. Basert på elementer som er blitt diskutert, som mangel på mulighet til å kontrollere intensiteten, tidspresset eller uforutsigbarheten, kan man argumentere for at arbeidsplassen er ufleksibel. At arbeidssituasjonen er svært uforutsigbar, gjør at muligheten til å ta kontroll over arbeidet forsvinner, av den grunn at man aldri vet hva man møter i løpet av dagen. De nevnte faktorene er eksempler på stressbelastninger og psykologiske påkjenninger, som en informant

understreket ved å hevde at «alt blir negativt».

Når kontrollen fjernes fra arbeidet, kan det fremmedgjøres i den forstand at man ikke selv kan ta beslutninger man mener er nødvendige. Det gir ofte psykologiske påkjenninger som kan vedvare lenge, og som de ansatte understreker at de selv føler.

På den annen side kan man plassere dem under kategorien *aktive arbeidsplasser* da de blir beskrevet av Karasek og Theorell som svære krevende, men som tilbyr utfordringer i arbeidet. Videre beskrives det at slike jobber har stor grad av beslutningsmuligheter og fleksibilitet. Da Sola Hjemmetjeneste ikke har stor grad av fleksibilitet og beslutningsmuligheter, så har de likevel muligheten til å ta kontroll over hvordan de vil løse arbeidsoppgavene når de er ute hos bruker. Basert på erfaringer de tilegner seg og kunnskap de besitter oppnår de kontroll over situasjonen.

Basert på dette faller hjemmetjenesten som en mellomting mellom *høye belastningsjobber* og *aktive arbeidsplasser*.

4.3 Forebygging av psykiske helseplager

Hjemmetjenesten på Sola har et godt arbeidsmiljø, men står over for noen utfordringer i arbeidsprosessene som kan resultere i psykiske helseplager. I dette kapittelet ønskes det å se på om *positiv psykologi* og *flow* kan redusere noen av utfordringene de ansatte står over. Ved å prøve å fokusere på de positive sidene arbeidet tilbyr håper man de ansatte kan bedre sin psykiske helse. Med god helse vektlegges elementer som trivsel og mestringsfølelse, samt at arbeidet oppleves som meningsfylt.

4.3.1 Positiv psykologi

Marin Seligman er en kjent psykolog, kanskje mest kjent er han for begrepet om *positiv psykologi*. Positiv psykologi legger vekt på menneskelige styrker (Cooper et.al 2009). Det innebærer at man bruker den styrken vi som mennesker har i oss til å snu en negativ tilværelse om til noe positivt. De som studerer positiv psykologi er opptatt av *studiet av positive følelser*, *studiet av positive trekk* og *studiet av positive institusjoner*.

Martin Seligman (2017) nevner det han omtaler som *Truman – effekten*. Ved å gå inn i utfordringer med åpent sinn, kan man tilpasse seg og vokse med oppgaven. Våre indre styrker våkner til livet når vi står overfor store utfordringer, og hjelper oss til å nå våre mål. Styrkene varierer fra person til person. Eksempler på slike styrker er nysgjerrighet, omsorgsfølelse og utholdenhet. Det bli omtalt som *signaturstyrker*. Ansatte ved Sola hjemmetjeneste møter ofte på utfordringer i arbeidstiden. Ved hjelp av sine signaturstyrker – omsorg, respekt, empati – kan de gå inn i utfordringen og vokse med oppgaven. Informantene utdyper at av og til er de

usikre på hvordan de skal forholde seg til enkelte situasjoner, men ved hjelp av faglig kunnskap og erfaringer de har gjort seg ved tidligere situasjoner, klarer de alltid å hjelpe brukeren på best mulig måte. Det er viktig for dem å behandle bruker med omsorg og respekt. Det gjør at de alltid blir hos bruker så lenge de ser at brukeren har behov for assistanse. Å kunne dra ut til brukerne å hjelpe dem, blir beskrevet som den delen av arbeidet de ansatte trives best med. Seligman (2017) forklarer dette ved at når man jobber med våre signaturstyrker, fylles vi med energi og velvære, fordi vi jobber med noe vi er god til. Som ansatt i hjemmetjenesten er det å hjelpe andre og vise omsorg for andre, selv om det kan være en stor utfordring, som fyller dem med tilfredshet og velvære.

4.3.1.1 Hvordan følelsene påvirker oss

Ved å fokusere på den følelsen de får av den delen av arbeidet vil man også kjenne positive følelser rundt arbeidet man gjør. Barbara Fredrickson (Seligman 2017) utdyper at ved hjelp av positive følelser utvikler vi våre intellektuelle og sosiale ressurser. Det vil si at vi åpner oss opp til muligheten til læring og utvikling. Der negative følelser ofte kan virke hemmede i å se muligheter, gir de positive følelsene oss diverse styrker, som toleranse og kreativitet. Det åpner opp for nye erfaringer. Det er noe de, som nevnt tidligere, er opptatt av i Sola hjemmetjeneste. Å tilegne seg nye erfaringer, lære og stadig bedre kvaliteten på arbeidet de utfører står sterkt i alle informantene.

På arbeidsplassen som en helhet, er det som regel positive og negative elementer.

Informantene gir uttrykk for at de for det meste har positive fokus på sin arbeidsplass, i særlig stor grad når det kommer til de andre ansatte og arbeidsmiljøet de har. Positive elementer som kommer frem blant informantene er godt samhold, godt samarbeid, at de ansatte og ledelsen er flinke til å lytte hvis noen ansatte har hatt en dårlig dag og at alle skal bidra til å «dra lasset» og sørge for trygg og respektfull omsorg til brukerne. Det siste punktet reflekterer *teamarbeid* fra TKL om at kvalitet er alles ansvar.

Et slikt arbeidsmiljø kan bidra til at de ansatte får en positiv sinnsstemning som kan føre til konstruktivitet og at man ser nye muligheter til hvordan man kan løse arbeidsoppgavene. Men det kommer også frem at det er negative elementer som står i fokus. De arbeider mange forskjellige mennesker ved Sola hjemmetjeneste, med forskjellige karakterer og holdninger. Selv om det også kan tolkes som noe positivt, uttrykker informantene at det blir vanskelig å forholde seg til andre når man er så forskjellige. Store personlige forskjeller kan føre til diskusjoner og uenigheter angående arbeidsoppgaver. Et annet negativt fokus som kommer til uttrykk er at de jobber lange skift, og under hektiske omstendigheter, med lite tid og krevende

brukere, kjennes de lange skiftene på kroppen i form av stressbelastning.

En informant gir uttrykk for at det har vært litt problemer med ledelsen grunnet mistriivsel på arbeidsplassen. Da kan det være lurt av ledelsen og utføre en kartleggingsprøve for å finne ut hvilke elementer som fører til mistriivselen. Ved å f.eks. å redusere arbeidsmengden til de ansatte, eller organisere vaktene på en måte som gjør at de ansatte kan bruke mer tid på brukerne og mindre tid på andre sider ved arbeidet, vil de ansatte kunne jobbe med sine signaturstyrker, og dermed bruke mindre tid på papirarbeid og andre administrative oppgaver.

4.3.1.2 Holdninger til egen arbeidssituasjon

Hvilke holdninger ledelsen og de ansatte har til slike elementer kan ha innvirkning på hvordan arbeidssituasjonen oppleves. Ved å gå inn i situasjoner med en negativ sinnstemning er det lett og se alt som er krevende og galt i situasjonen, og man mister dermed muligheten til å se det positive som situasjonen kan medbringe som kan hjelpe til med å finne nye muligheter (Seligman 2017). Informantene får spørsmål om de synes det er positive eller negative fokus som preger deres arbeidsplass, og hvordan fokusene preger deres arbeidssituasjon. Svarene er varierende, og det viser seg at de som for det meste nevner at arbeidsplassen har positive fokus, klarer å finne en positiv måte å se på selve arbeidet og arbeidsplassen. De som nevner flere negative fokus ved arbeidsplassen, mener også at det preger arbeidet på en negativ måte, og at det dermed blir utfordrende og tungt å jobbe.

For å illustrere, kan vi se til noen eksempler. To av informantene som synes arbeidsplassen for det meste har et positivt fokus uttrykker

«Det er ikke så mye negativt her, det meste er positivt. Vi som jobber her har et godt samhold og prøver å finne på kjekke ting imellom vaktene våre. Vi møter jo alltid på noen problemer, men sånn er det i en slik jobb. Vi kan ikke alltid være lykkelige.»

«Vi i Sola kommune har et ansvar til hverandre. Vi er positive til arbeidet og ønsker å hjelpe hverandre. Når man er glad i jobben sin og er positiv til den, blir jobben lettere.»

Samhold, kollegial støtte og en god holdning til selve arbeidet fører til at de informantene med et positivt perspektiv har det greit på jobb. De klarer å se forbi de negative sidene, og fokuserer på det som er positivt. Gjennom sin positive sinnstemning får de nye erfaringer som kan bidra til at deres kreativitet øker og dermed kan de se nye muligheter i arbeidet. Det er en gevinst arbeidet tilbyr, noe Kaufmann og Kaufmann (2013) argumenterer for kan bidra til å øke ansattes ytelse og motivasjon. Skal vi sette dette opp mot de informantene som

utrykker negative fokus ved arbeidsplassen er deres holdninger til hvordan fokuset på arbeidsplassen påvirker egen arbeidssituasjon. To av informantene med et litt mer negativt fokus uttrykker

«Hvilket fokus jeg har til jobben min kommer an på hvem som er på jobb. Det er kjekt å være ute hos brukerne, men ellers kommer det an på hvem som er på jobb som setter føring for hvordan arbeidsdagen blir. Det vært problemer med ledelsen grunnet mistrivsel og slike ting»

«Det er veldig lange, tunge skift. Dette gjør jo at det blir vanskelig å være på jobb og mye føles negativt.»

Informanten som uttrykker det første av de «negative» sitatene gir uttrykk for at når hun får jobbe med brukerne, som blir hennes signaturstyrke, er arbeidet lettere å forholde seg til enn når hun må jobbe på selve arbeidsplassen. Videre kommer det til uttrykk at holdning til andre ansatte og lange vakter negativt.

Seligman (2017) hevder at forskning viser at lykkelige mennesker er mer komfortable og positive til jobbene sine, enn mindre lykkelige mennesker. Gjennom informantene kommer det til uttrykk at denne teorien stemmer i praksis hos Sola hjemmetjeneste. De som klarer å se det positive med arbeidet, mener at arbeidet påvirker dem for det meste på en effektiv og god måte, mens de som ser mye negativt ved arbeidet, er mer kritiske til hvordan arbeidet påvirker dem. Fredrickson (Seligman 2017) understreker dette ved å uttrykke at negative følelser virker hemmende på arbeidet, mens positive følelser styrker vår mentalitet. Ved å sette fokus på det som er positivt med arbeidet og sine signaturstyrker vil man oppleve at arbeidet man gjør er meningsfylt og dermed også kjenne en følelse av vekst og utvikling. Arbeid som gir mening for den ansatte og samtidig bidrar til læring og vekst virker helsefremmende og medfører også en bedre psykisk helsetilstand.

4.3.2 Flow

Positiv psykologi henger tett sammen med begrepet *Flow* eller *flytsonen*. Når man befinner seg i flytsonen har man fullt fokus på målet man har satt seg og man glemmer tid og sted. Handlingene våre blir intuitive. I teorikapittelet blir det presentert en liste der Seligman (2017) setter opp elementer som kan hjelpe oss å komme i flytsonen. Noen av disse punktene har blitt diskutert tidligere, blant annet arbeid som byr på utfordringer og krever ferdigheter, har klare mål, muligheter for feedback og gir en følelse av kontroll er elementer som bidrar til å gi en følelse av flyt.

Selv om de ansatte ikke føler mye kontroll i arbeidet, har de klare mål de må forholde seg til

samt utfordrende oppgaver som krever ferdigheter. Dyp konsentrasjon, et stort engasjement og følelse av at tiden opphører er viktige punkter på denne listen. Seligman (2017) hevder at dersom man gjennomgår komponentene på listen, vil man i etterkant føle positive følelser. Det kan være glede, mestringsfølelse eller ekstase. Når vi befinner oss i flytsonen vil vi sannsynligvis ha bedre forutsetninger for læring og kreativitet. Det kan føre til positive elementer som trivsel, kvalitet og effektivitet.

Informantene forklarer at når man arbeider i et slikt yrke som de gjør må de alltid være i fokus og ha et engasjement for brukerne. En av informantene, som jobber som sykepleier, uttrykker følgende:

«For å være på jobb her, så må man være i fokus helse dagen. Om man kommer i flytsonen vet jeg ikke. Vi må jo være mange steder på en gang når vi er på jobb. Når man jobber som sykepleier og har vakttelefonen i lomma, ringer den gjerne hvert 10. minutt, og det kan være brukere, bestillerkontoret eller kollegaer. Det er et veldig forstyrrende moment. På grunn av slike ting er vi aldri hundre prosent bare det vi er. Men vi lærer oss av erfaring å skru av og skape rom for det. Vi kan jo klare å være i flytsonen, men det er ikke slik at vi glemmer tid og sted. Vi kan ikke glemme tid i vår jobb. Hjemmesykepleien eier ikke flytsoner.»

Sitatet kan tolkes som at hjemmetjenesten er en hektisk arbeidsplass der man ofte ikke har tid til å være helt konsentrert om en oppgave, i hvert fall ikke om man jobber som sykepleier. De andre informantene som jobber som sykepleiere underbygger dette ved å uttrykke lignende utsagn. De som har andre yrker som omsorgsarbeider eller helsefagarbeider uttrykker på den annen side at de ofte går inn i flytsonen, spesielt når de er ute blant brukerne eller hvis det skjer noe akutt. Det gir grunn til å anta at sykepleierne har en mer hektisk arbeidsdag enn de andre ansatte.

Bevisstheten brukes til å kontrollere våre handlinger, men når man befinner seg i flytsonen handler man intuitivt (Seligman 2017). For sykepleierne gir ikke arbeidet mulighet for det, da de hele tiden trenger bevisstheten for å kontrollere det de gjør. Sykepleierne uttrykker at de ofte må gjøre flere ting på en gang, og når telefonen ringer mister de konsentrasjonen på oppgaven de jobbet med. De meddeler at det gjør det vanskelig å jobbe fokusert og holde tråden i tingene de gjør. Sykepleierne gir uttrykk for at det er et stressmoment som påvirker både arbeidssituasjonen og livskvaliteten privat. En informant uttrykker

«Det er mange ting å ta hensyn til samtidig, som utgjør et stressmoment og krever mye i jobben. Dette stresset kan sitte i meg lenge. Når jeg kommer hjem og skal ta meg av barna og lage middag orker jeg egentlig ikke det. Lyd, støy og mange spørsmål tapper meg etter en

stressende arbeidsdag. Jeg skulle ønske jeg bare kunne gått meg en tur alene og at ingen snakket til meg på et par timer.»

Slike arbeidssituasjoner over lengre perioder sliter ut både fysisk og psykisk helse. For å hindre at dette skjer, er det viktig for ledelsen å finne et forebyggende tiltak som kan hjelpe sykepleierne å lette på arbeidsmengden og forstyrrende momenter. Et eksempel kan være å omorganisere litt på hvem som har vakttelefonen. Ved å få til tiltak som kan fjerne diverse forstyrrelser i arbeidet, har man redusert et forstyrrende element fra sykepleiernes arbeidsdag og dermed kan de konsentrere seg om oppgavene, og sine signaturstyrker, de har foran seg.

4.3.2.1 Orden i bevisstheten

Csikszentmihalyi (1989) hevder at en av hovedkreftene som påvirker bevisstheten negativt, er manglende psykisk orden, altså at man ikke klarer å ta inn all informasjonen rundt oss. Når vi opplever negative situasjoner eller følelser er man ikke i stand til å bruke oppmerksomheten etter eget ønske og kan dermed heller ikke komme i flytsonen. Han begrepsfester det som *psykisk entropi*. En slik tilstand hemmer effektiviteten i arbeidet man gjør. Basert på det sykepleierne gir uttrykk for står det til grunn å anta at denne teorien stemmer på deres arbeidsplass. Det er ikke å påstå at sykepleierne ikke jobber effektivt. Ettersom det er mange ting og konsentrere seg om på en gang, samtidig som man har forstyrrende elementer å forholde seg til, vil det ikke være lett å fullføre oppgaven på samme effektive måte som dersom man bare har en oppgave å konsentrere seg om. Som et stressende element kan det også gå utover mestringsfølelse, spesielt om de får for mange oppgaver på en gang.

Videre argumenterer Csikszentmihalyi at dersom vi klarer å oppnå orden i bevisstheten har man funnet motpolen til psykisk entropi. Når man klarer å komme i flytsonen opplever man ofte positive følelser, fordi man vet at man har klart å nå målet med oppgaven. Det blir understreket av informantene som ikke jobber som sykepleiere. En informant hevder at

«Jeg er vel egentlig alltid i flytsonen når jeg er ute blant brukere. Jeg er hundre prosent konsentrert på oppgavene mine. Dette fører til at arbeidsdagen går veldig fort.»

En annen informant uttrykker at

«Jeg føler spesielt jeg er i flytsonen når vekten går slik jeg har planlagt i hode mitt da jeg fikk listen. Brukerne er ofte lyspunkt i arbeidsdagen – de er så hyggelige og jeg liker å være hos dem.»

Ved å konsentrere seg om oppgavene vi har foran oss, hevder Csikszentmihalyi (1989) at vi kan styrke våre indre opplevelser og bestemme kvaliteten i eget liv. Informantene bygger opp om dette, da sykepleierne og de andre informantenes svar er forskjellige. Det viser seg at de som ikke jobber som sykepleier oftere kommer i flytsonen og dermed opplever at arbeidsdagen går raskt. En informant gir uttrykk for at når hun går hjem fra jobb er hun fornøyd med alt hun har fått gjort og har som regel et smil om munnen. Hun sier at hun føler seg klar til neste dag på jobb. Det står i kontrast til sykepleieren som sier at hun helst vil ha ro og fred i et par timer fordi hun er tappet for energi. Csikszentmihalyi (1989) hevder at alt vi opplever blir til informasjon, og ved å mestre den informasjonen oppnår vi orden i bevisstheten. Det fører til en optimal tilstand som forekommer når man har realistiske mål og ferdigheter som samsvarer med målene. Det kan bidra til å forklare hvorfor sykepleierne og de andre informantene opplever flytsonen så forskjellig. Dersom man har et mål å fokusere på kan man gjøre våre opplevelser til informasjon. Men det kan bli problematisk for sykepleierne å mestre denne informasjonen, da de får så mange inntrykk på samme tid. De andre ansatte derimot har ikke like mange inntrykk å forholde seg til, og dermed klarer de å mestre informasjonen de observerer. Det hjelper dem til å få orden på bevisstheten og dermed også en lettere arbeidsdag enn sykepleierne opplever. Csikszentmihalyi (1989) gir også uttrykk for at når informasjonen strømmer inn i vår bevissthet, flyter den psykiske energien uanstrengt og vi er i flytsonen. Det gir kontroll over den psykiske energien og vi er mer komplekse fordi ferdighetene våre vokser. Bevisstheten lagrer psykologiske ressurser for fremtidig bruk. Det understrekes av informantene som hevder at i deres yrke er ingen dager like. Når de arbeider konsentrert om en oppgave tilegner de seg erfaringer som de gjør til kunnskap. Den kunnskapen kan komme til nytte ved senere anledninger.

Informantene som har mange oppgaver og forstyrrende elementer i arbeidet opplever ikke flytsonen, og er derfor mer stresset og utslitt enn de informantene som har færre arbeidsoppgaver og hevder å oppleve flytsonen på jobben. Csikszentmihalyi (1989) forklarer dette ved å hevde at når alle sansene fokuserer på samme mål føler får man en følelse av harmoni i kroppen.

5.0 Konklusjon og avslutning

Gjennom arbeidet er det forsøkt å redegjøre hvordan man kan forebygge arbeidsrelatert stress. For å gjøre det ble det først presentert elementer som kan være årsak til at stress oppstår. Fokuset ble da satt til NPM, hvilke typer stress som kan forekomme, og Karasek og Theorells modell om krav og kontroll. Deretter ble det tatt utgangspunkt i Martin Seligmans begrep *positiv psykologi* og Csikszentmihalyis begrep *flow* for å se om disse retningene innen psykologien kan gi svaret på noen av utfordringene relatert til stress. Ettersom oppgaven er delt inn i tre diskusjoner, vil konklusjonen bygges opp på noenlunde samme måte. Gjennom en avsluttende konklusjon på hvert punkt oppgaven har tatt for seg, skal forskningsspørsmålene besvares. Deretter knyttes trådene sammen i en felles konklusjon der svarene på forskningsspørsmålene brukes til å svare på problemstillingen.

5.1 Hvilken betydning har NPM på de ansattes velferd?

Som vi nå har sett er det en rekke elementer innen New Public Management som påvirker de ansattes helse på godt og vondt.

Noe av det positive, som bidrar til å gjøre arbeidet til de ansatte lettere, er rapporteringssystemene. De bidrar til at de ansatte lettere kan kartlegge brukernes behov, gir grunnlag til faglig diskusjon med andre ansatte og dermed en følelse av mestring.

Sola kommune satser på kvalitet i form av kontinuerlig forbedring og sender dermed de ansatte på mange nyttige kurs. Det medfører en følelse av personlig utvikling og motiverte ansatte. Informantene uttrykker et godt samarbeid for å sikre kontinuerlig kvalitetsarbeid, noe rapporteringen hjelper dem med. På den annen side opplever de at tiden ikke alltid strekker til når de skal skrive rapportene, noe som utgjør et stressmoment.

«Tid» kan sees som en ressurs som stat og kommune kan tjene på. De ansatte, på den andre siden, tjener ikke på strenge tidsbegrensinger. Tiden fører ofte til mange etiske dilemmaer. NOU 2004:2 vektlegger effektivisering og klare mål. Tidsaspektet fører til at de ansatte må jobbe raskere. Informantene gir uttrykk for at tidspresset fører til svekket kvalitet i arbeidet, samtidig som deres verdier legges under press. Et annet etisk dilemma tidsbegrensingen byr på er at den ikke tar høyde for uforutsette hendelser. De ansatte må finne en balanse mellom faget sitt, som reflekterer deres verdier, og kommunens tidsbegrensninger.

Videre kommer det frem at NPM har en rekke motstridene krav. Hjemmetjenesten fører en resultatkontroll ved hjelp av rapporteringssystemet som bidrar til oppfølging av resultatene som blir gjort. Det bidrar til å se om resultatene er i tråd med kommunens forventninger.

Kommunen ønsker være kostnadseffektive, og spare penger på offentlige ressurser. Det gjøres

blant annet ved hjelp av samhandlingsreformen. Her må brukere og kommune bidra til at brukerne kan få «hjelp til selvhjelp».

De ansatte støter på dilemma når det blir et for tydelig skille mellom kravene som stilles.

Blant annet er det ønsket fra stortingets side at kvaliteten på helsetjenester skal være så godt som overhode mulig. Samtidig kutters det i budsjettene og ressursene til helsetjenesten.

Det kommer videre frem økonomiske reformkrav staten stiller. Kostnadseffektivitet og kutt i ressurser har en ødeleggende effekt på de ansattes verdier og integritet.

Basert på det står det til grunn å konkludere i at selv om enkelte element virker positivt og gir en følelse av samhold og mestring, er det flere elementer som gir negative følelser rundt arbeidet. Tidspres og motstridende krav gjør arbeidsdagen tung, rigid og problematisk å forholde seg til. Tidsaspektet er en stressfaktor de ikke har mulighet til å gjøre noe med. Konklusjonen er dermed at NPM setter mange av de ansattes verdier i klem, som påvirker de ansattes velferd i en negativ retning i form av de har mye ansvar men lite tid og ressurser til å nå målet.

5.2 Hvilke faktorer i jobben påvirker jobbstress?

Det kan skilles mellom positivt stress, som motiverer til å nå arbeidsmålet, og negativt stress, som virker hemmende på handling. De ansatte i hjemmetjenesten møter på en rekke stressorer, som krevende brukere, lange lister og mange arbeidsoppgaver. Gjennom empirien kom det frem at det er spesielt to faktorer som er stressende for de ansatte, nemlig uforutsigbarhet i arbeidet og tidspres. Kaufmann og Kaufmann (2013) forklarer at negativt stress oppstår når man ser en trussel i arbeidet. Uforutsigbarheten og tidspres kan sees som en trussel på grunn av manglende følelse av kontroll. Dermed blir det viktig å gjøre de grunnleggende elementene som turnuser så forutsigbart som mulig. Karasek og Theorell (1990) hevder at kontroll over arbeidet, kan virke stressforebyggende.

Kontroll og forutsigbarhet fører ofte til trygghet. Informantene gir uttrykk for at uforutsigbarheten og tidspreset er til stede daglig. På bakgrunn av det forsvinner deler av kontroll og trygghet, som kan øke stressnivået. Informantene gir uttrykk for at dette preger dem. Arbeidet gir de ansatte liten mulighet til å kontrollere intensitet, tidspres og uforutsigbarhet. Når kontrollen forsvinner fra arbeidet kan man knytte hjemmetjenesten opp til kategorien *høye belastningsjobber*.

på den annen side oppleves arbeidet som krevende og byr på en del utfordringer. Mange av utfordringene er relatert til situasjoner de kommer i når de er ute hos brukere, og på det grunnlag skaper utfordringene nye erfaringer. Erfaringene fører til nye ferdigheter og en

følelse av personlig vekst, som viser seg å være helsefremmende. De ansatte gir uttrykk for at de kan endre på tiltaksplaner, dersom de ser behov for det. Det gir uttrykk for en liten grad av kontroll. Gjennom kontroll oppstår læring, nye erfaringer og kunnskap. Det tyder på at hjemmetjenesten kan også plasseres under *aktive arbeidsplasser*.

Basert på det som nå er kommet frem kan vi konkludere med at uforutsigbarhet, tidspress og mangel på kontroll over arbeidet er de største faktorene som påvirker arbeidet til de ansatte i Sola hjemmetjeneste.

5.3 Kan positiv psykologi gi svaret på noen av utfordringene mht. jobbstress?

Positiv psykologi vektlegger indre menneskelige styrker og evnen til å snu en negativ situasjon om til noe positivt.

Det blir forklart at Truman-effekten er et hjelpemiddel som kan bidra til en mer positiv arbeidssituasjon.

Videre blir begrepet *signaturstyrker* presentert. Informantene uttrykker at å jobbe med brukerne er det beste med hele arbeidsdagen. Det forklares ved at den delen av arbeidet utgjør deres signaturstyrke. Å arbeide med våre signaturstyrker bidrar til rom for læring og utvikling. Informantene gir uttrykk for at de har et godt arbeidsmiljø og dette er positivt. Gjennom diskusjoner med hverandre lærer de stadig noe nytt. Som følge av dette blir arbeidet ofte mer konstruktivt. Når man går inni nye situasjoner, har våre holdninger mye å si for hvordan vi opplever situasjonen (Seligman 2017). Det kommer til uttrykk blant informantene. De som nevner at arbeidsplassen har en del negative fokus, har det ikke så bra på jobb. De som nevner at arbeidsplassen har en del positive fokus, gir uttrykk for at de har det bra på jobb.

Positiv psykologi henger tett sammen med begrepet *flow* eller *flytsonen*. Når man er i flytsonen er man helt konsentrert om målet vårt og vi glemmer tid og sted. Vi handler intuitivt. For å komme i flytsonen kreves konsentrasjon og godt engasjement. Som vi har sett er det et skille mellom sykepleiere og andre ansatte i hjemmetjenesten i forhold til å komme i flytsonen. Funnene viste at en av hovedårsakene til det, er at sykepleierne har mer ansvar og flere forstyrrende elementer å forholde seg til, enn de andre ansatte. Det gjør det problematisk å være fokusert på oppgavene. De andre informantene opplyser at de kommer i flytsonen når de er hos brukerne. Det kan knyttes opp til at de da jobber med sine signaturstyrker, og de klarer å konsentrere seg om arbeidet.

På det grunnlag kan det konkluderes med at positiv psykologi og flow har en virkning på hvordan de ansatte opplever arbeidsdagen og stressnivået. Ved å fokusere på signaturstyrker,

gå inn i situasjoner med åpent sinn og ha en positiv holdning, bedrer man kvaliteten både på egen helse og på arbeidet. Dersom man klarer det kan man også oppnå flytsonen, men det krever at man ikke har for mange oppgaver på en gang og forstyrrelser fra omgivelsene.

5.4 Hvordan forebygge jobbstress i hjemmebaserte tjenester?

Gjennom denne oppsummeringen har studien konkludert med at NPM setter mange av de ansattes verdier i klem, og dermed påvirker deres velferd i en negativ retning. Videre ble det konkludert med at tidsaspektet, uforutsigbarhet og mangel på kontroll i arbeidet er de største elementene til at de ansatte opplever arbeidsrelatert stress. Hjemmetjenesten ligger som en mellomting mellom høye belastingsjobber, som er en kilde til psykologiske belastninger, og aktive arbeidsplasser som fremtrer som mer positiv i forhold til helsen. Gjennom å se på Seligman og Csikszentmihalyis teorier om positiv psykologi og flow, kan man redusere stressbelastningene de ansatte opplever. Signaturstyrker og flow har en sammenheng med hverandre som noe komplementært.

Ved å implementere noen av forslagene NOU 2011:11 lister opp kan man redusere tidsbelastningene de ansatte føler på. På bakgrunn av at tidsbelastninger er en av hovedfaktorene til at stress oppstår, kan implementering av kommunikasjonsprosesser via bildebaserte tjenester, lette litt på belastningen. På den måten kan de ansatte kommunisere med brukere som trenger påminnelser om å ta medisiner og lignende. Da oppnår man kvalitet – og resultatmål samtidig som man ivaretar de ansattes helse.

At arbeidet er uforutsigbart kan ikke ledelsen gjøre så mye med, da hjemmetjenesten jobber med forskjellige mennesker i forskjellige situasjoner. På den annen side kan man se til positiv psykologi og flow, da funnene tilsier at teoriene bidrar til å forebygge stress. Gjennom studien kom det frem at de som har en positiv holdning til arbeidet og de som opplever flow har det bedre på jobb enn de som ikke opplever det.

Konklusjonen blir dermed at ved å gjøre positiv psykologi til en del av arbeidskulturen, vil de ansatte bli sosialisert inn i en positiv måte å forholde seg til arbeidet på. Det kan bidra til at arbeidet føles lettere å forholde seg til. Gjennom å gi de ansatte kursing i positiv psykologi, samtidig som de ansatte tildeles en grad av egenkontroll i utførelsen av arbeidet, kan man forebygge jobbstress i hjemmebaserte tjenester.

6.0 Kilder

Kilder til modeller:

Estudie.no 2017 *Krav/kontroll/støtte modellen* Hentet fra: <https://estudie.no/krav-kontroll-stotte-modellen/> [Nedlastet 10.06.2018]

Estudie.no 2015 *Flow – modellen* hentet fra: <https://estudie.no/mihalyi-csikszentmihalyis-flyt-teori/> [Nedlastet den 10.06.2018]

Kilder i teksten:

Aase, T. H og Fossåskaret, E. (2010) *Skapte virkeligheter – om produksjon og tolkning av kvalitative data*, Oslo, Universitetsforlaget

Arbeidstilsynet.no *Stress*

Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/stress/> [Nedlastet den 07.02.2018]

Blaikie, N (2010) *Designing social research*, Cambridge, Polity press

Bordvik, M 2016 *Kvinner i helsesektoren oftere sykemeldt*

Hentet fra <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2016/03/31/kvinner-i-helsesektoren-oftere-sykmeldt/> [nedlastet 26.04.2018]

Busch, T., Heichlinger, A., Johnsen, E., Klausen, K.K., Murdock, A 2013 *Public management in the twenty-first century – trends, ideas and practices*, universitetsforlaget, Oslo

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G, Røvik, K.A 2013 *Organisasjonsteori for offentlig sektor* universitetsforlaget, Oslo

Cooper, C.L, Dewe, J.D, O’Driscoll M.P 2001 *Organizational stress – A review and critique of theory, research and applications* Sage publications, London

Cooper, C.L, Quick, J.C., Schabracq M.J 2009 *international handbook of work and health psychology*, Wiley – Blackwell

Csikszentmihalyi, M. 1989 *Flow – optimalopplevelsens psykologi*, Nørhaven book, Danmark

Dagens Perspektiv 2016 *Kontroll over eget arbeid motviker fravær*

Hentet fra <https://www.dagensperspektiv.no/kortnytt/2016/kontroll-over-eget-arbeid-motvirker-fravaer> [Nedlastet 05.06. 2018]

- Demerouti, E., og Bakker, A.B. 2008 *Towards a model of work engagement* hentet fra www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm Vol. 13 No. 3, 2008 [Nedlastet den 07.03.2018]
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2011). *The Job Demands–Resources model: Challenges for future research*. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 37(2), Art. #974, 9 pages. doi:10.4102/sajip.v37i2.974 [Nedlastet den 07.03.2018]
- Ellingsæter A.L 2009 *Vår tids moderne tider* Universitetsforlaget, Oslo
- Halvorsen, K. (2012) *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Cappelen akademisk forlag
- Helgesen, L.A., 2013 *Menneskets dimensjoner – lærebok i psykologi*, Høyskoleforlaget, Kristiansand
- Helsenorge.no *Stress på jobb*
Hentet fra <https://helsenorge.no/psykisk-helse/psykisk-helse-og-jobb/stress-pa-jobb> [Nedlastet den 09.02.2018]
- Hood, C 1991 *A public management for all seasons?*
Hentet fra http://www.ipf.se/static/files/12/hood_the_paper.pdf [Nedlastet den 24.01.2018]
- Hood, C., Dixon, R 2015 *A government that worked better and cost less?* Oxford university press, Oxford.
Hentet fra <https://xgov.politics.ox.ac.uk/materials/pdfs/Hood-and-Dixon-2015-chapter-1.pdf> [Nedlastet 19.01.2018]
- Hood, C., Dixon, R. 2015 *A government that worked better and cost less?*
Hentet fra http://www.denoffentlige.dk/sites/default/files/suppliers/news/files/hood_et_al-2015-governance.pdf [Nedlastet 02.02.2018]
- Jackobsen, D.I og Thorsvik, J (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen, Fagbokforlaget
- Jones, F og Bright, J. *Stress: myth, theory and research*,
Hentet fra: <http://paei.wikidot.com/karasek-demand-control-model-of-job-stress> [Nedlastet 15.02.2018]
- Karasek, R. og Tôres Theorell 1990 *Healthy work – stress, productivity and the reconstruction of workplace life* Basic Books USA

Kassah B.L.L og Tønnesen S. 2016 *Samhandling i kommunale helse og omsorgstjenester – en studie av hjemmesykepleiers erfaringer*

Hentet fra <https://www-idunn->

[no.ezproxy.uis.no/tidsskrift_for_velferdsforskning/2016/04/samhandling_i_kommunale_helse_-_og_omsorgstjenester_en_stu](https://www-idunn-no.ezproxy.uis.no/tidsskrift_for_velferdsforskning/2016/04/samhandling_i_kommunale_helse_-_og_omsorgstjenester_en_stu) [Nedlastet 02.03.2018]

Kaufmann, A. og Kaufmann G., 2013 *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget, Bergen

Koren, P.C., og Lindøe, P.H., 2013 *Metoder for bedre arbeidsmiljø*, Gyldendal arbeidsliv, Oslo

Levin, M., Nilsen T., Ravn, J.E og Øyum, L 2014 *Demokrati i arbeidslivet – Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*, Fagbokforlaget, Bergen

Mykleun R.J, 1989 *Mestring av jobbstress* (rapport nr RF 126/89) Sektor for samfunnsforskning Rogalandforskning, Stavanger

NOU 2004:2 (2004) *Effekter og effektivitet*

Hentet fra

https://www.regjeringen.no/contentassets/b43a9b2446984a7293d16a8b7fad27e2/no/pdfs/nou_200420040002000dddpdfs.pdf [Nedlastet den 12.01.2018]

NOU 2011:11 (2011) *Innovasjon i omsorg*

Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2011-11/id646812/sec9> [Nedlastet 05.03.2018]

Nørbech, P. 2017 *Positivt og negativt stress*,

Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/positivt-og-negativt-stress.5507156-112372.html>

[Nedlastet den 05.03.2018]

Regjeringen.no, *Mer rettferdig prioritering* 2016

Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/mer-rettferdig-prioritering/id2502892/>

[nedlastet 31.05.2018]

Røvik, K.A 2014 *Trender og translasjoner*, universitetsforlaget, Oslo

Segilman, M. 2017 *Ekte lykke* universitetsforlaget, Oslo

Vabø, M. 2007 *Organisering for velferd*

Hentet fra http://www.nova.no/asset/3159/1/3159_1.pdf [Nedlastet den 28.01.2018]

Vetlesen A.J., 2010 *Empati under press*

Hentet fra <https://sykepleien.no/forskning/2010/03/empati-under-press> [Nedlastet den 29.01.2018]

Wadel, C (2012) *Feltarbeid i egen kultur* Flekkefjord, Seek AS

Yin, R. K. (2014) *Case study research – design and methods*, USA, Sage

7.0 Vedlegg

7.1 Intervju guide

1. Hvilke muligheter har du til å regulere intensiteten i din jobb?
2. Hvilke påvirkningsmuligheter har du i jobben?
3. Hvilke muligheter har du til å bruke dine kunnskaper i arbeidet? Hva slags lærings- og utviklingsmuligheter har du?
4. Hvordan er muligheten til å få kollegial støtte i jobben?
5. Hvordan vil du betegne jobben i forhold til ”Stressbelastning?”
6. Hvilket fokus – positivt eller negativ – preger din arbeidsplass?
 - a. Hvordan påvirker det dine holdninger til arbeidsoppgave/innhold i jobben?
7. Hvordan er mulighetene for umiddelbar tilbakemelding på din innsats?
8. Hvor ofte opplever du at du er i ”flytsonen” i jobb tiden (glemmer tid og sted, oppslukt av oppgavene på en positiv måte)?
 - a. Hvordan påvirker det din arbeidsdag?
 - b. Hvordan påvirker det din livskvalitet?
9. Hvordan påvirker planlegging og rapporteringssystemene følelse av kontroll og innflytelse (fra arbeidsplassens side)?
 - a. På hvilken måte er disse systemene din vurdering av arbeidssituasjonen? (kilde til stress eller mestring?)
10. Hvilken innvirkning har tidspress på din arbeidssituasjon?
 - a. Hvilken betydning har tidsbruk/tidspress på kvaliteten på arbeidet (tilfredshet med egne arbeidsprestasjoner)?
 - b. Hvilken betydning har tidspress på følelse av mestring og velvære?
11. Hvordan jobber dere for å sikre god kvalitet i arbeidet?
 - a. Legger dere vekt på kontinuerlig forbedring?