

Organisasjonsforpliktelse i sikkerhetspsykiatrien

Hva slags forpliktelse og overfor hvem?

Frédéric André Eftevåg Larsen



Masteroppgave

Erfaringsbasert masterstudium i helseadministrasjon

Avdeling for helseledelse og helseøkonomi

Institutt for helse og samfunn

Det medisinske fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

15.11.2013

Organisasjonsforpliktelse i sikkerhetspsykiatrien

Hva slags forpliktelse og overfor hvem?

Masteroppgave (MHA)

ved Avdeling for helseledelse og helseøkonomi

Institutt for helse og samfunn

Det medisinske fakultet

Universitetet i Oslo

Frédéric A.E. Larsen

Copyright Frédéric André Eftevåg Larsen

2013

Organisasjonsforpliktelse i sikkerhetspsykiatrien.

Frédéric André Eftevåg Larsen

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Allkopi, Oslo

Sammendrag

Å jobbe i sikkerhetspsykiatriens døgnenheter kan være krevende. Trusler om vold og basketak forekommer. Behandlingsløpene er ofte svært langvarige og pasientgruppen er krevende. Likevel later de ansatte til å trives med arbeidet sitt og de blir stående i jobben over lengre tid. Organisasjonsforpliktelse (organizational commitment) omhandler de ansattes psykologiske tilknytning til en organisasjon og kan bidra til å forutsi "turnover", de ansattes atferd og ytelse. Det er ulike ting ledere kan gjøre for å påvirke de ansattes forpliktelse overfor organisasjonen.

Denne oppgaven forsøker å belyse ulike observerbare former for organisasjonsforpliktelse hos de ansatte i sikkerhetspsykiatrien og se nærmere på hvilke tiltak ledere kan gjennomføre for å øke organisasjonsforpliktelsen blant de ansatte. Problemstillingene er formulert slik: **Hvilke former for, og "grader" av, organisasjonsforpliktelse kan observeres hos ansatte på sikkerhetspsykiatriske enheter ? Hva kan en leder gjøre for å øke graden av affektiv organisasjonsforpliktelse hos de ansatte ?**

Opgaven er kvalitativ. Seks informanter fra tre sikkerhetspsykiatriske enheter har blitt intervjuet. Teorien er hentet fra fagbøker og nettbaserte artikler.

Undersøkelsen viser at det knyttes sterke bånd mellom de ansatte i sikkerhetspsykiatrien og at det finnes elementer av affektiv forpliktelse og kontinuasjonsforpliktelse, mens den normative forpliktelsen kan være vanskeligere å finne. Det er en avstand mellom de sikkerhetspsykiatriske enhetene og helseforetakene de er organisert under, og det kan være krevende for ledere å gjennomføre konkrete tiltak knyttet til teorien om organisasjonsforpliktelse og samtidig jobbe i tråd med helseforetakenes målsetninger og verdier. Undersøkelsen viser også at det er behov for ytterligere forskning i feltet.

Forord

At jeg nå har skrevet en masteroppgave vil gjøre min mor svært lykkelig.

Prosessen startet i det øyeblikket jeg fikk tilbud om studieplass på det erfaringsbaserte masterstudiet i helseadministrasjon. Det var en kjølig ettermiddag i april 2012. Jeg var ute på tur med min kone og vår sønn som på det tidspunktet fremdeles kunne ligge i barnevognen uten å bli spesielt rastløs. Etersom jeg besitter en moderne mobiltelefon (såkalt smarttelefon) har jeg muligheten til å sjekke e-post i tide og utide. En e-post tikket inn fra @medisin.uio.no og det kilte i magen.

Halvannet år senere nekter min sønn å sitte særlig lenge i barnevognen. Han snakker i hele setninger, kan alfabetets viktigste bokstaver og kan dessuten telle til ti. Prosessen han har vært gjennom synes å være langt mer fruktbar enn min egen. Men selv om jeg ikke har lært meg å snakke et helt språk har jeg likevel lært mye. Nye ord har tilkommet mitt ordforråd og fokuset jeg har hatt på organisasjonsforpliktelse det siste halvåret har preget min forståelse av omverdenen. Når mine venner forteller om sine jobber hører jeg fremdeles hva de sier, men forstår det på en ny måte.

Jeg opplever at jeg har tatt tiden til hjelp og fortroliggjort meg med metoden og teorien, at jeg har lært noe som jeg kan nyttiggjøre meg av videre, både privat og i arbeidslivet. Jeg føler meg bittelitt smartere enn for halvannet år siden, men først og fremst føler jeg takknemlighet. Det er ikke alle forunt å få muligheten til å gjennomføre dette studiet, og jeg forstår at jeg har vært heldig.

Jeg vil derfor først og fremst takke min kone, Charlotte, som har vært tålmodig med en student i huset og støttet meg underveis. Jeg vil også takke min sønn, Johan, som - når han smiler til meg - inspirerer meg til å være litt bedre enn jeg er.

Uten min nærmeste leder, Lisbeth Nilsen, hadde jeg ikke fått denne unike muligheten. Tusen takk. Takk også til Kikki som tipset meg om studiet og som motiverte meg til å søke.

Jeg vil også takke min far for at han har ringt meg annenhver dag og spurt meg hvordan det går med oppgaven og appellert til samvittigheten min på en slik måte at jeg ble ferdig til slutt.

Takk også til mamma som gjennom arvmaterialet har disponert meg for evnene som tillot meg å gjennomføre et masterstudium.

Til slutt vil jeg takke min veileder, Ole Berg. Kjære Ole, du har vært til uvurderlig hjelp gjennom prosessen. Du er et inspirerende og kunnskapsrikt menneske, som med dine konkrete tilbakemeldinger har gjort meg i stand til å innta ulike perspektiver og være selvkritisk på en konstruktiv måte. Jeg er ydmyk og takknemlig.

Frédéric Larsen

Oslo, november 2013

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Valg av tema	1
1.2	Problemstillinger	3
1.3	Avklaring av begreper	3
1.3.1	Sikkerhetspsykiatri	3
1.3.2	Enhet	4
1.3.3	Organisasjonsforpliktelse	4
1.3.4	Avgrensning	4
2	TEORI	5
2.1	Organisasjonsforpliktelse	5
2.1.1	Den affektive forpliktelse	7
2.1.2	Kontinuasjonsforpliktelse	7
2.1.3	Normativ forpliktelse	8
2.1.4	Kritikk mot tre-komponent-modellen	9
2.1.5	Meyer og Allens forsvar	9
2.1.6	Forpliktende ledelse	10
2.2	Sikkerhetspsykiatri i Norge (kort historikk)	11
2.2.1	Sikkerhetspsykiatriske enheter (kjennetegn)	11
3	METODE	13
3.1	Bakgrunn for valg av metode	13
3.2	Utvalg og fremgangsmåte	13
3.3	Metode for analyse	14
3.4	Reliabilitet	16
3.5	Intern validitet	17
3.6	Overførbarhet	17
4	SEKS HISTORIER	18
4.1	Ringo	19
4.2	Marvin	21
4.3	Jules	23
4.4	Mia	26
4.5	Amanda	29
4.6	Paul	31
5	DRØFTING	34
5.1	Den observerte organisasjonsforpliktelsen	34
5.1.1	Ringo, Jules og den affektive komponenten	34
5.1.2	Paul og Amanda - ansiennitet versus kontinuasjon	36
5.1.3	Hvor blir det av det normative?	40
5.1.4	Hengivelse overfor hva eller hvem?	42
5.1.5	Oppsummering	44
5.2	Foreslåtte tiltak for ledere	45
5.2.1	Hva informantene sier	45
5.2.2	Oppsummering	47
5.2.3	Mulige tiltak	47
6	KONKLUSJON	50

6.1	Sikkerhetspsykiatri og organisasjonsforpliktelse	50
6.2	Implikasjoner for leder	50
6.3	Videre forskning	51
	Litteraturliste	52
	Vedlegg / Appendiks	53

1 Innledning

1.1 Valg av tema

Jeg har jobbet flere år i sikkerhetspsykiatrien, både som sykepleier og som leder. I løpet av disse årene har jeg arbeidet og hatt praksis på tre forskjellige enheter. I tillegg har jeg diskutert og utvekslet erfaringer med andre ansatte og ledere i sikkerhetspsykiatrien i forbindelse med ulike seminarer og kontaktmøter. Mitt inntrykk er at det finnes noen felles utfordringer for landets sikkerhetspsykiatriske enheter. Blant annet handler disse om tilgang på ressurser, til dels handler de også om informasjons- og opplysningsarbeid. Interessant nok må den sistnevnte utfordringen arbeides med gjennom flere kanaler, både internt i sykehusene og eksternt mot media, pårørende og brukerorganisasjoner. Uttalelser fra ledelsen som, "her er det for mange på jobb som bare sitter og leser aviser", eller overskrifter i media som, "for mye tvang i psykiatrien", eller, "redd for å møte drapsmann på gata" er eksempler som viser behovet for et slikt internt og eksternt opplysningsarbeid. Sikkerhetspsykiatri er en kostbar affære - den er et nødvendig «onde» - og den representerer et fagfelt hvor interessekonfliktene i stor grad er tilstede.

Det kan være krevende å jobbe i sikkerhetspsykiatrien. Man møter pasienter i krise - og ikke minst pårørende i krise. Det forekommer episoder med bruk av vold eller trusler om bruk av vold, spytting, verbal trakassering med mer. Balansegangen mellom bruk av tvangsmidler og relasjonsbygging med pasienten krever kompetanse og spesielle personlige egenskaper. Arbeidet krever kvalitetssikrede rutiner, kjennskap til rutinene, tilgang på ressurser, og - ikke minst - et trygt arbeidsmiljø hvor tillit til ens kollegaer i høy grad er tilstede. Det trygge arbeidsmiljøet og tilliten til kollegaene fordrer tid; tid til å bygge tillit og trygghet og tid til å bygge opp et arbeidsmiljø der sikkerhet ivaretas og pasientens behandlingsbehov er i fokus.

Som om ikke det var nok, skjer det i dag i det norske helsevesenet stadig endringer. Disse endringene har mange navn, som omstilling og "redesign". De kan komme som følge av effektivitetskrav eller politiske vedtak. Implementeringen skjer gjerne i etapper med lite beskrivende navn, som for eksempel "Dag 1", for å angi en periode på flere måneder. Prosjekter døpes og omdøpes, arbeidsgrupper settes ned, de tillitsvalgte informeres gjennom

karbonkopier i e-post-systemene. Dette siste skal sikre forankring blant de ansatte, i hvert fall på papiret. Dag 1 blir til Dag 2, men årene har gått. På det såkalte "gulvet" jobbes det med pasientbehandling. Hvem skulle tro at pasientbehandling faktisk er hovedvirksomheten til sykehuset? De ansatte i klinikken tror den er det. De vet det.

I løpet av de siste årene har det på min arbeidsplass vært flere omorganiseringer og endringsprosesser. Vi er på navn nummer fire eller fem i rekken. Enhetens plassering i organisasjonskartet er i konstant endring. Vår målgruppe for behandling er dog den samme. De ansatte forholder seg til de samme arbeidsoppgavene. De holder koken. De holder ut. Navn på arbeidssted eller overordnet organisasjon fremstår som uvedkommende for de ansatte på "gulvet". De forholder seg kort og godt til en geografisk tilknytning, til byggnummer og etasje, og selvsagt til pasientbehandlingen - som er den samme. Min opplevelse er at ansatte i sikkerhetspsykiatrien holder ut og de holder sammen. Det som foregår utenfor de låste dørene ser i liten grad ut til å påvirke de ansatte, for eksempel i form av "turnover" eller sykefravær. Tvert imot er det mitt inntrykk at de ansatte forblir i sine stillinger over tid og at de stort sett trives. Hvordan kan dette ha seg, når arbeidet er krevende og det later til å være lite kontakt mellom enheten og organisasjonen over? Hva slags lojalitet eller opplevelse av tilhørighet er det som ligger til grunn?

Jeg er i det følgende opptatt av det som på engelsk kalles "Organizational commitment" ("O.C."). "O.C." kan oversettes som "organisasjonsforpliktelse" eller følt "organisasjonstilknytning". Organisasjonsforpliktelse er viktig fordi den ifølge forskning påvirker omfanget av sykefravær, "turnover", arbeidsprestasjoner og arbeidsmoral på en arbeidsplass. Jo høyere organisasjonsforpliktelsen er, jo lavere er sykefraværet og "the turnover" og jo høyere er arbeidsinnsatsen og arbeidsmoralen.

Personalavdelingene i helseforetakene skiftet navn til HR-avdelinger rundt årsskiftet 2009/2010. HR står for Human Resources. Navneendringen er mer enn bare dét. Human Resources Management (HRM) eller - på norsk - HR-styring eller HR-administrasjon er et tankesett hvor de ansatte sees på som organisasjonens eide ressurser. For å få mest mulig ut av ressursene må man styre etter bestemte prinsipper. Organisasjonsforpliktelse er forankret i HRM-tenkningen og jeg anser derfor mitt tema for å være høyaktuelt i dagens moderne helsevesen, hvor flere titalls tusen helsearbeidere utgjør ressursene man ønsker å utnytte best mulig.

På bakgrunn av mitt inntrykk av egen enhet og fra samtaler med ledere på andre sikkerhetspsykiatriske enheter, sitter jeg igjen med en opplevelse av at de ansatte ved sikkerhetspsykiatriske enheter føler en høy grad av organisasjonsforpliktelse. Jeg kunne bare ikke helt forstå hvorfor eller hvordan. Imidlertid har jeg også lagt merke til at "organisasjonen" for de ansatte i større grad er den lokale enheten enn "paraplyorganisasjonen", altså sykehuset eller helseforetaket. Mange spørsmål har dukket opp i hodet mitt: Foreligger det bevisste strategier for å øke organisasjonsforpliktelsen overfor "paraplyorganisasjonen" blant de ansatte i norske sykehus? Hva kan ledere gjøre for å stimulere til økt grad av (paraply)organisasjonsforpliktelse? Noe av dette ønsket jeg å finne mer ut av.

1.2 Problemstillinger

Hvilke former for, og "grader" av, organisasjonsforpliktelse kan observeres hos ansatte på sikkerhetspsykiatriske enheter? Hva kan en leder gjøre for å øke graden av affektiv organisasjonsforpliktelse hos de ansatte?

1.3 Avklaring av begreper

1.3.1 Sikkerhetspsykiatri

I denne oppgaven har jeg utelukkende intervjuet ansatte ved lokale sikkerhetspsykiatriske enheter. Disse enhetene befinner seg på det lokale nivået og omtales også som nivå 2. Nivå 1 er det regionale nivået. Pasientene i målgruppen til sikkerhetspsykiatriske enheter - uansett nivå - er pasienter med alvorlig sinnslidelse med kompliserende tilleggsfaktorer som volds- og aggresjonsproblematikk. Forskjellen på nivå 1 og nivå 2 er i all hovedsak hvor ressurskrevende pasientene er, basert på vurdering av farlighet og risiko for vold. Nivå 1 har en større pleiefaktor (antall ansatte per pasient) enn nivå 2, og har dessuten - etter "Lex

Breivik¹ - utvidet mandat i henhold til Psykisk helsevernloven. For en noe mer utfyllende redegjørelse for begrepet sikkerhetspsykiatri, henviser jeg til teorikapittelet.

1.3.2 Enhet

I oppgaven omtaler jeg det nivået i organisasjonen som er nærmest de ansatte som "enhet". Samtlige informanter jobber ved organisasjoner på et nivå som omtales som "enhet". Dette nivået omtales også som "avsnitt", "post", "avdeling" og "seksjon" i andre helseforetak. Det som kjennetegner "enhet" i min oppgave er altså at det er det laveste nivået i organisasjonen. Lederen for enheten har derfor ingen ledere under seg.

1.3.3 Organisasjonsforpliktelse

I teorikapittelet redegjør jeg mer for begrepet organisasjonsforpliktelse. I oppgaven forkorter jeg tidvis begrepet til bare "forpliktelse" for at en eventuell lesing av oppgaven skal gjøres lettere. Jeg bruker også andre ord som "tilknytning", "tilhørighet", "hengivenhet", "lojalitet" om forpliktelse fordi - som jeg viser i teoridelen - det ikke på norsk finnes et fullgodt ord for det engelske ordet "commitment". Organisasjonsforpliktelse dreier seg i min oppgave om de ansattes emosjonelle tilknytning til organisasjonen de er en del av. Jeg forsøker å undersøke hvordan denne kommer til uttrykk.

1.3.4 Avgrensning

Det er ikke denne oppgavens formål på en presis måte å måle graden av tilstedeværelse av organisasjonsforpliktelse hos ansatte i sikkerhetspsykiatrien, men i stedet å utforske fenomenet mer kvalitativt (og slik indirekte si noe om «grad») og si noe om hvilke implikasjoner mine funn har for ledere, og ledelse, i sikkerhetspsykiatrien. Oppgaven begrenser seg til fortolkning av intervjuer med seks informanter fra tre ulike sikkerhetspsykiatriske enheter.

¹ "Lex Breivik" er en vanlig betegnelse på endringer som ble gjort i loven om psykisk helsevern mens rettssaken mot terroristtiltalte Anders Behring Breivik pågikk

2 TEORI

2.1 Organisasjonsforpliktelse

"Organizational commitment" (OC) lar seg vanskelig oversette til norsk. Det finnes ikke et fullgodt norsk ord for det engelske *commitment*. Man kan bruke ord som organisasjonsforpliktelse eller -tilknytning eller -tilhørighet eller -engasjement eller -hengivenhet. Meyer og Allens (1) overordnede definisjon av begrepet er "en psykologisk tilstand som karakteriserer a) den ansattes forhold til organisasjonen og b) har implikasjoner for den ansattes opprettholdelse av medlemskap i organisasjonen" (1).

Konseptet OC har utviklet seg over tre epoker som hver for seg har hatt en sterk innvirkning på dagens forståelse av OC (2). Howard Becker presenterte på 60-tallet teorien om "side-bets"; dette var et av de tidligste forsøkene på å skape et omfattende begrepsapparat om konseptet *commitment* (ibid.). "Side-bets" er investeringer som forplikter en person til et bestemt handlingsmønster, i den forstand at noe vil gå tapt dersom man avbryter eller endrer på dette mønsteret (1). Becker argumenterte for at det, over en tidsperiode, påløper visse kostnader som gjør det vanskeligere for individet å løsrive seg fra organisasjonen (2). Denne tilnærmingen til OC antyder en sterk (negativ) kobling mellom OC og turnover (ibid.).

Tilnærmingen til og forståelsen av OC endret seg utover 70-tallet, fra en opptatthet av den mer håndgripelige "side-bets"-tankegangen til å se nærmere på den psykologiske tilknytningen en ansatt hadde til en organisasjon (2). De viktigste navnene på denne tiden var Porter, Steers, Mowday og Boulian (ibid.). Personene bak disse navnene definerte *commitment* med utgangspunkt i tre faktorer: 1) en sterk tro på og godtagelse av organisasjonens mål og verdier, 2) en villighet til å utøve betydelig innsats på vegne av organisasjonen og 3) et sterkt ønske om å opprettholde medlemskap i organisasjonen (ibid.). Den grunnleggende forutsetning i Beckers teori om "side-bets", nemlig det sterke båndet mellom *commitment* og turnover, var fremdeles til stede i denne nye tilnærmingen (ibid.).

To ledende tilnærminger til OC preget den tredje epoken, på 80-tallet, nemlig O'Reilly og Chatman sin teori og Meyer og Allen sin teori (2). Det fantes andre teorier, men ingen fikk

like stor betydning som de to nevnte (ibid.). O'Reilly og Chatman skilte mellom to commitment-prosesser: den instrumentelle og den psykologiske, hvor den instrumentelle var knyttet til jaget etter ytre belønninger og resulterte i en mer overfladisk forpliktelse til organisasjonen, mens den psykologiske resulterte i en dypere forpliktelse eller tilknytning til organisasjonen gjennom identifikasjons- og internaliseringsprosesser i organisasjonen (ibid.). Av ulike grunner var det få forskere som valgte å følge tilnærmingen til O'Reilly og Chatman, og Meyer og Allen sin teori ble derfor den dominerende tilnærmingen i OC-forskningen (ibid.). Etersom jeg har valgt å forholde meg til Meyer og Allen i min oppgave, vil jeg utdype deres teorier noe mer i dette kapittelet.

Det er i dag ulike forskningsretninger knyttet til teorien om organisasjonsforpliktelse, og disse er blant annet avhengig av hvordan man forstår begrepet *commitment* (*forpliktelse* i det videre) (1) (3). Meyer og Allen (1) peker på at nyere forskning innenfor feltet er delt i to hovedretninger. På den ene siden legges det vekt på forpliktelsenes *form*, det vil si på hvordan forpliktelsen til organisasjonen hos en ansatt kommer til uttrykk. Den andre retningen interesserer seg for forpliktelsens mulige *mål* innenfor organisasjonen, såkalte "*entities*" eller *enheter/objekter*. Disse enhetene/objektene/målene for forpliktelsen kan blant annet være kollegaer, en leder, profesjonen/faget, arbeidets innhold og så videre.

Meyer og Herscovitch (3) peker på at man i litteraturen finner at det opereres med flere ulike begrepsapparat hvor *commitment* enten forstås ut fra endimensjonale eller flerdimensjonale konstruksjoner. Uavhengig av dimensjonaliteten er det enighet om at forpliktelsen er "en stabiliserende og forpliktende styrke som gir retning og mål for atferd" (3). Det er altså en tenkemåte (*mind-set*). Flerdimensjonaliteten oppstår når man skal karakterisere bakenforliggende motivasjon eller strategi for denne tenkemåten (3). Det er i dag bred enighet om at organisasjonsforpliktelse er en flerdimensjonal konstruksjon og at antecedenter, korrelater og konsekvenser av forpliktelsen varierer på tvers av dimensjonene (4).

Meyer og Allen (1) deler organisasjonsforpliktelse inn i tre komponenter, basert på idéen om at organisasjonsforpliktelse kommer i tre former: affektiv tilknytning til organisasjonen, opplevd kostnad av å forlate den, og en opplevd forpliktelse (*obligation*) til å forbli i den (5). Dette kalles tre-komponent-modellen eller "the three-component model" (TCM). TCM er den dominerende modellen i dagens forskning på organisasjonsforpliktelse, fordi den knytter

sammen tre ulike strømninger fra den tidligere forskningen på feltet (5). Komponentene i TCM er: den affektive, den kontinuasjonspregede (*continuance*) og den normative. De to første komponentene er del av den opprinnelige teorien fra midten av 80-tallet, mens den siste ble lagt til på 90-tallet (4).

2.1.1 Den affektive forpliktelse

Ifølge Meyer og Allen bør det å utvikle affektiv organisasjonsforpliktelse (heretter omtalt som AF) være en høyt prioritert oppgave i en organisasjon (1). AF betegner et engasjement, en emosjonell tilknytning til - og identifikasjon med - en organisasjon (4). Tanken er at en ansatt som har høy grad av AF i stor grad identifiserer seg med organisasjonens målsetning og ønsker å forbli et medlem i organisasjonen. Den ansatte er forpliktet fordi han eller hun "vil" eller "ønsker" (*desire*) å være det.

Meyer et al. (4) peker på at personlige egenskaper og arbeidserfaring er viktige antecedenter for AF. Konsekvensen av høy AF kan være lav grad av "turnover" (TO) og "turnover intention" (TI), det vil si intensjonen om å slutte. Høy AF kan også gi positive konsekvenser for atferd på arbeidsplassen, som tilstedeværelse, innsats utover forventninger (OCB) og generelt et høyt ytelsesnivå. Det kan også ha konsekvenser for den ansattes helse og opplevelse av velvære.

Det er viktig å skille mellom AF og andre affektive fenomener som arbeidstilfredshet, arbeidsentusiasme og profesjonsforpliktelse (4) (1). Disse tre holdningene er ansett for å være korrelert med affektiv forpliktelse (4).

2.1.2 Kontinuasjonsforpliktelse

Kort sagt er kontinuasjonsforpliktelse (KF) den opplevde kostnaden av å forlate en organisasjon (4). KF er den komponenten som er sterkest influert av Beckers "side-bets" (2). Når den ansatte veier fordeler og ulemper ved å forlate en organisasjon opp mot hverandre, spiller KF inn. Dette er "behovs"-komponenten (*need*) i tre-komponents-modellen til Meyer og Allen (1). Eksempelvis kan det å forlate en organisasjon innebære økonomiske tap, som dårligere lønnsvilkår eller pensjonsvilkår, men også sosiale tap, som å miste kontakt med

kollegaer eller at opparbeidet status (i et fagfelt eller i et kollegium) tapes (og eventuelt må bygges opp igjen et annet sted). Tilgang på alternativer (antall ledige - og interessante - stillinger i arbeidsmarkedet) spiller også inn. Graden av KF korrelerer med den ansattes ansiennitet og akkumulerte livshendelser. Det førstnevnte er tilfellet fordi jo lenger den ansatte har vært i en organisasjon jo mer sannsynlig er det at han eller hun har opparbeidet seg gode økonomiske arbeidsvilkår og gode sosiale bånd på arbeidsplassen. Akkumulerte livshendelser kan dreie seg om samlivsbrudd eller økt alder, hvor et brudd kan øke betydningen av det sosiale på arbeidsplassen, mens økt alder kan gjøre en person mindre attraktiv for andre organisasjoner, ergo reduseres antall tilgjengelige alternativer.

Også her spiller personlige egenskaper inn som en antecedent (4). Videre peker Meyer et al. (ibid.) på tilgjengelige alternativer og investeringer som antecedenter for KF. Konsekvensen av KF er lavere grad av TO og TI. KF kan også bidra til å opprettholde - eller også være negativt relatert til - tilstedeværelse, OCB, og generell ytelse. Den ansattes helse og opplevelse av velvære kan også påvirkes av KF.

2.1.3 Normativ forpliktelse

Normativ forpliktelse (NF) er "må"- eller "bør"-komponenten. Det er den opplevde forpliktelsen (*obligation*) til å bli i organisasjonen (4). Dersom den ansatte føler seg forpliktet av organisasjonen, innebærer det at den ansatte opplever en "saldo" i favør av arbeidsgiver. Den ansatte føler at han eller hun skylder organisasjonen å forbli ansatt. Denne forpliktelsen kan komme av ulike forhold ved ansettelsesprosessen eller av den ansattes egen moral eller den kan skyldes elementer i organisasjonens rekrutteringsprosesser. NF er den komponenten som er dårligst beskrevet i litteraturen og har minst empirisk belegg, noe Meyer og Allen (1) innrømmer. Likevel understreker de viktigheten av å skille NF fra de to andre komponentene av TCM.

I tillegg til personlige egenskaper, nevner Meyer et al. (4) opplevelsen av sosialisering og investeringen i organisasjonen som viktige antecedenter for NF. Konsekvensen av høy NF hevder de er lavere TO og TI, samt positiv påvirkning på tilstedeværelse, OCB og generell ytelse - i tillegg til at høy NF er positivt for den ansattes helse og opplevde velvære (ibid.).

2.1.4 Kritikk mot tre-komponent-modellen

En samling studier har pekt på at TCM ikke samsvarer helt godt med empiriske funn (2) (5). Forsøk på å omgå dette problemet er gjort gjennom revisjoner av skalaen i modellen, men kritikerne argumenterer for at de empiriske inkonsistensene ikke har sin bakgrunn i defekt operasjonalisering, men skyldes problemer som er dypere forankret i de underliggende konseptene (ibid.). Videre er det kontroverser knyttet til to av komponentene i TCM, nemlig den normative komponenten og kontinuasjonskomponenten (2). Om den normative komponenten hevdes det at den i for stor grad overlapper den affektive og at disse to derfor vanskelig lar seg adskille rent konseptuelt (ibid.). Når det gjelder kontinuasjonskomponenten er det uenighet om dimensjonalitet. Noen hevder at den er éndimensjonal, mens andre finner at den er bidimensjonal (4) (6). Bidimensjonaliteten, hevdes det, består i at man definerer adskilte subkomponenter til kontinuasjonskomponenten, nemlig opplevd kostnad (*perceived cost*) og at det er få alternativer (*few alternatives*) (6). Noen mener også at FA må sees på som antecedent til PS (ibid.). Andre igjen mener at kontinuasjonsdimensjonen og den normative dimensjonen sammen må sees på som antecedenter til holdninger som fører til en spesifikk handling (5). Med dette menes at arbeidstakeren kan forestille seg ulike konsekvenser av avbrutt organisasjonsmedlemskap og at det er disse forestillingene som fører til en bestemt handling.

Ved å bruke en holdnings-atferdsmodell utviklet av Eagly og Chaiken hevder Solinger, Van Olffen og Roe (5) at TCM kombinerer holdninger knyttet til et mål (organisasjonen) og holdninger knyttet til atferd/handling (forbli i - eller forlate - organisasjonen). De konkluderer derfor med at TCM er best egnet til å forutsi turnover i personalgruppen, og fraråder bruken av TCM som en generell modell for OC (ibid.). De foreslår i stedet at OC defineres utelukkende som affektiv tilknytning til en organisasjon.

2.1.5 Meyer og Allens forsvar

Meyer og Allen (1) erkjenner at den affektive komponenten i OC er den som er best dekket av forskning og bredest studert, men argumenterer for viktigheten av å anerkjenne at forpliktelsen (*commitment*) kan innta ulike former (ibid.). Hvis man ikke gjør det, sier de (ibid.), forutsetter man at det er et kausalt forhold mellom medlemskap i organisasjonen og

AF. Gitt at OC er en god pekepinn på TO og TI, er det viktig å skille mellom de tre komponentene i TCM fordi de har svært ulike antecedenter og konsekvenser, hevde Meyer og Allen (ibid.).

Jeg har i min oppgave valgt å forholde meg til Meyer og Allens tre-komponent-modell. Slik jeg ser det er det nyttig å skille mellom en affektiv, en normativ og en kontinuasjonspreget dimensjon, samt å se på hvilke konsekvenser disse får for de ansatte.

2.1.6 Forpliktende ledelse

Den ansattes oppfatninger av organisasjonen må i følge Meyer og Allen (1) påvirkes aktivt hvis man ønsker å øke graden av organisasjonsforpliktelse hos den ansatte. For eksempel må en ansatt oppleve at organisasjonen - eller lederen som representant for organisasjonen - er støttende for at han eller hun skal bli affektivt forpliktet til organisasjonen (ibid.). Det er lite empiri å basere seg på når man skal diskutere effekten av ledertiltak på graden av forpliktelse blant de ansatte (ibid.), men noe kan sies.

I rekrutteringsprosessen foreslår Meyer og Allen (1) at man benytter bevisste strategier som kan danne grunnlaget for en utvikling av organisasjonsforpliktelse. For eksempel fremhever de viktigheten av å skape realistiske forventninger hos kandidatene (arbeidssøkerne). Dette gjøres ved å formidle en mest mulig virkelighetsnær beskrivelse av organisasjonen, arbeidets art og hvilke muligheter som ligger i en ansettelse. Slik vil kandidaten oppleve å kunne ta et informert valg, samt at han eller hun står overfor en ærlig og redelig organisasjon. I følge Breaugh (7) og Wanous (8) vil denne strategien fungere best med 1) uerfarne kandidater som sannsynligvis har urealistiske forventninger, når 2) de økonomiske forholdene er slik at kandidater ikke er "tvunget" til å ta arbeid selv om arbeidet ikke tilfredsstillende kandidatens behov, og når 3) noen sider av jobben er så negative at det vil kreve spesielle mestringsstrategier (8) (7) (1)

Utover rekrutteringsprosessen nevner Meyer og Allen (1) også andre faktorer som kan bidra til å påvirke organisasjonsforpliktelsen. Disse faktorene er sosialisering- og opplæringsprosessene, vurderings- og forfremmelsesprosessene og kompensasjons- og

lønnsmodellene i organisasjonen (ibid.). Jeg går ikke videre inn på disse, av hensyn til min oppgaves begrensede omfang.

2.2 Sikkerhetspsykiatri i Norge (kort historikk)

Reitgjerdet sykehuset var i perioden 1923-1987 et psykiatrisk sykehus for farlige og særlig vanskelige sinnslidende menn. (2) Fra 1978 ble sykehuset gjenstand for massiv offentlig debatt og kritikk. Kritikken gjaldt bruken av tvang i behandlingen. Kritikken førte til at det ble vedtatt å nedlegge sykehuset. Nedleggelsen skjedde i 1987. (2) (3) Robak-utvalget ble i kjølvannet av Reitgjerdet-saken nedsatt for å vurdere behovet for sikkerhetspsykiatriske plasser i Norge. (4) (3) Robak-utvalgets innstilling ble avgitt i mars/april 1980. I den ble det foreslått å opprette såkalte «sterkavdelinger». Det ble opprettet en avdeling ved Dikemark sykehus med seks pasienter fra 1982 og en avdeling med åtte pasienter på Gaustad sykehus fra høsten 1987. Sandviken sykehus ved Bergen, Brøset i Trondheim fikk egne enheter i 1988. (4) Disse sterkavdelingene er de vi i dag betegner som regionale sikkerhetspsykiatriske avdelinger (eller også "nivå 1"-avdelinger). Det ble også opprettet fylkeskommunale sikkerhetsenheter som tok sikte på å behandle pasienter med behov for større ressurser enn det de allmennpsykiatriske avdelingene kunne tilby (4). De fylkeskommunale sikkerhetsenhetene omtales i dag som "lokale" sikkerhetspsykiatriske enheter eller "nivå 2"-avdelinger.

2.2.1 Sikkerhetspsykiatriske enheter (kjennetegn)

Den fysiske utformingen av sikkerhetspsykiatriske enheter er styrt av prinsipper om statisk sikkerhet. Dette innebærer et krav om oversiktighet, låste dører og begrenset tilgang til løse, knusbart materiale eller skarpe kanter. Møblene er ofte tunge for å begrense potensialet for å bruke disse som våpen. Bilder er skrudd fast til vegger. Bemanningsfaktoren (antall personal per pasient) er høyere enn ellers i psykiatrien.

Der den statiske sikkerheten er sikret gjennom utforming av bygning og inventar er den dynamiske sikkerheten sørget for gjennom utstrakt bruk av husregler for pasientene og sikkerhetsinstruks for de ansatte. I tillegg kreves det kompetanse knyttet til volds- og

risikovurdering, fysisk intervensjon og en personlig egnethet som innebærer en ydmykhet og intuitiv respekt eller forståelse for svingningene i et pasientmiljø.

I psykiatrien i dag er sikkerhetspsykiatrien det feltet hvor man behandler pasienter med alvorlig sinnslidelse og betydelig risiko for alvorlig voldelig atferd overfor andre. Pasientene har dessuten ofte kompliserende tilleggspolmer og komorbiditet. Høy bemanningsfaktor, betoning av statisk og dynamisk sikkerhet, høy kompetanse på volds- og risikovurdering og -håndtering og lange behandlingsforløp er noen av kjennetegnene til sikkerhetspsykiatriske enheter. Som oftest er det et flertall av menn i pleie (typisk 60-40 fordeling menn-kvinner) og pasientene er også i all hovedsak menn.

3 METODE

3.1 Bakgrunn for valg av metode

Malterud (9) understreker betydningen av refleksivitet og systematikk som forutsetninger for å komme frem til et vitenskapelig resultat. Jeg vil derfor i dette kapittelet redegjøre for metoden som er benyttet og begrunne veivalgene som er gjort underveis.

Individets psykologiske tilknytning til en organisasjon kan vanskelig beskrive (tilfredsstillende) med numeriske data. Selv om det er utviklet spørreskjema med kvantitative mål for den ansattes tilknytning til egen arbeidsplass, fanger ikke slike spørreskjema holdningene helt ut. En holdning reflekterer også noe av dens bakgrunn, eller kontekst, og er slik delvis et kontekstuel fenomen. De holdninger jeg er opptatt av må tolkes og forstås innenfor en ramme, en kontekst, og dermed kvalitativt. Ifølge Malterud (9) kan kvalitativ metode brukes til å lære mer om menneskelige egenskaper, opplevelser, tanker, forventninger, motiver og holdninger enn en kvantitativ metode kan. Etersom man kan få bedre tak i holdningens kontekstuelle natur, ble det naturlig for meg å benytte en kvalitativ metode.

Til datainnsamlingen benyttet jeg meg av semistrukturerte intervjuer. Å snakke med folk er, i følge Malterud (9), en mulighet til direkte innsyn i erfaringer. Jeg har brukt en intervjuguide som jeg hadde med meg under intervjuene. Informantene var kjent med temaet jeg skulle spørre dem om, og intervjuene ble styrt med hensyn til temaer som skulle berøres.

Intervjuguiden ble benyttet, men spørsmålene i intervjuguiden ble bare brukt som en støtte under intervjuene, og ble ikke fulgt slavisk. Noen spørsmål ble utelatt, og andre spørsmål kom naturlig til i dialogen.

3.2 Utvalg og fremgangsmåte

Etersom jeg selv er leder ved en sikkerhetspsykiatrisk enhet ønsket jeg ikke å forske i egen enhet. Jeg tok derfor kontakt med andre enheter; i eget helseforetak og i et annet helseforetak. Jeg fant raskt ut at rutineene for godkjenning av gjennomføring av studentintervjuer er ulike -

det vil si enten tilstede eller ikke tilstede - i de ulike foretakene. Praktiseringen av intern godkjenning i enhetene er også ulik.

I ett av foretakene måtte jeg søke om godkjenning gjennom et kontor hvis hovedoppgave var å behandle slike søknader. I tillegg sendte jeg søknad til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD, som personvernombud). Da alle godkjenningene var på plass, tok jeg kontakt med de ulike enhetslederne og avtalte tidspunkt for intervju. Jeg lot enhetslederne selv velge ut hvem som skulle intervjues - mitt eneste kriterium var at de var autorisert helsepersonell. Denne utvalgsstrategien mener jeg reduserte risikoen for utvalgsslagside som Malterud (9) skriver om. Videre forsøkte jeg også å få til en spredning i informantenes bakgrunn, som ansiennitet, alder og kjønn. Jeg intervjuet to ansatte per enhet, tilsammen seks informanter fordelt på tre enheter. Informantene bestod av fem sykepleiere og én miljøterapeut (med 3-årig helsefaglig bakgrunn); to kvinner og fire menn. Aldersspennet var fra 25 til 50 år.

Etttersom jeg hadde mulighet til å bruke egen arbeidstid til å gjennomføre intervjuene, ba jeg enhetslederne om å tilrettelegge for gjennomføring på informantenes eget arbeidssted. På forhånd var jeg noe kjent med informantenes arbeidssteder, gjennom beskrivelser fra ledere og merkantilt ansatte jeg har møtt i ulike samarbeidsfora tidligere. Intervjuene varte fra 45 minutter og opp til én time. Informantene skrev under på et samtykkeskjema som de fikk utdelt før intervjuet. I skjemaet er det gitt informasjon om behandlingen av de data jeg får, om de intervjuedes anonymitet og om oppbevaring og behandling av intervjumaterialet frem til avsluttet prosjekt. Jeg benyttet en digital lydopptaker ved intervjuene. Deretter ble intervjuene transkribert ordrett. Dette arbeidet sto jeg for selv. Informantene fikk tilbud om få tilsendt det transkriberte materialet for gjennomlesning i etterkant. Kun én ønsket det. Det transkriberte materialet, opptakene og innsamlet informasjon om informantene har gjennom prosessen blitt oppbevart etter gjeldende regler. Materialet skal makuleres innen utgangen av dette år (2013).

3.3 Metode for analyse

Jeg vil her redegjøre for prosedyren som er fulgt i forbindelse med analysen og presentasjonen av mine data.

I følge Tesch (10) finnes det like mange tilnærminger til kvalitativ analyse som det finnes kvalitative forskere. Crabtree og Miller (11) sammenligner analysen av kvalitativ data med en dans, mens Malterud (9) mener at kvalitativ analyse handler om å stille spørsmål til de innsamlede data.

Min kvalitative analyse ligger tettest opp mot prosessen som beskrevet av Crabtree og Miller (11). De beskriver en analyse i fem faser der man: a) beskriver b) organiserer c) sammenvever d) bekrefter og legitimerer og e) presenterer eller redegjør (ibid.). Disse fem fasene følges ikke suksessivt, men man hopper mellom dem gjentatte ganger gjennom prosessen.

Under og etter transkriberingen av mine seks intervjuer tenkte jeg mye over hva det informantene sa egentlig kunne brukes til. Jeg både lyttet til lydopptakene og leste gjennom transkriberingen gjentatte ganger. Det skulle gå flere uker før jeg satte meg ned og begynte å skrive på oppgaven. Stoffet ble således liggende og gjære i bakhodet på meg i lengre tid. Dette ligger tett opp mot den beskrivende fasen (a), hvor man skal stille spørsmål knyttet til innholdet i, hensiktsmessigheten av, og kvaliteten av dataene som er innsamlet (11). Det handler også om hvilke begrensninger dataene har. Fullt ut å forstå begrensningene i dataene så tidlig i prosessen var ikke mulig for meg, og følgelig gikk jeg tilbake til denne fasen også senere i prosessen - etter at teori og data fremsto klarere for meg.

Organiseringsfasen (b) er nært knyttet til sammenvevingsfasen (c). Organiseringen handler om å få data ned på papiret og reorganisere dem slik at de bidrar til å svare på forskningsspørsmålet (11). Crabtree og Miller beskriver tre organiseringsstiler: *the editing style*, *the template style*, *the immersion and crystallization style* (ibid.). Den sistnevnte er den mest nærliggende min stil. Den er vanskelig å beskrive og handler i stor grad om å la seg nedsenke i materialet og erfare teksten, for dernest - gjennom refleksjon - å komme til en intuitiv krystallisering av dataene (11). Jeg leste med andre ord intervjuene opptil flere ganger og jeg begynte som nevnt ikke å skrive på oppgaven før det var gått en tid. I mellomtiden leste jeg blant annet mye teori og levde mitt "normale" liv, hele tiden med en bevissthet om oppgaven og mine intervjuer. Sammenvevingen begynte her, før tankene kom ordentlig ned på papiret, med utgangspunkt i problemstillingen - som jeg har justert noe

underveis i prosessen. Ut fra min forståelse av teorien søkte jeg etter sitater og utsagn fra mine informanter som kunne bidra til å belyse fenomenene jeg skriver om.

Den fjerde fasen (d), som Crabtree og Miller (11) sier omhandler bekreftelse og legitimering av dataene, har jeg i mindre grad fulgt. Crabtree og Miller foreslår blant annet to strategier for denne fasen, hvor man da enten involverer informantene i fortolkningen av dataene eller benytter seg av andre personer som uavhengige fortolkere av dataene. Hovedgrunnen til at denne fasen er utelatt, er manglende tid og ressurser, for meg selv, for informantene og eventuelt for andre. Gitt oppgavens omfang og hensikt, anser jeg det som fullt ut forsvarlig å utelate denne fasen.

Presentasjon av funn kan gjøres på mange måter. Den siste fasen til Crabtree og Miller (11) henviser til hvordan forskeren velger å presentere sine funn. I min oppgave har jeg valgt å presentere mine funn som historier. Gjennom seks historier presenteres mine informanter og deler av deres utsagn. Disse historiene er ment å skulle gi leseren et inntrykk av hvem vi har å gjøre med og legge til rette for en mer givende lesning. I drøftingen vil jeg dessuten supplere med flere sitater og uttalelser fra intervjuene og forsøke å sette informantenes historie inn i et teoretisk perspektiv hvor fenomenene jeg ønsker å utforske, kommer til uttrykk.

3.4 Reliabilitet

Påliteligheten, eller reliabiliteten, i en forskningsstudie er av vesentlig betydning. I denne oppgaven har jeg selv stått for gjennomføring av alle intervjuene, samt transkriberingen. Intervjuguiden er forsøkt formulert så åpent som mulig for å unngå påvirkning av egne standpunkt, og jeg har i størst mulig grad fulgt guiden gjennom prosjektet. Min egen rolle som enhetsleder innenfor samme fagfelt ble gjort kjent for alle informantene og kan ha påvirket svarene, men jeg opplevde hele tiden at jeg fikk åpne og ærlige svar fra informantene, og at min rolle ikke hemmet dem i måten de uttalte seg på. Det er likevel viktig at man som forsker er seg bevisst sin egen (dobbel)rolle i intervjusituasjonen (som forsker og fagkollega) og når man analyserer og tolker funnene i ettertid. Videre kan selvsagt egne holdninger og meningsytringer ha kommet frem i intervjusituasjonen, blant annet gjennom ubevisst non-verbal kommunikasjon.

3.5 Intern validitet

Det er mange meninger om fenomenet organisasjonsforpliktelse, og fenomenet er i denne oppgaven utforsket i en spesifikk kontekst, nemlig den sikkerhetspsykiatriske. Malterud (9) hevder at det er viktig å ta stilling til hva metoden og materialet gir anledning til å si noe om. Å gjøre det betyr å vurdere undersøkelsens interne validitet (ibid.).

For denne oppgavens del er det mitt forsøk på å fortolke mine informanternes historier, og å sette dem inn i et teoretisk perspektiv, som representerer den største interne validitetsutfordring. Min bakgrunn fra sikkerhetspsykiatrien - fagfeltet som er gjenstand for min undersøkelse - og min begrensede erfaring som forsker, vil sannsynligvis bidra til å svekke validiteten i noen grad.

3.6 Overførbarhet

Malterud (9) anbefaler å bruke betegnelsen overførbarhet fremfor generaliserbarhet. Hun sier at den første betegnelsen gir mindre ambisiøse assosiasjoner. Den skal antyde at de funn man gjør har en relevans som er tydelig kontekstbegrenset. Betegnelsen generalisering gir mer allmenne assosiasjoner. Man snakker imidlertid i begge tilfeller om dette som et spørsmål om ekstern validitet.

Jeg har valgt å utforske et generelt fenomen, nemlig organisasjonstilhørighet, men innenfor et avgrenset område, nemlig sikkerhetspsykiatrien. Mine funn er således knyttet til en både faglig og geografisk avgrenset virkelighet. Likevel tør jeg påstå at enkelte av funnene kan være overførbare til andre deler av sikkerhetspsykiatrien (enn dem jeg har studert) og til andre fagområder i (det offentlige) helsevesenet.

4 SEKS HISTORIER

Sidney Lumets film "12 Angry Men" (Tolv Sinte Menn) fra 1957 handler om tolv jurymedlemmer som skal komme frem til en felles avgjørelse om en ung mann er skyldig eller ikke skyldig i et drap. Jurymedlemmene er anonyme og er ikke kjent med hverandres navn. De er på sett og vis tingrettens informanter. Filmens siste scene er av en viss betydning for hvorfor jeg presenterer mine funn i form av seks historier.

(På vei ut av juryrommet)

Jurymedlem #9: Hei! ... Hva heter du?

Jurymedlem #8: Davis

Jurymedlem #9: [håndhilser på #8] Jeg heter McCardie.

[pause]

Jurymedlem #9: Vel... farvel.

Jurymedlem #8: Farvel.

Kilde: imdb.com (fritt oversatt av undertegnede)

Informantene jeg har snakket med forblir anonyme, men de bærer likevel individuelle historier som er viktige å få frem for å belyse fenomenet jeg søker å utforske. Et nøkkelement i formidling og nyttiggjøring av materialet man har kommet frem til i kvalitative studier er en godt skrevet forskningsrapport. For å sette leseren inn i den kontekstuelle virkeligheten informantenes utsagn spinner ut fra, har jeg valgt å presentere hver og én av de seks informantene som seks individuelle historier. Detaljer som har betydning for identifisering av informantene, men som ikke er avgjørende for det meningsbærende innholdet, er for ordens skyld endret eller fjernet. Dette vil ikke komme frem av historiene. Fiktive navn er tildelt hver enkelt informant for å gjøre leseropplevelsen behagelig.

4.1 Ringo

Ringo er i begynnelsen av tredveårene. Han har en 3-årig helsefaglig utdanning (ikke sykepleier) fra et av våre skandinaviske naboland. Han fremstår engasjert og interessert når han svarer på mine spørsmål, og i tillegg til å være ansatt i miljøterapeutstilling er han verneombud og dataansvarlig i et prosjekt om fysisk aktivitet. Han er gift og har barn. I 2008 var han ferdig utdannet og ønsket å reise hjem igjen, til Norge, med sin lille familie. De bosatte seg først på et mindre sted på Østlandet hvor han arbeidet innen psykisk helse i kommunesektoren for en periode.

I dag jobber han i en 100 % fast stilling på en sikkerhetspsykiatrisk enhet. Når jeg spør ham hva enheten heter, svarer han at enheten har hatt flere ulike navn over de siste årene. Ringo har en svært pragmatisk tilnærming til dette. For eksempel så omtaler han arbeidsplassen med minst fire ulike navn, det være seg bygnummer, navn på geografisk lokalisasjon, nåværende navn på enhet, eller også tidligere navn på enheten, alt ettersom hvem han snakker med.

Ringo har jobbet tre år på enheten. Den ble omgjort til en sikkerhetspsykiatrisk enhet tre måneder før han startet. Ringo og familien har bosatt seg "et kvarter unna" arbeidsplassen. På fritiden pakker han helst sekken og tar med teltet ut i skogen, som ligger 20 meter fra huset. Han er også aktiv i diverse idretter.

Stillingen han i dag besitter fant han gjennom et ordinært arbeidssøk på Finn.no og tilsvarende kanaler. Han var fast bestemt på å fortsette innenfor psykiatrien. Arbeidsplassens beliggenhet og tilhørende helseforetak spilte også en liten rolle i beslutningen om å søke. Når jobben var «i boks», etablerte han og familien seg i nrområdet.

Ringo forteller at det ikke eksisterte noen stillingsbeskrivelse da han begynte i jobben, noe som har gjort det mulig for ham å skape sin egen hverdag. Ved hjelp av stillingsbeskrivelser fra andre tilsvarende enheter på Østlandet og det faktiske behovet på enheten, har han utarbeidet en stillingsbeskrivelse i samarbeid med enhetslederen. Tilleggsfunksjonen som dataansvarlig er ikke formalisert i en skriftlig rutine, men funksjonen er godt beskrevet i prosjektbeskrivelsen som er utarbeidet på avdelingsnivå. På grunn av denne dataansvarlig-funksjonen er Ringo frikjøpt fra deler av turnusarbeidet. I dette frikjøpet har han ansvar for å

koordinere innsamling av data som de ansatte har dokumentert på egne skjema. Ringo forteller om dette prosjektet med mye entusiasme og sier selv at "det er kjempespennende, selvfølgelig, jeg brenner jo for fysisk aktivitet". "Når jeg får et prosjekt slengt i fanget som jeg kan styre det her med... YES!", sier han og ler. Bruk av fysisk aktivitet var en av forventningene han hadde til jobben da han søkte, men som ikke ble innfridd, for - som han sier - "på det tidspunktet, da var det ikke et tilbud her". Andre forventninger hadde han ikke, ettersom han ikke hadde noen tidligere erfaring med sikkerhetspsykiatri.

På spørsmål om han har satt seg mål for fremtiden, svarer Ringo at han "har hatt noen klare mål", som "å få et utvidet kunnskapsnivå innen kultur". Dette begrunner han med at det blant pasientene er "mye fremmedkulturelt og det er mye kultur" og "mange kulturaspekter som jeg gjerne skulle hatt mer kunnskap om". Videre har han satt seg som mål om å ta en videreutdanning i tverrfaglig psykisk helsevern, noe han anser som svært realistisk, fordi - som han sier - "dette er et universitetssykehus så det ligger godt til rette for videreutdanning".

"Jeg lever i en SAS-verden", sier Ringo når jeg spør ham om tverrfaglighet på enheten. "Sykepleier alle steder", forklarer han at det betyr. Det er et begrep han har plukket opp da han jobbet i kommunen. Han sier at han i begynnelsen måtte legitimere egen fagbakgrunn for de andre ansatte på enheten og at mye av tiden gikk med på å forklare hvilken kompetanse han selv har. Nå har dette bedret seg, mye takket være at han har utformet en stillingsbeskrivelse og har flere ansvarsområder, som for eksempel det nevnte prosjektet og ADL²-kartlegging med mer.

Ringos erfaring fra sikkerhetspsykiatrien har han utelukkende fra sin nåværende stilling. Han synes derfor det er vanskelig å si noe generelt om sikkerhetspsykiatri som fagfelt, for som han sier: "det er jo så mange omrokkinger og omveltninger i systemet - vi har jo utallige ganger - faktisk tre eller fire ganger, tror jeg - i løpet av de siste tre årene her - skifta navn". Likevel nevner han "trygge rammer" som et viktig stikkord. Videre forteller han om de spesielle utfordringene ved enheten han jobber på. Tidligere var enheten en allmennpsykiatrisk enhet og nå, sier han, "sliter vi med å endre holdningene her". Videre forteller han at "vi har lukkede dører, vi skal ha på oss alarm, vi skal være 2 til 1 i visse

² Activities of Daily Living, eller aktiviteter i dagliglivet: Aktiviteter i dagliglivet, meningsfulle og målrettede handlinger som mennesker utfører på ulike livsområder (http://sml.snl.no/aktiviteter_i_dagliglivet)

situasjoner, vi har store utfordringer her". De fleste av de som jobbet på enheten før den ble sikkerhetspsykiatrisk enhet jobber der ennå.

Ringo trekker frem kollegaene som det viktigste for ham på arbeidsplassen. På spørsmål om hvor hans lojalitet ligger, svarer han: "den ligger hos kollegaene". Han utdyper dette med å si: "vi er kjent for å ha et veldig godt kollegialt miljø her - det har vi". Han forteller at ikke hvem som helst kan jobbe på en sikkerhetsenhet, og vektlegger viktigheten av humor: "med det vi har i hverdagen her, med utageringer, trusler og sykdomsbildet, så har vi nok en ... vi takler nok alt det ved å ha mye humor og galgenhumor". Videre beskriver han en hverdag hvor man aldri snur ryggen til pasienter, og hele tiden er på tå-hev. Likevel mener han at de ikke bærer preg av dette når de er på jobb, noe han eksemplifiserer med å fortelle om kommentarer de får fra sommervikarer som sier "det ser jo ut som dere går rundt og dasser hele tida, ikke gjør noe som helst". På grunn av pasientenes alvorlige sykdomsbilde og langvarige opphold, blir de små seirene viktige for Ringo i hans faglige hverdag. Han lar seg motivere av pasientenes mestringsfølelse og viser til en konkret episode hvor en pasient økte sin ukentlige aktivitet med mangfoldige minutter. "Du ser hos pasienten at, okei, her er det en indre motivasjon et eller annet sted... oj... den fanger vi opp, og når du da får respons på den... så er det .. da ..altså, da blir det nesten en sånn personlig seier", sier han med tent stemme.

Ringo forteller at han aldri har gruet seg til å gå på jobb. Spesielt på dager hvor de har planlagte aktiviteter utenfor sykehusområdet gleder han seg til å gå på jobb, fordi han på den ene siden "får gjort noe annet", og på den andre siden gleder seg til "å se mestringsfølelsen hos pasientene", for - som han sier - "det er derfor jeg er her, det er derfor jeg vil jobbe med mennesker".

4.2 Marvin

Marvin er sykepleier i slutten av tjue-årene. Han har samboer og skal snart bli pappa. Han ble sykepleier fordi han i militæret fikk høre at yrket "er bra for mennfolk og gir mange muligheter". Han har vært sykepleier siden 2012, og jobber i dag på en sikkerhetspsykiatrisk enhet på Østlandet.

Han har jobbet på enheten i cirka en måned. Før han begynte å jobbe her, jobbet han i akuttpsykiatrien i samme helseforetak. Han hørte om jobben gjennom en kamerat som jobber på samme sted. Han nevner reiseveien som den viktigste årsaken til at han skiftet jobb. Nå slipper han kø og har kort vei mellom jobb og hjem. I likhet med enheten til Ringo, har også denne enheten skiftet navn ved gjentatte anledninger. Marvin har likeledes en pragmatisk tilnærming til dette og omtaler enheten ved de ulike navnene etter hva som passer situasjonen best. Innenfor samme helseforetak har den et navn som er knyttet til lokalisasjonen, og innenfor lokalisasjonen omtales den bare som en bokstav ("B") eller "sikkerhetspost".

Marvin hadde noen forventninger til arbeidet som ikke ble innfridd. Han opplever blant annet at det er færre utfordringer på nåværende arbeidsplass enn det var i akuttpsykiatrien; "faglig sett så har akuttpsykiatrien mye mer å lære [bort] enn her da, på sikkerhetsposten", sier han. Videre hadde han noen forventninger til rammene på en sikkerhetspost som han ikke opplever er tilstede ennå. Bakgrunnen for dette tror han kan være "omorganisering fra annen type psykiatri til sikkerhetspost for noen år siden". At det er mange "småledere" eller uformelle ledere anser han også som et hinder for å enes om hvilke retningslinjer og rammer som bør gjelde på enheten. Han opplever også at det er for få menn som jobber på enheten, og at det generelt mangler gode rutiner.

På spørsmål om hva Marvin mener er det viktigste fokusområdet i sikkerhetspsykiatri, svarer han "sikkerhet" og ler litt. Han utdyper: "liksom, det grunnleggende, låse skap, ikke ha masse brusflasker liggende, ja, sikkerhetsrunder - at de blir utført ordentlig, at det ikke flyter rundt og ... ja, en del slike basis-ting da som må være på plass" og til slutt oppsummerer han: "Rammer, ikke sant. Trygge rammer. For at vi skal føle oss trygge."

Marvin har jobbet i samme helseforetak i snart to år og svarer på spørsmål at han har en viss opplevelse av tilhørighet til helseforetaket. Det som motiverer Marvin i jobben er faglige utfordringer, noe han opplever å ha lite av i nåværende stilling. Han sier han har en nøytral innstilling til arbeidet, og at han forsøker - og klarer - å "skille jobb og privatliv mest mulig" og at han hjemme "ikke snakker så mye om det". Ettersom han er ny i jobben opplever han ikke noen spesiell tilhørighet til miljøet, men sier om seg selv at han "er smilende og glad, aldri sur" og at han sprer godt humør i miljøet. I tillegg har han, etter eget utsagn, opparbeidet "ganske gode relasjoner til pasientene".

Marvin har fått tilbud om å begynne å jobbe igjen i akuttpsykiatrien og selv om det innebærer lengre reisevei, sier han at han vurderer tilbudet. Han hevder det er flere faglige utfordringer der. Når jeg spør om hva som eventuelt må til for at han skal bytte tilbake til den gamle jobben, svarer han raskt og kontant: "høyere lønn". En løsning Marvin nevner, som både innfrir ønsket om høyere lønn og løser ulempen med reisevei, er at han begynner å jobbe natt på gammel arbeidsplass; da slipper han unna kø, og det betaler bedre. Ulempen han ser der, er at han mister de faglige utfordringene.

Organiseringen på enheten står ikke helt klart for Marvin, sannsynligvis fordi han er såpass ny. Han forteller at de har teamledere, fagsykepleier og assisterende enhetsleder, men når vi går nærmere inn i detaljene, har han vanskelig for å svare. "Det er surrete", sier han. På spørsmål om hvordan han mener ledelsen burde være, svarer han: "vi trenger en tydelig leder, ikke sant. Tydelig kommunikasjon, rett og slett. Fra leder til ansatt. [Leder] må tørre å ta ting opp, ikke bare skyve det bort, ikke sant. Da merker man at... ja, det blir litt vagt."

Når jeg spør Marvin om han angrer på at han ble sykepleier, avkrefter han dette. Han er derimot mer sikker på valget nå enn tidligere, mest fordi han "aldri blir arbeidsledig". På spørsmål om han angrer på at han begynte i sikkerhetspsykiatrien, svarer Marvin bekræftende på dette. Han sier at hadde det ikke vært for reiseveien hadde han "blitt på akutt[psykiatrisk]".

4.3 Jules

Jules har et stødige håndtrykk når vi hilser og fremstår selvsikker og trygg. Han sier han har gledet seg til å møte meg og er spent på spørsmålene mine. Vi setter oss ned overfor hverandre og begynner å snakke.

Jules fylte førti for ikke mange år siden. Han jobber som sykepleier og assisterende enhetsleder på en sikkerhetspsykiatrisk enhet på Østlandet, ikke langt fra hovedstaden. Her har han jobbet i over tyve år. Han er gift og har tre barn og er bosatt like i nærheten av sykehuset. Han er ansatt i en 100 % fast stilling, og jobber turnus. Innimellom er han "frikjøpt" fra kvelds- og helgevakter i forbindelse med oppgaver tilknyttet stedfortrederrollen (assisterende enhetsleder).

Det året Jules fylte nitten var han på god vei til å bli håndverker. Han tok fagbrev. Dette var på slutten av 80-tallet, på den tiden da "ballongen sprakk". Det førte til full stans i det meste av byggevirksomhet, og Jules gikk inn i en lengre tids permisjonsperiode. Han tenkte: "Jeg må jo ha jobb." Han hadde hørt at det var lett å skaffe seg ekstrajobber på det lokale psykiatriske sykehuset, og han tok kontakt og fikk jobb. Etter ett til to år på sykehuset forsøkte han seg litt til som håndverker og tok ferdig fagbrevet. Grunnet fortsatt stillstand i byggebransjen, sto han uten jobb, og returnerte til sykehuset. Etter å ha jobbet ekstra på sykehuset noen år, fikk han fast stilling på begynnelsen av nittitallet. I begynnelsen var Jules ufaglært, men etter å ha opparbeidet seg en del realkompetanse, ønsket han å formalisere den. Han utdannet seg derfor til hjelpepleier - med økonomisk støtte fra sykehuset. Etter noen år som hjelpepleier, ønsket han å utdanne seg videre, og ble - nok en gang med økonomisk støtte fra arbeidsgiver - sykepleier.

Før Jules jobbet på den sikkerhetspsykiatriske enheten jobbet han noen år på en allmennpsykiatrisk post som var lokalisert i et annet bygg på sykehusområdet. På slutten av nittitallet ble den posten flyttet til et nytt bygg. Det er her den sikkerhetspsykiatriske enheten ligger i dag, eller som Jules sier: "Så ble vi omdøpt til sikkerhetsenhet for noen år siden." I likhet med Marvin og Ringo har Jules et pragmatisk forhold til enhetens navn, og han omtaler den med ulike betegnelser, avhengig av hvem han snakker med og hvor han befinner seg (det være seg på seminar, internt eller eksternt, og så videre).

Det er cirka fem år siden enheten ble omgjort til en sikkerhetspsykiatrisk enhet. Om dette sier Jules: "Problemet er at du bytter navn på døra. Og så innbiller man seg at da er man det man kaller seg. Og det blir veldig feil. Det blir veldig galt. For vi var jo en sammensetning av [ulike enheter på grunn av omorganisering og nedlegging] (...) Noen hadde jobbet med alderspsykiatri og noen hadde jobbet på lukket post, noen på åpne poster - sånne ting. Så vi var en blanding av mange personale med forskjellige type bakgrunn i psykiatrien. På godt og vondt. Og når man da setter skilt på døra og kaller seg en sikkerhetsenhet, så betyr ikke det at personalet er med på forvandlingen. Selv om posten heter noe annet."

Han forteller videre om en kartlegging av de ansatte i forkant av omorganiseringen, for å avklare hvem som ønsket å fortsette å jobbe på enheten etter at denne skulle bli til en sikkerhetspsykiatrisk enhet. De som ikke ønsket å jobbe der ville da få tilbud om arbeid på andre poster på sykehuset. Om dette sier Jules: "Dette er jo mennesker som har jobbet

sammen i ti, femten år, de er venner privat, de er venner på jobb, de er i omgangskretsen, det kollegiale (...) Så det var nok mange som valgte å være her ut fra hvem de jobber sammen med. [For å unngå å] begynne i et nytt miljø. Det slår jo heller ikke så heldig ut. "

Selv om Jules har vært ansatt i over tyve år og trives godt har han ingen planer om å være ansatt på enheten til pensjonsalderen slår inn, men har heller ingen konkrete planer om å slutte med det første. "Spør du kona mi, så kommer det sikkert et og annet fram. Hun ønsker noe annet på vegne av meg. Hun vil ha meg inn i organisasjon og ledelse", sier han, og legger til: "Jeg må si: Ja, det hadde vært helt forferdelig" [å bli her til pensjonsalder].

I løpet av de tyve årene Jules har vært ansatt har arbeidsplassen vært organisert under tre ulike foretak (kommune, stat og regionalt helseforetak) og - som nevnt - vært gjennom mange navne- (og innholds-) endringer. Han anser sitt forhold til arbeidsplassen som forholdsvis avbalansert og gjennomsnittlig, og selv om han "i perioder har lyst til å henge ut av vinduet og spy" er han for det meste fornøyd. Han liker å jobbe med mennesker og motiveres av arbeidsoppgaver som engasjerer ham. "I psykiatrien er det jo ikke vanskelig å komme på jobb og bare være der. Og gå hjem igjen. Det er ikke noe problem. Men det blir, for meg, litt for kjedelig. Jeg kan ikke ha en jobb hvor jeg bare går inn og så går jeg ut igjen. Det må være noe som engasjerer meg, noe jeg kan jobbe med.", sier han. Som assisterende enhetsleder får han tildelt oppgaver og ansvarsområder som øvrige sykepleier ikke har; denne rollen er ikke formalisert i tittelen, men det er en funksjon han innehar i tillegg til sykepleierrollen. Han blir kompensert lønnsmessig og går i perioder mer dagtid enn kveld for å kunne oppfylle rollen som assisterende (eller stedfortreder som det også kalles). I tråd med det Jules sier om å ha noe å jobbe med, foretrekker han å jobbe dag fremfor kveld, for - som han sier: "Det skjer mer på dagen. På dagtid er behandlerne til stede. Eventuelle tilbud ute. Skal du ha møter, skal du ha forvern, avtaler med bydeler, hjemmebesøk - uansett hva det er, så er det dagtid (...) Kveldstid blir veldig mye komme og bare være [tilstede]".

Andre motiverende faktorer for Jules er følelsen av mestring, som for eksempel å "få inn gode samtaler med pasienter" han er ansvarlig for, "endelig nådd inn", "kanskje blitt akseptert". Jules forteller også at personalsammensetningen kan være avgjørende for trivsel på jobb: "Man kan se i vaktboka framover og vite hvilke vakter som blir problematiske." Han forklarer dette med at det kan være vanskeligere å samarbeide med en som har jobbet i mange år, dersom den personen har et annet faglig syn på en praktisk utfordring. "Noen

ganger er det bedre med en som ikke har erfaring enn en som kanskje har mye. For du kan ikke si til en med erfaring: Du skal sitte her, sånn og sånn. Ferdig. ", sier han. Kjemi er også viktig, og han føler selv noen ganger at han kan glede seg til jobb på grunn av personalsammensetningen: "Er det vi som skal jobbe sammen? Vi fungerer knallbra, dette blir gøy."

4.4 Mia

Mia er sykepleier. Hun startet på studiet rett etter videregående. Hun hadde egentlig tenkt å bli psykolog, men kom ikke inn på studiet og fant ut at hun ville prøve noe annet i stedet for å ta opp fag. Hun var innom tanken på å bli jordmor før hun landet på sykepleie. "Det er jo veldig mange muligheter, tenkte jeg, innenfor sykepleien", sier hun. Mia er i midten av 20-årene og jobber på en sikkerhetspsykiatrisk enhet på Østlandet. Der har hun jobbet i litt over ett år. Da hun begynte hadde hun vært sykepleier i ett år og hadde jobbet i vikariat på et distriktspsykiatrisk senter (DPS). Da DPSet ble lagt ned på grunn av omorganisering, ønsket hun ikke å bli med i en innplasseringsprosess og søkte seg derfor til denne sikkerhetspsykiatriske enheten. Hun hørte om jobben gjennom en kollega på DPSet, en kollega som senere har begynt på samme sted.

Før hun begynte på enheten så hun for seg noe annet enn det som møtte henne: "Trur kanskje jeg så for meg mer antisosiale pasienter med mindre empati som på en måte var vanskeligere å få kontakt med, og som på en måte var.. ja, at det smalt oftere, da." I stedet møtte hun "allrighte pasienter" og "mange som man tenker at hvis du hadde møtt dem på gata, så hadde du ikke tenkt at de var syke". Hun sier også at hun hadde sett for seg - og ønsket seg - et noe høyere tempo. "Jeg tror nok jeg er litt sånn der... liker at det skjer littegrann og sånt noe. Så jeg hadde kanskje ønsket et høyere tempo, men likevel så er det jo flott at det er rolig her. Jeg tenker at det er jo bra at pasientene har det fint og at man får til gode relasjoner som unngår at det skaper unødvendig utageringer og konflikter.", sier hun.

Slik Mia ser det bør sikkerhetspsykiatri være "et tilbud for pasienter som enten er dømt til tvunget psykisk helsevern eller pasienter som har spesielle utfordringer i forhold til utageringer og lignende". Det skal være fokus på sikkerhet, både på vegne av de ansatte og på vegne av pasientene. "Vi er alltid godt bemannet og skal alltid være to stykker sammen, se

hverandre til enhver tid", sier hun. "Til tross for at det kan være veldig lange, rolige perioder - så må vi alltid være klar over at dette er pasienter som har gjort alvorlige hendelser tidligere". Mia forteller om rutinene og at de har en sikkerhetsinstruks som de ansatte må sette seg godt inn i når de starter på enheten. Hun forteller også om uskrevne regler som det kan være vanskelig å lære seg: "Det var en av de største utfordringene mine når jeg begynte her, at det er utrolig mye regler som kommer til liksom... til underveis. Og som ikke står noe sted, som du bare må kunne."

Om organiseringen på posten sier Mia at det er "veldig mange småledere". De har en seksjonsleder og en assisterende seksjonsleder, i tillegg til tre teamledere, en ansvarsleder per vakt. "Personalgruppen er delt opp sånn at de har hver sin teamleder. To teamledere på dag/kveld, og så er det en teamleder på natt. Og de har jo egentlig medarbeideransvar, da. Og vi man melde ting til dem, hvis det er noe.", sier hun. Likevel er ikke denne teamlederen å anse som leder, ettersom det er seksjonslederen som har det formelle personalansvaret. "Jeg jobber jo sammen med denne personen, sånn at det er jo også en kollega", sier Mia om sin teamleder. Hvis Mia fikk gjort noe med organiseringen hadde hun gjort noe med teamlederne. Det begrunner hun med at "det er vanskelig for en leder å ha personalansvar for alle disse [ansatte], men jeg synes ikke det er veldig gunstig at kollegaen din har medarbeidersamtaler og at - på en måte - kollegaen din er lederen din".

Av tilleggsoppgaver Mia har utover vanlig sykepleierstilling er noe som kalles "koordinator i team". Når hun forteller at hun er koordinator i tre team, blir jeg overrasket og spør hvordan hun kan klare alt dette. "Ja, det er litt sånn klemt innimellom, da." svarer hun. Denne tilleggsoppgaven blir ikke kompensert lønnsmessig. "Jeg veit at jeg må jobbe mer med meg selv. Fordi at jeg har litt problemer med å delegere bort ting." sier hun etter hvert som vi snakker litt mer om hvor mye hun har å gjøre.

Mia trives godt på enheten. Hun gleder seg som oftest til å gå på jobb. Hun trekker frem at det er mange bra kollegaer og at det er et godt miljø. Hun beskriver det slik: "Det er en veldig sånn uformell sjargong blant de ansatte. Tuller mye, er veldig på nett, vi er mye sammen sosialt også. Det er god stemning, som oftest. Og det er mye av det som skal til da, hvis jeg vet det er et vaktlag som på en måte gjør at det er alright å komme på jobb, og ting flyter greit. Man samarbeider godt. Og så kan også det være grunnen til at man innimellom også tenker at: Å, nei - i dag gleder meg jeg virkelig ikke til å dra på jobb, liksom."

Utfordringene Mia ser dreier seg i all hovedsak om at sykepleierne i for liten grad blir involvert i behandlingsrelaterte møter, hvor hun mener behandlerne (legene og psykologene) i større grad enn sykepleierne tar ordet. "Det er ofte at sykepleierne blir litt stille", sier hun. Dette skyldes blant annet at det er for få ansatte sykepleiere. Blant annet er det vanskelig å møte kravet om minst to sykepleiere per vakt. "Det skal være to per vakt, men vi ser jo at det har slutta en del sykepleiere, og det har drøyd littegrann i prosessen med å ansette nye", sier hun og forklarer at dette - i en periode - har ført til et stort press på de sykepleierne som er igjen. Bakgrunnen for at sykepleiere har sluttet, tror Mia er at forventninger ikke blir innfridd. Mia peker også på at det er en utfordring at det er få mannlige ansatte og at sykefraværet er høyt. Hun tallfester det ikke, men sier: "det er usannsynlig høyt, så jeg tenker at det ikke bare kan være sykdom".

Mia motiveres av mestring, og spesielt positive tilbakemeldinger fra kollegaer. "Jeg tror nok jeg er veldig selvkritisk." sier hun. "Jeg reflekterer veldig mye over ting jeg gjør, i etterkant, men hvis jeg føler at jeg har håndtert situasjoner på en allright måte så er det med på å bidra til at jeg på en måte ser positivt på den dagen." Hun setter også pris på å være med pasientene ut på turer, "oppleve dem utenfor sykehusets fire vegger", som hun selv sier. Det er satt av et kvarter på slutten av hver vakt hvor de ansatte sammen går gjennom dagen og gir hverandre tilbakemelding. Mia forteller at de ikke alltid bruker den avsatte tiden, men når de bruker den er det viktig å evaluere "100%-ansvaret". Dette begrepet er noe ledelsen har definert. "Det innebærer at du på en måte har gjort de oppgavene du står [oppført] på (...) Har du tatt ansvarsoppgavene dine, har du sett kollegaene dine? Hvis det har vært et eller annet, har du hjulpet til?" forklarer Mia.

Til forskjell fra alle de andre jeg har snakket med har Mia lang reisevei. Hver dag kjører hun bil til og fra jobb, tre kvarter hver vei. Mia beskriver seg selv som lojal. Hun sier for eksempel: "Jeg er ikke sånn karriereklattrer. Og jeg er ganske stedbundet når jeg har kommet en plass." Lojaliteten, sier hun, er rettet mot pasientene, kollegaene og ledelsen (på enheten) og ikke den overordnede organisasjonen (sykehuset/helseforetaket). Av fremtidsmål nevner Mia at hun ønsker å ta videreutdanning i psykisk helsevern. Hun er ikke fremmed for tanken på å jobbe på samme enhet i ti år til, men hun ser også for seg andre muligheter, som for eksempel å jobbe i andre deler av psykiatrien. Hun kunne ikke tenke seg å jobbe på enheten til hun blir pensjonist, men begrunnelsen for det er "at sikkerhetspsykiatri ikke passer for folk

som nærmer seg 67 år!". Hvis Mia fikk et jobbtilbud i dag, hadde hun vurdert det ordentlig hvis lønnsøkningen var vesentlig, i størrelsesorden 50 000-75 000 kroner, men hun søker ikke aktivt etter ny jobb.

4.5 Amanda

Amanda er spesialsykepleier. Det vil si at hun er sykepleier med videreutdanning i psykisk helsevern. Hun jobber på en sikkerhetspsykiatrisk enhet på Østlandet. Hun er et par år eldre enn tretti og har jobbet på enheten i over 10 år. Hun startet på enheten som trainee-sykepleier og likte seg så godt at hun gikk over i fast stilling da trainee-perioden gikk ut. Hun kan ikke huske hvorvidt stillingen var utlyst eller ikke, og intervjuet omtaler hun som "et slags intervju" hvor det på forhånd var bestemt at hun skulle få fast stilling. Før hun gikk inn i trainee-stillingen hadde hun vært sykepleier i cirka ett år og hadde jobbet i ulike vikariat i somatikken.

Forholdene som gjorde at hun valgte å gå over i fast stilling for ti år siden, var at hun opplevde miljøet som godt, delvis fordi det var mange menn som jobbet der - "at det ikke er kvinnedominert" - og at pasientgruppen var spennende. I tillegg hadde hun et ønske om å jobbe i psykiatrien. Forventningene hun hadde til enheten ble i stor grad innfridd, ettersom hun var kjent med enheten fra trainee-perioden.

I tillegg til å fylle stillingen som spesialsykepleier, innehar Amanda en tilleggsfunksjon; hun er gruppeleder. Dette er en ikke-formalisert funksjon, det vil si at hun verken blir kompensert lønnsmessig eller har tilrettelagt turnus. Funksjonen er heller ikke beskrevet i internsystemet. "Det står på ei tavle at jeg er gruppeleder", sier hun, "pasientene vet det og personalet vet det". Hun har ambivalente følelser til å inneha funksjonen, og har flere ganger vurdert å si den fra seg. Hun har blitt lovet av lederen at han skal vurdere muligheten for økonomisk (eller annen) kompensasjon for funksjonen, men ingenting har skjedd. "Jeg har på en måte lyst til å gjøre en god jobb, jeg har lyst til at ting skal funke bedre, både for pasienter og personal", sier hun om hvorfor hun likevel har fortsatt med gruppeleder-funksjonen. Hun legger til: "det er jo utnytting av folk, synes jeg da".

Amanda beskriver hverdagen sin som sykepleier på følgende vis: "Dagene kan være veldig forskjellige. Noen ganger er man ansvarsvakt og da har man da ansvar for hele avdelingen, for at driften der skal gå rundt på sånn daglig basis. Og så er jeg gruppeleder og har ansvar da for at, ja, at primærgruppen rundt pasienten fungerer, at pasientens behandlingsopplegg er oppe og går. Og så er det dager hvor man da er pasientkontakt. Har ansvar for ja, hver enkelt pasient. Kort sagt."

For Amanda bør en sikkerhetspsykiatrisk enhet være "et sted hvor man har nok folk til å håndtere det meste" som for eksempel "utagerende, krevende pasienter". Hun beskriver også sin opplevelse av sikkerhetspsykiatriske enheter som steder hvor "det jobber veldig mange forskjellige mennesker" og at disse er "rare, spesielle folk", men - legger hun til - "det trur jeg det er overalt". Hun mener de som jobber der må være "sterke folk" som "skal tåle litt". Med sterk mener hun "sterke personligheter" og "ikke muskler". Det som engasjerer Amanda mest i jobben er når enheten involveres i mediasaker, fordi det er spennende å se hvordan man reagerer på det. "Jeg trur hvis vi ikke hadde vært i denne jobben her så hadde vi sett det med helt andre øyne enn hvis vi faktisk jobbet her" sier hun.

Om utviklingen over de siste ti årene, sier Amanda at mye har endret seg. I starten var "dagene kanskje litt i overkant utfordrende innimellom" fordi det var en annen pasientgruppe. Dette bidro til at hun opplevde en kontinuerlig utvikling og at det var mye å lære. De siste par årene har Amanda vært "veldig åpen for å finne [s]eg noe nytt". Hun sier: "jeg må bare finne meg noe nytt først". Hun opplever at hun har stagnert litt på sin nåværende arbeidsplass, spesielt fordi det for tiden er lite fokus på fag og utvikling. "Det er ikke veiledning, man blir sendt lite på kurs, man går på en måte rundt her og suser i sin egen lille boble", sier hun. Det er tre ting som holder Amanda tilbake fra å hoppe på den første ledige stillingen hun kommer over. Det første hun nevner er kollegaene. Hun setter pris på dem, sosialt og faglig. For det andre har hun en gunstig arbeidsavtale som innebærer kortere ukentlig arbeidstid og en ekstra ferieuke. Til sist nevner hun at arbeidsgiveren er svært fleksibel når det gjelder vaktbytter, noe som gjør at hun i perioder kan ha lengre friperioder og reise vekk.

Om organisasjonstilhørigheten, sier hun: "Jeg tenkte mye på det ordet 'organisasjon', skjønner du, etter at du fortalte hva det handlet om, men jeg føler jo at det er... det er oss." Det er egen enhet hun tenker på som sin organisasjon. Arbeidsmiljøet på enheten beskriver hun som det

som gir henne sterkest følelse av tilknytning og tilhørighet. "Man blir jo veldig kjent med kollegaene på godt og vondt da, når man jobber på en sånn avdeling - og det øker jo den tilknytninga" sier hun. Likevel mener hun at tilknytningen var sterkere før og at den da i tillegg var tilknyttet flere faktorer enn bare arbeidsmiljøet. Hun nevner at selve arbeidet var mer stimulerende fordi man hadde veiledning, bedre individuell oppfølging og kursing.

Amanda sier hun har helt nøytrale følelser til å gå på jobb. Tidligere, da pasientgruppen var mer krevende, hendte det seg at hun gruet seg til jobb - hvis det var tunge dager. I dag er det annerledes. "Jeg kan kjenne på det litt sånn innimellom nå at, uff jeg har ikke så lyst til å gå på jobb, men det er fordi man vet kanskje at ... ja, det skjer ikke så mye da" sier hun. På spørsmål om hun noen gang har angret på at hun begynte å jobbe i sikkerhetspsykiatri, svarer Amanda bekreftende og begrunner dette med at "når man begynner arbeidskarrieren på det tyngste stedet, så har man på en måte vært borti så utrolig mye rart at det virker nesten litt kjedelig å gå videre til en annen arbeidsplass."

4.6 Paul

Paul er spesialsykepleier på en sikkerhetspsykiatrisk enhet på Østlandet. Han er samboer og har barn. Samboeren hans jobber også i psykiatrien. Han er usikker på nøyaktig hvilket navn enheten opererer med per dags dato, men forholder seg fint til at enheten befinner seg i samme etasje som den har gjort i alle årene han har jobbet der og endog har beholdt samme byggnummer. Det er ti år siden Paul begynte ved enheten. For et par år siden flyttet han og familien fem minutter unna arbeidsplassen. Han var da ferdig utdannet sykepleier, men hadde - både før og under studiene - jobbet i psykiatrien. Etter videregående jobbet han en periode på et bo- og behandlingssenter for schizofrene menn. Under studiene jobbet han på ulike fylkeskommunale avdelinger, samt på diverse lukkede poster i allmennpsykiatrien. Selv om han fikk tilbud om jobb på samtlige arbeidsplasser han frekventerte under studietiden, ønsket han å gjøre noe annet. Han ringte derfor til avdelingslederen på sin nåværende arbeidsplass og spurte om det var en ledig stilling, og det var det. Han hadde hørt om stedet gjennom kollegaer på andre arbeidsplasser. "Jeg visste at det var en sikkerhetspsykiatrisk enhet og at de hadde dårlige pasienter med voldsproblematikk og at det skulle være et godt fagmiljø og bare det at det er spennende da, altså med den typen pasienter som samfunnet ellers ser på som farlige da", sier han.

Av positivt, faglige påfyll, trekker Paul frem undervisning i VIVO (HCR-20)³ og MI-undervisning⁴ som det har vært en del av den siste tiden. Han har dessuten tatt videreutdanning i psykisk helsevern med økonomisk støtte fra arbeidsgiveren. Forventningene han hadde til å jobbe på enheten er i stor grad innfridd, i følge ham selv. Fagmiljøet er godt og pasientbehandlingen er spennende. Hans erfaring fra tidligere arbeid i psykiatrien var dessuten at det er gode arbeidsmiljø der med mange sosiale innslag, noe som også ble bekreftet da han begynte på sin nåværende arbeidsplass.

Alt i alt er Paul fornøyd med arbeidssituasjonen sin. Han beskriver arbeidsmiljøet som utelukkende positivt og det eneste som eventuelt demotiverer ham er "i så fall hvis man må gå en beskjed om et behandlingsforløp da, flere ganger, at de ikke følger et behandlingsløp som vi er blitt enige om - det kan i seg selv være litt demotiverende". Utover det beskriver han arbeidsmiljøet som "stimulerende og motiverende".

Paul er ikke fremmed for tanken om å forbli ansatt på enheten i mange år fremover. "Med tanke på medarbeiderne mine som jeg jobber tett sammen med i turnus på dag og kveld, (...) kunne jeg godt være her i mange, mange år jeg." sier han. Det som eventuelt taler imot er større endringer i organisasjonsstrukturen, at ressurser forsvinner eller at det blir uklare målsetninger for enheten. "Etter omorganisering og sammenslåing så er det blitt mer diffust hva som er bestillingen til spesialisthelsetjenesten her egentlig" sier han. Han er lojal mot føringene som legges av sykehuset på overordnet nivå, men er "overhodet ikke enig i det" [som bestemmes].

De viktigste endringene skjer, i følge Paul, gjennom "direkte kontakt med pasientene, ikke på vaktrommet eller i møtefora på andre steder". Det motiverer ham derfor veldig å finne måter å stå i relasjon til pasientene på. "Det her er ikke endestoppet på deres livsferd, altså, de skal jo videre, så da må de jo få hjelp til det - og det skjer gjennom menneskelig kontakt da" sier han. Hvor mye han gleder seg til å gå på jobb er situasjonsbetinget. Som eksempel nevner

³ VIVO (1 og 2) er Videreutdanning i voldsrisikovurdering over to semestre à 15 studiepoeng. HCR-20 er et verktøy for voldsrisikovurdering.

⁴ MI står for Motivational Interviewing som på norsk blir kalt for motiverende samtale; det er en metode for å skape motivasjon for atferdsendring

han: "hvis man går hjem fra jobb og har hatt en god samtale med en pasient som har satt seg et mål om å gjennomføre et eller annet på kvelden eller dagen neste dag, så er det sånn at jeg lurer på om han har klart å gjennomføre det ikke sant". Han gruer seg aldri til å gå på jobb, og han er opptatt av å formidle dette, spesielt til mennesker som står utenfor psykiatrien. Som han sier, han ønsker å avmystifisere litt hva psykiatri er og hvordan det er å jobbe i sikkerhetspsykiatrien.

Paul lærte tidlig å ikke ta med seg jobben hjem. Han er fornøyd med muligheten til å debriefe på slutten av hver vakt, og sier at "så lenge man får regulert følelsene på jobb så er det ikke noen vits å ta det med hjem".

Paul har innimellom vært usikker på om han fortsatt vil jobbe på enheten og har - gjennom kjente - blitt orientert om stillinger som "ikke har noe med helse-Norge å gjøre i det hele tatt". Han har ved et par anledninger stilt til intervju, men har til slutt takket nei til de tilbud han har fått. Bakgrunnen for at han har valgt å bli på enheten er at han trives på jobben og at den nye stillingen ikke har hatt vesentlig større utfordringer å by på. Som han sa i et intervju: "Når han spør: hva er det som i din nåværende jobb gjør at du ikke vil fortsette der, hvor jeg sier at nei, det er ikke noe med jobben, jeg trives i jobben som jeg har jeg, men det er mer at jeg hadde kanskje lyst til noe helt annet". Han sier også at han har et pragmatisk forhold til eventuelle jobbtilbud, og at han absolutt ikke ønsker å jobbe innenfor psykiatri hvis det er noe annet enn sikkerhetspsykiatri. "Det jeg kunne ha gjort var å bruke det tilbudet som pressmiddel", sier han.

5 DRØFTING

5.1 Den observerte organisasjonsforpliktelsen

Sikkerhetspsykiatriske enheter er kjennetegnet ved høy pleiefaktor, en overvekt av menn (både blant ansatte og blant pasienter), høy grad av fokus på sikkerhet (dynamisk og statisk), pasienter med komplisert komorbiditet og volds- og aggresjonsproblematikk, manglende aksept for eller uriktige forestillinger om virksomheten fra utenforstående, innslag av alvorlige voldshendelser og bruk av tvang, samt langvarige og kompliserte pasientforløp. Hvorfor vil noen jobbe der? Hvordan holder de ut som jobber der?

I det følgende vil jeg forsøke å redegjøre for tilstedeværelsen av ulike former for organisasjonsforpliktelse hos informantene. Jeg skal fortolke informantenes historier og utsagn i lys av teorien jeg tidligere har presentert. Det jeg presenterer er ikke en fasit for hvordan disse seks informantene kan kategoriseres under ulike faner for forpliktelse. Imidlertid er det her snakk om å belyse tilstedeværelsen av ulike fenomener som faller innenfor de tre ulike komponentene i tre-komponent-modellen.

5.1.1 Ringo, Jules og den affektive komponenten

Ifølge Meyer og Herscovitch (3) er tenkemåten (*the mind-set*) som karakteriserer affektiv forpliktelse (*commitment*) en *vilje* eller et *ønske* (*desire*). Individuer med et sterkt, affektivt engasjement *ønsker* å følge en bestemt handlingsplan mot et bestemt mål (ibid.).

Mekanismene som er involvert i utviklingen av et slikt ønske er blant annet: involvering, opplevelse av felles verdigrunnlag og identifikasjon (ibid.). Involvering handler ifølge Meyer og Allen (1) om at de ansatte opplever støtte fra sin leder og hvor lederen gir de ansatte en opplevelse av å være betydningsfulle for virksomheten.

Ringo og Jules beskriver en slik involvering. For det første sier Ringo at han fikk muligheten til å "skape sin egen hverdag" fordi det ikke eksisterte en passende stillingsbeskrivelse til hans ikke-sykepleier-bakgrunn. Han utformet derfor en beskrivelse hvor han fikk et hovedansvar for gjennomføring av ADL-kartleggingen og implementeringen av programmet

for fysisk aktivitet i behandlingen. Da et prosjekt med fokus på fysisk aktivitet ble initiert av avdelingsledelsen ble han utpekt av sin enhetsleder til å ha hovedansvaret for datainnsamlingen i prosjektet. Her er det snakk om en instrumentell involvering hvor Ringo selv får definere sin egen arbeidsdag. I neste omgang peker lederen ham ut til å ha ansvar for et område han interesserer seg for. Slik blir han ytterligere involvert. Ringo forteller at han synes dette er "kjempespennende, selvfølgelig!" fordi han "brenner jo for fysisk aktivitet!". "Når jeg da får et prosjekt slengt i fanget som jeg kan styre det her [fysisk aktivitet] med, så YES!!", nærmest roper han. Her beskriver Ringo et indre engasjement for en aktivitet og en oppgave som er ønsket av organisasjonen, altså en involvering som er initiert av arbeidsgiver og ønsket velkommen av den ansatte selv.

Jules forteller at han motiveres av "noe som engasjerer", "noe [å] jobbe med".

Oppmerksomheten behøver ikke være rettet mot resultater, men at man "jobber *med* noe, *mot* noe - altså, noe felles, noe vi samarbeider om"; "jeg må være opptatt av noe", sier han, og nevner som eksempel "større ansvarsområde", noe han har fått gjennom sin funksjon som assisterende enhetsleder. Denne funksjonen ble han forespurt av sin leder om å ta på seg; "der har leder i grunn vært (...) vet ikke, på en måte sett meg og tenkt at 'Her må jeg dytte på han ting så han ikke setter seg ned og kjeder seg'".

Den emosjonelle tilknytningen en ansatt utvikler overfor organisasjonen kan i følge Meyer og Allen (1) stamme fra en ubevisst prosess gjennom gjentatte positive og psykologisk tilfredsstillende erfaringer, det vil i praksis si klassisk betingning. Det er ikke nødvendig at den ansatte gir organisasjonen æren for det positive eller støttende miljøet den ansatte opplever å være i, men det faktum at den ansatte bærer på disse emosjonene vil gi en indirekte tilknytning og forpliktelse overfor organisasjonen (ibid.).

Det er interessant å merke seg at verken Ringo eller Jules eksplisitt gir uttrykk for en affektiv hengivelse overfor organisasjonen. Som jeg vil komme tilbake til senere er det flere mulige mål for forpliktelsen. Derimot omtaler Ringo og Jules deler av sitt arbeid i positive ordelag, noe som kan tolkes som at de er fornøyd med arbeidsplassen sin. Deres ledere har på ulikt vis bidratt til å involvere dem i virksomheten og gi dem en opplevelse av å være betydningsfulle. Ringo får bruke sin fagkompetanse og Jules får utfordringer som engasjerer ham.

Et av spørsmålene i den affektive delen av Meyer og Allens (1) skala for vurdering av ansattes organisasjonsforpliktelse er formulert slik: "I would be very happy to spend the rest of my career in this organization". Jeg omformulerte dette spørsmålet noe og brukte det i intervjuguiden min. Både Ringo og Jules svarer avkreftende på spørsmål om de kunne tenke seg å tilbringe resten av sitt arbeidsliv i enheten. Ringo begrunner det slik: "For det første kan det være skremmende å tenke tanken. Det er jo én ting. Og så er det jo noe i mennesker som kanskje gjerne vil gjøre noe mer. Og da blir det veldig farlig å si at her skal jeg være. For da sier du samtidig at... da har du plassert deg, da. Så om jeg sier nei på grunn av det, eller om jeg sier nei fordi jeg er lei av psykiatri og vil videre. Eller om jeg har tanker om å gå lenger opp i systemet eller ... hvis du forstår hva jeg mener? Eller om jeg har lyst til å jobbe med noe helt annet. Det kan være vanskelig å si, men til tider er det sånn: Jeg må bort. Selvfølgelig. Ja. Jeg kan ikke være her resten av livet. Man kommer hjem til kona og sier: Vet du hva, nå er jeg så lei - nå må jeg finne meg et nytt sted å jobbe, ikke sant. Den kommer jo. Så på svar på spørsmålet ditt: Nei."

På spørsmål om de føler seg som "en del av familien" på enheten - også et spørsmål fra skalaen - svarer begge bekreftende på det, og henviser til kollegaene. Dette spørsmålet svarte nesten alle informantene bekreftende på, men jeg finner at det bare er Jules og Ringo som ligger nærmest affektiv forpliktelse. Dette til tross for at de svarer avkreftende på spørsmålet om å forbli ansatt på enheten resten av sitt arbeidsliv. Slik jeg ser det handler affektiv forpliktelse om å være engasjert i arbeidet sitt og motivert for å utføre det. Informantene Jules og Ringo stikker seg ut som to slike.

5.1.2 Paul og Amanda - ansiennitet versus kontinuasjon

Ansatte med høy grad av kontinuasjonsforpliktelse opprettholder sitt medlemskap i organisasjonen fordi de *må* (1); det er snakk om en opplevd kostnad ved å forlate organisasjonen (5) (1). Ifølge Meyer og Allen (1) øker graden av kontinuasjonsforpliktelse med ansiennitet (tid tilbragt i organisasjonen) og den ansattes opplevelse av tilgjengelige alternativer (f.eks: annet arbeid). Lønnsnivået øker i takt med ansienniteten, sosiale relasjoner på arbeidsplassen sementeres, og man kan anta at en ansatt som har jobbet lenge et sted har "funnet sin plass". Opplevelsen av tilgjengelige alternativer er påvirket av antall interessante

stillinger på jobbmarkedet og hvilke eventuelle økonomiske eller sosiale kostnader det vil bære med seg og gå over i en ny stilling. Meyer og Allen (1) peker også på betydningen av overførbarhet av opparbeidet kompetanse og kunnskap fra én arbeidsplass til en annen. De hevder at denne formen for commitment fordrer en bevissthet hos den ansatte: "provided the employee recognizes that these costs have been incurred" (1).

Paul og Amanda har begge lang ansiennitet i sine respektive enheter. De er begge to spesialutdannede sykepleier og har fått videreutdanningen gjennom arbeidsplassen. Begge har tatt på seg tilleggsoppgaver som gruppeledere. I tillegg snakker de begge om at de - aktivt eller passivt - ser etter annet arbeid. Men der stopper likheten. Graden av bevissthet rundt egen «turnover-intention» (TI) adskiller dem - det er på sett og vis snakk om ulike nivå av selvinnsikt rundt egen opplevelse av kostnader knyttet til det å slutte i jobben. Meyer og Allen (1) viser også til en studie hvor forsørgerstatus spiller inn i kontinuasjonskomponenten. Forsørgerrollen aksentuerer på sett og vis kostnaden ved å forlate en organisasjon, hevder de. Dette er også noe som skiller Paul fra Amanda. Paul har samboer og barn, mens hun bor alene.

Amanda sier hun er "veldig åpen for å finne meg noe nytt", men "jeg må bare finne meg noe nytt først". Som spesialsykepleier med lang erfaring fra sikkerhetspsykiatrien bør det ikke være vanskelig for Amanda å finne seg noe nytt. Det er derfor ikke sannsynlig at hun stadig jobber på den sikkerhetspsykiatriske enheten fordi hun må av hensyn til det gjeldende arbeidsmarkedet. Når Amanda legger til at hun "har vært [på vei ut] i noen år" virker det som om det er noe annet enn tilgang på annet arbeid som holder henne tilbake fra å bytte jobb. På spørsmål fra undertegnede om hun kan si noe om hva som holder henne tilbake på enheten, svarer hun at kollegaene delvis holder henne tilbake, fordi de er "hyggelige og sitter med veldig mye kompetanse", det er "mye flinke folk", og så trekker hun frem "den gamle avtalen". Denne gamle avtalen innebærer en redusert arbeidstid per uke (33,5 timer mot normalt 35,5) og en ekstra ferieuke i året (6 uker mot normalt 5 uker). I tillegg nevner hun fleksibiliteten "i forhold til å bytte vakter for eksempel". Det er her altså snakk om økonomiske og sosiale hensyn.

I studier hvor man tar hensyn til at kontinuasjonskomponenten i TCM er bidimensjonal, skiller man mellom den opplevde kostnaden eller offeret (*sacrifice*) det vil innebære å forlate organisasjonen (*perceived sacrifice*; PS) og rollen tilgjengelige alternativer spiller i

beslutningen om å forbli i en stilling (*few alternatives*; FA) (6). PS og FA representerer to ulike motivasjonstilstander, hvor den førstnevnte tilsvarer en mer ressurssterk motivasjonstilstand som gir en vedvarende innsats i forfølgelsen av en karriere, mens den sistnevnte mer er å betrakte som en selv-beskyttende motivator, i form av frykt for å miste arbeid og følelse av avmakt, noe som reduserer viljen til å investere tid og krefter i jaget etter karriere (ibid.).

Amanda har tatt på seg tilleggsfunksjonen gruppeleder, og sånn sett skulle man tro at hun opererer i en tilstand av ressurssterk motivasjon hvor hun yter en innsats i tråd med et mål relatert til en karrierestige. Svarene hun gir i intervjuene signaliserer dog noe annet. I tillegg til at hun sier at hun er på utkikk etter en annen jobb, sier hun om gruppelederstillingen: "Jeg liker jo på en måte å være gruppeleder og ha litt ansvar og styre og ordne litt" og legger til "samtidig som jeg begynner å bli litt sånn provosert og lei (...) for jeg mener det [at funksjonen ikke er formalisert eller økonomisk kompensert] er litt sånn utnyttning av folk (...) av meg". Til tross for provokasjonen og følelsen av å bli utnyttet velger hun likevel å fortsette å ha funksjonen. Dette begrunner hun med at "jeg tror vel jeg alltid har likt.. vet ikke... jeg har vel alltid likt å ha litt mer sånn kontroll på ting da". Hun sier videre at hun har lyst til å gjøre en god jobb, "lyst til at ting skal funke bedre, både for pasienter og personal", men forklarer at ledelsen "lover å ta tak i ting, men gjør det ikke". Dette fører til at hun "kapitulerer litt sånn etter hvert, man blir litt sånn: ja, ja - at det er litt bare... 'la noen andre komme inn å gjøre det', liksom".

Motivasjonen til Amanda er vanskelig å forklare. Hun peker gjennom intervjuet på flere negative sider ved arbeidsplassen. Hun vektlegger dog kollegaene som det som holder henne tilbake, selv om hun også omtaler enkelte arbeidsoppgaver som spesielt givende. Hun er altså på utkikk etter annen jobb og har vært det en stund. "Jeg blir jo her og fordi at jeg vil... jeg kunne jo på en måte ha søkt på en jobb som jeg ikke har så veldig lyst på da, men som jeg kunne kanskje ha tenkt meg litt, så jeg kan jo på en måte flytte meg, men samtidig er det noe som holder meg igjen her", sier hun. Hun sier også at hun har en ganske sterk tilknytningsfølelse til enheten, men på spørsmål om det da dreier seg om noe mer enn bare kollegaene, svarer hun: "nei, det er arbeidsmiljøet".

Selv om Amanda svarer bekreftende på spørsmålet fra den affektive delen av skalaen til Allan og Meyer (1) om hvorvidt hun opplever å være "en del av familien" er det vanskelig å

se en affektiv forpliktelse hos Amanda. Dog må det nevnes at hun gjennom hele intervjuet gir uttrykk for en emosjonell tilknytning til kollegaene sine. Imidlertid uttrykker hun ikke spesielt positive følelser overfor det hun omtaler som organisasjonen - altså enheten - og selv om hun ikke handler i tråd med sin uttalte hensikt om å forlate organisasjonen, fremstår hun ikke som bundet til organisasjonen. Hun har gode kollegaer og en god arbeidsavtale med stor grad av frihet og fleksibilitet som hun åpenbart er redd for å miste. Hva angår antecedentene til KF, later hun til selv å bidra til en innsnevring av tilgjengelige alternativer, eventuelt dreier det seg om hennes manglende ønske eller evne til å identifisere de tilgjengelige alternativene. I tillegg har hun investert mye av sin egen tid og person (privat og profesjonelt), noe som har resultert i en sosial trygghet som hun verdsetter høyt. At hun ikke har barn og bor alene kan dessuten bidra til å forsterke behovet for å opprettholde denne sosiale avkastningen hennes investeringer på arbeidsplassen gir. Selv om hun yter over forventning på papiret (hun tar på seg en rolle hun ikke er forpliktet til å ta, og sier hun liker ansvaret), er det ikke gitt at hun - ut fra et helhetsperspektiv - er den beste til oppgaven. Motivasjonen hennes later i hvert fall til å ha et usikkert grunnlag.

Pauls motivasjon er også i endring. Han forteller at han ved et par anledninger har hatt "lyst til å gjøre noe helt annet" og at det attpåtil har dukket opp andre jobber hvor han har vært i kontakt med arbeidsgiveren og har stilt opp på intervju. Årsaken til at han ikke har byttet jobb likevel, hevder Paul er at "jeg trives [her] da". Det Paul i utgangspunktet formidler er at han synes jobben er ok, men at han er åpen for alternativer, men da ser han for seg alternativer som ikke er relatert til helse og psykiatri. Konfrontert med en hypotetisk situasjon, hvor han får tilbud om en annen jobb relatert til helse og psykiatri hvor lønnsvilkår er bedre, arbeidsmiljøet er omtalt som svært godt, sier Paul at han ville ha takket nei "hvis det ikke var sikkerhetspsykiatri" fordi han mener "det [sikkerhetspsykiatri] er mest spennende". "Det skulle ha vært tungoverveiende (sic) grunner for å slutte i sikkerhetspsykiatrien selv om det kom et sånt drømmetilbud, ja" sier han. Utover i intervjuet kommer det frem tilleggsopplysninger som at "å flytte er ikke aktuelt", så reisevei kommer inn i bildet. Paul bor i gangavstand fra enheten han jobber ved i dag.

I likhet med Amanda trekker Paul frem arbeidskollegaene og arbeidsmiljøet som det mest positive ved enheten. På spørsmål om hva som taler imot å forbli i organisasjonen i fremtiden, sier han at fremtidige endringer som gjør det vanskelig å gjennomføre arbeidet de er satt til å gjøre kan bidra til at han vil ønske å slutte. Han frykter konsekvensen av redusert

tilgang på ressurser, endringer av organisasjonsstrukturen som fører til manglende forståelse for behovet for sikkerhet, med mer.

Paul mener det er en for "diffus bestilling til spesialisthelsetjenesten" per i dag, etter omorganiseringer og sammenslåing. Av arbeidsoppgaver motiveres han mest av den "direkte kontakt med pasientene" i motsetning til det å "sitte og skrive referater fra et primærgruppemøte". Det sistnevnte er en del av oppgavene han har som gruppeleder. Det er derfor ikke åpenbart at Paul kan klassifiseres som kontinuasjonsforpliktet, selv om han - i likhet med Amanda - har innsnevret tilgjengelige alternativer gjennom å ikke ønske seg noe annet innenfor helse-Norge, og i stedet ser etter noe utenfor helsevesenet, dog ikke for enhver pris. Selv om han trives med kollegaene kommer det ikke frem at han bruker mye tid på dem privat; han har samboer og barn og sånnsett nok med seg selv. Investeringene han har gjort i organisasjonen later til å ha mindre verdi for ham enn for Amanda.

5.1.3 Hvor blir det av det normative?

I en situasjon hvor en arbeidstaker forblir i en organisasjon med begrunnelsen "det er det riktige og moralske" valget, snakker vi om en normativ forpliktelse (1). Lite forskning er gjort om hvilken innvirkning tillærte og tilegnede verdier fra barndom og ungdom kan ha på et menneskes normative forpliktelse overfor en organisasjon (ibid.), men det er sannsynlig at det har noe å si. Det normative kan bare forstås ut fra en kulturell kontekst; alle informantene mine er født og oppvokst i Norge, og har norske foreldre.

Hvis en ansatt opplever det som moralsk riktig å forbli i en organisasjon, til tross for at han eller hun mistrives på ett eller flere områder og kanskje til og med har andre muligheter, må det innebære at organisasjonen har gjort noe spesielt for den ansatte. Ifølge Meyer og Allen (1) er ansatte mer tilbøyelige til å bli normativt forpliktet til organisasjonen når de er klar over kostnadene knyttet til opplæring/utdanning eller hvis de verdsetter ferdighetene de har ervervet seg i sitt arbeid.

Av informantene jeg snakket med har halvparten fått formalisert kompetanse med økonomisk støtte fra arbeidsgiveren (Jules, Amanda, Paul). To av de tre andre har forventninger om å få

noe tilsvarende (Ringo og Mia), mens Marvin har søkt seg inn på en videreutdanning på deltid som han ikke regner med å få dekket utgiftene til av arbeidsgiveren (på grunn av lav ansiennitet). Organisasjonene har altså gjort noe spesielt for halvparten av informantene, og skapt en forventning om noe tilsvarende for den andre halvparten.

Jules har fått hele sin utdanning betalt av arbeidsgiveren, først hjelpepleierutdanning, dernest sykepleierutdanning. Amanda og Paul har begge fått videreutdanning i psykisk helse. Ringo og Mia ønsker også en slik videreutdanning. Ingen av disse informantene gir uttrykk for at de opplever å være forpliktet overfor organisasjonen på grunn av dette. Ringo uttrykker i en enkel og likefram tone at "dette er et universitetssykehus, så det ligger godt til rette for å ta videreutdanning". Mia sier: "Jeg vil ha videreutdanningen - og den vil jeg ha sånn forholdsvis i nærmeste fremtid". I samtalene med Jules, Amanda og Paul reflekteres det ikke videre rundt dette, noe som kanskje vitner om en svakhet i intervjuguiden (og intervjueren), men det sier kanskje også at dette er noe de ansatte har tatt for gitt. Jules nevner at han tok disse utdanningene på eget initiativ, altså at det ikke var arbeidsgiveren som presset den på ham. Likefullt betalte arbeidsgiveren for den.

Mia er den eneste av informantene som eksplisitt gir uttrykk for en normativ forpliktelse. Hun sier "Jeg er ganske lojal", og "Det er ikke noe krise om jeg er her om ti år". Jeg har ikke tilstrekkelig data for entydig å si at Mia er normativt forpliktet overfor organisasjonen, men gitt hennes omstendigheter er det ingen av de to andre kategoriene som passer bedre. Hun har jobbet ved enheten i ett år, hun bor nesten en time unna arbeidsplassen og hun gir uttrykk for at det er mange forventninger som ikke er blitt innfridd ved enheten. Hun trives med kollegaene, men ønsker blant annet at sykepleierne skal bli mer delaktige i pasientbehandlingen. På spørsmål om hun hva hun synes om å bli i organisasjonen resten av sin karriere, svarer hun at "det kan godt hende" og den eneste grunnen hun oppgir for at hun ikke skulle være der frem til hun blir pensjonist er at "jeg tenker sikkerhetspsykiatrien ikke er et sted for 60-åringer", som er en normativ uttalelse.

Fraværet av normativ forpliktelse blant informantene kan forklares med mange faktorer. Jeg har dessverre ikke belegg for å konkludere med noe som helst, men det er ikke utenkelig at den norske kulturen kan forklare noe av det. Det er i dag lav arbeidsledighet i Norge, og for helsepersonell er det mange alternativer. At informantene bor og jobber i stor-Oslo kan også

være av betydning. Det faktum at normativ forpliktelse er den av de tre dimensjonene i TCM som er minst forsket på, spiller sannsynligvis også inn.

5.1.4 Hengivelse overfor hva eller hvem ?

Informantene jeg har snakket med jobber på det laveste nivået i organisasjonen. De jobber på det som kalles enhetsnivå. Noen steder omtales denne grunnivåenheten som post eller seksjon. Enheten er kjennetegnet ved at lederen ikke har formelle ledere⁵ under seg. Noen av enhetene er dog organisert slik at lederen har delegert enkelte oppgaver til utvalgte ansatte. Ansatte med slike delegerte oppgaver kan ha ulike betegnelser, som: assisterende enhetsleder, teamleder, gruppeleder, primærgruppeleder, ansvarsvakt og så videre.

Meyer og Allen (1) bruker begrepene *foci* og *entity* for å beskrive de ulike menneskene, gruppene eller aktivitetene man kan hengi seg til rent psykologisk. *Foci* omhandler fokuset man har på en *entity* - eller enhet/objekt (ibid.). Ledere og kollegaer er generelt ansett for å være viktige slike 'foci' eller 'entities' for ansatte, og det er mulig å ha flere samtidige fokusområder (1, 12).

For å komme nærmere et svar på hvilke foci informantene hadde, stilte jeg spørsmål om hvor deres lojalitet ligger, hva de opplever som den egentlige 'organisasjonen', hvordan de forstår sikkerhetspsykiatri og hva de oppfatter som det mest positive eller negative ved arbeidsplassen/arbeidsoppgavene.

"Jeg tenkte mye på det ordet 'organisasjon' skjønner du", sier Amanda, "men jeg føler jo at det er ... det er oss". Med oss mener hun da sin egen enhet og tenker på kollegaene sine. Dette går igjen hos alle informantene.

Ringo, den eneste ikke-sykepleieren, fremhever pasientbehandlingen og eget fag i noen av sine utsagn. Pasientbehandlingen for ham dreier seg om å etablere relasjoner med pasientene, og bidra til positive opplevelser i og utenfor enheten, gjerne i forbindelse med fysisk aktivitet. Eget fag er han svært engasjert i, men han sier: "jeg tror det er spesifikt for meg, for jeg er alene her, og opplever lite tverrfaglighet". Den faglige «ensomheten» fører til at han

⁵ Med formell leder menes her ansatte som har lederkontrakt eller er ansatt i ansvarsstillinger

må 'forsvare' faget sitt i ulike sammenhenger, og det gir ham en større tilknytning til eget fag. De observerbare enhetene relatert til organisasjonen som utgjør fokus for Ringos hengivenhet, er eget fag ("det er det viktigste for meg"), fysisk aktivitet ("jeg brenner jo for fysisk aktivitet!") og mestring hos pasientene.

Amanda er den som i størst grad er opptatt av kollegaene når vi snakker om tilknytning til enheten. Hun angir kollegaene som den viktigste grunnen til at hun ikke har skiftet jobb ennå (til tross for at hun har vært "på vei ut (...) i noen år nå". "Man blir jo veldig kjent med kollegaene på godt og vondt da (...) og det øker den tilknytninga", sier hun. "Gode kollegaer" og "flinke folk" er det hun nevner når hun skal trekke frem positive ting hun opplever på jobben." Det er arbeidsmiljøet som kan gjøre meg glad", sier hun.

Jules er den eneste av informantene som eksplisitt sier at han opplever en direkte tilknytning eller lojalitet til sin nærmeste leder. "Hvem jeg føler tilhørighet med? Hvor langt den går? (...) Den går til posten. Denne posten. Det innebærer min leder, selvfølgelig. Og så tar det i ny og ne med seg hennes leder," sier han. Han sier også at han opplever at sykehuset er for stort og at det derfor er vanskelig å forholde seg til noe annet enn egen enhet/post. "Det er for stort. Det er klart, jeg vet jo hvem som er sjefen til... sjefen til sjefen igjen, men «who cares», tenker jeg. Det blir en sånn der... Hvorfor i all verden skal jeg gidde å tenke på det? Det er ikke noe som dekker mine behov i det hele tatt, altså", sier han.

Slik jeg ser det var Jules også den med de mest engasjerte svarene på spørsmål knyttet til forståelse av sikkerhetspsykiatri. Sett i sammenheng med Jules' tilleggsfunksjon som assisterende leder, opplever jeg at han hengir seg til faget sikkerhetspsykiatri og tar ansvarsoppgaven alvorlig. Når Jules snakker om enheten og utfordringene han ser, utdyper han alle svar på eget initiativ. Om overgangen fra allmennpsykiatrisk til sikkerhetspsykiatrisk enhet sier han blant annet: "Problemet er at du bytter navn på døra. Og så innbiller man seg at da er man det man kaller seg. Og det blir veldig feil. Det blir veldig galt! (...) Nå kan jeg ikke si så mye om sykefravær, det kan være så mangt, men det er nok noen som jeg tror har ... bomma litt på valget." Videre peker han på ting som sammensetning av mennesker på vakt, konsekvenser av pasientgruppen man er satt til å behandle, og andre utfordringer på enheten der han dels har forslag til løsning, og dels uttrykker generell oppgitthet.

Sykepleier Mia gir eksplisitt uttrykk for at hun er lojal til enheten, men det handler mer om hennes personlighet enn om enheten i seg selv, ettersom hun er "ganske lojal" og "ganske

stedbundet når jeg er der". Hun presiserer likevel at hun ikke har noen lojalitet til helseforetaket. Hun sier: "misforstå meg rett, men jeg tenker at [navn på enhet] er en egen enhet, det er her lojaliteten min er, men da er det på en måte til pasienter, til kollegaer og til ledelsen". Hun gir også et indirekte inntrykk av å være fokusert på faget sykepleie. Hun er oppgitt over at sykepleierne ikke har særlig innflytelse i behandlingsmøtene, og setter pris på ansvaret hun har når hun fungerer som teamleder, og er samtidig opptatt av fagpolitiske spørsmål knyttet til turnus og spørsmålet om hvor mange sykepleiere det skal være på jobb.

Til tross for deres ulike profiler forøvrig er det vanskelig å peke på noen spesifikke organisasjonsrelaterte fokusområder for Paul og Marvins forpliktelser. Begge er familiemenn med pragmatisk innstilling til jobben. Paul sier riktignok at lojaliteten hans ligger "først og fremst på enheten", men hva Paul legger i begrepet "lojalitet" blir noe mer diffust når han i neste vending uttaler: "altså, jeg må jo være lojal overfor de føringene som blir lagt fra sykehuset, men jeg er overhodet ikke enig i det" og "jeg må være lojal inntil at jeg får tatt det videre" og til slutt "jeg vil jo egentlig være mer lojal til kollegaene og pasientene enn til organisasjonen som helhet da". Tilsvarende sier Marvin at "miljøet" er der hans tilknytning ligger, men kommer tidvis med noen devaluerende omtaler av enheten og det samme miljøet. Når vi snakker om sikkerhetspsykiatri er han mest opptatt av sikkerhetstenkning som han har erfaring med fra akuttpsykiatrien og peker på svikt i sikkerheten på den enheten han arbeider på nå.

5.1.5 Oppsummering

Av informantene kjennetegnes de affektivt forpliktete av personlige egenskaper som at de ønsker å være opptatt av noe, og verdsetter muligheten til å bruke seg selv i arbeidet. De har også blitt sett av lederen og dermed fått meransvar. Det vokser de på. Det som kjennetegner informantene i gruppen som er kontinuasjonsforpliktet er at de har lang ansiennitet og at det kan virke som om det er lenge siden de fikk faglig påfyll - enten fordi de ikke har etterspurt det eller fordi dette ikke har vært tilgjengelig for dem i organisasjonen. Å kategorisere noen av informantene som normativt forpliktet er vanskelig. I den grad det finnes en slik forpliktelse henger den sannsynligvis sammen med vår kultur og vårt arbeidsmarked.

Kollegaene og arbeidsmiljøet går igjen som det viktigste fokusområdet for informantenes hengivenhet eller lojalitet. Ingen av informantene innrømmer eksplisitt at de opplever noen form for forpliktelse til faget sikkerhetspsykiatri, men det er mulig å tolke én av informantene som å være noe mer opptatt av faget enn de øvrige.

Det jeg også finner interessant er at svarene som informantene gir på spørsmålene som er direkte hentet fra Meyer og Allens skala for vurdering av organisasjonsforpliktelse ikke konsekvent samsvarer med det endelige inntrykket jeg får av informantene. Ved å la informantene utdype svarene utover ja/nei eller en tallgradering som er den vanlige måten å bruke skalaen på, får man en utvidet erfaring og et bedre inntrykk av informantenes faktiske forhold til arbeidsplassen. I en kvantitativ kontekst ville sannsynligvis ting sett noe annerledes ut.

5.2 Foreslåtte tiltak for ledere

5.2.1 Hva informantene sier

Om rekrutteringsprosessene sier informantene noen interessante ting. Fem av seks informanter har søkt jobb på bakgrunn av kontakter innenfor organisasjonen: Paul, Amanda, Mia, Jules og Marvin. Av disse fem hadde bare to formelt sett søkt på den stillingen de fikk, nemlig Mia og Marvin. Mia søkte på jobben fordi en kollega på DPSet som skulle legges ned tipset henne, mens Marvin søkte fordi en kamerat som allerede jobbet på enheten tipset ham. Amanda fikk jobb fordi hun hadde hatt en trainee-stilling der og sier om prosessen: "Jeg er faktisk ikke sikker på om den var utlyst" og "Jeg husker jeg var til et slags intervju" og "Jeg trur jeg skreiv et par linjer og så var jeg til en samtale og så var jobben min". Jules fikk jobben på 80-tallet fordi han trengte jobb og "kjente folk som jobba" der og det var "lett å få jobb, du kan få alt av ekstrajobber" - og etterhvert ble ekstrajobben fast og så ballet det på seg. Paul tok kontakt med enheten per telefon, fordi han hadde hørt om stedet, og spurte om det var ledig jobb "og det var det (...) fikk fast jobb med en gang".

Meyer og Allen (1) viser til studier fra 80- og 90-tallet som konkluderte med noen viktige faktorer som bør være tilstede i rekrutteringsprosessen. Informasjonen som formidles om organisasjonen, i stillingsannonsen eller under intervjurundene, må være i overensstemmelse

med virkeligheten. Ved å skape mer realistiske forventninger hos den ansatte vil man kunne øke sjansen for blant annet affektiv tilknytning til organisasjonen (ibid.).

På spørsmål om forventninger svarte informantene noe ulikt, men halvparten opplevde at forventningene de hadde ikke ble innfridd. Ringo hadde forventninger om mere bruk av fysisk aktivitet, noe som ble nevnt blant annet i stillingsannonsen. Marvin hadde forventninger om strengere fokus på sikkerhet. Mia hadde forventning om et større arbeidspress og mer utfordringer enn det hun fikk. Den andre halvparten hadde enten ikke noen særlige forventninger eller husket ikke.

Informantene kommer også med utsagn som angår ledelse av enheten. Ikke alle utsagnene er direkte og konkrete forslag til tiltak, men det er ytringer og refleksjoner som kan og bør gi grobunn for ettertanke hos leder. "Det er mye man kan gjøre som leder, sett bort fra pengene også," sier Jules og fortsetter: "Hvem du er som person, hvordan du organiserer posten, følelse av ivaretagelse, altså, følelse av å bli sett (...)" og om sikkerhetspsykiatri spesielt: "Det er en dyr post å drive, selvfølgelig. Jeg tror økonomien overskygger mye av behovet, som ligger hos både pasienten og i arbeidsstokken. Jeg tror det er det man føler litt sånn som når man er ute og jobber i miljøet, at man blir oversett på de punktene der. Det er sånn: 'vet du hva, i dag skulle vi vært tre til.' "

Her peker Jules på balansegangen mellom økonomihensyn og ivaretagelse av sikkerhetsaspektet, men viktigere peker han på leders personlighet og nødvendige egenskaper vedkommende bør ha, som å ivareta og se de ansatte.

Jules peker også på avstanden mellom den lokale enheten og "paraplyorganisasjonen". Han sier: "Lederen min ser jo hvordan ting er i avdelingen. Men så er det snakk om lederen hennes igjen, forståelsen derfra hvordan ting er i avdelingen, det er jo da kun basert på min leders rapport dit. (...) Det blir som en sånn lek man hadde når man var liten. Du hvisker en ting i det ene øret, og så lurert du på hva som kommer ut på den andre siden, ikke sant. Det var ikke det jeg sa!"

Amanda nevner, i likhet med Paul, MI-undervisning som noe som har påvirket arbeidsmiljøet i stor grad. Hun sier: "det er sånne ting som det som jeg tror er kjempeviktig for at folk faktisk skal være her da, at man føler arbeidsplassen (...) vil at vi på en måte skal utvikle oss

og vil at vi på en måte skal gjøre en god jobb og det med at vi føler oss sett, ikke sant". Dette er helt i tråd med det Meyer og Allens (1) funn, nemlig at man finner høyere grad av forpliktelse hos ansatte som opplever at de blir behandlet som ressurser som skal utvikles, i stedet for eiendeler som skal kjøpes og selges.

5.2.2 Oppsummering

Mer eller mindre tilfeldig har informantene mine snublet over sikkerhetspsykiatrien og de aller fleste har blitt værende. Rekrutteringsprosessene har vært preget av at man må kjenne noen for å komme innenfor. I dag gjør ulike lovbestemmelser det umulig å ikke utlyse ledige stillinger, men rekrutteringen foregår fremdeles gjennom «hear-say». Av egen erfaring vet jeg at det tidvis kan være vanskelig å rekruttere fagfolk med relevant erfaring og personlig egnethet. Mye rekruttering foregår gjennom studenter i praksis og at ansatte anbefaler bekjente eller venner av venner og lignende. Ettersom denne typen rekruttering fremdeles spiller en rolle er det viktig å ha ansatte som omtaler enheten positivt utenfor organisasjonen. En av effektene man kan oppnå ved å ha ansatte med høy grad av organisasjonsforpliktelse er nettopp denne. Det vil også være sannsynlig at informasjonen som formidles om organisasjonen fra en ansatt til en utenforstående er i tråd med virkeligheten.

Opplevelsen de ansatte har av lederen eller organisasjonen er av avgjørende betydning for hvilke emosjoner de har overfor organisasjonen og er følgelig avgjørende for forpliktelsen. Informantene gir uttrykk for et behov for å bli sett og hørt, og opplever at fagutvikling kan virke samlende og motiverende. De ulike forventningene og manglende innfrielse av disse sier også noe om behovet for tydeligere kommunikasjon rundt hvordan arbeid på sikkerhetspsykiatriske enheter fortøner seg og hvilke fremtidsutsikter man kan se for seg.

5.2.3 Mulige tiltak

Som tidligere nevnt er det den affektive forpliktelsen man må trakte etter. Det er denne som gir flest positive konsekvenser.

Jeg skal være forsiktig med å komme med for bastante forslag til tiltak. Det er for det første viktig å være oppmerksom på at en praksis som fungerer etter hensikten ett sted kan ha helt

motsatt effekt et annet sted. For det andre gir min innsamlede data begrensede muligheter til å komme med generelt anvendbare tiltak. Ledere, uansett nivå og bakgrunn, må uansett sette seg mål som de handler etter. Dersom målet er å oppnå en høyere grad av affektiv organisasjonsforpliktelse blant de ansatte, kan det følgende være til inspirasjon.

Formidle nøyaktig informasjon i rekrutterings- og ansettelsesprosessen

Uavhengig av hvordan rekruttering av nye ansatte foregår, eksternt eller internt, formelt eller uformelt, er det viktig at informasjonen som formidles til den eller de aktuelle kandidatene er så nøyaktig som mulig. Når du som leder gir en mest mulig korrekt beskrivelse av organisasjonen og arbeidet som skal utføres, vil den som har søkt jobb være i bedre stand til å vurdere hvorvidt jobben tilfredsstillende deres spesifikke behov (1). Dette vil medføre en økt sannsynlighet for at den som takker ja til jobben finner tilfredsstillende i den, og at hans eller hennes forventninger innfris. En ærlig og redelig beskrivelse av arbeidets natur vil også kunne bidra til å senke arbeidssøkerens forventninger til arbeidet og således føre til lavere sannsynlighet for at forventninger avkrefte når man først har begynt i jobben (1).

For ledere i sikkerhetspsykiatrien som ønsker å skape et godt grunnlag for utvikling av affektiv organisasjonsforpliktelse hos sine ansatte, kan det være lurt å være oppmerksom på dette allerede fra rekruttering. Noen konkrete tiltak kan være å kvalitetssikre at teksten i stillingsannonser er i tråd med virkeligheten; spesielt tenker jeg da på punktet "vi kan tilby". Videre må man i førstegangs intervju med kandidatene være åpne på hvilke utfordringer og hvilke muligheter som finnes, samt å beskrive behandlingen og hverdagen så presis som mulig. Spesielt viktig er det da å ta utgangspunkt i kandidaten. Hvilken bakgrunn har vedkommende? Har han eller hun noen som helst erfaring med sikkerhetspsykiatri? Det er mange urealistiske forestillinger om hva man jobber med i slike enheter, og det er viktig og nødvendig å avlive flest mulig myter før kandidaten skal ta stilling til om han eller hun vil ha jobben. En ung og nyutdannet sykepleier som ønsker høyt tempo og mange utageringer ("action") bør for eksempel realitetsorienteres kraftig før han eller hun bestemmer seg for å begynne å jobbe i sikkerhetspsykiatrien.

Fagutvikling

Noen av informantene fremhever undervisning som noe motiverende og samlende. I sikkerhetspsykiatriske enheter er det regelmessig trening på fysisk intervensjon ved vold og aggresjon, samt teoretisk undervisning i voldsforebyggende kommunikasjon. Disse elementene er i stor grad spesifikke for sikkerhetspsykiatrien og kan derfor, i følge Meyer og Allen (1), kanskje i mindre grad overføres til andre arbeidssituasjoner utenfor sikkerhetspsykiatrien. Slik organisasjonsspesifikk opplæring kan føre til kontinuasjonsforpliktelse og gi de ansatte en opplevelse av å være "låst" av kunnskapen. Det er derfor viktig for ledere i sikkerhetspsykiatrien å stimulere til mangfold i fagutviklingen.

Som tidligere nevnt er pasientgruppen svært heterogen, og det er mange ulike diagnoser og sykdomshistorier man møter. MI-undervisning som noen av informantene nevner er for eksempel en type opplæring som "låser opp" mulighetenes dør for de ansatte, ettersom den ikke er organisasjonsspesifikk og slik utgjør en motiverende faktor for de ansatte. Denne motivasjonen fører til positive emosjoner som igjen utløser affektiv forpliktelse.

Støtte

Affektiv forpliktelse oppnås når ansatte opplever støtte fra organisasjonen. Det betyr at ledere i sikkerhetspsykiatrien må bruke de tilgjengelige arenaene for å se og ivareta sine ansatte. Disse arenaene kan være: den årlige utviklingssamtalen, regelmessige personalmøter, debriefing etter uønskede hendelser (vold/trusler), med flere.

"Det er ikke så mye som skal til", sier for eksempel Amanda og fortsetter: "det med at en leder spør: 'hvordan går det, [Amanda], jeg hørte at du var i den situasjonen i går'".

6 KONKLUSJON

6.1 Sikkerhetspsykiatri og organisasjonsforpliktelse

Å jobbe i sikkerhetspsykiatriens døgnenheter er krevende. De ansatte later likevel til å trives med arbeidet sitt og de blir stående i jobben over lengre tid. Organisasjonsforpliktelse («organizational commitment») omhandler de ansattes psykologiske tilknytning til en organisasjon og kan bidra til å forutsi ansattes "turnover", atferd og ytelse. Det er ulike ting ledere kan gjøre for å påvirke de ansattes forpliktelse overfor organisasjonen.

Undersøkelsen min viser at det knyttes sterke bånd mellom de ansatte i sikkerhetspsykiatrien og at det finnes elementer av affektiv forpliktelse og kontinuasjonsforpliktelse, mens den normative forpliktelsen er vanskeligere å få øye på. Det er en avstand mellom de sikkerhetspsykiatriske enhetene og helseforetakene de er organisert under, og det kan være krevende for ledere å gjennomføre konkrete tiltak som fører til affektiv organisasjonsforpliktelse.

6.2 Implikasjoner for leder

Det er flere tiltak tilgjengelig for ledere i sikkerhetspsykiatrien. Å kjenne til fenomenet organisasjonsforpliktelse er viktig for å kunne benytte seg av de tilgjengelige tiltakene på en hensiktsmessig måte. Men å kjenne til fenomenet er ikke nok. Det fordrer også et visst element av tillit til eller tro på fenomenet. For det første er ikke organisasjonsforpliktelse et ferdig beskrevet blad i litteraturen og det er i dag fremdeles uenigheter i fagmiljøet om hvordan fenomenet skal forstås og videreutvikles. I denne oppgaven har jeg basert meg på Meyer og Allens (1) tre-faktor-modell, ettersom den tar utgangspunkt i tre dimensjoner som jeg opplever å ha tydelig relevans for fenomenet organisasjonsforpliktelse.

Flere kritiske studier har pekt på at tre-faktor-modellen er best til å forutsi turnover eller turnover-innstilling. Min opplevelse er at både turnover og turnover-innstilling er lav i sikkerhetspsykiatrien. Veldig mange forblir ved den samme enheten i flere tiår, noen i hele karrieren, og noen får sågar hele sin fagbakgrunn gjennom arbeidet sitt. Fra et slikt perspektiv

er tre-faktor-modellen mindre interessant. Meyer og Allen (1) påpeker dog flere implikasjoner av tre-faktor-modellen enn det kritikerne er oppmerksom på. Bevisste strategier knyttet til fenomenet kan gi mer motiverte ansatte, bedre helse blant de ansatte, og bedre ytelse av de ansatte, med mer...

6.3 Videre forskning

Som bidrag til generell forskning på organisasjonsforpliktelse må denne oppgaven ansees å være en bitteliten dråpe i havet. I helsevesenet i Norge i dag har det vært få (om noen) studier av organisasjonsforpliktelse og en resultatorientert hverdag kan det være betryggende å vise til studier som kan belyse faktorer som fremmer gode resultater - både for organisasjon og de ansatte.

Mulighetene for videre forskning er selvsagt mange, men jeg tror det ville være interessant å utforske nærmere hvilken bevisstgjøring som eksisterer rundt fenomenet organisasjonsforpliktelse i dag blant ledere i sikkerhetspsykiatrien. Ved å kombinere en slik kvalitativ studie med data fra en eller flere kvantitative studier av de antatte konsekvensene av organisasjonsforpliktelse, kan man lære mer om hvordan man kan lede sikkerhetspsykiatriske enheter. Faktorer det kan være interessant å se nærmere på er rekrutteringsprosessene, internaliseringsprosessene og fadderordninger.

Litteraturliste

1. Meyer JP, Allen NJ. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. London: SAGE Publications; 1997.
2. Cohen A. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 2007 (17):336-54.
3. Meyer J, Herscovitch L. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*. 2001 (11):299-326.
4. Meyer JP, et al. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 2002 (61):20-52.
5. Solinger ON, van Olffen W, Roe RA. Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*. 2008;93(1):70-83.
6. Vandenberghe C, Panaccio A. Perceived sacrifice and few alternatives commitments: The motivational underpinnings of continuance commitment's subdimensions. *Journal of Vocational Behavior*. 2012 (81):59-72.
7. Breugh JA. Realistic job previews: A critical appraisal and future research directions. *Academy of Management Review*. 1983;8:612-9.
8. Wanous JP. Organizational entry. Reading, MA: Addison-Wesley; 1980.
9. Malterud K. Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring. 3. utg. ed. Oslo: Universitetsforlaget; 2011.
10. Tesch R. Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools 1990.
11. Crabtree BE, Miller WL. Doing Qualitative Research. 2nd ed. London: Sage; 1999.
12. Becker TE. Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions worth Making? *The Academy of Management Journal*. 1992;35(1):232-44.

Vedlegg / Appendiks

Intervjuguide

Kan du si hva du heter, hvor du jobber og hvilken bakgrunn du har?

Familie? Status? Barn? Alder? Kjønn?

Fortell litt om deg selv og hva du arbeider med i dag?

Hva er din stillingsbetegnelse?

Hvor er du ansatt?

Hvor lenge har du vært ansatt der du er ansatt nå?

Når ble du uteksaminert fra skolen (3-årig helsefag)?

Har du utdanning i tillegg til grunntidning (3-årig helsefag)?

Satte du deg tidlig karrieremål? I så fall, hvilke?

Da du (første gang) søkte jobb, spilte da dine karriereplaner og -forhåpninger en rolle, eller var det andre grunner til at du søkte jobb her?

Hadde du på forhånd undersøkt flere mulige arbeidsplasser før du valgte å søke denne, eller var denne ditt eneste alternativ?

Har du skiftet arbeidsplass, eller er du på den arbeidsplassen du først begynte på?

Har du (her) skiftet stilling (her) siden du begynte?

Hvilke forventninger hadde du til jobben du nå har, faglig, økonomisk og trivselsmessig?

I hvilken grad ble dine forventninger innfridd?

Hvordan ser du for deg ditt videre karriereløp, for eksempel de neste 5-10 årene?

Kan du tenke deg å bli værende på denne arbeidsplassen resten av karrieren?

I hvilken grad føler du en tilhørighet til denne organisasjonen/arbeidsplassen?

Kan du si noe om hvorfor du føler en slik form for tilhørighet?

Hva ved de oppgaver/pasienter/klienter du har er det som motiverer og demotiverer deg?

Hvordan er dine medarbeidere med på å motivere eller demotivere deg?

Hvordan er din leder med på å motivere/demotivere deg?

Hvordan er måten arbeidet er organisert på med på å motivere/demotivere deg?

I hvilken grad føler du at arbeidet og arbeidsdagen er slik på denne arbeidsplassen at du får brukt din kompetanse og dine talenter? (Be svareren konkretisere.)

I hvilken grad føler du at du i din nåværende jobb får gjort noe du synes er meningsfullt? (Be svareren konkretisere.)

Når du går på jobben en vanlig arbeidsdag, gleder du deg, gruer du deg, eller har du ikke spesielle følelser?

Når du går hjem etter jobb en vanlig arbeidsdag føler du ofte eller sjelden glede over det du har fått gjort? (Be evt. svareren om å konkretisere.)

Hva oppfatter du som det mest positive ved arbeidsplassen og arbeidsoppgavene du har?

Hva oppfatter du som det mest negative ved arbeidsplassen og arbeidsoppgavene du har?

Hvor vil du si at din lojalitet liggersamfunnet, -Til organisasjonen, Lederen, oppdraget, pasientene/klientene?

Kan du si noe om hva du forstår ved sikkerhetspsykiatri?

Hva er det ved sikkerhetspsykiatrien som spesielt engasjerer deg og hva er det som spesielt frastøter deg? (Be svareren konkretisere.)

Har du noen gang angret på at du valgte denne del av psykiatrien?

Er du mer eller mindre sikker på ditt fagvalg nå enn før?

Samtykkeskjema

Jeg er masterstudent i erfaringsbasert helseadministrasjon ved Universitetet i Oslo og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er organisasjonsforpliktelse, og jeg skal undersøke trekk ved sikkerhetspsykiatriske miljø som påvirker dette. Jeg er interessert i å finne ut om det er spesielle trekk ved sikkerhetspsykiatri og måten fagfeltet er organisert på som påvirker de ansattes opplevelse av organisasjonen og hvilken tilknytning de har til denne.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju til sammen 6-8 personer som er helsepersonell ved sikkerhetspsykiatriske enheter. Spørsmålene vil dreie seg om erfaringer med fag og organisasjon og er forholdsvis enkle.

Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent 45 minutter, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Alle innsamlede data om deg vil bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, tidligst 1. januar 2014, senest innen 01. november 2014.

Hvis du sier ja til å delta i studien, har du rett til å få innsyn i hvilke opplysninger som er registrert om deg. Du har videre rett til å få korrigert eventuelle feil i de opplysningene vi har registrert. Dersom du trekker deg fra studien, kan du kreve å få slettet innsamlede opplysninger.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på denne samtykkeerklæringen.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på xx xx xx xx, eller sende en e-post til xxxxxx@studmed.uio.no. Du kan også kontakte min veileder Ole T Berg ved institutt for avdeling for helseledelse og helseøkonomi på e-post xxxxxx@medisin.uio.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Med vennlig hilsen
Frédéric Larsen
xxxxxxxxx
xxxx Oslo

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur Telefonnummer Sted/Dato: