



Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Hva er en attraktiv arbeidsplass for teknologer?

Susanne Mari Berg

Trine Lise Hansen

Masteroppgave i ledelse, BED-3906, juni 2024



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	2
1.2	Oppgavens struktur.....	3
1.3	Kontekst – Helse Nord IKT som virksomhet	3
2	Litteratur.....	7
2.1	Godt arbeidsmiljø	7
2.2	Sunn kultur	15
2.3	God ledelse	18
3	Metode.....	21
3.1	Valg av forskningsdesign	21
3.2	Valg av undersøkelsesenheter.....	22
3.3	Godkjennelse, informasjon og samtykke.....	22
3.4	Intervjuene	22
3.5	Studiens kvalitet – gyldighet og pålitelighet	23
3.6	Analyseprosessen.....	25
4	Presentasjon og drøfting av funn.....	27
4.1	Hvordan opplever teknologer i Helse Nord IKT sin arbeidshverdag i forhold til virksomhetens mål om å være en attraktiv arbeidsplass?	27
4.1.1	Åpent kontorlandskap – til både gagn og besvær	27
4.1.2	Godt kollegialt og sosialt miljø – viktig for trygghet og trivsel.....	31
4.1.3	Subkultur og silomentalitet – til støtte og besvær	33
4.1.4	Autonomi og klare rammer gir motivasjon og jobbengasjement.....	36
4.1.5	Utvikling – viktig for både ansatt og virksomhet. Men hva med karrierestigen? 39	
4.1.6	Samfunnsoppdraget – en kilde til motivasjon og stolthet	43
4.1.7	Behov for relasjonsledelse?.....	45

4.1.8	Oppsummering	49
5	Konklusjon	52
6	Referanser.....	53
	Vedlegg	57

Figurliste

Figur 1	Organisasjonskartet for Helse Nord IKT, gjeldende alle lokasjoner (helsenordikt.no, 2024).....	5
Figur 2	Organisering av Staben (laget av forfatterne, 2024).....	6
Figur 3	Jobbkjenne-tegnmodellen (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 21)	10
Figur 4	Koding og sortering av tema (laget av forfatterne, 2024)	26

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å sette søkelys på hvordan Helse Nord IKT kan være en attraktiv arbeidsplass for teknologer, og hva teknologer mener er viktig ved en attraktiv arbeidsplass. Med utgangspunkt i Helse Nord IKT sin strategi på «attraktiv arbeidsplass» ønsker vi å se på hva teknologer ved Helse Nord IKT mener fremmer og hemmer deres opplevelse av å jobbe ved en attraktiv arbeidsplass.

Det er brukt en kvalitativ forskningsmetode og gjennomført dybdeintervjuer med 7 teknologer som er ansatt ved Helse Nord IKT. I oppgaven redegjøres det for kategorier under godt arbeidsmiljø, sunn kultur og god ledelse, og i resultatdelen presenteres hovedfunn som drøftes opp mot den teoretiske tilnærmingen. Våre funn viser at det som fremmer opplevelsen av en attraktiv arbeidsplass for teknologer i Helse Nord IKT er kort oppsummert: et åpent kontorlandskap som tilrettelegger for et kollegialt -og sosialt miljø, subkulturer som skaper et nært og trygt arbeidsmiljø, autonomi, at de får utvikle seg og at de har meningsfulle arbeidsoppgaver og får bidra til det bedre for samfunnet. Det som hemmer teknologenes opplevelse er åpent kontorlandskap som skaper støy og forstyrrelser, subkulturer og silomentalitet som skaper «tette vegger» og utfordrende samarbeid på tvers av avdelinger, og mangel på klare rammer.

Summary

The purpose of this thesis is to highlight how Helse Nord IKT can be an attractive workplace for technologists, and what technologists think is important in an attractive workplace. Based on Helse Nord IKT's strategy on “attractive workplace”, we will look at what technologists at Helse Nord IKT think promotes and inhibits their experience of working for an attractive workplace.

A qualitative research method has been used, and in-depth interviews have been conducted with seven technologists employed at Helse Nord IKT. In the thesis, key categories such as a good working environment, a healthy culture and good management are explained. In the results section the main results are presented, and have been discussed in line with the theoretical framework. Our results show that what promotes the experience of an attractive

workplace for technologists in Helse Nord IKT is briefly summarized: an open office landscape that facilitates a collegial and social environment, subcultures that create a close and safe working environment, autonomy, development opportunities, and that they have meaningful work tasks and get to contribute to the better for the society. What inhibits the technologists' experience is an open office landscape that creates noise and disturbances, subcultures and silo mentality that create "tight walls" and challenging collaboration across departments, and a lack of clear frameworks.

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på tre år som deltidsstudenter på master i ledelse ved Universitetet i Tromsø. Vi ser ut til å endelig ha kommet i mål, selv om prosessen periodevis har tatt av både nattesøvnen og Netflix-tiden. Vi er to voksne studenter som har blitt kjent med hverandre gjennom studiet og skrevet oppgaven sammen. Det har vært spennende å bli bedre kjent med virksomheten vår, og arbeid med denne oppgaven har gitt oss en mye bredere innsikt og ikke minst kunnskap på hva som rører seg innenfor veggene til Helse Nord IKT.

Det er mye arbeid som er lagt ned i denne masteroppgaven. Det at vi begge er relativt nye på vårt arbeidssted, samt denne muligheten til å opptre nysgjerrig i en ellers hektisk (arbeids)hverdag, har bidratt til mange spennende samtaler. Det er noen personer vi ønsker å takke. Først og fremst vår veileder Hilde Nordahl-Pedersen for å stødig guide oss gjennom denne prosessen. Som to mødre med fulltidsjobb, fotballtreninger og dansetreninger å nå i hverdagen, så har delfrister gjennom perioden vært motiverende å jobbe mot. Vi ønsker også å sende en varm hilsen til våre medstudenter. Vi blir å minnes de gode middagene og quizkveldene med et lite savn. Å være «voksenstudent» har vært trivelig! Vi synes også det var sporty av våre informanter å stille opp, og svare ærlig på våre spørsmål. Det setter vi enormt stor pris på.

Trine Lise ønsker å takke alle sine nærmeste venner, familie og kollegaer for å være en god heiagjeng. Takker arbeidsgivere for god tilrettelegging. En spesielt god og varm takk går til barna, Milian og Thilie, som har ventet tålmodig på alt mamma har sagt at må vente til etter masteren.

Susanne ønsker å takke nær familie og gode kollegaer for god støtte i innspurten. En ekstra hilsen sendes til sin mann for å ha vært tålmodig når frister har vært nære, og stilt med næringsrike middager for å holde energien oppe. Samt gode Hanne, som har heiet stille i prosessen – det har vært mer støttende enn du vet.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å takke hverandre for god støtte og mye forståelse og raushet.

Tromsø, juni 2024

1 Innledning

Året er 2024. Eldrebølgen som har vært varslet i media i mange år er her. Vi ser store og mange oppslag i media om at det er knapt med menneskelige ressurser i arbeidsdyktig alder i Norge til å dekke arbeidsmarkedet. Det gjelder mange næringer, og er også en realitet innen IKT der det er et stort behov for teknologer. Den teknologiske utviklingen går fort. IBM (International Business Machines) advarte allerede tidlig på 2000 tallet om mangelen på arbeidskraft som ville komme på grunn av den økte aldrende befolkningen i verden (Martin & Hetrick, 2006). Med manglende hender i helsevesenet er det prekært å digitalisere løsninger, og det er et stort behov for IKT-personell til å drifte digitaliseringen.

Det utdannes årlig cirka 6000 teknologer og ingeniører i Norge (Lynghaug, 2019). Det er ikke nok til å dekke behovet (Leonhardsen, 2023). Det er anslått at vi i 2030 vil ha et underskudd på 10 000 kandidater i IKT-næringen (Lynghaug, 2019). Det er en kamp om de mest erfarne og best kvalifiserte arbeidstakerne. Arbeidsgivere må ta (nye) grep for å tiltrekke seg søkere, og enda viktigere er det å beholde sine ansatte (Leonhardsen, 2023).

Forfatterne av denne oppgaven er begge ansatt i Nord-Norges største IT foretak, Helse Nord IKT. Helse Nord IKT er et av seks helseforetak i Helse Nord (RHF). Fire av helseforetakene i Helse Nord er sykehus med pasientbehandling. I tillegg kommer Sykehusapotek Nord HF som leverer medisiner til helseforetakene og til pasienter (Helse Nord RHF, 2022). Helse Nord IKT har ansvaret for drift, forvaltning og utvikling av felles IKT-systemer for alle sykehusene og helseforetakene i Helse Nord. Det innebærer å understøtte helseforetakenes behov for IKT-tjenester både når det gjelder løpende drift, forvaltning, innovasjon og utvikling. Det betyr at de om lag 500 ansatte i Helse Nord IKT betjener 19 000 IKT-brukere 24 timer i døgnet, sju dager i uka (Helse Nord IKT, 2024).

Helse Nord IKT er en tung IT bedrift, og har et stort behov for gode teknologer for å utvikle og drifte gode tekniske løsninger. Helse Nord IKT som offentlig virksomhet konkurrerer med private aktører i markedet om de samme teknologene (Risåsen, 2024). Det er viktig for samfunnet at teknologer ønsker å søke jobb i Helse Nord IKT og det er viktig at de ønsker å fortsette å jobbe for Helse Nord IKT etter at de har startet å jobbe der. Det er ikke kun viktig for virksomheten, men for hele helseregionen Helse Nord, at Helse Nord IKT lykkes med sitt samfunnsoppdrag.

Attraktiv arbeidsplass har blitt et viktig tema i dagens arbeidslivsmarked, noe som gjenspeiles i mangfoldet av oppgaver og studier om emnet. Forskningen spenner over en rekke områder som arbeidsmiljø, ledelse, engasjement og bedriftskultur, og understreker viktigheten av å forstå hva som gjør en arbeidsplass attraktiv. Selv om det er gjort mange studier på hva som er en attraktiv arbeidsplass, så ønsker vi i denne studien å undersøke hva teknologer mener er viktig ved en attraktiv arbeidsplass. Vi har derfor valgt å gjøre en kvalitativ studie hvor vi intervjuer teknologer i Helse Nord IKT.

1.1 Problemstilling

Helse Nord IKT har fire strategiske satsingsområder i strategien (Helse Nord IKT, 2023). Vi vil i denne oppgaven sette lys på «attraktiv arbeidsplass». Helse Nord IKT beskriver satsingsområdet slik:

Attraktiv arbeidsplass inkluderer en sunn kultur og et godt arbeidsmiljø, god ledelse, positivt omdømme, spennende arbeidsoppgaver, mulighet for utvikling, meningsfullhet og medvirkningsmuligheter. (Helse Nord IKT, 2023)

Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket for «attraktiv arbeidsplass» og med utgangspunkt i satsingsområdet til Helse Nord IKT ønsker vi i denne oppgaven å undersøke følgende problemstilling:

«Hva mener teknologer ved Helse Nord IKT fremmer og hemmer deres opplevelse av å jobbe ved en attraktiv arbeidsplass?»

Vi har utledet et forskningsspørsmål fra problemstillinga som vi ønsker å besvare:

F1: Hvordan opplever teknologer i Helse Nord IKT sin arbeidshverdag i forhold til virksomhetens mål om å være en attraktiv arbeidsplass?

1.2 Oppgavens struktur

I denne oppgaven presenterer vi først vår virksomhet da det er viktig å ha kjennskap til virksomhetens organisasjonsoppbygging. Deretter presenterer vi vårt teoretiske rammeverk. I metodekapitlet forklarer vi den metodiske tilnærmingen vi har valgt for å undersøke problemstillinga vår. Vi presenterer så våre funn, og drøfter de opp mot det teoretiske rammeverket. Til sist oppsummerer vi våre funn mot problemstillinga og konkluderer.

1.3 Kontekst – Helse Nord IKT som virksomhet

Helse Nord IKT er en offentlig virksomhet som er styrt av politiske føringer, og med krav til å innfri mål og oppdrag besluttet av Helse- og omsorgsdepartementet (HOD). Virksomheten eies av Helse Nord RHF (Helse Nord IKT, 2024). Visjonen til Helse Nord IKT er «Helse Nord IKT – teknologi for fremtidens helsetjenester» og verdigrunnlaget er «kvalitet, trygghet, respekt og lagspill» (Helse Nord IKT, 2023). Målbildet og strategikartet beskriver de langsiktige mål (malbilde-og-strategi,helsenordikt.no, 2024), og den overordnede virksomhetsplanen er det årlige styringsdokumentet som konkretiserer tiltak for å nå målene (Helse Nord IKT, 2023).

Helse Nord IKT har medarbeidere fordelt på 11 arbeidssteder; Tromsø, Bodø, Harstad, Hammerfest, Kirkenes, Lofoten, Mo i Rana, Mosjøen, Narvik, Sandnessjøen og Stokmarknes (Helse Nord IKT, 2024). Virksomheten har en noe åpen tilnærming til hvilket arbeidssted den enkelte ansatte arbeider ved, uavhengig av avdeling. Om lag 300 anses som teknisk personell, hvorav rundt om 200 av de jobber ved hovedkontoret i Tromsø (Eriksen, personlig kommunikasjon, 01.april 2024).

I den strategiske kompetanseplanen til Helse Nord IKT for 2024-2028 påpekes viktigheten til at virksomheten har den riktige kompetansen til enhver tid for å gjennomføre sitt oppdrag (malbilde-og-strategi,helsenordikt.no, 2024). Helseforetakene lener seg på at de får den teknologiske støtten og oppfølgingen de trenger til pasientsikkerhet (malbilde-og-strategi,helsenordikt.no, 2024). Strategien poengterer viktigheten av at Helse Nord IKT har den riktige kompetansen:

Arbeidskraft er vår viktigste ressurs, samtidig som det er stor konkurranse om rett kompetanse. Å rekruttere og beholde medarbeidere med riktig kompetanse er utfordringer som har høy prioritet og som det må jobbes målbevisst med for å være konkurransedyktig.

(malbilde-og-strategi,helsenordikt.no, 2024)

Helse Nord IKT har laget tre mål for satsingsområdet «attraktiv arbeidsplass»:

- Vi har engasjerte og kompetente medarbeidere og ledere, som sammen tar ansvar.
- Vi er den foretrukne arbeidsgiveren innen IKT i Nord-Norge.
- Vi benytter og utvikler vår unike kompetanse innen helse og teknologi.

(malbilde-og-strategi,helsenordikt.no, 2024)

Helse Nord IKT ble etablert som et helseforetak 1.januar 2017 (Helse Nord IKT, 2024).

Virksomheten er bygd opp med fire avdelinger, samt stab/støtte, viseadministrerende direktør og administrerende direktør (Helse Nord IKT, 2024).

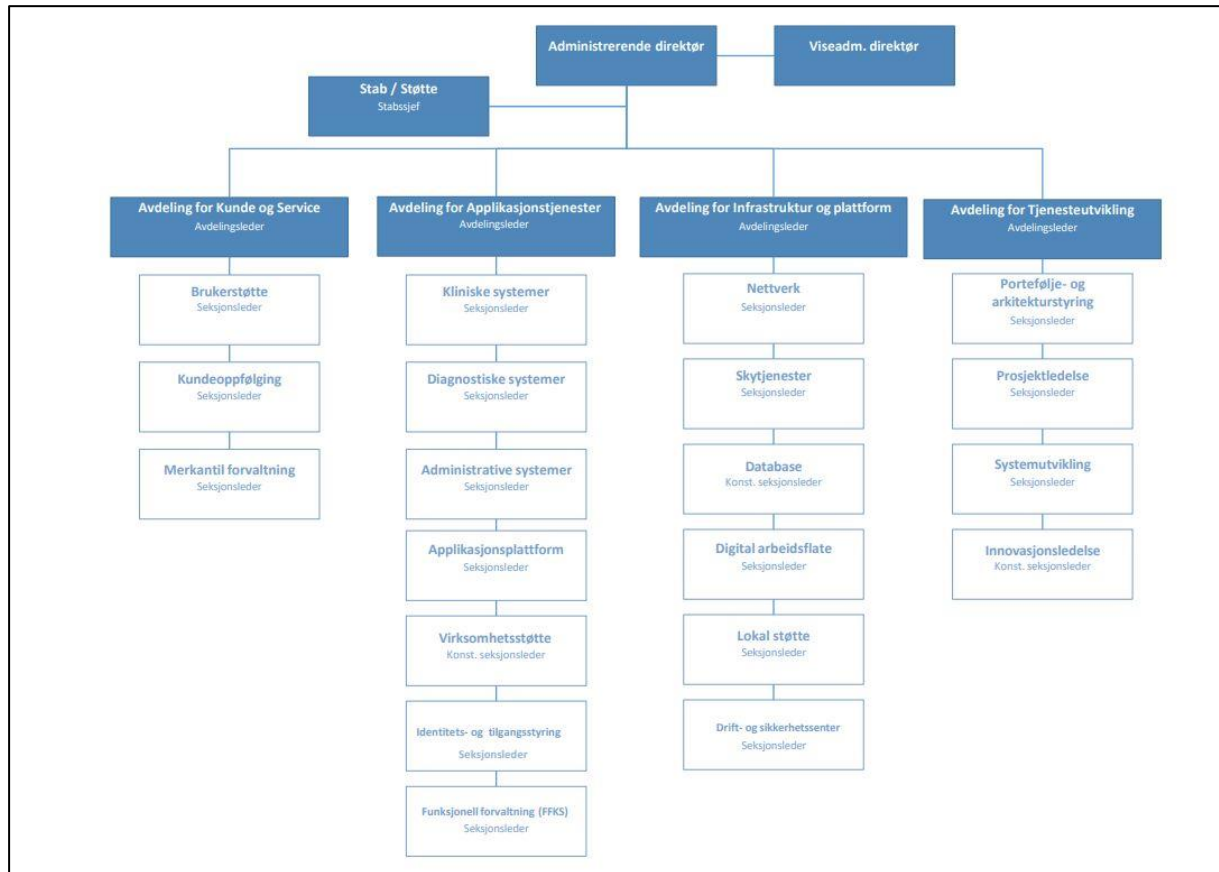
Ifølge teoretikeren Henry Mintzberg (1980) kan enhver organisasjon splittes i fem elementer: Toppledelse, teknostruktur og støttestruktur, mellomledelse og operativ kjerne (Mintzberg, 1980). Toppledelsen er de som har det øverste administrative ansvaret for organisasjonen. I mellomledelsen finner man gjerne ulike ledere, eksempelvis avdelingsledere, med deres produksjon og informasjonsflyt oppover i systemet og nedover til den operative kjerne (Mintzberg, 1980). Tekno og støttestruktur er på siden av linja for å støtte den operative kjernen som har fokus på produksjonsrelaterte aktiviteter (Mintzberg, 1980).

Helse Nord IKT sin virksomhet er bygd opp med følgende organisasjonsstruktur:

Administrerende direktør ligger øverst. Deretter finner man viseadministrerende direktør.

Under viseadministrerende direktør ligger Staben som ledes av stabssjef og består av enhet for sikkerhet, juridisk enhet, HR og administrasjon, økonomi, kommunikasjon og virksomhetsstyring (Figur 2). Direktørene samt avdelingsledere, stabssjef og enhetslederne i staben er med i det som omtales som ledergruppen. Begrepet «toppledelse» brukes ikke

direkte i Helse Nord IKT. Det er ledergruppa som er øverst i organisasjonshierarkiet. Seksjonslederne er det som omtales som mellomledelse (Hætta, personlig kommunikasjon, 01.april 2024). Organisasjonskartet til Helse Nord IKT er utformet med et designmessig hensyn (Suttie, personlig kommunikasjon, 05.april 2024).



Figur 1 Organisasjonskartet for Helse Nord IKT, gjeldende alle lokasjoner (helsenordikt.no, 2024).

Seksjonslederne er ansvarlig for å lede seksjonene, og er resultat, budsjett – og fagansvarlig. De er ansvarlig for kompetansebygging og ressursallokering (Helse Nord IKT, 2013).

Staben (Figur 2) kan relateres til det som Mintzberg kaller for tekno/støttestruktur. I Helse Nord IKT understøtter staben ledergruppa slik at mål og strategier blir realisert i organisasjonen, og at virksomheten drives innenfor gjeldende regelverk. (Helse Nord IKT, 2024)



Figur 2 Organisering av Staben (laget av forfatterne, 2024)

Virksomhetens teknologer tilhører det som Mintzberg omtaler som den *operative kjernen* – der den grunnleggende produksjonen foregår. Her ligger arbeidet som organisasjonen må gjøre for nå sine overordnede mål (Jacobsen & Thorsvik, 1997).

En stor del av virksomheten til Helse Nord IKT sin operative kjerne omhandler vedlikehold av systemer, men også prosjektarbeid som krever samarbeid på tvers av enheter. Helse Nord IKT leder og gjennomfører mange prosjekter, og det stilles ulike krav og kompetanse i de ulike prosjektene (Helse Nord IKT, 2023). Prosjektarbeid krever god koordinering og godt samarbeid på tvers av avdelingene, samt god samhandling med klinikerne på sykehusene (Helse Nord IKT, 2023).

Organiseringen til Helse Nord IKT kan minne om det som Mintzberg omtaler som et «profesjonsbyråkrati» (Mintzberg, 1980), som gjerne oppstår i komplekse miljøer. Det kjennetegnes gjerne med tungt fagutdannede ansatte, et administrativt byråkrati, og beslutningsmyndigheten er gjerne desentralisert (Mintzberg, 1980).

2 Litteratur

I dette kapitlet vil vi bygge det teoretiske rammeverket som vil danne grunnlaget for drøfting av våre funn. Vi vil presentere litteratur som vil sette lys på Helse Nord IKT sin strategi om attraktiv arbeidsplass. Vi har delt kapitler opp i tre underkapitler; herunder 1) Godt arbeidsmiljø, 2) Sunn kultur, 3) God ledelse. Kapitler om Godt arbeidsmiljø vil være mest omfangsrikt da det inkluderer flere av undertemaene i strategien.

2.1 Godt arbeidsmiljø

I dette kapitlet vil vi belyse hvilke faktorer som er viktige byggesteiner for å skape et godt arbeidsmiljø. Vi vil belyse faktorer som spiller inn både i forhold til det fysiske og det psykososiale arbeidsmiljøet.

Arbeidsmiljøloven (Lovdata, 2005) er den grunnleggende loven for Arbeidslivet i Norge. Arbeidsmiljøloven er en lovgivning som skal regulere forholdene på arbeidsplassen for å sikre trygge ansettelsesforhold og arbeidsmiljø. Loven beskriver blant annet regler om arbeidsmiljø og arbeidsforhold, og skal være med på å sikre et trygt, helsefremmende og inkluderende arbeidsmiljø for arbeidstakerne i de ulike virksomheter (Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2023).

Det fysiske arbeidsmiljøet

Ifølge Johannessen ved Statens arbeidsmiljøinstitutt (2021), så handler det fysiske arbeidsmiljøet om forhold som påvirker ansatte enten indirekte via egenskaper ved arbeidsplassen og arbeidsredskapene, eller direkte ved bruk av kroppen. Lys, lyd, vibrasjoner, inneklime, kulde og varme er viktige faktorer som må være regulert for at man skal trives på jobben. Om det fysiske arbeidsmiljøet er godt tilrettelagt så vil det anses som hygienefaktorer. Det betyr at dersom alt er i orden, så legger ingen merke til dem (Skjæveland, 2021). Om det fysiske arbeidsmiljøet ikke er ivaretatt vil det ha påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet da det kan påvirke både effektivitet, samarbeidsklima og trivsel på jobb. Så vi ser at det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet henger tett sammen.

Det fysiske arbeidsmiljøet går også på møblering og planløsning, og hvordan disse faktorene påvirker arbeidsflyten. Det handler om hvordan det fysiske arbeidsmiljøet er tilrettelagt for den type samhandling og den type kommunikasjon som det er lagt opp til at de ansatte

behøver å ha i sin arbeidshverdag for å løse sine oppgaver på best mulig måte (Skjæveland, 2021). Det kan eksempelvis være at det er lagt opp til at man skal jobbe etter en matrisemodell. Det vil si at man jobber teambasert med flere enn én gruppe i virksomheten (Skjæveland, 2021). Det kan være at man behøver å ha fysisk nærhet til deltakerne i teamet for å ha brainstorming eller andre aktiviteter der man både kan kommunisere og produsere noe sammen, eller det kan være at man kommuniserer sammen og samhandler digitalt med de andre deltakerne i teamet via videoløsninger som Teams. Det kan også være at det er lagt opp til agile arbeidsformer med smidige og raske arbeidsoperasjoner og hurtige skiftninger i arbeidsoppgaver (Skjæveland, 2021). Disse arbeidsformer fordrer at det fysisk er lagt til rette for enten fysiske møter sammen eller for at Teams møter kan gjennomføres. Skjæveland (2021) poengterer at noe av det viktigste ved de fysiske sider av arbeidsplassen er at man ivaretar variasjon, og balanse mellom tilrettelegging for samarbeid og konsentrasjonsoppgaver.

Helse Nord IKT er en organisasjon som stadig vokser, og alle ansatte skal ha tilbud om en arbeidsplass i virksomheten. Vi ønsker å undersøke hva teknologene tenker om tilretteleggingen for arbeidsflyt i forhold til planløsningen på arbeidsplassen.

Det psykososiale arbeidsmiljøet

Skogstad og Harris (2021) viser til at begrepet psykososialt arbeidsmiljø brukes om mange forhold som har med vår arbeidssituasjon å gjøre. De psykologiske faktorene handler om oppfatninger, fortolkninger og mestring av arbeidsrelaterte forhold. De sosiale faktorene handler om innflytelsen som den sosiale kontekst og de mellommenneskelige faktorer har på oss (Skogstad & Harris, 2021). Det psykososiale arbeidsmiljø kan, ifølge Skogstad og Harris (2021), knyttes til tre typer forhold: 1) Kjennetegn ved våre omgivelser og arbeidsbetingelser, eksempelvis organisasjonens kultur, arbeidsoppgaver og arbeidsdeling. 2) De mentale prosesser som påvirker våre individuelle oppfatninger og vurderinger med konsekvenser for helse, trivsel og yteevne. Det handler om tanker og følelser hos hver enkelt arbeidstaker som innvirker på disse prosessene, eksempelvis opplevelse av å ha kontroll. 3) Resultatet av samspillet mellom ytre påvirkninger og individkjennetegn (Skogstad & Harris, 2021). Det er også et stressperspektiv på psykososiale faktorer i arbeidslivet som er knyttet til belastningen på arbeidsplassen. Det viser til hvordan mennesker oppfatter, bearbeider og mestrer stressfaktorer, og hvordan det innvirker på helse og velvære for hver enkelt arbeidstaker

(Skogstad & Harris, 2021). Siden Helse Nord IKT har mange ansatte så ønsker vi å undersøke om det store miljøet hemmer eller fremmer teknologenes følelse av kollegialt og sosialt miljø.

Thorsrud og Emery (1970) utviklet på 1960-tallet teorien om *De psykologiske jobbkra*v. Bakgrunnen var at engasjementet til den enkelte arbeidstaker skulle økes ved at hver enkelt ansatt og selvstyrte grupper selv skulle bestemme sin egen arbeidssituasjon og jobbutøvelse, og ikke ledere. Man antok videre at et mer interessant arbeid og mer tilfredsstillende forhold på arbeidsplassen ville føre til økt produktivitet (Matthiesen, 2016). Thorsrud og Emery (1970) formulerte seks jobbkra

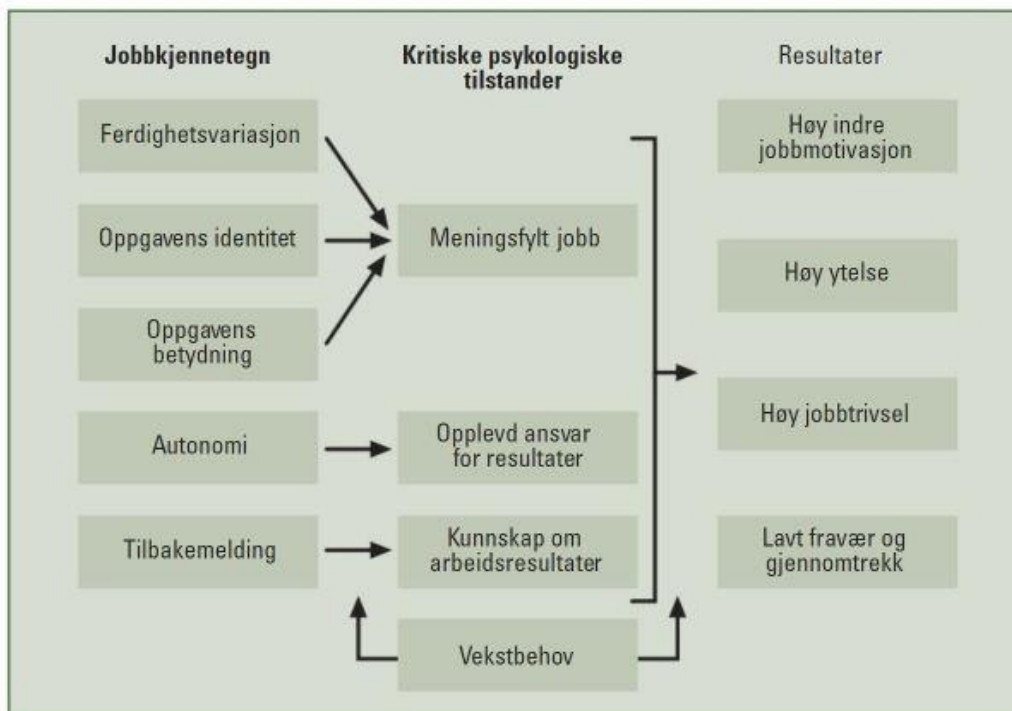
ve som de mente at virksomheter burde oppfylle. Disse kravene har hatt betydning for Arbeidsmiljøloven, spesielt paragraf 4 som omhandler krav til arbeidsmiljøet. De seks jobbkra

vene viser til at arbeidet skal være spennende og ha en viss grad av variasjon. Man skal kunne lære noe i jobben og utvikle seg. Man skal kunne ha et visst ansvar, jobbe autonomt, og ha muligheter til å kunne treffe beslutninger. Man skal kunne få anseelse, støtte og respekt på arbeidsplassen. Arbeidet skal være meningsfylt, og med karrieremuligheter. Om virksomheter klarer å tilrettelegge for disse jobbkra

vene, så antar man at det vil føre til et bedre arbeidsmiljø, som videre resulterer i mer tilfredse og motiverte ansatte (Matthiesen, 2016; Thorsrud & Emery, 1970).

Hackman og Oldham (1976) har utviklet jobbkarakteristikkmodellen (Job Characteristics Model) som støtter opp om jobbkra

vene til Thorsrud og Emery. Skogstad og Harris (2021) omtaler denne modellen som Jobbkjennetegnmodellen (Figur 3 Jobbkjennetegnmodellen (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 21).



Figur 3 Jobbkjennetegnmodellen (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 21)

Ifølge Skogstad og Harris (2021) viser modellen til fem kjernedimensjoner som skaper tre kritiske psykologiske tilstander hos en ansatt. De tre kritiske psykologiske tilstandene vil føre til positive arbeidsrelaterte holdninger og atferd som omfatter indre motivasjon. De fem kjernedimensjonene består av oppgavevariasjon, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding fra jobben (Lone, 2016; Hackman & Oldham, 1976).

De tre kritiske psykologiske tilstandene består av opplevd meningsfullhet i arbeidet, opplevd ansvar for resultatet, og kunnskap om resultatet. Kjernedimensjonene vil ha ulik påvirkning på de kritiske psykologiske tilstandene (Hackman & Oldham, 1976). Ifølge Lone (2016) vil høy grad av variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet og oppgavebetydning føre til at jobben føles mer meningsfull. Han påpeker videre at høy grad av autonomi vil føre til en følelse av ansvar for resultatet, samt en følelse av ansvar og eierskap til arbeidet. De kritiske psykologiske tilstandene utgjør mekanismen som kan forklare at høy opplevd grad av kjernedimensjonene fører til høy indre motivasjon, kvalitet på arbeidet, høy jobbtillfredshet, lavt fravær og turnover (Lone, 2016). Lone (2016) påpeker at sammenhengen mellom de psykologiske kritiske tilstandene og kjernedimensjonene er sterkere for ansatte som har et stort behov for vekst og utvikling.

Skogstad og Harris (2021) påpeker at norsk arbeidspsykologisk tradisjon tar utgangspunkt i å fremme konstruktive faktorer på arbeidsplassen. Man ønsker å tilrettelegge for et arbeidsmiljø med spennende arbeidsoppgaver med mulighet for utvikling. Samtidig ønsker man arbeidsbetingelser som er preget av autonomi, medbestemmelse og sosial kontakt. Skogstad og Harris (2021) forklarer at denne innfallsvinkelen knyttes til det motivasjonspsykologiske perspektiv fordi en her er opptatt av grunnleggende, menneskelige behov som videre vil ha positive konsekvenser for helse, trivsel og yteevne.

Autonomi

Autonomi handler om at den ansatte selv kan påvirke sin arbeidssituasjon, spesifikt når, hvordan og i hvilket tempo oppgavene skal utføres (Skogstad & Harris, 2021). Autonomi og selvbestemmelse er viktig for arbeidstakeres engasjement. Jo mer som bestemmes av andre, og jo mindre innflytelse en selv har over sitt arbeid, jo mindre autonomi og selvbestemmelse vil den ansatte oppleve (Aarø, 2016). Brochs-Haukedal (2021) bringer opp begrepet selvledelse. Han sier at blant autonome kunnskapsarbeidere, som teknologer jo er, så brukes dette begrepet ofte. Han sier at selvledelse henger sammen med egenmotivasjon fordi det innebærer mestring og identifisering med aktiviteten. Den ansatte tar ansvar for egne resultater og følger selv opp egen framdrift. Ved selvledelse så er det ønsket om å prestere, samt opplevelsen av mestring og kontroll, som gir energi til engasjementet (Brochs-Haukedal, 2021).

Behovet for autonomi varierer fra person til person og er knyttet til personlighetstrekk og psykologiske behov hos hver enkelt (Lai, 2021). Lai (2021) forklarer at autonomi ofte er misforstått; det er ikke full uavhengighet, full frihet og fravær av rammer og krav fra andre. Det handler om at man opplever å ha et tilstrekkelig arbeidsrom i samspill med andre, innenfor gitte rammer (Ryan, 1993, sitert i Lai, 2021, s. 167). Det vil være interessant å belyse i vår undersøkelse om teknologene mener at det tilrettelegges for at de får jobbe autonomt og at de opplever ansvar for resultatet og eierskap til arbeidet.

Lai (2011) viser til at medarbeidere med tro på egen kompetanse også får muligheter til å bruke sin kompetanse for å beholde høy indre motivasjon. Autonomi er sentral for egenmotivasjonsteori og en viktig forutsetning for å beholde indre motivasjon (Lai, 2011). Autonomi er en viktig faktor for opplevd kompetansemobilisering. Effekten av det å tro på egen kompetanse, samt autonomi, avhenger av at medarbeiderne opplever å få brukt sin egen kompetanse (Lai, 2018). Opplevd kompetansemobilisering er viktig for indre motivasjon,

lojalitet til arbeidsplassen (affektiv organisasjonsforpliktelse) og hvis man har planer om å forlate (Lai, 2018).

Utvikling

Mulighet til å bruke egen kompetanse er viktig for medarbeidere (Lai, 2021). Å bruke kompetansen sin, og å lære og utvikle seg kan gi motivasjon (Lai, 2013). En leder bør ha kjennskap til om det er behov for utvikling. En leders kontrollspenn bør derfor ikke være for stort (Lai, 2021). Om organisasjoner ønsker å oppmuntre til læring, må det legges til rette for læring. Både individuell og organisatorisk (Lai, 2013). Læringskultur og motivasjonskultur henger tett sammen, og for å oppnå gode resultater er motivasjonskulturen et viktig tiltak for kompetanseutviklingen (Lai, 2021). Vi ønsker å undersøke om teknologene mener at det er tilrettelagt for utvikling og læring i deres arbeidshverdag, og om de ser en framtidig karriere i virksomheten.

Hybrid arbeidsmodell

Mange arbeidsplasser har tatt i bruk en hybrid arbeidsmodell, som kombinerer arbeid fra arbeidsplassen og fjernkontor, noe som vil si at hybride møter også er blitt den nye normalen. En hybrid arbeidsmodell gir god balanse mellom privat- og arbeidsliv samt høyere arbeidstilfredshet (Hopkins & Bardoel, 2023). Ved å være på kontoret personlig så gis det større evne til samarbeid, innovasjon og bygging av kultur. Dette kan ses på som at hybrid arbeid er i skjæringspunktet mellom arbeid på hjemmekontor, kontorplassen og tredjesteder (Hopkins & Bardoel, 2023). Å organisere arbeidet i hybride arbeidsmodeller betyr at ansatte må ha stor grad av fleksibilitet og autonomi i utføring av arbeidsoppgavene (Morganson et al, 2010). Når fleksibiliteten øker, så øker også medarbeidernes autonomi, -autonomien øker når ansatte arbeider fra hjemmekontor (Morganson et al. 2010). Vi er spente på om teknologene opplever at Helse Nord IKT tilrettelegger for hjemmekontor, om teknologene benytter seg av det, og om de opplever at dette påvirker arbeidsflyten.

Motivasjon

Vi vil i det videre presentere ulike former for motivasjon i arbeidshverdagen; herunder indre motivasjon, ytre motivasjon og prososial motivasjon. I følge Dysvik og Kuvaas (2016) defineres indre motivasjon som atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører. Altså går det ut på at man liker de oppgavene man har fått tildelt. Ansatte kan ha ulik tilnærming til målorientering.

Noen har indre målorientering, som viser til at de konkurrerer i størst grad mot seg selv og sine tidligere prestasjoner. De er mestringsorienterte, og ønsker å tilegne seg kunnskap og ferdigheter ut fra større aksept for tilbakemeldinger. De er opptatt av kontinuerlig videreutvikling, og klarer å holde høyere innsats over tid. De med ytre målorientering anser egne evner som medfødte og ser ikke potensiale for utvikling (Dysvik & Kuvaas, 2016). Dysvik og Kuvaas (2016) refererer til ytre motivasjon som atferd der kilden til motivasjonen kommer i form av å oppnå fordeler eller unngå ulemper. Ytre motivasjon kan oppnås ved å oppnå ytre belønninger som lønn, bonus, frynsegode eller karriereopptrykk. Eventuelt kan man også være drevet av å unngå sanksjoner som oppsigelse eller å bli forflyttet til mindre attraktiv stilling (2016).

Skillet mellom indre og ytre motivasjon er ikke helt tydelig. Det bør etterstrebes en balanse mellom ytre og indre motivasjon, sier Manger (2016). Motivasjon er en nødvendig forutsetning for læring. En ansatt kan motiveres av forhold som ligger utenfor selve aktiviteten, som for eksempel forhåpninger om posisjoner og forfremmelse i videre karriere. En annen motivasjon kan være at aktiviteten i seg selv er spennende, og dermed en belønning i seg selv (Brochs-Haukedal, 2021). En nyansatt vil ha behov for mer ytre motivasjon i form av ros fra kollegaer og ledere. Når den ansatte har lært seg oppgavene og tilegnet seg kompetanse er det sannsynlig at oppgavene vil være mer interessante og spennende og gi indre motivasjon. Ansatte som er indre motiverte har dog også behov for ytre motivasjon i form av materielle belønninger og ros for å vite at de blir satt pris på, sier Manger (2016). Dysvik og Kuvaas (2016) viser til at ansatte som opplever indre motivasjon i arbeidet i større grad er stolte av, opplever tilhørighet til, og tenker i mindre grad på å forlate organisasjonen.

Dysvik og Kuvaas (2016) definerer prososial motivasjon som et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier som følge av at de ansatte identifiserer seg med organisasjonen eller fordi de ønsker å gjøre noe bra for andre. Kombinasjonen av indre motivasjon og prososial motivasjon kan øke innsatsen og prestasjonen til de ansatte ytterligere (Dysvik & Kuvaas, 2016).

Tilhørighet

Behovet for tilhørighet og for å relatere seg til andre er viktig for arbeidstakere, sier Aarø (2016) og viser til flere teorier for å understøtte det. Alle ønsker å utvikle og holde ved like et visst nivå av varige, positive og viktige relasjoner til andre mennesker. Tilhørighet er viktig for helse vår. Virksomheter som klarer å tilrettelegge for muligheter for positive og stabile relasjoner mellom kollegaer, vil sannsynligvis bidra positivt til arbeidstakernes mentale helse. Virksomheter som på den annen side ikke klarer å tilrettelegge for positive og stabile relasjoner vil sannsynligvis bidra til å gjøre et arbeidsmiljø mindre attraktivt og mindre motiverende (Aarø, 2016). Vi ønsker å belyse om teknologer i Helse Nord IKT mener at de har gode og stabile relasjoner, og om de har en følelse av tilhørighet til arbeidsplassen.

Mennesker har behov for å ha en positiv identitet. Identiteten kan knyttes til tilhørighet til en gruppe, som for eksempel en virksomhet. Man vil bli motivert til å handle på en måte som gjør at man styrker sin sosiale identitet. Man vil gjerne at den gruppen man tilhører skal framstå på en positiv måte (Aarø, 2016). Aarø (2016) poengterer at å motivere kollektivt handler om å legge til rette for at de ansatte utvikler en klar oppfatning av at de tilhører en bestemt virksomhet. Man bør legge til rette for at de ansatte utvikler en stolthet over hva de oppnår i fellesskap, og altså utvikler en positiv identitet. Vi vil gjerne undersøke om teknologer føler stolthet over å jobbe for Helse Nord IKT, og hva det eventuelt er som gjør at de føler stolthet.

Jobbtilfredshet

Ifølge Matthiesen (2016) handler jobbtilfredshet om i hvilken grad en person liker eller misliker jobben sin. Det er en følelsesmessig og tankemessig reaksjon på en jobb ut fra forventningene man har til jobben. Utbredelse av jobbtilfredshet i en virksomhet kan tolkes som en avspeiling av hvor godt eller dårlig virksomheten fungerer. Det kan påvirke om virksomheten anses som en attraktiv arbeidsplass å bli værende i eller å søke på jobb i (Matthiesen, 2016). Relatert til vår undersøkelse vil det være interessant å belyse hva teknologer i Helse Nord IKT mener motiverer de i arbeidshverdagen.

2.2 Sunn kultur

Det finnes ulike definisjoner av begrepet organisasjonskultur og hvilken betydning kultur har for livet i organisasjoner. Noen hevder at kultur er nøkkelen til effektivitet, andre mener at kultur er behovet for å skape felles virkelighetsforståelser innad i virksomheter (Einarsen & Skogstad, 2021). Vi kan være enige om at kultur er et begrep som ikke er helt enkelt å forstå eller å forklare slik at det rommer alt. Helt enkelt forklart så kan man si at organisasjonskultur representerer «hvordan ting fungerer her» (Cameron & Quinn, 2013, s. 19) Vi vil i dette kapitlet presentere ulike perspektiver på organisasjonskultur.

Teori om organisasjonskultur

Schein og Schein (2016) viser til at mange forskere kategoriserer kultur i flere nivåer, og som inkluderer blant annet observerte adferdsmønstre når mennesker samhandler med hverandre. Det omhandler klima på arbeidsplassen i forhold til følelsen av hvordan ansatte samhandler og kommuniserer med hverandre eller ut mot kundene, ritualer og feiringer, verdier, visjoner, normer, regler, identiteten til virksomheten med tanke på samfunnsoppdraget, talemåter og sjargonger, delte meninger og symboler.

Einarsen og Skogstad (2021) påpeker at Edgard Schein har hatt en sentral plass i forskningslitteraturen med sin definisjon på organisasjonskultur. Schein og Schein (2016) definerer organisasjonskultur som følger:

Kulturen i en gruppe kan defineres som det akkumulerte settet av felles oppfatninger av hvordan en gruppe løser sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon, og som har fungert tilstrekkelig bra til å bli oppfattet som korrekt, og derfor læres videre til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke, føle og oppføre seg på i møte med disse problemstillingene. Disse akkumulerte oppfatningene er et mønster eller system av antakelser, verdier og normer som blir tatt for gitt og ikke lenger er noe man tenker bevisst på. (Schein & Schein, 2016, s. 6, oversatt av forfatterne av masteroppgaven)

Cameron og Quinn (2013) omtaler viktigheten av å forstå en bedriftskultur. De mener at det finnes fire kjerneverdier, såkalt kulturtyper (Cameron & Quinn, 2013). *Klankultur* (samarbeidskulturen) har fokus på mennesket. Det er en kultur som er preget av gjensidig

tillit, støtte, samhold, samarbeid og tilrettelegging på medlemmenes premisser, som en familieorganisasjon (Cameron & Quinn, 2013). Det er stort fokus på medvirkning og enighet blant medlemmene i forkant av beslutninger, på bekostning av målorientering og effektivitet (Cameron & Quinn, 2013). Lederstilen er gjerne relasjonsorientert (Cameron & Quinn, 2013).

Adhokratiet (skapekulturen) har en eksternt orientert fleksibilitet, en kultur preget av innovasjon, nyskapning, konkurranse, vilje til å ta risiko og til vekst. Suksessen ligger i å produsere unike produkter (Cameron & Quinn, 2013). *Hierarkikultur* (kontrollkulturen) kjennetegnes av ved å ha kontrollerende omgivelser (Cameron & Quinn, 2013). Det er en regelorientert kultur hvor utvikling av retningslinjer får fokus. Struktur, formalisering og standardisering forbindes med denne kulturen. Lederstilen er kontrollerende (Cameron & Quinn, 2013). Den fjerde og siste av kulturtypene som vises til er *markedskultur* (konkurranseskulturen). Det er en kultur der virksomheten retter kontrollen mot kunden og kontrollerer hvordan de enkelte avdelingene i virksomheten planlegger å nå sine mål. Det er en resultatorientert arbeidsplass, og lederstilen er oppgaveorientert (Cameron & Quinn, 2013).

Å forstå kulturen og styrken i egen organisasjon i forhold til andre lignende organisasjoner, anses som viktig da den gir ansatte følelse av identitet, sørger for de uskrevne reglene og stabiliserer det sosiale systemet (Cameron & Quinn, 2013). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (1997) kan virksomheter med sterke kulturer ha et sterkere samhold, arbeidsstokken kan fremstå mer stabil, de ansatte kan være sterkere motivert, de kan samarbeide lettere, og det kan brukes mindre ressurser på styring og overvåking. Det finnes ikke en ideell kulturplan, hver organisasjon må selv avgjøre graden av kulturstyrke som krever for å lykkes i sine omgivelser (Cameron & Quinn, 2013). Vi ønsker å undersøke hvordan teknologene opplever kulturen i Helse Nord IKT.

Subkultur

Noen virksomheter kan ha mer fokus på å integrere sine ansatte og ha en felles enhetlig kultur enn andre virksomheter. Det kan være at det er flere grupperinger, eller subkulturer, i en organisasjonskultur hvor ulike normer, verdier og grunnleggende antakelser ligger til grunn. Det kan være fagkulturer, linjekulturer, geografiske kulturer, avdelingskulturer og/ eller profesjonskulturer internt i en organisasjonskultur. Einarsen og Skogstad (2021) påpeker videre at spesielt i virksomheter med mange avdelinger er det lett for å bli subkulturer. Det

kan hevdes at organisasjonskulturens viktigste oppgave er å bidra til at organisasjoner unngår fragmentering og tvetydighet (Einarsen & Skogstad, 2021).

Noen virksomheter kan ha mer fokus på å integrere sine ansatte og ha en felles enhetlig kultur enn andre virksomheter. Det kan være at det er flere grupperinger, eller subkulturer, i en organisasjonskultur hvor ulike normer, verdier og grunnleggende antakelser ligger til grunn. Det kan være fagkulturer, linjekulturer, geografiske kulturer, avdelingskulturer og/ eller profesjonskulturer internt i en organisasjonskultur. Einarsen og Skogstad (2021) påpeker videre at spesielt i virksomheter med mange avdelinger er det lett for å bli subkulturer. Det kan hevdes at organisasjonskulturens viktigste oppgave er å bidra til at organisasjoner unngår fragmentering og tvetydighet (Einarsen & Skogstad, 2021).

Subkulturer kan være enten en ressurs eller en motkraft i en virksomhet (Colbjørnsen, 2017). I subkulturer så har en gruppe eller deler av virksomheten skapt seg en egen kultur i virksomhetens kultur. Gruppen av ansatte har definert egne oppfatninger, verdier og normer som de legger til grunn for hvordan de utfører jobbene sine. De har utviklet egne kjøregler og særpregede væremåter både seg imellom og ut mot resten av virksomheten (Colbjørnsen, 2017). Det kommer an på sameksistensen som subkulturen har med kulturen ellers i virksomheten om den vil ha funksjon som ressurs eller motkraft. Han forklarer videre at subkulturer blir vanligere jo mer en virksomhet vokser, og jo større den blir. Større virksomheter har behov for flere avdelinger, flere nivåer av ledelse og flere faggrupper. Jo flere ulike arbeidsoppgaver som skal utføres i virksomheten, jo mer behov blir det for autonomi og selvstendige beslutninger i de ulike enhetene. Slik lokal autonomi skaper rom for at det kan vokse fram subkulturer, sier Colbjørnsen (2017).

Subkulturer skiller gjerne grupper i virksomheten fra andre med et «oss og de andre». Ofte er subkulturer forankret i like arbeidsoppgaver eller like arbeidsforhold, fortsetter Colbjørnsen (2017). Subkulturer vokser gjerne fram på bakgrunn av at en gruppe oppdager at det er bestemte verdier, normer og oppfatninger som hjelper gruppen til å nå sine mål. En subkultur kan gi medlemmene i gruppa en følelse av tilhørighet og en felles identitet (Colbjørnsen, 2017). Subkulturer styrkes gjerne dersom medlemmene har felles egenskaper som alder, utdanning og sosial bakgrunn. De styrkes også dersom det er hyppig sosial kontakt mellom medlemmene og begrenset kontakt med andre grupper. Det vil være interessant å belyse om

teknologer i Helse Nord IKT mener at de er del av en større kultur og om de opplever at det er subkulturer.

Identitet

Organisatorisk identitet viser gjerne til det som er sentralt, varig og spesielt ved en organisasjons karakter, og som skiller den fra andre organisasjoner (Kirkhaug, 2018). Når en ansatt identifiserer seg med organisasjonen som helhet etableres en kognitiv og emosjonell forbindelse mellom organisasjonen og den ansatte. Forbindelsen består av opplevelser av solidaritet med organisasjonen, samt felles kjennetegn med andre ansatte i organisasjonen. Kirkhaug (2018) viser til at empirisk forskning har funnet at personer som identifiserer seg med organisasjonen gjerne er mer motiverte, lojale, disiplinerte, mer villig til å delta i endringer og har mindre fravær enn personer som ikke har et slikt forhold til organisasjonen.

2.3 God ledelse

God ledelse er en nøkkel i arbeidet med å være en attraktiv arbeidsplass. Det må god ledelse til for å oppnå et godt arbeidsmiljø og en sunn kultur på arbeidsplassen. I dette kapitlet skal vi se på ulike perspektiver på ledelse. Ledelse må tilpasses både hvem man skal lede og i hvilken sammenheng man skal utøve ledelse.

Rammer og struktur

Som arbeidstaker kan man føle på utrygghet dersom man ikke føler at man har kontroll på en situasjon, hendelse eller andre mennesker, eller om man ikke klarer å innfri forventninger (Karp, 2010). Utrygghet skyldes gjerne ufullstendig interaksjon eller ufullstendig kommunikasjon mellom mennesker. Det kan være utydelige grenser eller noe som ikke er avklart. Grenser er nødvendige. Grenser gir mulighet til å skape identitet, sier Karp (2010). På en arbeidsplass handler grenser om sosiale strukturer som regler, forordninger, rutiner, ritualer, arbeidsdeling, roller, mål og forventninger. En leder kan ta grep og fjerne utrygghet på en arbeidsplass ved å vise framdrift, ha kontroll og oversikt. Vi ønsker å undersøke om teknologene opplever ramme og struktur i arbeidshverdagen.

Tillitsbasert ledelse

Skivik (2018) hevder at i tjenesteytende næring er konkurransen økende, og at ny teknologi gir nye ledelsesmessige utfordringer. Tillitsbasert ledelse har kommet i vinden. Tillitsbasert ledelse gir mer handlingsrom til førstelinjen, med spesielt fokus på selvstyrende grupper og teamutvikling. Lederen får i større grad jobben som coach eller dirigent, sier Skivik (2018). Bakgrunnen for at man har økt tro på selvledelse er at man antar at økt ansvar gir større motivasjon, som igjen gir bedre resultater (Skivik, 2018). Skivik (2018) påpeker at resultatet er at den enkelte leder har større ansvar. Lederen har flere ansatte å lede og flere samarbeidspartnere å følge opp. Det blir vanskelig for lederen å følge opp hver ansatt på daglig basis. Det blir derfor viktig at lederen er bevisst på hvordan vedkommende velger å fylle rollen som leder i sitt møte med sine ansatte, sier Skivik (2018). Det vil være interessant å belyse hvorvidt teknologene mener at ledelsen i Helse Nord IKT tilrettelegger for selvledelse, og om de vektlegger tillitsbasert ledelse.

Relasjonsledelse

Ifølge Karp (2010) så dreier relasjonsledelse seg om troen på at du kan forstå hva slags påvirkning som er best for hvert individ, og hva som blir effekten av påvirkningen. Mellom leder og medarbeider eksisterer en asymmetrisk relasjon. Lederen kan gi ros, lønnspålegg, frynsegoder, spennende oppgaver, karriereopptrykk og utviklingsmuligheter. Lederen kan også gi advarsler og avskjedigelse. Lederen kan altså kontrollere transaksjonene, men ikke relasjonene. Lederen kan påvirke relasjonene ved å for eksempel definere hvor privat versus personlig man ønsker å være i forhold til sine medarbeidere, ved å klargjøre hva man legger i lederrollen, ved å bestemme hvordan man vil prioritere tid og energi, eller ved å klargjøre kjørereglene for samhandlingen mellom seg og andre (Karp, 2010).

Skivik (2018) påstår at ledelse først og fremst dreier seg om relasjonen mellom leder og medarbeider, med felles hensikt om å nå organisasjonens mål. Videre sier Skivik (2018) at lederen må oppøve evnen til å bli kjent med hvilken lederstil som er egnet for de ulike medarbeiderne i ulike situasjoner.

LMX-teorien (leder-medarbeider-samhandling) fokuserer på det gjensidige samspillet mellom leder og medarbeider, ifølge Karp (2010). LMX-teorien viser til at det å utvikle nære og sterke relasjoner mellom leder og medarbeider gir positive resultater for organisasjonen. Relasjonene utvikles som et resultat av personligheter, følelser, kompetanse og

avhengighetsforhold. Den gjensidige samhandlingen former graden av tillit, lojalitet og forpliktelse i forholdet mellom leder og medarbeider (London et al, 2023). Det vil være interessant å undersøke om teknologene synes at de har gode relasjoner til sine ledere i Helse Nord IKT.

Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbestemt ledelse viser til at ulike situasjoner krever ulike utgangspunkt for ledelse (Sagberg, 2021). Teorien går ut på at det ikke er en bestemt form for ledelse som passer til enhver situasjon. Man må se an både arbeidsoppgavens art, de man skal lede, og relasjonen man har til de man skal lede før man tilpasser sin lederstil. Lederstilen varierer mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert (Sagberg, 2021).

I følge Kirkhaug (2018), så tar situasjonstilnærmingen utgangspunkt i at ingen bestemt måte å lede på er den rette i alle situasjoner. Årsaken er at ulike medarbeidere vil stille ulike krav til lederen, samt at det vil være ulike ressursmessige betingelser på ulike arbeidsplasser eller til ulik tid på en arbeidsplass. Man må altså ta hensyn til hva og hvem som skal ledes og de betingelsene som lederskapet foregår under. Det vil videre gi muligheter og begrensninger for utøvelse av personligheter og kapasiteter, og vil etterspørre ulike sider ved lederen (Kirkhaug, 2018). Det vil være interessant å belyse om teknologene synes at lederne i Helse Nord IKT tilpasser sin lederstil til situasjonen som de skal utøve ledelse i.

3 Metode

I dette kapitlet presenterer vi hvordan vi har gått fram for å svare ut oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Vi vil redegjøre for vårt valg av forskningsdesign og undersøkelsesenhet, prosessen med godkjenning, informasjon og samtykke, før vi beskriver hvordan vi gjennomførte intervjuene. Til slutt vil vi se på hvilke faktorer som kan ha påvirket studiens kvalitet med tanke på pålitelighet og gyldighet, og hvordan data har blitt analysert.

3.1 Valg av forskningsdesign

Vi har valgt et kvalitativt undersøkelsesdesign for å gå i dybden på fenomenet attraktiv arbeidsplass. Fog (2004) påpeker at meningen med et kvalitativt intervju, er for forskeren å få trenge inn i informantens verden, dypere enn et standardisert spørreskjema. Ifølge Jacobsen (2022), så vil en kvalitativ tilnærming vektlegge å møte dem som undersøkes på deres premisser, og det gir nærhet mellom den som undersøkes og den som undersøker.

Problemstillinga er beskrivende og utforskende ettersom vi er interesserte i å undersøke meningene til teknologene som arbeider i Helse Nord IKT. Vi har valgt å gå for en intensiv studie med individuelle intervjuer ansikt-til-ansikt med informantene. Vi har valgt denne undersøkelsesmetoden for å etablere tillitt og åpenhet med våre informanter, og at vi med det utgangspunktet skulle sitte igjen med rike og utdypende svar (Jacobsen D. I., 2022).

Basert på dette har vi valgt å gjennomføre et lite N studie (Jacobsen D. I., 2022). Ifølge Jacobsen (2022), så vil dybdeintervjuer med få enheter gi oss rikelig med nyanser med høy grad av presisjon. Det vil gi oss høy score på intern gyldighet og god teoretisk generalisering (Jacobsen D. I., 2022). I tillegg til individuelle intervjuer med teknologer har vi også kontaktet ansatte i HR og Kommunikasjon i Helse Nord IKT. Dalland (2012) anbefaler at det kan det være nyttig å intervjuer fagfolk for å innhente faktainformasjon. Vi syntes det var spennende å se om jobben som ble gjort av ledelsen i å utforme en attraktiv arbeidsplass ble lagt merke til og verdsatt av teknologene. Det var spennende å se om strategien og tiltakene traff teknologene slik de var ment å gjøre.

3.2 Valg av undersøkelsesenheter

Vi valgte å intervju syv teknologer i virksomheten Helse Nord IKT. Teknologer utgjør kjernevirksomheten i Helse Nord IKT, som i hovedsak omhandler utvikling og vedlikehold av de tekniske løsningene. Utvalget ble avgrenset til teknologer som jobber på hovedkontoret i Tromsø for å få nærhet til informantene og for å avgrense arbeidsmiljø og kultur til innenfor en og samme lokalisasjon, og dermed luke ut ulikheter. For å belyse og få fram ulike oppfatninger av fenomenet «attraktiv arbeidsplass», så valgte vi informanter fra ulike avdelinger og seksjoner i virksomheten (Jacobsen D. I., 2022).

Personlige individuelle intervjuer gir oss en samling av individuelle synspunkter (Jacobsen D. I., 2022). Vi kan ikke si at vi har data som representerer hva alle teknologer i Helse Nord IKT mener etter å ha intervjuet syv ansatte, men vi har fått fram individuelle synspunkter og fortolkninger, og vi kan skissere og formidle synspunkter fra de syv ansatte (Jacobsen D. I., 2022).

3.3 Godkjenning, informasjon og samtykke

Vi sikret godkjenning på meldeskjema til SIKT (Jacobsen D. I., 2022). Vi innhentet i tillegg godkjenning fra HR-sjefen i Helse Nord IKT på at vi kunne bruke navnet til virksomheten i vår oppgave og at vi fikk tillatelse til å intervju ansatte til vår masteroppgave.

Vi kontaktet utvalgte informanter via e-post og la ved informasjonsskriv og samtykkeskjema (vedlegg 1). Vi informerte om at informantene ville anonymiseres, og at vi gjerne ville gjøre opptak av intervjuene, men at opptakene ville destrueres når masteroppgaven var levert.

Informantene samtykket (Jacobsen D. I., 2022).

3.4 Intervjuene

For å undersøke hovedtema «attraktiv arbeidsplass» så valgte vi å stille mange spørsmål med ulike innfallsvinklinger på hvert enkelt tema for å sikre oss at vi traff det vi var ute etter. Før vi startet intervjuene med informantene gjennomførte vi i fellesskap et testintervju (Jacobsen D. I., 2022).

Intervjuene ble gjennomført i løpet av februar 2024. Vi hadde planlagt å gjennomføre alle intervjuer sammen, men så at det ikke var gjennomførbart med tanke på tid og ressurser i

forhold til jobb og livsutfordringer. Vi bestemte oss for å utføre de første to intervjuer sammen for å sikre oss så lik utførelse som mulig, og dermed minimere intervjuereffekten (Jacobsen D. I., 2022). Vi vil se nærmere på intervjuereffekten når vi omhandler studiens kvalitet.

Intervjuene ble holdt i lokalene til Helse Nord IKT i Tromsø i informantenes arbeidstid. På den måten sikret vi naturlige omgivelser, slik Jacobsen (2022) anbefaler. Intervjuene var satt opp med varighet inntil en og en halv time (Jacobsen D. I., 2022). For en av informantene måtte vi sette opp et ekstra intervju dagen etter for å fullføre. Vi gjorde opptak av intervjuene med appen «Diktafon» på mobiltelefonen. Appen «Diktafon» var koblet opp mot nettstedet «Nettskjema» og intervjuene ble dermed automatisk transkribert. Vi gikk over og anonymiserte og rettet på transkriberingen så raskt som mulig i etterkant av intervjuene, mens vi fortsatt hadde intervjuene friskt i minne (Jacobsen D. I., 2022).

Vi valgte å gå for et åpent intervju med en intervjuguide med medium til sterk pre-strukturering basert på tema og fullstendige spørsmål i fast rekkefølge (Jacobsen D. I., 2022) (vedlegg 2). Vi ønsket ikke å være ledende i våre spørsmålsformuleringer (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi la opp til åpne svar og lot informanten prate fritt. Vi spurte bredt og fikk dermed både bredde og rikdom i besvarelsen. Vi inntok en lyttende posisjon og lot informanten snakke seg ferdig før neste spørsmål ble stilt (Fog, 2004). Stemningen var avslappet (Jacobsen D. I., 2022). Vi la de mer krevende spørsmålene til midten av intervjuet, slik at vi både fikk startet og avsluttet intervjuet med mildere og enklere spørsmål (Dalland, 2012). Vi la til rette for at informantene skulle kunne svare ut fra et anonymisert ståsted (Jacobsen D. I., 2022).

3.5 Studiens kvalitet – gyldighet og pålitelighet

Informantene representerer seg selv og sin virkelighet med sine meninger, betraktninger og uttalelser (Jacobsen D. I., 2022). Vi har sikret oss variasjon i kjønn, alder, avdeling -og seksjonstilhørighet og ansettelsestid i virksomheten, og har dermed i hvert fall fått uttalelser fra forskjellige ståsted i virksomheten. Vi kan ikke hevde at vi har sikret ekstern gyldighet, da et utvalg på syv informanter er for få til å generalisere til de om lag 200 teknologene som jobber på kontoret i Tromsø. Dette er en kjent utfordring med kvalitative undersøkelser, og

spesielt individuelle intervjuer, da det er for ressurskrevende med et stort antall undersøkelsesenheter (Jacobsen D. I., 2022)

Vi ser på det som et naturlig mangfold at informantene har ulikt utgangspunkt for sine besvarelser. Man kan aldri sikre seg at informanter svarer ut fra den sanne virkelighet. Derfor må vi som forskere være kritiske til informasjonen vi får (Jacobsen D. I., 2022). Da vi kom til spørsmål på tema «ledelse» kunne det oppleves som at vi gravde i privatsfæren til informantene. Det kan ha medført at informantene lukket seg og ikke formidlet sine ærlige meninger. Vi var derfor tydelig på å forsikre våre informanter om at vi kom til å anonymisere. Vi antar at den interne gyldigheten skal være god, da vi under intervjuene fikk opplevelsen av at informantene svarte svært ærlig og oppriktig (Jacobsen D. I., 2022).

Vi har valgt å utføre vår undersøkelse på vår egen arbeidsplass. Det førte med seg noen utfordringer som vi måtte være bevisste på. Kjennskap til virksomheten fra før undersøkelsen er det ene. Vi kunne muligens ha vært forutinntatt, som kan ha påvirket hva vi fanget opp og fokuserte på av informasjon i intervjuene (Jacobsen D. I., 2022). Ingen av oss har jobbet veldig lenge i virksomheten, og ingen av oss har fremtredende roller i virksomheten. Det vil derfor være begrenset hvor mye kjennskap vi har til virksomheten som helhet, og det er begrenset hvor mange «blinde flekker» vi har for virksomheten selv om man rimelig fort får en forståelse av «hvordan ting gjøres her» (Jacobsen D. I., 2022). Vi har forsøkt å forholde oss nøytrale mens vi har lyttet til informantene.

Det at vi hadde kjennskap til noen av informantene fra tidligere kan ha påvirket gyldigheten av deres svar, men som vi tidligere nevnte, så ser vi at vi har fått svært ærlige og private svar. Vi antar dermed at vi har klart å skape en tillit mellom oss og informantene (Jacobsen D. I., 2022). Vi valgte vi å dele intervjuene mellom oss på grunn av ressursutfordringer. Dette medførte at informantene ble intervjuet av to ulike intervjuere. Som sagt, så har vi forsøkt å minimere intervjuereffekten ved å følge en intervjuguide med fullstendige spørsmål i en fast rekkefølge (Jacobsen D. I., 2022).

Det er flere måter å registrere og dokumentere intervjuer på (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi priser oss lykkelig for at opptak med automatisk transkribering av intervjuer ble godkjent av SIKT og tilgjengelig for oss å bruke før vi gikk i gang med intervjuene. Dette gjorde det mye enklere for oss å gi full oppmerksomhet til informantene med øyekontakt og en avslappet lyttende holdning. Vi fikk på denne måten med oss alle ord fra intervjuene, samt lydfiler som

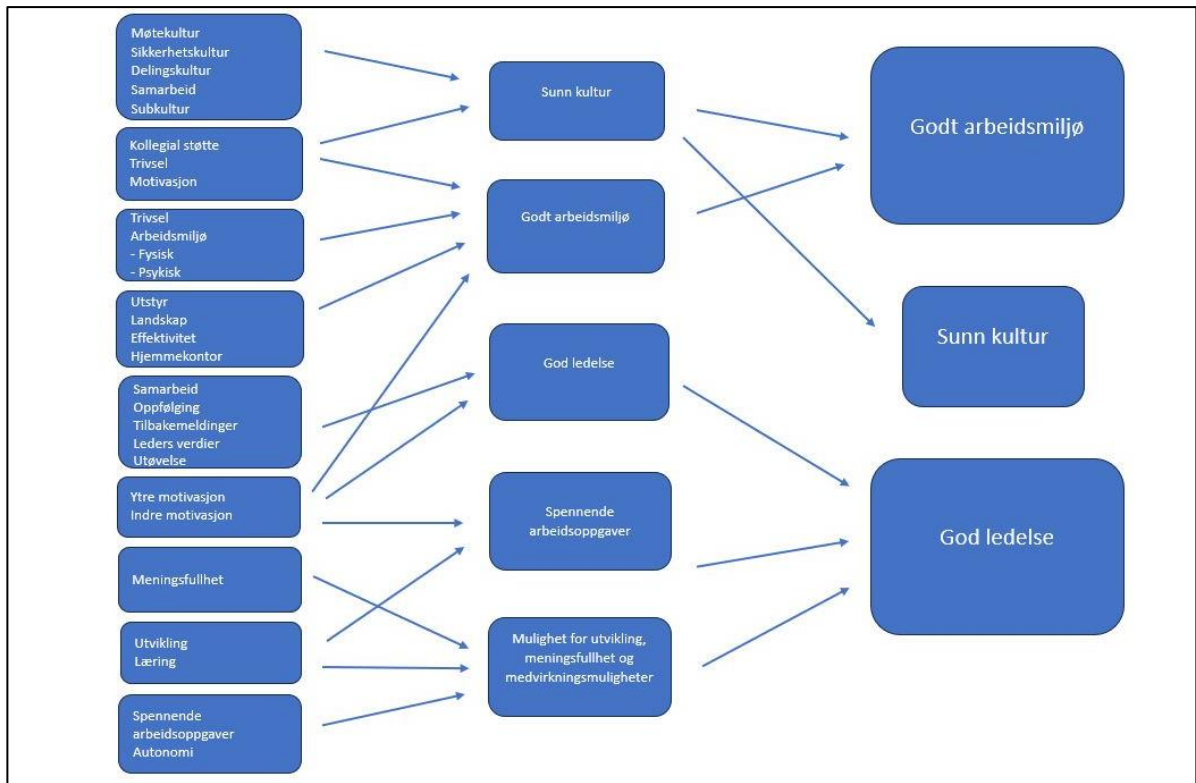
vi kunne lytte til igjen senere for å fange opp toneleie rundt ordene. Det gjorde jobben med å analysere datamaterialet enklere. Vi forhørte oss med informantene før vi satte i gang med intervjuet om det var stressende for de å ha mobiltelefonen liggende med opptaksfunksjonen åpen foran seg. Alle avkreftet det. Vi kan selvfølgelig ikke være sikre på at det ikke hadde noen påvirkning på informantene, men vi tror at siden alle informantene er vant med å delta i Teams møter, så føles ikke opptaksfunksjonen så veldig utenfor komfortsonen. Vi forsikret de om at opptakene og de transkriberte filene ville oppbevares sikkert (Jacobsen D. I., 2022).

3.6 Analyseprosessen

Vi startet vår undersøkelse med å lese oss opp på emnet «attraktiv arbeidsplass» med utgangspunkt i strategien til Helse Nord IKT på attraktiv arbeidsplass. Vi gjorde undersøkelser på virksomheten; hvordan virksomheten er bygd opp, organisasjonskart, og hva som ligger i strategien som virksomheten har på mål om å være en attraktiv arbeidsplass.

Alle uttalte ord var med i datamaterialet. Innholdsanalysen baserte seg derfor på uttalte ord under intervjuene. Toneleie og annen mimikk er vanskelig å dokumentere skriftlig, men vi har fanget det opp i intervjuene og pratet sammen om det etter intervjuene. Etter hvert intervju satt vi igjen med noen hovedinntrykk og vi dannet oss noen refleksjoner som vi pratet om og drøftet sammen (Jacobsen D. I., 2022). For å ivareta konfidensialiteten gikk vi nøye gjennom transkriberinga og anonymiserte utsagn dersom nødvendig. Deretter sorterte vi de ferdigtranskriberte intervjuene i en Excel-oversikt der vi la inn alle spørsmålene fra intervjuguiden i kolonne A, og svar fra hver informant i påfølgende kolonner.

I den videre analysen ble rådataen kategorisert for å synliggjøre tilhørigheten til hvert av undertemaene i strategien til Helse Nord IKT. Noen sitater så vi at tilhørte flere kategorier. I kvalitativ analyse bør både ord, setninger og avsnitt analyseres før man så binder elementer sammen (Jacobsen D. I., 2022). Ifølge Jacobsen (2022) er det ingen ende på hvor mange kategorier man kan dele data opp i, men det å ha for mange kategorier kan være tidkrevende. Vi landet i denne sorteringen på 26 underkategorier. Vi avgrenset til tre hovedkategorier; godt arbeidsmiljø, sunn kultur og god ledelse. Innenfor «Godt arbeidsmiljø» er det mange temaer som overlappes, og det vil av den årsak være naturlig at flere temaer fra intervjuene belyses under den kategorien.



Figur 4 Koding og sortering av tema (laget av forfatterne, 2024)

Analyseringen har vært en tidkrevende, men nødvendig prosess for å få frem aktuelle meninger fra informantene, men også sammenfatting mot teori. Gjennom sorteringen strukturerte og sammenbandt vi tema fra litteraturredel mot funn- og drøftingsdel. Dette ble grunnlaget for analysearbeidet.

4 Presentasjon og drøfting av funn

I dette kapitlet vil vi presentere, analysere og drøfte funn fra våre syv informanter. Vi har valgt å presentere de mest sentrale funnene som bygger opp mot å svare ut vår problemstilling «Hva mener teknologer ved Helse Nord IKT fremmer og hemmer deres opplevelse av å jobbe ved en attraktiv arbeidsplass?», slik som Jacobsen (2022) anbefaler. Funnene blir presentert ved å løfte frem de enkelte informantenes meninger gjennom sitater (Jacobsen D. I., 2022).

Presentasjonen av funn og drøfting bygges opp ved at vi under vårt forskningsspørsmål presenterer hvert av våre hovedfunn. Hovedfunnene presenteres med sitater, beskrivelse og fortolkning, og avsluttes med drøfting opp mot det teoretiske rammeverket som ble presentert tidligere i oppgaven. Av hensyn til informantene omtales de ved nummerering 1-7.

4.1 Hvordan opplever teknologer i Helse Nord IKT sin arbeidshverdag i forhold til virksomhetens mål om å være en attraktiv arbeidsplass?

4.1.1 Åpent kontorlandskap – til både gagn og besvær

Samtlige informanter sa at de jobbet i åpent kontorlandskap. Det ble beskrevet som noe utfordrende, særlig med tanke på støy.

Det som kan være utfordrende, det er jo det med åpent landskap. At det er veldig åpent. Noen er jo mer hølytt enn andre, og så skal du prøve å konsentrere deg om din lille boble. Og det er utfordrende til tider. Jeg sitter nå med støykonserverende headset og prøver å filtrere ut det som er utenfor. Men det har gått greit. Du blir vant med det. (5)

Møtevirksomhet på Teams ble også nevnt som en støyfaktor: *Det at folk sitter i samme lokale på forskjellige møter, gjør at støynivået går opp (4).*

Alle syv informantene sa at åpent kontorlandskap bød på andre forstyrrelser i tillegg til støy, som gjorde at det var vanskelig å konsentrere seg. Blant annet fortalte flere at de kunne bli avbrutt av kollegaer som enten ønsket hjelp med noe eller bare ønsket å «slå av en prat».

Det å sitte å jobbe med IT, det er ofte du må være dypt konsentrert og grave deg ned i en oppgave, og så kommer en kollega plutselig og sier hei, og så sier du hei tilbake, og så bang - så var du ute av zonen. (4)

Det ble også nevnt at ulike arbeidsformer i et åpent landskap var forstyrrende: *Man ser at man i et landskap har en gjeng som har behov for å stå rundt et bord og brainstorme, mens en annen gjeng har behov for å sitte ned og konsentrere seg (1),*

Noen informanter så på det som en løsning å kunne bruke stillerom til andre oppgaver, eller for å ta telefonsamtaler, mens andre mente at de var avhengige av programvare som de kun har tilgang til fra plassen sin i kontorlandskapet.

Alle informantene så på hjemmekontorordningen som en løsning for å kunne arbeide mer konsentrert. Det var felles enighet om at hjemmekontor var noe som alle ønsket å ha mulighet til, i ulik grad, og at det var bra at det var tilrettelagt for det: *Vi har jo avtale vi har signert på at vi kan jobbe hjemmefra to dager i uka (4)*. Flere informanter opplyste om at hjemmekontor var særlig greit å bruke på dager som krevde ekstra dyp konsentrasjon: *Ja, det er litt sånn at i min hverdag er det av og til greit å ha hjemmekontor. Som regel er det da at du sitter med sånt fokusarbeid at du trenger å få sitte litt i fred (1)*. Det ble også nevnt som et tiltak for effektivitet i arbeidshverdagen: *Jeg prøver å ta hjemmekontor så ofte som mulig, for da føler jeg at jeg er mest effektiv (2)*.

Vi fikk inntrykk av at åpent landskap ikke bare ble sett på som negativt, at det også kunne være et grunnlag for å gi godt samarbeid og et sosialt fellesskap: *Nå har vi jo noen arbeidsoppgaver hvor det ofte er samarbeid, og at vi må hjelpe hverandre og spørre hverandre og sånt. Og da fungerer det jo veldig bra (4)*.

Det at vi sitter såpass tett gjør at effektiviteten går ned. Samtidig er det sånn at hvis jeg først sitter fast med noe, eller hvis noen sitter fast med noe, så er det kort vei å be om hjelp. Sånn sett kan effektiviteten for akkurat den oppgaven gå opp. Hvordan det er i det lange løpet, det er jeg faktisk usikker på. (4)

Drøfting

Våre informanter ga uttrykk for at det å jobbe i landskap både kan være til gagn og besvær. På den ene siden tilrettelegger det for godt kollegialt samarbeid, og på den andre siden skaper det utfordringer i form av støy, forstyrrelser og avbrytelser. Så det å jobbe i landskap er derfor en tveegget sak, som en av informantene uttalte. Vi kan si at det fysiske arbeidsmiljøet både hemmer og fremmer teknologenes opplevelse av å jobbe ved en attraktiv arbeidsplass.

Et åpent landskap gir naturlig mer lyd og støy. Ettersom de ansatte sitter såpass tett så vil de trolig oppleve forstyrrelser og avbrytelser, eller at noe «skjer» nært der de sitter. Det kan for det første gjøre at man mister oppmerksomheten i eget arbeid. Som mennesker er vi gjerne opptatt av å være trivelige, og respondere når andre kommuniserer med oss.

Kommunikasjonen kan være et nikk, den kan være faglig relatert, og den kan være en trivelig kommentar. Likevel kan det totale bildet av henvendelser og andres samtaler bli sett på som støy, som igjen anses som forstyrrende.

Forstyrrelser i arbeidshverdagen vil så på sikt kunne bidra til forsinkelser, og at man blir stresset for å eksempelvis ikke klare å ferdigstille sine oppgaver innen fristen, eller at man gjør uheldige vurderinger. Selv om de ansatte har headsett så vil det trolig variere om man sitter med disse konstant. Dessuten kan også bruk av headsett være avfeieende, og det kan være ubehagelig å ha på i lengden. Så selv om noen kanskje mener at å jobbe i et stort fellesskap kan være effektiviserende om man jobber nært i team/samme fagområder, så kan det på den andre siden, på grunn av støy, bidra til å hemme effektiviteten i arbeidet. Som Skjæveland (2021) forklarer, så må møblering og planløsning tilrettelegges og tilpasses den type samhandling og kommunikasjon som det er lagt opp til at de ansatte behøver å ha i sin arbeidshverdag.

Informantene meddelte at mange møter utføres via Teams, både med kollegaer «på huset», kollegaer på andre lokasjoner og med eksterne samarbeidspartnere og kunder. Samtidig er det andre i samme landskapsmiljø som jobber med oppgaver som krever konsentrasjon og ro. Noen ansatte har behov for å drøfte/koordinere små oppgaver, mens i andre tilfeller må en åpne opp for brainstormingsmøter og mulighet for å designe løsninger i fellesskap. Skjæveland (2021) viser til at om det er lagt opp til at man skal jobbe etter agile arbeidsformer der det er skiftninger i arbeidsoppgaver, så må det tilrettelegges for det i det fysiske arbeidsmiljøet. Som Skjæveland (2021) poengterer, så er noe av det viktigste ved det

fysiske arbeidsmiljøet at det tilrettelegges for variasjon i arbeidsoppgaver, og en balanse mellom samarbeid og konsentrasjonsoppgaver. Det er flere møterom på Helse Nord IKT som er godt egnet for planlagte møter, men det er ikke alltid man ser omfanget av samtalen, fysisk eller på Teams, før dialogen på temaet er godt i gang. Dessuten, vil det være naturlig å be samtlige gå på et møterom hver gang man skal samtale? Skal møterommene benyttes til stillerom om det blir for mye støy i kontorlandskapet? Derfor vil et sentralt spørsmål være om det er laget føringer i Helse Nord IKT for hvordan samhandle.

Det er også lagt opp til hjemmekontorløsning i virksomheten, som alle våre informanter sa at de benytter seg av ved behov, og ser på som positivt. Hopkins og Bardoel (2023) forklarer at en hybrid arbeidsmodell gir god balanse mellom privat- og arbeidsliv samt høyere arbeidstilfredshet. Hjemmekontorløsningen gir informantene en fleksibilitet, men også følelsen av tiltro og autonomi (Morganson et al. 2010). Hvis man skal se på hva som er positivt med hjemmekontor så kan man for det første vurdere om effektiviteten opprettholdes. Siden informantene har sagt at de ble forstyrret i kontorlandskapet så vurderte de dette til at å konsentrere seg var kanskje noe som var lettere hjemmefra. Da kunne de jobbe mer «uforstyrret». Våre informanter viser til at de både oppnår bedre effektivitet og konsentrasjon ved å benytte seg av hjemmekontor innimellom. Som følge av bruk av hjemmekontor er det derfor sjeldent at alle er fysisk tilstede i kontorlandskapet samtidig, på godt og vondt. Det som vil være negativt med utstrakt bruk av hjemmekontor er at man ved lengre perioder kommer noe bort fra sine kollegaer og at samhandlingen og relasjonene kan bli påvirket.

Likevel, å ha mulighet til å kunne drøfte saker i fellesskap, og gi kollegaer støtte og råd blir sett på som positivt. Det støttes av Hopkins og Bardoel (2023) som sier at ved å være på kontoret personlig – så gis det større evne til samarbeid, innovasjon og bygging av kultur. Aarø (Aarø, 2016) poengterer at det er viktig å holde gode relasjoner til sine kollegaer. Det vil også kunne bidra til at arbeidsmiljøet oppfattes som mer attraktivt, at man blir kjent med hverandre. Aarø (2016) viser til at virksomheter som klarer å tilrettelegge for positive og stabile relasjoner mellom kollegaer, sannsynligvis vil bidra positivt til arbeidstakernes mentale helse. Likevel kan vi ikke komme bort fra at hvis ansatte bruker hjemmekontor, så frigjør det også plass i kontorlandskapet. Færre på jobb kan dermed gi mer arbeidsro til resterende. Som den ene informanten sa: *Det er en litt tveegget sak det der (4).*

4.1.2 Godt kollegialt og sosialt miljø – viktig for trygghet og trivsel

Alle syv informanter sa at de trivdes i det sosiale miljøet på jobb. En av hovedårsakene til trivselen var kollegaer: *Jeg vil si mine nærmeste kollegaer er en viktig faktor for at jeg trives* (1).

Også samarbeid og støtte fra kollegaer ble trukket fram som positive faktorer til trivsel på jobb av flere av informantene: *Jeg synes det er veldig god kultur på det der at man alltid kan spørre hvem som helst. Og stort sett vil alle hjelpe til. Så det synes jeg er veldig bra* (6).

Den her kollegialiteten som vi har i miljøet, gjør at man har en tillit til at kollegaene vil hjelpe deg, og at du vil hjelpe dem. Man har en én for alle, alle for en tilnærming i mange tilfeller, som gjør at man går inn i situasjoner med arbeidspress, eller utfordringer, hvor man har ryggen til hverandre. Det her skal vi komme oss gjennom og få til i lag. Det bygger en trygghet. Du føler ikke at du står alene i situasjoner. (1)

På spørsmål fra oss om de føler at de har stabile og gode relasjoner på jobb, så svarte informant 3: *Svaret er ja. Det mest stabile vil jo være den faggruppen jeg jobber med. Det blir jo stabilt. For det er den jeg snakker og jobber med. Vi jobber med samme teknologi. Det er der stabiliteten er.* Informant 7 svarte: *Ja, det føler jeg absolutt. Man kan si fra om ting, eller gi ros og ris uten at det blir noe større rundt det. Seksjonssamling hjelper på å få enda bedre relasjon og bli bedre kjent.*

Da vi ba informantene om å beskrive eksempler på hva som kunne være utfordrende for arbeidsmiljøet så poengterte flere at det var litt mange å forholde seg til både med tanke på faglig og sosialt:

Samholdet opplever jeg som veldig godt. Vi opplever at der vi har kontorplassering i dag, så sitter vi eksponert for noen andre avdelinger enn oss selv. Vi har gode møteplasser og gode dialoger rundt kaffebordet og lunsjen. Man ser øyeblikkelig at man får større forståelse for andre fagdomener som du blir eksponert for. Internt er vi nok relativt gode til å ha en én for alle, alle for én. At det er oss. Det er også en sunn ting at man har det på plass. Samholdet totalt sett, jeg tror vi sliter litt med at man ikke finner det samholdet på ters av fagdomener. Ofte vil du ha motvekt til fagdomener som man kanskje ikke har den kommunikasjonen eller det samholdet med. Da kan det fort bli oss og dem. Det ser jeg at man har noen utfordringer på. (1)

Jeg ser jo av og til så savner man kanskje et litt mindre miljø for å kunne gjøre mer sosiale ting. Nå blir det ofte så stort sånn som solfesten som nettopp har vært. Det blir jo egentlig litt for stort til at folk orker å stille opp. (7)

Drøfting

Det åpne kontorlandskapet vil som en videreføring av det å skape nærhet til sine kollegaer også være med på å styrke relasjoner. Ifølge informantene så kunne det åpne landskapet bidra til følelsen av et godt kollegafellesskap. Det er viktig å føle at man er en del av et fellesskap, og at man føler tilhørighet til en gruppe. Som Aarø (2016) påpeker, så er det viktig for helsa at man har stabile og positive relasjoner med sine kollegaer. En åpen kontorløsning gir trolig noen ansatte følelsen av akkurat det. Dessuten meddelte våre informanter at et åpent kontorlandskap gjorde det enkelt å føre dialog med andre kollegaer, og man kunne lettere få svar på ting man lurte på.

Cameron og Quinn poengterer viktigheten av å forstå kulturen ved arbeidsplassen, og at et godt samhold gir styrke og anses som en sterk kultur (Cameron & Quinn, 2013). Etter intervjuene trakk vi slutning mot at kulturen til Helse Nord IKT minnet om Cameron og Quinns beskrivelse av klankultur (Cameron & Quinn, 2013). For det første så poengterte våre informanter at de i arbeidshverdagen føler at har et godt samhold, at de hjelper hverandre, og at mange vurderinger gjøres samlet. Vi fikk inntrykk av at arbeidsoppgavene ble gjort gjennom lagspill, at det var et såkalt «kollegialitet-miljø». I motsetning til adhokratiet, der det er rom for å ta risiko, så setter klankulturen fokus på samarbeid og enighet på bekostning av effektivitet (Cameron & Quinn, 2013). For det andre så har teknologene i Helse Nord IKT, ut fra våre informanters besvarelser, fokus på deres forpliktelse, på samfunnsoppdraget. Dette er i noe motsetning til markedskulturen, der fokuset er mer konkurransepreget (Cameron & Quinn, 2013). Ut fra informantenes tilbakemelding var kulturpreget rettet mot «å gjøre det riktig» foran å gjøre det fortest mulig. For det tredje så fikk vi inntrykk av at lederstilen er noe mindre kontrollerende, slik det gjerne er i en hierarkikultur (Cameron & Quinn, 2013).

Å forstå en bedrifts kultur og «de uskrevne reglene» er noe som Cameron og Quinn tar opp som en viktig faktor (Cameron & Quinn, 2013). En ideell kulturplan finnes kanskje ikke, men det finnes ulike kartleggingsverktøy for å dypdykke inn i tematikken. Dessuten, vil vi anta at

å ha kjennskap til «hvordan ting fungerer her», er en styrke for virksomheten i deres målsetting.

Helse Nord IKT har vokst mye de siste årene, og flere av de som har jobbet ved virksomheten i noen år merker at miljøet blir større og at det blir flere å forholde seg til. Når størrelsen på miljøet vokser, og antall kollegaer å forholde seg til blir flere og flere, så blir det behov for å «trekke det litt ned», som en av informantene uttalte. De sosiale arrangementene, hvor alle som jobber i virksomheten på lokasjonen er samlet, har gått fra å være fest med nære kollegaer til å bli en fest med så mange mennesker at man ikke kjenner til eller har møtt flere av deltakerne. Dermed blir det for noen en større terskel å delta, slik som en av informantene avslører. Miljøet føles ikke like trygt når det blir for stort. Det å «trekke det ned» vil da si å trekke det sosiale bildet ned til enheten/ gruppa man tilhører, hvor man har de stabile, trygge og gode relasjonene sine. Som Aarø (2016) poengterer, så er det viktig at virksomheter klarer å tilrettelegge for muligheter for positive og stabile relasjoner mellom kollegaer, og at det sannsynligvis vil bidra positivt til arbeidstakernes mentale helse.

4.1.3 Subkultur og silomentalitet – til støtte og besvær

Vi opplevde at ved spørsmål om kultur og arbeidsmiljø, så svarte informantene hovedsakelig med utgangspunkt i egen seksjon: *Det blir jo litt sånn at jeg kjenner best til organiseringen innenfor seksjonen. Hvor vi er et fagteam. (3) Vår seksjon består av fire team. Hvert team er kanskje en liten subkultur for seg (4).*

Vi spurte informantene om organiseringen internt i Helse Nord IKT og samarbeidet mellom avdelingene. Det ble trukket frem at det er litt «silobasert», men at organiseringen likevel ga en god faglig utviklingsarena.

Jeg opplever vel at man fortsatt har noen utfordringer som ... Man har kanskje for tette vegger mellom forskjellige faggrupper, som gjør at det blir for lett å ha en sånn «oss og dem», selv om man kanskje har et felles mål. Så det er utfordringen vi har. Jeg opplever litt at vi er det man kaller «silofisert»- man er litt faggruppeorientert. Og det er kanskje litt tyngre her enn andre plasser jeg har vært. Litt sånn, du er på den jernbanelinjen, hold deg der. (1)

Informant 4 bemerket at samarbeidet mellom avdelinger ikke alltid fungerer optimalt:

Vi trenger av og til tjeneste fra andre avdelinger. Om det går på å få en server, eller å få åpnet en brannmur. Der har vi av og til møtt litt kvist. Enkle ting som å få åpnet en brannmur, for å få tilgjengelig programvare for en kunde, kan ta både uker og måneder. På en jobb som sannsynligvis er gjort på fem til ti minutter. Det har vært en frustrasjon, både hos meg og hos teamet. Det har ikke vært like lett å få ting utført fra andre avdelinger. (4)

Informant 6 uttrykte også frustrasjon rundt utfordrende samarbeid på grunn av organiseringen i virksomheten:

Det er helt utrolig på en måte, at vi jobber med integrasjonsutvikling, og så har vi nesten like mange folk som jobber med integrasjonsdrift som tilhører en annen avdeling. Og det er de folkene vi må samarbeide mest med. Vi leverer, og de setter i drift. Om de oppdager en feil, så må de liksom levere oss en sak. Så vi burde være organisert sammen, og vi burde være et stort team. Det at vi er organisert sånn som vi er, gjør at vi må jobbe med det konstant, at vi klarer å samarbeide nok. (6)

Informant 1 forklarte at silomentaliteten og subkulturene nok har opphav i organiseringen i virksomheten, men at det på den andre siden er trygt og godt å føle seg hjemme blant sine egne i en mindre enhet, eller en subkultur:

Altså, i og med at man organiserer seg etter fagområder, ikke etter tjenester, så ender man opp med at man får subkulturer innenfor sitt fagdomene. Og det er jo en utfordring på sett og vis, fordi det er jo veldig fint at man alle kan synge til den samme høyestepresten i samme kirke. Men, i og med at vi er så gjensidig avhengige av hverandre, så har man behov for å treffe på tvers. (1)

Informant 7 kommenterte at for det sosiale sin del, så er det godt å kunne ha en mindre gruppe å føle sterkere tilhørighet til:

Det er så stort, spesielt her i Tromsø, at folk drar det litt ned, og finner på ting bare innenfor sin seksjon, sitt team, eller et eller annet. Så man prøver å begrense det. Det er jo helt umulig å invitere alle med på alt. Så hvis det kommer til det sosiale, så ser jeg at det kan bli litt klikker. (7)

Drøfting

Det at det sosiale miljøet blir for stort, og at informantene sier at de søker etter å «dra det litt ned», kan videre føre til subkulturer, eller klikker, i virksomheten. Alle informantene snakket varmt om sitt nære arbeidsmiljø. Som den ene informanten forklarte det, så vil det at man er organisert etter fagområde føre til at man raskt føler tilhørighet til sine kollegaer. Det gir trygghet. Det at teknologene er organisert etter fagområde, skaper ifølge informantene, også subkulturer. På spørsmål om arbeidsmiljø og kultur, så la vi merke til at flere av informantene svarte ut fra sitt nærmeste arbeidsmiljø - gjerne seksjonen de jobbet i. Dette ga oss en indikasjon på tilhørighet til subkultur også for de som ikke uttalte det eksplisitt. Det kan være at informantene følte at det blir for stort å forholde seg til det totale antall ansatte ved virksomheten, eventuelt også «bare» de 200 teknologene som jobber ved samme lokasjon som de. Så de har et ønske om å «dra det litt ned» til sitt trygge seksjonsmiljø hvor de har utviklet egne kjøreregler og særpregede væremåter både seg imellom og ut mot resten av virksomheten (Colbjørnsen, 2017).

Våre funn samsvarer med slik Colbjørnsen (2017) forklarer subkultur. Han sier at ofte er subkulturer forankret i like arbeidsoppgaver eller like arbeidsforhold. Han sier videre at en subkultur kan gi medlemmene i gruppa en følelse av tilhørighet og en felles identitet. Han legger til at subkulturer gjerne skiller grupper i virksomheten fra andre med et «oss og de andre», og det var nettopp slik det ble forklart av en av våre informanter. Colbjørnsen (2017) sier også at det er vanligere med subkulturer i virksomheter som vokser, og jo større de blir. Det er da ikke unaturlig at våre informanter føler på «voksesmerter» i form av subkulturer og «tette vegger» mellom forskjellige faggrupper i takt med at virksomheten vokser, og at det fører til at samarbeidet mellom avdelinger ikke oppleves som optimalt. Colbjørnsen (2017) forklarer at subkulturer utvikler seg på bakgrunn av at en gruppe oppdager at det er bestemte verdier, normer og oppfatninger som hjelper gruppen til å nå sine mål.

På den ene siden kan subkulturer skape «tette vegger» og en «oss mot dem» mentalitet som kan gjøre samarbeid på tvers av avdelinger i virksomheten vanskelig. Til tider kan det også skape stor frustrasjon og hemme effektiviteten i virksomheten. Man har ikke forståelse for hverandres arbeidsmetoder og arbeidsflyt avdelinger imellom. Det at avdelinger er avhengige av hverandre i en arbeidsflyt skaper et behov for samarbeid og god samhandling, som våre

informanter meddeler at ikke er godt nok i Helse Nord IKT, og kan således hemme opplevelsen av å jobbe ved en attraktiv arbeidsplass.

På den andre siden så kan subkulturer gi medlemmene i gruppa en følelse av tilhørighet og en felles identitet (Colbjørnsen, 2017). Avdelinger står sammen om sine oppgaver og sine medlemmer. Subkulturer styrkes også dersom det er hyppig sosial kontakt mellom medlemmene og begrenset kontakt med andre grupper, sier Colbjørnsen (2017).

4.1.4 Autonomi og klare rammer gir motivasjon og jobbengasjement

Alle informantene bekreftet at de har høy grad av autonomi i sin arbeidshverdag, og det ble sett på som veldig positivt. Alle informantene beskrev en arbeidshverdag der de selv sto for planlegging av hvordan oppgavene skulle løses, og at ledere stort sett holdt seg unna daglig drift. Et par av informantene beskrev det slik: *Bare så lenge de arbeidsoppgavene jeg har fått utføres, så bestemmer jeg selv hvordan jeg utfører dem, eller hvordan tidsperspektivet er (2).*

Vi har autonomi i forhold til hvilken oppgave man begynner på. Inntil en viss grad også hvordan man løser den. Så jo, selv om vi har både produkteiere og seksjonsledelse, så føler jeg ikke at noen henger over ryggen på meg og peser. (3)

Informant 5 beskrev det mer i retning av selvledelse: *Ja, og så er det ikke noen som følger deg opp. Du må være med selv og drive det fram. Hvis ikke, så skjer det ikke. Min sjef, og de som er ansvarlige, tenker mer overordnet; de har personalansvar, de kan ikke detaljene i alle saker som popper inn. (5)*

Alle informantene uttalte at de var fornøyde med den friheten de hadde i arbeidshverdagen. Informant 5 bemerket dog at det gjerne kunne vært litt flere rammer og krav rundt arbeidshverdagen: *Jeg ser at det også er veldig lett for folk å kunne flyte i hverdagen uten å produsere mye. Fordi at det er ingen som detaljstyrer hva hver enkelt holder på med (5).*

Informant 1 savnet også rammer i form av å ha et klart felles mål:

Vi følger ikke opp på godt nok vis de målsetningene som organisasjonen har laget. Det gjør at man får en utydelighet i hva som er vår villedede retning. Da er det vanskeligere å samle folk rundt hva målet vårt er. Det kan og så tvil rundt hva som er retningen

vår. Det kan skape litt utfordringer i prioritering og i hverdagen generelt. Hvor er det vi egentlig skal? (1)

Drøfting

Autonomi i arbeidshverdagen var viktig for alle våre informanter. Det kom fram fra alle informantene at de jobbet svært autonomt, og at de var fornøyde med å få styre sin egen arbeidshverdag. De har et sett oppgaver som de skal løse. Utover det styrer de selv hvilken oppgave de starter på, samt når og hvordan de løser den. Flere av informantene sa at de er fornøyde med at leder holder seg unna på det daglige. Det at teknologene får jobbe autonomt gir de motivasjon i arbeidshverdagen. Dersom leder hadde «hengt over ryggen på de og peset» så hadde det kunnet hemmet motivasjonen, og også trivselen på jobb. Dette samsvarer med teorien til Thorsrud og Emery (Thorsrud & Emery, 1970) om «de psykologiske jobbkraav». De sa at jobbengasjementet til den enkelte arbeidstaker skulle økes ved at hver enkelt ansatt og selvstyrte grupper selv skulle bestemme sin egen arbeidssituasjon og jobbutøvelse, og ikke ledere. Autonomi, ansvar og det å kunne treffe beslutninger er viktige psykologiske jobbkraav som resulterer i mer tilfredse og motiverte ansatte (Matthiesen, 2016).

Informantene jobber såpass autonomt at det kan tolkes som selvledelse. Ifølge Brochs-Haukedal (2021) så er det selvledelse når den ansatte tar ansvar for egne resultater og selv følger opp egen framdrift, akkurat slik som en av våre informanter beskrev arbeidssituasjonen. Som Brochs-Haukedal (2021) beskriver, så er det ønsket om å prestere, samt opplevelsen av mestring og kontroll, som gir energi til engasjementet ved selvledelse. Ifølge Lone (2016) vil høy grad av autonomi føre til en følelse av ansvar for resultatet, samt en følelse av ansvar og eierskap til arbeidet. Våre informanter viser til at de selv driver framdrift i oppgaveløsning og selv er ansvarlig for resultater. Man kan anta at den høye graden av autonomi som informantene opplever i hverdagen skaper motivasjon og jobbengasjement.

Informantene avslører også en bakside med den høye graden av autonomi som de har i hverdagen. Et par av informantene nevner at det mangler klare rammer. En av informantene savner rammer for mål og retning med arbeidet, og sier at det kan skape litt utfordringer i prioritering og i hverdagen generelt. En annen informant savner klare rammer for hva som skal oppnås av resultater i løpet av en arbeidsdag. Det ble sagt at det er lett å «flyte i

hverdagen uten å produsere så mye». Vi vet ikke om det er mange som benytter seg av muligheten til å «flyte gjennom hverdagen uten å produsere så mye», men dersom det skulle være det, så kan det være at det er behov for motivasjon utover den indre motivasjonen som oppgavene, ansvaret og autonomien gir (Lone, 2016). Dersom det er teknologer som ikke har det sterke behovet for vekst og utvikling, så vil de muligens heller ikke bli drevet av indre motivasjon i like høy grad som de som har det behovet (Lone, 2016), på tross av at de seks psykologiske jobbkrav skulle være oppfylt (Thorsrud & Emery, 1970). Om de i høyere grad har en ytre målorientering, så kan det være at kilder som leder til fordeler eller til å unngå ulemper er motiverende (Dysvik & Kuvaas, 2016). Det kan være at ytre motivasjon kan oppnås ved eksempelvis ytre belønninger som lønn, bonus, frynsegode eller karriereopptrykk (Dysvik & Kuvaas, 2016).

Med tanke på den høye graden av autonomi som våre funn viser at informantene har, så kan man lure på om det ligger noe i det som Ryan (1993, sitert i Lai, 2021, s. 167) sier om at autonomi ofte er misforstått. Det kan være at ledelsen i Helse Nord IKT baserer seg på autonomi i så stor grad at klare rammer blir misforstått som full uavhengighet, full frihet og fravær av rammer og krav fra andre.

Teknologer som er ny i jobben behøver gjerne å komme opp til et visst kunnskapsnivå om hvordan jobben skal utføres i Helse Nord IKT før de føler mestring i jobben, og har et større behov for ytre motivasjon i form av læring, oppfølging og tilbakemeldinger på sitt arbeid enn de som har vært i jobben tilstrekkelig lenge til å ha automatisert oppgaveløsninga og har utviklet indre motivasjon (Manger, 2016). Om de ikke får den oppfølginga og de tilbakemeldingene som er nødvendig for å mestre oppgavene, så er det sannsynlighet for at motivasjonen vil hemmes.

Karp (2010) sier at ansatte kan føle på en utrygghet dersom man ikke føler at man har kontroll på en situasjon, eller om man ikke klarer å innfri forventninger. For å kunne innfri forventninger, så må man vite hva forventningene er. Dersom rammene ikke er klare for hva man skal oppnå i løpet av en dag, eller hva som skal prioriteres, samt at man ikke har et klart mål å strekke seg mot, så kan det føles utrygt. Karp (2010) sier videre at en leder kan ta grep og fjerne utrygghet på en arbeidsplass ved å vise framdrift, ha kontroll og oversikt. På en arbeidsplass handler grenser om blant annet arbeidsdeling, roller, mål og forventninger (Karp, 2010).

Vi antar ut fra våre funn at de seks psykologiske jobbkraav er ivaretatt, og at våre informanter i stor grad er drevet av indre motivasjon som tilfredshet, glede og mening knyttet til arbeidsoppgavene (Dysvik & Kuvaas, 2016). Vi antar at autonomien de opplever i sin arbeidshverdag skaper motivasjon og gir jobbengasjement. Samtidig ser vi av våre funn at mangel på klare rammer skaper urolighet, utrygghet og frustrasjon. Dersom det blir en vedvarende frustrasjon, så kan det hemme motivasjonen -og dermed også arbeidsgleden.

4.1.5 Utvikling – viktig for både ansatt og virksomhet. Men hva med karrierestigen?

Å få dra på konferanser og samlinger ble nevnt som triggere for å være motivert i arbeidshverdagen. Informantene ga uttrykk for at virksomheten ønsket fokus på egenutvikling, at de ansatte selv ønsket utviklingsmuligheter og at det snakkes om “intern karriere”. To informanter sa at de hadde fast avsatt tid til læringsutviklingen i deres seksjoner. *Vi får jo for eksempel en dag i måneden der vi kan bruke arbeidstiden til selvutvikling (1). Vi kaller det for en Google – dag (4).* Det ble også bemerket av informanten som har jobbet lengst i Helse Nord IKT at virksomheten ser positivt på egenutvikling: *Om det er konferanser, eller kurs, eller utdanning, eller sånne ting. Jeg tror aldri jeg har fått nei når jeg har spurt om å delta på noe. (7)*

Den yngste av informantene sa at lederen fokuserer mye på utvikling, og fulgte på med forslag til kurs og videreutvikling. *Vi blir jo egentlig maset på å ta kurs og selvutvikle oss. Det er hele tiden utvikling og sånt. Det er jo absolutt både verdi for meg og for virksomheten i det (2).*

Informant 2 forklarte videre:

Arbeidsgiver er veldig på med det at vi bør og skal utvikle oss, for vi kan ikke være fast med den kompetansen vi har. Det er jo et utviklende felt, og holder du deg ett år utenfor utviklingen, så er du egentlig ubrukelig. Så det er veldig bra at vi får utvikle oss hele tiden. (2)

På den andre siden bemerket flere av informantene at om de ønsket kursing, så var dette lagt opp til dem selv, at de selv måtte ta initiativ til det.

Det er veldig opp til hver enkelt å kreve det. Vi snakker mye om karrierevei og utviklingssamtaler, at alle skal ha sin individuelle plan og sånt. Men jeg har i hvert fall ikke merket at noen ledere utfordrer folk til å finne kurs. I hvert fall ikke hos oss. Det er litt sånn at de som spør får, men det er opp til hver enkelt. (6)

En av de eldste informantene forklarte viktigheten med å holde seg oppdatert på ny teknologi:

Det er jo samtidig litt sånn at du må jo ta initiativ selv. Først og fremst tenker jeg, altså. Noe vi bør gjøre. Altså, hvis du er i denne bransjen, så må du jo ha den filosofien at jeg må lære meg noe nytt. Og så får du jo inn nye teknologier og produkter, ikke sant, som du er nødt til å forstå at du skal jobbe med. (3)

Informant 3 la videre til at det ikke var tid i arbeidshverdagen til å holde seg tilstrekkelig oppdatert: *Det er jo så hektisk at jeg tar det på fritiden (3)*. Det var det flere av informantene som bemerket. Det ble også lagt til at det er helt greit for virksomheten at man tar kurs utenom arbeidstiden og stempler for det, for senere å avspasere. I tillegg var det flere som bemerket at kurs og prøver som tas på fritiden blir dekket av arbeidsgiver.

Når vi spurte informantene om karriereutvikling i Helse Nord IKT så hadde de både selv flyttet på seg internt i virksomheten, og også sett at andre gjorde det:

Jeg trives med at jeg opp gjennom disse årene har fått ulike roller. Og muligheten for at du kan bytte internt, mellom seksjoner, eller nye stillinger som kommer opp. Så jeg føler at jeg hele tiden blir utfordret, eller har nok oppgaver til å ikke bare bli sånn rutine. (7)

Det var dog usikkerhet blant flere av informantene på om man kan kalle det karriereutvikling. Informant 7 reflekterte videre omkring hvordan karriereutviklingen foregår i praksis. *Karriereutvikling er det jo også, men det er litt sånn én vei, har du ikke lyst til å bli leder, så hvor går karriereveien din da? (7)*. Informanten reflekterte videre rundt dette senere i intervjuet:

Hvis du har lyst til å bli leder, så ligger det sikkert til rette for det. Men det å bli en fagekspert, eller noe sånt, er kanskje ikke like klart. Jeg vet at muligheten er der, men hva betyr det? Hva får du ekstra? På hvilken måte får du mandat, får du et budsjett? For det å bli en fagekspert, hvor mange faktiske beslutninger kan du ta? Det er litt mer sånn uklart, tror jeg. (7)

Dette var noe informant 4 også reflekterte over:

Kompetanseutvikling er veldig bra. Karriere. Det er ikke så mange måter å ha karriere. Nå er jeg rykket opp til fagansvarlig. Skal jeg ha noe mer opprykk, må det bli en ny jobb som seksjonsleder. Det er ikke like lett. Det er bra for kompetanse, men kanskje ikke like bra for karriere. Hvis karriere ligger i en stige (4)

Drøfting

Å sette fokus på utvikling blir sett på som både positivt, men også nødvendig, ifølge våre informanter. Som teknologer er det viktig å ha kjennskap til nyere teknologi. «Det er jo et utviklende felt, og holder du deg ett år utenfor utviklingen, så er du egentlig ubrukelig». Informantene påpekte at utvikling er viktig både for virksomheten i å kunne etterstrebe for å nå sine mål – men også for den enkelte i deres arbeidshverdag. Dessuten er dette noe som kan bidra til en opplevelse av attraktiv arbeidsplass, at det omtales at virksomheten ser positivt på kompetanseutvikling.

En stor del av de daglige oppgavene er å utvikle og forbedre de tekniske løsningene, og det fordrer at teknologene da er kjent med kundenes behov og hva som er mulighetsrommet. Våre funn viste til ulike tilnærminger på hvordan teknologene fikk tilrettelagt læringen sin. Noen hadde fast avsatt tid til dette, noe som ble omtalt positivt. Både i lys av at de oppfordres til å utforske og kan være nysgjerrig på fagområder, men også at det var innforstått med at alle hadde denne muligheten. Som følge av avsatt tid kan det også gi den ansatte følelse av tiltro og autonomi (Morganson et al. 2010). Ved at teknologene får rom for egenutvikling (en såkalt «google dag») så kan det være med å bidra til en indre motivasjon som gir positive arbeidsrelaterte holdninger (Hackman & Oldham, 1976). Likevel, så var det ikke alle som følte det var like stort fokus på egen læringsutvikling. Flere bemerket at de ikke hadde kapasitet eller mulighet i hverdagen til egenutvikling, og av og til tok fritiden til hjelp for å oppdatere seg, da det var viktig for de å ha kunnskapen.

Alle informantene hadde dog et felles inntrykk av at det var ønskelig at man skulle utvikle seg, selv om det fordret at den enkelte ansatte selv måtte ta ansvar for kompetanseheving når de så behov for egenutvikling. Samtlige understreket at om de ønsket kursing så var det opp til dem selv å ta initiativ til dette. Én informant påpekte dog at lederen ofte løftet temaet på hva neste utviklingsmål kunne være. Vi fikk inntrykk av at informantene gjerne ønsket læring og utvikling, at det anses som viktig for de ansatte, og at det gjerne burde vært en slags felles

føring på hvordan tilrettelegge for det. «Vi kan ikke være fast med kompetansen vi har». Ifølge Lai (2021) må man tilrettelegge for læring om man oppmuntret til læring. Slik det er nå er det lagt opp til den enkelte leder å legge føringer. Derfor var det oppløftende å høre at ved ønske om kurs utenom arbeidstid så ble det ofte dekket av arbeidsgiver.

Læring- og motivasjonskulturen henger tett sammen, og er viktig for å oppnå gode resultater (Lai, 2021). Helse Nord IKT er avhengig av at teknologene kjenner sitt fagfelt, og at de er gode oppgaveløsere slik at både helsepersonell og pasienter får den tekniske bistanden som er nødvendig. En kan hevde at ved å jobbe med IT tekniske løsninger så får man utviklet seg hele tiden i arbeidstiden. Det derimot, avhenger av flere momenter. For det første så fordrer det at man har et mulighetsrom i hverdagen, noe ikke alle informantene hadde. Flere bemerket at de hadde travle dager. For det andre så må man se på hva slags teknisk område man står i, og om arbeidsoppgaven er noe som utfordrer den ansatte. For det tredje er man avhengig av en god delingskultur /eller et fora der ansatte kan dele problemstillinger og løsninger. En slik løsning kan også være med å støtte en leder i og få oversikt over kunnskapsnivå hos sine ansatte.

Ifølge Lai (2021) bør en leder kjenne til om det er behov for utvikling hos den ansatte. I en IT-bedrift er man gjerne avhengig av spisskompetanse på ulike fagområder, i tillegg til såkalt basiskompetanse. Kompetanseskalaen kan variere fra svært lav i den ene enden, til svært høy og spesialisert i den andre enden (Lai, 2021). Å sette av fokus og tid på dette i arbeidshverdagen vil kunne være med på å fremme aktiviteten ved arbeidsstedet, istedenfor at den enkelte skal bruke fritiden. Dette kan kanskje bidra til at arbeidet oppleves som mer spennende. For at teknologene skal føle at arbeidshverdagen deres er givende, bør de ha ansvarsoppgaver som de selv finner spennende og som de er motiverte for å jobbe med. De må ha tro på deres kompetanse, og få brukt den (Lai, 2011). Dette ser vi også ut fra de psykologiske jobbkravene som påpeker at interessant arbeid vil føre til økt produktivitet (Matthiesen, 2016).

Under tema karriere og karriereutvikling så var det litt vage tilbakemeldinger på hva mulighetsrommet konkret var, men at det nok var flere muligheter. Vi fikk ikke helt klare signaler på hvordan teknologene så på sin fremtid i virksomheten, hva de anså som ville være neste steg i karrierestigen. Likevel, i og med at teknologien utvikles hele tiden, så vil det hele tiden være behov for ny kompetanse. En informant understreket at det er gode muligheter på å bytte internt. Virksomheten er i vekst, og ny teknologi utvikles hele tiden.

Lai (2011) trekker frem at kompetanseutvikling er mer i fokus, og flere organisasjoner investerer ressurser i kompetanse (Lai, 2011). Vi antar, ut fra informantenes tilbakemelding, at de trives med arbeidsoppgavene sine ettersom de stadig vekk fornyes gjennom den tekniske utviklingen, at det kan bidra til å skape indre motivasjon for å tilegne seg mer kunnskap. Ved å fremme en god og felles føring på utviklingsrommet i virksomheten så kan det bidra til mer fokus på faglig utvikling – som igjen kan skape god trivsel og et godt arbeidsmiljø.

4.1.6 Samfunnsoppdraget – en kilde til motivasjon og stolthet

Alle informantene påpekte at den aller viktigste motivasjonsfaktoren er samfunnsoppdraget:

Det er samfunnsoppdraget man løser som har vært kjernen i min motivasjon. Det er noen av de tingene som holder meg gående fremover. Vi skal sørge for at gode helsetjenester blir levert til innbyggerne i regionen jeg bor. (1)

Samfunnsoppdraget gir en meningsfull arbeidshverdag med spennende arbeidsoppgaver, og det knytter medarbeiderne sammen. Informant 1 illustrerte det fint:

Det som er spesielt bra er jo på en måte dette lille musketer, én for alle, alle for én, greia som man har. Det beror nok på, at de som er her, er her på premisset om at de har en motivasjon for å bidra til det store bildet. De som er her, er her for at de vil bidra til det bedre for storsamfunnet. Og det binder folk sammen rundt det felles mål. (1)

Informantene uttrykte at de var stolte av å få ta del i et så viktig samfunnsoppdrag. De var fornøyde med å ha en jobb der man kan jobbe med teknologi og samtidig føle at det er meningsfullt.

Det som er spesielt bra er hva vi får jobbe med. Det er det som er det beste. Du har en veldig meningsfull jobb, og du kan virkelig ha en samfunnseffekt. Man føler seg veldig privilegert, som har en såpass meningsfull IT-jobb» (6), «Jeg er stolt av å jobbe her, fordi det er et meningsfullt arbeid. Jeg kan faktisk se at den jobben jeg gjør bidrar til å forbedre helsetilbudet. Det gir meg stor stolthet (4).

Den yngste av informantene uttrykte med glede: *De lar meg gjøre det jeg har interesse for, og gir meg penger for det (2).*

Drøfting

Det kom tydelig fram fra våre informanter at samfunnsoppdraget var en kilde til motivasjon og stolthet. Samfunnsoppdraget var for alle den faktoren i arbeidshverdagen som ga mest motivasjon. Det å få jobbe med teknologi, og samtidig bidra til å bedre helsetjenestene i samfunnet rundt seg, ga informantene en følelse av at arbeidet var meningsfullt. Ifølge Hackman og Oldham (1976) og deres Jobbkarakteristikkmodell, så vil høy grad av oppgavebetydning, sammen med oppgavevariasjon og oppgaveidentitet utgjøre kjernedimensjoner som leder til en opplevelse av at jobben føles meningsfull. En meningsfull jobb vil videre bidra til høy indre motivasjon, kvalitet på arbeidet, høy jobbtilfredshet og lavt fravær og turnover (Lone, 2016).

Det at våre informanter føler at de har en betydning for samfunnet, og at de gjør noe bra for andre, vil kunne føre til prososial motivasjon, ifølge Dysvik og Kuvaas (2016). Prososial motivasjon i kombinasjon med indre motivasjon vil ytterligere kunne øke innsatsen og prestasjonen til ansatte, sier Dysvik og Kuvaas (2016). Som en av våre informanter uttalte det så er det spesielt det med «det lille musketer, én for alle, alle for én» som gjør at det blir en følelse av at man sammen bidrar til det bedre for samfunnet, og at man blir bundet sammen av det. Det å identifisere seg med og føle tilhørighet til en gruppe som framstår på en positiv måte skaper gjerne stolthet (Aarø, 2016). Ifølge Aarø (2016) har mennesker behov for å ha en positiv identitet.

Våre informanter beskriver at de ansatte i Helse Nord IKT bindes sammen på bakgrunn av samfunnsoppdraget. Samfunnsoppdraget kan således være fundamentet for det som Cameron og Quinn (2013) omtaler som klankultur. Klankultur er preget av gjensidig tillit, støtte, samhold, samarbeid og tilrettelegging på medlemmenes premisser, forklarer Cameron og Quinn (2013). Det er stort fokus på medvirkning og enighet blant medlemmene i forkant av beslutninger, på bekostning av målorientering og effektivitet, sier de.

Samfunnsoppdraget skaper en organisatorisk identitet for Helse Nord IKT som skiller virksomheten fra andre IT-virksomheter. Ifølge Kirkhaug (2018) så vil ansatte som identifiserer seg med virksomheten de jobber i, gjerne bli mer motiverte, lojale, disiplinerte, mer villig til å delta i endringer og ha mindre fravær enn ansatte som ikke gjør det. Samfunnsoppdraget vil dermed være kilde til motivasjon både på bakgrunn av at det gir en opplevelse av å bidra til noe positivt for samfunnet, at det er meningsfullt arbeid, og at det

skaper en tilhørighet til en gruppe som framstår på en positiv måte -og dermed skaper en positiv identitet for gruppa og for informantene som identifiserer seg med den. Det igjen fører til stolthet av å tilhøre og være en del av den organisatoriske identiteten som Helse Nord IKT representerer.

4.1.7 Behov for relasjonsledelse?

Alle informantene uttrykte at de var fornøyde med at de får jobbe autonomt, og at de ikke har behov for å ha en leder til å styre sin arbeidsdag. Informant 4 uttrykte det slik: *Jeg synes lederen har en rolle som passer meg bra. Stort sett usynlig i det daglige* (4).

Det kom videre fram av intervjuene at informantene hadde lite dagligdags og uformell kontakt med lederen sin. Fire av informantene hadde ikke stedlig leder. De hadde leder som jobbet fra annet kontorsted i Helse Nord. Informant 4 meddelte at *Det kan gå både dager og uker uten at jeg ser eller hører fra lederen. Og det synes jeg er greit. Så lenge jeg vet at han er der hvis jeg tar kontakt. Og da er han der med en gang* (4). To informanter sa at de hadde ikke sett sin leder på flere måneder. Et par bemerket at de hadde hyppige møter, men de var kun digitale. En bemerket i tillegg at det var uten video: *Så det betyr jo at jeg som regel snakker med min leder uten å se ansikt, eller se kroppsspråk, eller mimikk. Så det synes jeg egentlig er litt utfordrende* (1).

Flere av informantene påpekte at lederne var mest opptatt av å prate om jobb: *Det blir veldig mye fag. Det blir veldig lite om hvordan du faktisk har det»* (6). Informant 2 formulerte det slik: *Jeg skal ikke si at jeg ikke er venn med den personen, men det er litt mindre "prate skjit i lunsjtia". Når jeg er i kontakt med lederen min, så er det mer om jobb* (2).

Da vi spurte om leder var faglig involvert i oppgavene og hvordan samarbeidet med de ansatte var, så svarte en av informantene:

Samarbeider med leder? Haha, Nei, det er jo ikke mye å samarbeide om egentlig, for man er veldig selvdreven med sine ting. Man har liksom fått noen oppgaver, og så er man og gjør de oppgavene, og så ser du at ledere er ikke noen man spiller ball med, egentlig. (5)

En annen svarte: *Sånn teknisk sett så er han ikke... Vi samarbeider ikke teknisk sett. Han har ikke den teknologiske ryggsekken. Men han vet jo hva vi holder på med* (3).

Den direkte oppfølgingen og støtten fra lederen var ikke hverdagslig for informantene.

Lederen er jo fysisk en annen plass i tillegg. Så det er jo noen møter, men da er det jo møte man holder på med. Sånn at man har jo ikke en leder som sjekker opp hvordan det går eller sånne ting. (5)

Han gir respons på mine henvendelser. Han er jo også som resten av seksjonen, en busy mann. Så det er ikke bestandig at responsen er like kjapp. Det er ikke sånn at jeg ikke føler meg sett. Nei, det er helt ok. (3)

De som hadde leder på samme lokasjon som seg, hadde mer å si rundt det relasjonelle i forhold til sin leder enn de fleste av de som ikke hadde det:

Jeg føler at vi har en god relasjon. Vi kan prate om hva vi vil både faglig og løst når vi møtes ved kaffemaskinen. Vi har jevnt over en god relasjon både faglig og sosialt (4).

Vi samarbeider. Relasjonen er helt grei. Jeg kan ta opp det meste med han. Han er veldig ... Det er sikkert helt bevisst. Han er veldig privat. Han snakker ingenting om sin familie. Det gjør at vi ikke har bygget sånn type tillit. Han deler ingenting om seg selv og sitt. Det gjør at jeg ikke kan dele det jeg har hatt med han. (6)

På spørsmål omkring oppfølging sa to av informantene at de hadde månedlig 1:1 samtale, og det ble omtalt som positivt:

Da kan man ha en sånn ordentlig dialog, diskusjon, løfte tema. Jeg tror det er en gang i måneden. Hver og en av oss har da 1-1-møte en eller annen gang i løpet av måneden. Det er litt lettere kanskje enn å prøve å liksom innkalle til et slags 1-1-møte når lederen har så tett program, og har mange ting å forholde seg til. (5)

Flere uttrykte at det virket som at lederen hadde for mange å følge opp. *Jeg føler at de har strekt det litt langt hvor mange en leder skal forholde seg til samtidig (5).* Informant 6 sa at oppfølging både på fag og relasjon var utfordrende, trolig fordi de var så mange. Flere bemerket at seksjonen var blitt så stor, og at det trolig var årsaken til at det ikke var gjennomført lønns- og utviklingssamtale med de ansatte i deres seksjoner.

Informant 6 uttalte at en leder ikke klarer å skape og ha en god relasjon til sine ansatte dersom det blir for mange ansatte per leder: *At man har en god relasjon til sin leder. Det klarer du*

ikke hvis du har 30 ansatte. I tillegg leder du masse oppover og har masse andre oppgaver i avdelingen. Det går ikke (6).

Drøfting

Alle informantene uttrykte at de var fornøyde med å ha en leder som ikke styrte hverdagen deres, men heller holdt seg på avstand i forhold til arbeidsoppgavene. Jevnt over uttrykte informantene at de hadde lite uformell kontakt med leder, og stort sett var det kontakt i forbindelse med noe jobbrelatert.

Våre spørsmål på tema ledelse kom mot slutten av intervjuet. Informantene var godt varmet opp, noe som gjorde at vi opplevde at de åpnet seg mer for oss på disse spørsmålene. Da vi spurte om det relasjonelle aspektet rundt ledelse, så var det som om flere ikke helt visste hva de skulle svare. Det var som om det relasjonelle aspektet kom litt plums på. Er det fordi autonome teknologer ikke har behov for relasjonsledelse? Eller er det fordi de ikke opplever å ha en relasjon med leder, og så ble de påminnet om at det skulle være aktuelt å ha det?

Det at flere hadde ledere som jobbet ved annen lokasjon enn på hovedkontoret kom litt plums på oss som intervjuet. Vi hadde tatt utgangspunkt i at om vi avgrenset undersøkelsen til hovedkontoret så ville vi unngå tema fjernledelse. Vi skjønnte etter hvert at både ansatte og ledere har mulighet til å jobbe ved de ulike arbeidsstedene til Helse Nord IKT. Vi ser av våre funn at fjernledelse påvirker relasjonsledelse i stor grad. Flere av informantene som hadde leder på annen lokasjon møtte sjelden lederen sin annet enn digitalt. Spørsmålet er på hvilken måte det påvirker våre informanter om de ikke har den relasjonelle kontakten med lederen sin. De av våre informanter som har stedlig leder virket til å ha mer uformell kontakt med lederen. Som en av informantene sa: «Vi kan prate om hva vi vil både faglig og løst når vi møtes ved kaffemaskinen».

Skivik (2018) påpeker at i nyere tid, så er det tillitsbasert ledelse som er i vinden. Han forklarer at tillitsbasert ledelse gir større handlingsrom til ansatte, med spesielt fokus på selvstyrende grupper og team. Lederen får en rolle som dirigent eller coach, fortsetter han. Bakgrunnen for økt tro på tillitsbasert ledelse, eller selvledelse, er at man antar at økt ansvar gir større grad av motivasjon, som igjen fører til bedre resultater (Skivik, 2018). Baksiden med tillitsbasert ledelse er at lederen får større ansvar, med flere ansatte å lede og flere samarbeidspartnere å følge opp. Det blir vanskelig for lederen å følge opp hver ansatt på

daglig basis (Skivik, 2018), som jo også ble påpekt av våre informanter. Det ble nevnt at ledere har fått for mange å forholde seg til samtidig.

Det er ikke til å legge under en stol at tillitsbasert ledelse er noe som passer våre informanter utmerket godt. De ønsker i stor grad å styre sin egen arbeidshverdag uten at en leder «henger over og peser». Som en av informantene uttalte det, så må lederen gjerne være «stort sett usynlig i det daglige». På den andre siden så sier flere av informantene at lederen ikke følger de opp på verken daglig eller ukentlig basis, og for enkelte heller ikke på månedlig basis. Derimot sier de at om det skulle være noe de ønsker å ta opp med lederen, så er lederen tilgjengelig og mottakelig. Et par av informantene ga uttrykk for at lederen hadde fått for mange ansatte, og for mange å følge opp til å kunne utføre relasjonell ledelse. Er det slik at tillitsbasert ledelse tar over for relasjonell ledelse? Er det ikke behov for en relasjon mellom leder og ansatt dersom ansatte i stor grad leder seg selv i det daglige? Vi ser ikke av våre funn at de med leder som følger de opp på jevnlig basis virker mer motiverte enn de som har leder som ikke har noe fast oppfølging.

Skivik (2018) påpeker at først og fremst, så må lederen bli kjent med hvilken lederstil som egner seg for de ulike medarbeiderne i ulike situasjoner. Ifølge Karp (2010) så dreier relasjonsledelse seg om troen på at du kan forstå hva slags påvirkning som er best for hvert individ, og hva som blir effekten av påvirkningen. Lederen kan påvirke relasjonene ved å definere hvor privat versus personlig man ønsker å være med sine medarbeidere, ved å klargjøre hva man legger i lederrollen, ved å bestemme hvordan man vil prioritere tid og energi, eller ved å klargjøre kjørereglene for samhandlingen mellom seg og andre, sier Karp (2010). Kanskje er det slik at autonome teknologer ikke behøver relasjonsledelse? Kanskje tillitsbasert ledelse er det som passer de best?

Sagberg (2021) forklarer at situasjonsbestemt ledelse varierer mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert. Situasjonsbestemt ledelse går ut på at det ikke er en bestemt form for ledelse som passer til enhver situasjon. Man må se an både arbeidsoppgavens art, de man skal lede, og relasjonen man har til de man skal lede før man tilpasser sin lederstil (Sagberg, 2021). Ifølge Kirkhaug (2018), så vil ulike medarbeidere stille ulike krav til lederen, samt at det vil være ulike ressursmessige betingelser på ulike arbeidsplasser eller til ulik tid på en arbeidsplass. Man må altså ta hensyn til hva og hvem som skal ledes og de betingelsene som lederskapet foregår under.

Våre informanter sier at lederne stort sett holder seg unna daglig drift, og flere sier at de i liten grad blir fulgt opp av leder uten at de selv tar initiativ til det. Ingen av informantene påpeker at det er negativt at de ikke blir fulgt opp tettere. Tvert imot, så sier de at de synes det er greit. Det tar litt lengre tid å få respons på henvendelser som sendes til leder, sier den ene informanten, men det gjør ikke at han føler seg mindre sett.

Vi kan undre oss på om det at Helse Nord IKT i stor grad driftes av mannlige teknologer, kan ha en innvirkning på hvordan lederstil ledere velger. Både ledere og medarbeidere kan nok bli påvirket av kulturen. Det kan tenkes at en organisasjonskultur med overtall av menn er annerledes enn en kultur med overtall av kvinner, og dermed krever en annen tilnærming av lederstil, både kollektivt og én til én. Vårt utvalg av informanter er for få til å få oversikt over forskjeller mellom de mannlige og de kvinnelige informantene. Fartstid i «gamet» og i virksomheten vil også kunne ha innvirkning på hvor høy grad av relasjonsledelse og situasjonsledelse som kreves. Ingen av våre informanter hadde jobbet kortere tid enn 1,5 år i Helse Nord IKT, og ville således ikke trenge tett oppfølging som nyansatt på det tidspunktet som vi gjennomførte intervjuene på.

4.1.8 Oppsummering

Vi oppsummerer her våre funn sammenhengende.

Funnet som omhandler «*Åpent kontorlandskap – til både gagn og besvær*» viser at kontorlandskap oppleves av våre informanter som både noe hemmende på arbeidsmiljøet, samtidig som de sier at det skaper et sosialt og inkluderende arbeidsmiljø som preges av godt samarbeid og god kollegial støtte. Møtevirksomhet, Teams samtaler, samarbeid og kollegasamtaler i landskapet gir på den ene siden støy og forstyrrelser som går ut over effektiviteten til de som befinner seg i samme landskap og prøver å konsentrere seg. På den andre siden, så skaper de samme handlingene godt kollegialt samarbeid som gir våre informanter en opplevelse av å være del av en attraktiv arbeidsplass.

Funnet om «*Godt kollegialt og sosialt miljø – viktig for trygghet og trivsel*» bygger videre på funnet om at åpent kontorlandskap skaper godt kollegialt og sosialt miljø. Våre informanter viser til at godt samarbeid og god kollegial støtte preger arbeidsmiljøet deres, og er en viktig faktor for deres trivsel på arbeidsplassen. Det at antall ansatte øker og arbeidsmiljøet vokser virker for noen av våre informanter hemmende på det sosiale fellesskapet man har i

virksomheten. Noen mener at det sosiale miljøet for arrangementene som alle ved lokasjonen blir invitert til blir for stort, og de ønsker å trekke det sosiale miljøet ned til det nærmeste miljøet. Avdelingen, seksjonen eller teamet man jobber i vil være det tryggeste og nærmeste miljøet.

Neste funn omhandler «*Subkultur og silomentalitet – til støtte og frustrasjon*» og er en videreføring av funnet som omhandler det sosiale miljøet. Det at virksomheten vokser gjør at det vokser fram subkulturer i virksomheten. Subkulturer kan på den ene siden være til støtte for de ansatte ved at de kan «dra miljøet litt ned» og lage egne kjøreregler og særpregede væremåter som gir de en egen identitet ut mot resten av virksomheten. Oppdagelsen av at bestemte verdier, normer og oppfatninger hjelper gruppen til å nå sine mål er med på å utvikle subkulturen. Helse Nord IKT vokser, og det er mange avdelinger, seksjoner og team. Hver enhet kan potensielt være en subkultur. I og med at Helse Nord IKT er organisert etter fagområder, så kreves det samarbeid mellom enheter for å løse oppgaver og utvikle løsninger. Subkulturer kan være hemmende for samarbeidet, og kan skape frustrasjon ved at det blir tette vegger mellom enhetene, og en «oss mot dem» mentalitet.

Vårt neste funn omhandler «*Autonomi og klare rammer gir motivasjon og jobbengasjement*». Funnet viser at våre informanter er svært autonome i sin arbeidsutførelse. De styrer egen arbeidshverdag både med tanke på hvilken oppgave de starter på, samt når og hvordan de løser den. De ønsker ikke å bli styrt av leder i arbeidshverdagen. Autonomi var en viktig motivasjon -og trivselsfaktor for våre informanter, og dermed en av de viktigste faktorene som fremmer opplevelsen av å jobbe ved en attraktiv arbeidsplass for våre informanter. Informantene meddelte derimot at de savner klare rammer for mål og retning med arbeidet, og at det kan skape utfordringer i prioritering og i hverdagen generelt. Det ble også sagt at de savner rammer for hva som skal oppnås av resultater i løpet av en arbeidsdag. Klare rammer er viktige for å føle trygghet og mestring i arbeidshverdagen. Dersom man ikke har klare rammer kan det hemme motivasjonen og jobbengasjementet, og dermed også opplevelsen av å jobbe ved en attraktiv arbeidsplass.

Vårt funn «*Utviklingsmuligheter – viktig for både ansatt og virksomhet. Men hva med karrierestigen?*» viser at våre informanter ser på det som viktig å få utvikle seg i arbeidshverdagen. Det gagnar både den ansatte og virksomheten. Alle informantene mener at det tilrettelegges for utvikling i form av at de oppfordres til å ta kurs og at de får støtte til det. Et par av informantene sier at det settes av tid til utvikling i seksjonen. De andre informantene

informerer om at det er lagt opp til at de selv må sette av tid til kurs og andre aktiviteter for å oppnå utvikling. Enkelte av informantene ser ikke alltid at det blir tid til utvikling i en travel arbeidshverdag, og må ta kurs på fritiden. Ifølge våre informanter så er det høyst nødvendig å holde seg oppdatert på ny teknologi for å fortsatt være med i «gamet». Det å ha mulighet til å utvikle seg vil derfor være fremmede for at teknologer skal oppleve Helse Nord IKT som en attraktiv arbeidsplass. Våre informanter var usikre på om de så eller forsto sine karrieremuligheter i virksomheten. De har hørt at Helse Nord IKT har fokus på intern karriere, men undrer seg på hva som ligger i det hvis man ikke ønsker å bli leder.

Funnet som omhandler «*Samfunnsoppdraget – en kilde til motivasjon og stolthet*» viser at samfunnsoppdraget ble trukket fram som den største motivasjonsfaktoren for våre informanter. De føler stor stolthet over å få bidra til et så viktig samfunnsoppdrag. De sier at samfunnsoppdraget binder ansatte sammen rundt et felles mål. De er fornøyde med at de får jobbe med IT, og samtidig bidra til å bedre helsetjenestene i samfunnet rundt seg. Det ga informantene en opplevelse av at arbeidet var meningsfullt.

Vårt siste funn er et uavklart spørsmål: «*Behov for relasjonsledelse?*». Våre informanter jobber svært autonomt. De er selvdrevne og selvledet i arbeidshverdagen. Flere av informantene sier at de ikke ser lederen i det daglige, og for enkelte kan det gå både uker og måneder mellom hver gang de ser lederen. Flere har leder som jobber fra annen lokasjon enn de selv. Noen sier at de har jevnlig møter med leder, men at samtalen stort sett er jobbrelatert. Et par av de som har leder på samme lokasjon som seg sier at de kan ha en sosial samtale med lederen ved kaffemaskinen, og at de har en grei relasjon med leder. Vi ser ikke av våre funn at motivasjonen er ulik for de som har en nærmere relasjon med leder og de som ikke har det. Det vi ser at våre informanter savner fra sin leder er klare rammer, slik som beskrevet i funnet om «*autonomi og klare rammer gir motivasjon og jobbengasjement*».

5 Konklusjon

Vi avslutter oppgaven i dette kapitlet ved å oppsummere empirien og svare ut problemstillinga (Jacobsen D. I., 2022). Problemstillinga vi i denne oppgaven har undersøkt er «Hva mener teknologer ved Helse Nord IKT fremmer og hemmer deres opplevelse av å jobbe ved en attraktiv arbeidsplass?». Vi valgte et kvalitativt undersøkelsesdesign for å gå i dybden på fenomenet attraktiv arbeidsplass. Vi utførte individuelle intervjuer ansikt-til-ansikt med syv informanter fra virksomheten Helse Nord IKT.

Vi har drøftet våre funn opp mot det teoretiske rammeverket som vi har bygget rundt Helse Nord IKT sin strategi om attraktiv arbeidsplass. For å svare ut problemstillinga, så har vi her vist til flere funn som viser hva teknologene i Helse Nord IKT mener at fremmer og hemmer deres opplevelse av å jobbe ved en attraktiv arbeidsplass. Kort oppsummert så kan vi si at våre funn viser at det som fremmer teknologenes opplevelse av å jobbe ved en attraktiv arbeidsplass er et åpent kontorlandskap som tilrettelegger for et kollegialt -og sosialt miljø, subkulturer som skaper et nært og trygt arbeidsmiljø, autonomi, at de får utvikle seg og at de har meningsfulle arbeidsoppgaver og får bidra til det bedre for samfunnet. Det som hemmer teknologenes opplevelse av å jobbe ved en attraktiv arbeidsplass er et åpent kontorlandskap som skaper støy og forstyrrelser, subkulturer og silomentalitet som skaper «tette vegger» og utfordrende samarbeid på tvers av avdelinger, og mangel på klare rammer. I tillegg viser våre funn at det ikke kommer tydelig nok frem for våre informanter hvordan karriereutvikling i Helse Nord IKT foregår i praksis.

Tema fjernledelse kom noe overraskende på oss, og vi ser at det gjerne kan gjøres videre undersøkelser på hvordan fjernledelse påvirker arbeidsforholdene til teknologer. Våre funn viser at teknologer er særdeles autonome i deres arbeidsutførelse, og at å få jobbe autonomt fremmer teknologenes opplevelse av å jobbe ved en attraktiv arbeidsplass. Relasjoner til kollegaer, og det å ha det kollegiale fellesskapet, kan på mange måter virke viktigere for teknologer enn relasjon med leder. Det hadde dog vært interessant å undersøke nærmere om fjernledelse har en innvirkning.

I Helse Nord IKT sin strategi for en attraktiv arbeidsplass er også positivt omdømme inkludert. Vi har valgt å ikke omtale positivt omdømme i denne oppgaven. Vi vet at det gjøres et strategisk arbeid i Helse Nord IKT som går på «employer branding», altså omdømmebygging. Det kunne vært interessant å belyse dette tema i en egen studie senere.

6 Referanser

- Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2023, mai 05). *Arbeidsmiljøloven*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljolooven/id447107/>
- Brochs-Haukedal, W. (2021). Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere. I S. V. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø; krav og utfordringer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur - De konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Colbjørnsen, T. (2017, januar 27). Subkulturer - bedre enn sitt rykte. *Idunn*(vol. 27), ss. 50-55. doi:<https://doi-org.mime.uit.no/10.18261/ISSN0809-750X-2017-02-1>
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2016). Og så, da? Konsekvenser av ulike typer motivasjon. I R. Buch, A. Dysvik, & B. Kuvaas, *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Einarsen, L. A., & Skogstad, A. (2021). Organisasjonskultur som et system av konkurrerende verdier. I S. V. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø; krav og utfordringer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fog, J. (2004). *Med samtalen som utgangspunkt*. København: Akademisk Forlag.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a Theory. Vol.16 (2). *Organizational behavior and human performance*, ss. 250-279.
- Helse Nord IKT. (2013, mars 1). *09 Rolle Seksjonsleder*. Hentet april 20, 2024 fra DocMapProd: <https://boo-hndcm-01.hn.helsenord.no/DocMapProd/page/doc/dmDocIndex.html>
- Helse Nord IKT. (2023, desember 10). *Overordnet virksomhetsplan*. Hentet fra Doc map: Overordnet virksomhetsplan: <https://boo-hndcm->

01.hn.helsenord.no/DocMapProd/page/doc/dmDocIndex.html?DOCVIEW=FALSE?DOCID=1000006534

Helse Nord IKT. (2023, januar 20). *prosjekter*. Hentet fra www.helsenordikt.no/prosjekter:
<https://www.helsenordikt.no/prosjekter>

Helse Nord IKT. (2023, desember 14). *sty-074-2023-malbilde-og-strategi-2024-2028-for-helse-nord-ikt-hf.pdf*. Hentet fra Målbilde og Strategi Helse Nord IKT:
<https://www.helsenordikt.no/4ae2c5/siteassets/documents/styret/styremoter/2023/2023-12-14-styremote/sty-074-2023-malbilde-og-strategi-2024-2028-for-helse-nord-ikt-hf.pdf>

Helse Nord IKT. (2024, januar 10). *Om oss*. Hentet 05 03, 2024 fra www.helsenordikt.no:
<https://www.helsenordikt.no/om-oss/>

Helse Nord IKT. (2024, januar 09). *Organisering*. Hentet fra helsenordikt.no/om-oss/organisering/: <https://www.helsenordikt.no/om-oss/organisering/>

Helse Nord IKT. (2024). *Stab*. Hentet 05 23, 2024 fra Helse Nord IKT:
<https://intranett.helsenord.no/avdelinger-hn-ikt-1/avdelinger-hn-ikt/stab-hn-ikt/>

Helse Nord RHF. (2022, oktober 04). *Våre helseforetak*. Hentet fra Helse Nord:
<https://www.helse-nord.no/behandlingssteder/vare-helseforetak/>

Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023, februar). *The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia*. BASEL: Mdpi. doi:10.3390/su15043086

Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (4.. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer*, 4.utg (2013. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, H. A. (2021, februar 10). *Hva er fysisk arbeidsmiljø?* Hentet fra Stami; Statens Arbeidsmiljøinstitutt: <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/hva-er-fysisk-arbeidsmiljo/>

- Karp, T. (2010). *Ledelse i sannhetens øyeblikk: om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen akademiske forlag.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningstintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma Årg. 14, nr 3 (2011)*, ss. 49-55. doi:<https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/93376/Lai%20Magma%200311.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: fagbokforlaget.
- Lai, L. (2018, desember 16). *Webområde for KS*. Hentet fra www.ks.no:
<https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/strategisk-kompetanseplanlegging/artikkel-linda-lai.pdf>
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4.. utg.). Bergen: fagbokforlaget.
- Leonhardsen, J. (2023, 06 22). *Mangel på teknologikompetanse truer tilliten til offentlig sektor*. (T. M. Nondal, Redaktør) Hentet 05 15, 2024 fra Digi.no:
<https://www.digi.no/artikler/debatt-mangel-pa-teknologikompetanse-truer-tilliten-til-offentlig-sektor/532969>
- London, M., Volmer, J., & Zyberaj, J. (2023, mai 01). Beyond LMX: toward a theorybased, differentiated view. *Journal of managerial psychology, Vol.38 (4)*, ss. 273-288.
- Lone, J. A. (2016). Motiverende jobbutforming: jobbkarakteristikkmodellen og moderne jobbdesignteorier. I R. Buch, A. Dysvik, & B. Kuvaas, *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (ss. 35-62). Oslo: Cappelen Damm Akedemisk.
- Lovdata. (2005, juni 17). *Arbeidsmiljøloven*. Hentet fra Lovdata.no:
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Lynghaug, T. (2019, mars 15). *Ingeniører og teknologer skaper fremtiden*. Hentet 11 21, 2023 fra Utdanning og jobb:

- https://www.utdanningogjobb.no/fremtidens_utdanning_og_karriere/ingeniorer-og-teknologer-skaper-fremtiden/malbilde-og-strategi,helsenordikt.no. (2024, januar 10). *målbildeogstrategi2024-2028*. Hentet fra [om-oss-felles/prosjekter-felles/malbilde-og-strategi-2024-2028-hn-ikt/](https://intranett.helsenord.no/om-oss-felles/prosjekter-felles/malbilde-og-strategi-2024-2028-hn-ikt/): <https://intranett.helsenord.no/om-oss-felles/prosjekter-felles/malbilde-og-strategi-2024-2028-hn-ikt/>
- Manger, T. (2016). Individuelle forutsetninger for læring i arbeidslivet. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Den dyktige medarbeider* (2. utg., ss. 81-99). Bergen: Fagbokforlaget.
- Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate reputations, branding and people management: a strategic approach to HR*. Amsterdam: Elsevier/ Butterworth-Heinemann.
- Matthiesen, S. B. (2016). Arbeidsglede i hverdagen. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Den dyktige medarbeider: behov og forventninger* (2. utg., ss. 167-194). Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (1980, mars 1). Structures in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science* Vol.26, ss. 322-341. Hentet fra <https://www-jstor-org.mime.uit.no/stable/2630506?sid=primo&seq=1>
- Morganson, V., Major, D., Oborn, K., & Verive, J. &. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of managerial psychology*, ss. 578-595. doi:<https://doi.org/10.1108/02683941011056941>.
- Risåsen, A.-S. (2024, mai 06). *Akutt mangel på norske KI-talenter*. (T. M. Nondal, Redaktør) Hentet fra Digi.no: <https://www.digi.no/artikler/debatt-akutt-mangel-pa-norske-ki-talenter/546596>
- Sagberg, I. (2021, april 13). *Situasjonsbestemt ledelse*. Hentet fra Store norske leksikon: https://snl.no/situasjonsbestemt_ledelse
- Schein, E., & Schein, P. A. (2016, 12 27). *Organizational Culture and Leadership* (5. utg.). New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Incorporated. Hentet fra <https://ebookcentral-proquest-com.mime.uit.no/lib/tromsoub-ebooks/reader.action?docID=4766585>

- Skivik, H. M. (2018). *Relasjonell ledelse: Å lære lederskap i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Skjæveland, O. (2021). Arkitektur som virkemiddel i organisasjoner. I S. V. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø; krav og utfordringer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A., & Harris, A. (2021). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. V. Einarsen, & A. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thorsrud, E., & Emery, F. E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon : eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Tanum.
- Aarø, L. E. (2016). Motivasjon i arbeidslivet: Et behovsteoretisk perspektiv. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Den dyktige medarbeider* (2. utg., ss. 101-126). Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg

Vedlegg I: Introduksjonsskriv og samtykkeskjema

Vedlegg II: Intervjuguide

Vedlegg III: Meldeskjema og godkjenning fra SIKT



Vedlegg I: Introduksjonsskriv og samtykkeerklæring informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet «HN IKT – en attraktiv arbeidsplass?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke følgende problemstilling:

«Hva mener teknologer ved Helse Nord IKT fremmer og hemmer deres opplevelse av å jobbe ved en attraktiv arbeidsplass?»

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to studenter ved UIT Master i Ledelse som skriver masteroppgave om attraktiv arbeidsplass. Organisasjonen vi undersøker er Helse Nord IKT. Vi har sett litt på resultatet for HN IKT fra medarbeiderundersøkelsen ForBedring, og ønsker å gå litt mer i dybden på temaer som gjenspeiles i Forbedringsundersøkelsen sett opp mot strategien for Helse Nord IKT. Den innsamlede dataen vil kun brukes av oss.

Ansvarlig for forskningsprosjektet

UiT Norges arktiske universitet er ansvarlig for oppgaven. Vi skal ikke samarbeide med andre om oppgaven.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å undersøke hvordan de ansatte i bedriften HN IKT anser sin arbeidsplass som attraktiv.

Vi vil intervju ansatte som både har vært ansatt i bedriften i få og i mange år. Til sammen vil vi intervju ca. 5-10 ansatte.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et personlig intervju. Vi ønsker anonymiserte intervju, men det kan være vi spør om hvor lenge du har vært ansatt i bedriften. Intervjuet vil ha en varighet på 60 - 90 minutter der vi snakker litt om hvordan inntrykk du har av at bedriften jobber for å være en attraktiv arbeidsplass.

Det er ønskelig å ta lydopptak og notater fra intervjuet. Etter at vi har nedskrevet intervjuene, vil opptakene bli slettet. Dine svar fra intervjuet blir registrert elektronisk.

Det er frivillig å delta

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

Din deltakelse i dette forskningsprosjektet vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen/arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har beskrevet i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er bare vi og vår veileder som vil ha tilgang til materialet. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 03.juni 2024. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra UiT Norges arktiske Universitet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Masterstudenter: Susanne M Berg (tlf. 952 34 761) eller Trine Lise Hansen (tlf. 979 55 403)
- Prosjektansvarlig/ veileder: Hilde Nordahl-Pedersen, mail: hilde.nordahl-pedersen@uit.no (tlf: 903 66 855).
- Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via: Mail: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Studenter

(Forsker/veileder)

Hilde Nordahl-Pedersen

Trine Lise Hansen / Susanne M Berg

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «HN IKT – en attraktiv arbeidsplass?» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mitt lydopptak og transkriberte intervju lagres til prosjektslutt
- at mine personopplysninger lagres til prosjektslutt - hvis aktuelt

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg II: Intervjuguide

Intervju med teknologer

Introduksjon

Informere informanten om:

- Bakgrunn og hensikt
- Anonymisering
- Sletting av opptak
- Personvernrettigheter

Spørsmålsguide:

Kartlegging av informanten:

- Aldersgruppe: 20-29/ 30-39/ 40-49/ 50 +
- Kjønn: Mann/ Kvinne
- Varighet på ansettelse i bedriften: 3-6 mnd/ 6mnd – 2 år/ 2-5 år/ mer enn 5år
- Stillingsbenevnelse:
- Utdanningsgrad:

Arbeidsmiljø

- Da du startet å jobbe her, ble du godt tatt imot? Kan du gi eksempler på hva som ble gjort?
- Var du med på nytilsattdager da du ble ansatt? Hva synes du i såfall om de?
- Hvordan opplever du at det fysiske arbeidsmiljøet på arbeidsplassen er? Kan du gi eksempler på hva som fungerer bra, eventuelt kan bli bedre?
- Hvordan opplever du at det psykiske arbeidsmiljøet på arbeidsplassen er? Kan du gi eksempler på hva som fungerer bra, eventuelt kan bli bedre?
- Hvordan føler du at arbeidsmiljøet fremmer din effektivitet på jobb?
- Hvordan føler du at arbeidsmiljøet hemmer din effektivitet på jobb?
- Føles det som at du jobber i et inkluderende arbeidsmiljø? Kan du gi eksempler?
- Hvordan vil du beskrive det totale bildet av arbeidsmiljøet her? Er det noe som kan bli bedre? Noe som er spesielt bra?
- Hvilket inntrykk har du av de andre ansatte sin trivsel her?
- Hva er det som gjør at du trives/ ikke trives?

- I hvilken grad føler du at du har autonomi i arbeidshverdagen?
- I hvilken grad føler du at du har medvirkning i arbeidshverdagen?

- Hva tenker du om arbeidsoppgavene dine? Trives du med de? Synes du at arbeidsoppgavene dine er spennende?

- Hva er det som er viktig for deg for å være motivert i arbeidshverdagen? Føler du at det tilrettelegges for det?
- Kan du gi eksempler på noe som bedriften bidrar med for å motivere deg?
- Vet du om noen goder og hyggelige tiltak i bedriften? Hva synes du evt om de? Er det noe du savner?

- Gir jobben deg en følelse av at du bidrar til noe større? I såfall, på hvilken måte?
- I hvor stor grad vil du si at lønn påvirker trivselsfaktoren for deg?
- Har du deltatt på de årlige lønnsamtalene?
- Hvordan legger bedriften til rette for at du skal kunne utviklet deg faglig og karrieremessig?
- Har du deltatt på den årlige utviklingssamtalen?
- Er du kjent med verdiene til HN IKT? (Kvalitet – Trygghet – Respekt – Lagspill) Hva betyr disse verdiene for deg?
- På hvilken måte ser du at verdiene kommer til syne i bedriften?
- Hvordan påvirker verdiene kulturen og arbeidsmiljøet? Kan du gi eksempler?
- Hvordan påvirker verdiene din arbeidshverdag? Kan du gi eksempler?
- Er du kjent med den nye visjonen til HN IKT? (Vi muliggjør fremtidens pasientbehandling)
- Føler du at bedriften jobber mot visjonen og lever opp til visjonen? I såfall, på hvilken måte?
- Hvordan påvirker visjonen din arbeidshverdag? Kan du gi eksempler?
- Hva kjennetegner kulturen i bedriften? Er det noe du har bitt deg merke med ved HN IKT sin kultur i forhold til andre steder du har jobbet?
- Har du lagt merke til om det er noen subkulturer eller klikkdannelser?
- Hvordan vil du beskrive informasjonsflyten i bedriften? Hvordan synes du den fungerer?
- Hvordan er samholdet på arbeidsplassen?
- Hvordan vil du beskrive møtekulturen i bedriften?
- Har du fått inntrykk av at det er noen «uskrevne regler» her? Kan du gi eksempler?
- Føler du at sikkerhetskulturen blir etterlevd? Har du evt eksempler på noe som burde forbedres?
- Hvordan legges det til rette for læring i bedriften?
- Hvordan tilrettelegges det for læring i din arbeidshverdag?
- Føler du at medarbeiderne spiller hverandre gode (dele kunnskap, erfaringer ...)? Kan du gi eksempler?
- Hvordan synes du at det tilrettelegges for kompetanse/ karriereutvikling?
- Synes du at HN IKT legger til rette for interne karrieremuligheter?
- Hvordan samarbeider seksjoner og avdelinger på tvers i organisasjonen med hverandre?
- Ser du noen fordeler eller ulemper ved organiseringa? Kan du gi eksempler?
- Hvordan tilrettelegges det for sosiale sammenkomster i ditt arbeidsmiljø? Kan du gi eksempler? Og synes du det fungerer bra eller ikke?
- Har du vært med på noen sosiale sammenkomster? (Hvorfor/hvorfor ikke?)
- Føler du at du har stabile og gode relasjoner til dine kollegaer? Kan du gi eksempler?
- Føler du at du har støtte i din arbeidshverdag? Kan du gi eksempler?
- Føler du at din leder gir deg støtte i arbeidshverdagen? Kan du gi eksempler?

- Føler du at HN IKT tilrettelegger for å være en hybrid arbeidsplass? Er det viktig for deg? Hvordan opplever du at det tilrettelegges for det?
- Veksler du mellom kontor og hjemmekontor? Hvordan oppleves denne fleksibiliteten? Veksler du også på arbeidsoppgaver i den forbindelse, Hvilke oppgaver prioriterer du å gjøre hvor?

Ledelse

- Hvordan opplever du at din leder ivaretar deg som arbeidstaker? Hvordan blir du fulgt opp (sett / hørt)?
- Kan du si litt om hvordan din leder møter deg i hverdagen som ansatt?
- Kan du si litt om hvordan din leder leder deg og din seksjon?
- Hvordan vil du beskrive din relasjon til din leder? Hva er det som gjør at relasjonen er som den er?
- Hvordan vil du beskrive ditt samarbeid med leder?
- Vil du si at din leder er en god leder? Hva gjør han/ hun bra? Og hva kan han/ hun eventuelt gjøre bedre?
- Hvordan vil du si at din leder arbeider for et godt arbeidsmiljø på din arbeidsplass?
- Får du tilbakemeldinger fra din leder? I såfall, hvilke type tilbakemeldinger får du?
- Hvordan legger din leder til rette for medvirkning fra deg i å nå HN IKT sine mål?
- Er det noe som din leder gjør som gir deg økt effektivitet i hverdagen? I såfall hva?
- Hvordan jobber din leder med å etterleve verdiene til bedriften? (kvalitet, trygghet, respekt, lagspill)
- Er det noe du savner at kunne vært gjort av din leder? I så fall hva?

Omdømme:

- Hva gjorde at du søkte på jobb i HN IKT?
- Er det viktig for deg at arbeidsplassen du jobber for har godt omdømme? Hvordan anser du at omdømmet til HN IKT er?
- Helse Nord IKT ønsker å fremstå som en attraktiv arbeidsplass. Hva legger du i å være en attraktiv arbeidsplass? Synes du at HN IKT etterlever det?
- Hva mener du at ledelsen i bedriften kan gjøre for å fremme opplevelsen din av å jobbe ved en attraktiv arbeidsplass?
- Kjenner du til om HN IKT jobber med å profilere seg som arbeidsgiver? Hvis ja; Hva vet du om det?
- Hva sier du om, og hvordan beskriver du arbeidsplassen din for dine venner og familie?
- Føler du stolthet ved å jobbe i HN IKT? Hvorfor / Hvorfor ikke? Kan du gi eksempler?
- Hva tenker du at skal til for at HN IKT skal bli verdens beste arbeidsplass?
- Har du noe du vil tilføye? Noe du føler at du brenner inne med som burde være sagt i denne forbindelse?



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

282240

Vurderingstype

Automatisk

Dato

31.12.2023

Tittel

Masteroppgave: «HN IKT – en attraktiv arbeidsplass?»

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig

Hilde Nordahl-Pedersen

Student

Trine Lise Hansen

Prosjektperiode

01.02.2024 - 03.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 03.06.2024.

[Meldeskjema](#) **Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.