

Forord

Som en snart nyutdannet psykolog ønsker jeg å ha en positiv påvirkning på den arbeidsgruppen jeg skal bli en del av. Jeg har også vært interessert i muligheten til å arbeide med andre organisasjoner og deres arbeidsmiljø og lederskap for å forebygge psykisk sykdom og forbedre prestasjoner. Gjennom mine siste år på psykologstudiet har jeg også fått større interesse for asylsituasjonen i Norge, noe som har gjort meg nysgjerrig på de som arbeider ”bak kulissene”, nemlig ansatte ved asylmottakene. Jeg er svært takknemlig for at lederne ved asylmottakene jeg har vært i kontakt med har stilt opp til intervju, og har delt av sine erfaringer. Jeg håper denne oppgaven kan bidra til fokus på deres arbeid og forhåpentligvis være et steg i retning mot å gjøre deres arbeidshverdag bedre.

Jeg vil takke min venninne og medstudent Karoline Storjord Hanssen for det innledende samarbeidet vi hadde med oppgaven omkring utvikling av prosjektdesign og innsamling av data. Jeg håper resultatene våre i framtiden kan bli sett på i sammenheng med hverandre.

Det har vært en spennende prosess å gjennomføre tematisk analyse og sette resultatene opp mot teori og eksisterende empiri som et bidrag til anvendelse av teori og aktører som arbeider med ledere og ansatte på asylmottak. Som psykolog kan det for eksempel være aktuelt å veilede og samarbeide med ledere ved asylmottak, og funnene i denne oppgaven kan være relevante for slikt arbeid.

Det har vært til stor hjelp at veileder Britt-Marie Drottz Sjøberg har vært tilgjengelig, konstruktiv og tålmodig i prosessen mot å ferdigstille oppgaven. Jeg er ekstra takknemlig for fleksibiliteten hun har vist mens jeg har vært bosatt utenfor Trondheim under hovedpraksisen.



Lovise Grape
London, mai 2017

Innhold

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Abstrakt | 1 |
| Innledning..... | 3 |
| Behovet for et Psykologisk Perspektiv på Arbeidsmiljø ved Asylmottak | 4 |
| Jobkrav-Ressurs (JDR) Modellen som Rammeverk | 6 |
| Formål Med Oppgaven..... | 10 |
| Metode..... | 11 |
| Design og Inkluderingskriterier..... | 11 |
| Strategisk Litteratursøk | 12 |
| Utvikling av Intervjuguide | 13 |
| Etiske Betragtninger | 13 |
| Datainnsamling og Intervjupersoner | 14 |
| Valg av Analysemetode..... | 14 |
| Gjennomføring av Analyse..... | 15 |
| Resultater..... | 17 |
| Psykososialt Arbeidsmiljø..... | 19 |
| Trivsel på arbeidsplassen..... | 19 |
| God oppfølging..... | 20 |
| Utfordring å implementere felles retning i arbeidet | 22 |
| Samarbeid med Eksterne Parter..... | 24 |
| Mange eksterne samarbeidspartnere..... | 24 |
| Manglende forståelse..... | 24 |
| Målkonflikter..... | 27 |
| Krav fra beboerne..... | 27 |
| Gode møter med beboerne..... | 29 |
| Rammene matcher ikke ansattes fokus..... | 30 |
| Diskusjon..... | 33 |
| Prosesser som Innvirker på Helse..... | 33 |
| Kommunikasjonsproblemer som kilde til anstrengelse..... | 33 |
| Manglende forståelse fra eksterne aktører som kilde til overarbeid..... | 35 |
| Mottakerkontakt som kilde til anstrengelse..... | 36 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Rammeverket som kilde til flere krav og mangel på ressurser | 37 |
| Motivasjonsprosesser | 39 |
| Negative og positive utfall..... | 39 |
| Begrensninger og Implikasjoner..... | 40 |
| Konklusjon | 41 |
| Referanser..... | 43 |
| Fotnoter | 49 |
| Appendiks..... | 51 |
| Appendiks A: Intervjuguide | 51 |
| Appendiks B: Informasjonsskriv | 52 |

Abstrakt

Denne oppgaven tar for seg jobbkrav og jobbressurser i arbeidet til ledere ved fire norske ordinære asylmottak. Forskningsspørsmålet for studien var ”hvilke krav og ressurser kjennetegner lederes arbeid ved ordinære asylmottak i Norge?” Informantene (N=8, Alder=54,8 år, SD=9,8) hadde i gjennomsnitt arbeidet innenfor asylbransjen i 9,75 år (SD=4,11), og hadde stilling som mottaksleder, avdelingsleder eller nestleder. Intervjuene ble gjennomført med semistrukturerte intervju, og intervjuene ble transkribert og analysert med tematisk analyse. Resultatene viste at funnene kunne kategoriseres i tre overordnede tema; psykososialt arbeidsmiljø, samarbeid med eksterne parter og målkonflikter. Innenfor disse overordnede temaene ble det identifisert tema og undertema som reflekterte ulike jobbkrav og jobbressurser i arbeidet, og andre tema som ble vektlagt av informantene. Jobbressursene ser ut til å legge til rette for engasjement både innad i kollegiet og i møte med beboerne, noe som kan henge sammen med god prestasjon og veie opp for kravenes påvirkning. Samtidig er jobbkravene av en karakter som ikke alltid lar seg moderere av jobbressursenes karakter. Positive utfall er identifisert, mens negative helseutfall bør være utgangspunkt for senere forskning på feltet.

Nøkkelord: Jobbkrav, jobbressurser, asylmottak, ledelse

Innledning

Ansatte ved asylmottak i Norge har vært igjennom en stor endringsprosess fra og med høsten 2015 og utover i 2016. I følge Utenriksdirektoratet (UDI; 2015) søkte 31 145 mennesker om asyl i Norge (UDI, 2017b). Dette er det høyeste antallet søknader Norge mottok i løpet av ett år. På det meste bodde det i underkant av 32 000 asylsøkere i asylmottak i Norge, og de fleste bodde i ordinære mottak (UDI, 2017a). Som følge av en stor reduksjon i asylankomster i 2016, iverksatte UDI en betydelig nedbygging av asylmottak som vil fortsette også i 2017 (UDI, 2017d).

Tidligere forskning på forholdene ved norske asylmottak viser at relasjoner mellom ansatte og beboere kan være konfliktfylte med en rolle som hjelpere, veiledere og omsorgspersoner, samtidig som de også arbeider under ugunstige strukturelle rammer (Berg et al., 2005; Lauritsen & Berg, 1999; Valenta & Berg, 2010; Valenta, Thorshaug, Molden, Berg, & Kjærre, 2010). Hovedfokuset på den samme forskningen er ofte på levekår, ventetid og hvordan mottakstilværelsen påvirker asylsøkerne (Berg et al., 2005; Brekke, 2004; Lauritsen & Berg, 1999; Valenta & Berg, 2010; Valenta, Thorshaug, Molden, et al., 2010).

Enkelte undersøkelser ser på forhold blant ansatte ved mottakene. Valenta, Thorshaug, og Indrebø (2010) gjennomførte en kvalitativ og kvantitativ studie blant ansatte i Hero AS, som er Norges største driftsoperatør innenfor mottaksdriften og driver mottak i hele landet. Rapporten fokuserte på ansatte med minoritetsbakgrunn. I følge deres kvantitative undersøkelser utgjorde personer med minoritetsbakgrunn rundt 40 % av alle ansatte. Ansatte med minoritetsbakgrunn utgjorde 27 % og 22,2 % av henholdsvis mottaksledere og avdelings-/nestledere. Valenta, Thorshaug, og Indrebø (2010) viste blant annet at denne ansattgruppen anses som ressurs fordi de kan språk og har erfaring fra å bo på mottak, men at det var foretrukket å ha denne ressursen hos ansatte som arbeidet tettere med beboere. En annen studie så på ansattes opplevelse av arbeidet (Solheim, 1990) og fant at ansatte opplevde en ekstrem detaljkontroll av pengeytelser som var en av de viktigste konfliktområdene i mottaksmiljøet på det tidspunktet.

UDI ønsker at ordinære mottak skal legge til rette for et normalt bosted for personer i en unormal livssituasjon, at beboere har reell innflytelse på saker som angår de, og at beboerrettede tiltak er differensiert til de ulike behovene slik at de bidrar til en meningsfull hverdag (UDI, 2012). Samtidig skal ledere også se til at ordinære mottak ikke tilbyr noe mer enn et "nøkternt men forsvarlig innkvarteringstilbud som sikrer beboernes grunnleggende behov og den enkeltes behov for trygghet" (UDI, 2016b) i tillegg til å motivere beboere til

retur (UDI, 2015a). Ansatte skal være hjelpere og veiledere som prøver å involvere beboere i den daglige driften av mottaket (NOU 2011:10, 2011; Valenta & Berg, 2010). De skal respektere beboernes integritet og egenart og legge til rette for at beboerne kan ivareta sin livssituasjon i størst mulig grad (UDI, 2008b). Selv om ansattes hovedoppgave er å være veiledere og å legge til rette for et normalt bosted, så opplever ansatte selv ofte at arbeidet også handler om å være omsorgsarbeidere (Berg et al., 2005; Lauritsen & Berg, 1999).

Ved ordinære mottak stilles det krav til bemanning og kompetanse for å kvalitetssikre mottakenes faglige arbeid ovenfor beboere og UDI, tilgjengeligheten overfor beboere, og sikre mulighet for faglig utvikling internt og eksternt gjennom kurs i regi av UDI og jevnlig eksternt veiledning (UDI, 2016a). Det er også ulike kompetansekrav til ulike stillinger. For eksempel at det skal vektlegges høyere utdanning og ledererfaring ved ansettelse av mottaksledere, og at det ellers bør være ansatte med barnefaglig utdanning på høyskolenivå, pedagogisk utdanning, og minimum ettårig utdanning med økonomi eller regnskap, avhengig av de ulike stillingene. Det stilles ellers ikke andre spesifikke krav til antall ansatte, bortsett fra at planen for bemanning og arbeidstid skal sikre at ledelse, organisatoriske og administrative oppgaver og beboerrettet arbeid blir ivaretatt på en god måte (UDI, 2016a). Når det gjelder arbeidstid betyr dette i praksis at ansatte i ordinære mottak har normal arbeidstid (NOU 2011:10, 2011).

Generelt er det sagt lite om lederens opplevelser av arbeidet. Lederne har som oppgave å gjennomføre den daglige driften i tråd med regelverket, og de må stå til ansvar når det gjennomføres tilsyn. Tilsynene sjekker at driften er i tråd med de avtaler som er inngått og at mottaket følger regelverket som er satt (UDI, 2015b). Dersom det oppdages avvik blir mottaket gitt pålegg om retting og eventuelle sanksjoner, blant annet økonomiske. Lederne skal drive mottaket etter de etiske retningslinjer som er satt (UDI, 2008b), som blant annet beskriver de ulike relasjonene som mottaksansatte har: ansatte og UDI, ansatte og beboere og ansatte og lokalsamfunn. I tillegg må lederne også forholde seg til arbeidsgiver, som er driftsoperatøren som driver asylmottakene etter oppdrag fra UDI. Oppsummert må lederne ved ordinære asylmottak følge et omfattende rammeverk som blir kontrollert med jevnlig.

Behovet for et Psykologisk Perspektiv på Arbeidsmiljø ved Asylmottak

Generelt er forskningen på ansatte ved norske asylmottak av sosiologisk og antropologisk art, og den har i liten grad fokusert på psykologiske og mulige helsemessige aspekter ved jobbsituasjonen. Dette er viktig å undersøke, fordi arbeidsforhold som for

eksempel arbeidspress, rollekonflikt og sosialt stress (Spector, 2006) kan gi personlige problemer (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Overskeid, 2009).

Psykologisk stress defineres i følge Lazarus og Folkman (1984) som ”en spesifikk relasjon mellom personen og omgivelsene som er opplevd av personen som krevende eller å overgå hans eller hennes ressurser og truer hans eller hennes velvære” (s. 19, forfatters oversettelse). I følge World Health Organization er svekket psykologisk velbefinnende en av de mest framtrepende årsakene til redusert arbeidsdeltakelse og fravær fra arbeidsplassen (Harnois & Gabriel, 2000). Stress på arbeidsplassen kan føre til svekket livskvalitet hos enkeltindividene, i tillegg til kostnader for arbeidsgivere og redusert produktivitet (Caruso, 2006; Danna & Griffin, 1999; Goetzel & Ozminkowski, 2008; Hoel, Sparks, & Cooper, 2001; Karasek & Theorell, 1990). SINTEF publiserte i 2011 en rapport etter oppdrag fra NHO om arbeidsgivers kostnader ved ansattes sykemeldinger (Hem, 2011). Det ble beregnet at en uke (fem dager) med sykemelding koster bedriften 13 000 kr. Forskning blant sykepleiere antyder også at arbeidsmiljøet har sammenheng med brukernes opplevelse av tjenestetilbudet de mottar (Kutney-Lee et al., 2009). Denne forskningen kan ha overføringsverdi til beboerne på mottakene, som allerede opplever bosituasjonen som belastende (Berg et al., 2005; Brekke, 2004; Lauritsen & Berg, 1999; Valenta & Berg, 2010; Valenta, Thorshaug, Molden, et al., 2010). En del av situasjonsbildet er også at flere beboere opplever en rekke krenkelser og umyndiggjøring, noe som reflekterer konflikter i relasjonene mellom beboere og mottaksansatte og beboerne seg imellom (Lauritsen & Berg, 1999; Solheim, 1990; Valenta & Berg, 2010). Oppsummert er aspekter ved arbeidsmiljøet som har sammenheng med ansattes helse av stor betydning for enkeltpersonene, organisasjonen, og samfunnet som helhet.

Ansatte som arbeidet med retur av enslige mindreårige flyktninger i Sverige opplevde en svært krevende jobbsituasjon hvor sosialarbeiderne måtte mestre uforutsette oppgaver og hadde en følelse av manglende kontroll over tilbakesendelsesprosesser gjort med tvang (Ghazinour et al., 2014; Sundqvist, Hansson, Ghazinour, Ögren, & Padyab, 2015).

Undersøkelsene viser at sosialarbeiderne har en støttende rolle i forhold til beboerne, og ønsker å unngå tilbakesendelser fordi de ønsker det beste for barna. Det er umulig for sosialarbeiderne å endre loven eller utfallet for barna, og dette kan bli sett på som å mangle kontroll over jobben (Karasek & Theorell, 1990). Sundqvist og kollegaer (2015) brukte jobbkrav-kontroll støtte (JDACS) modellen for å undersøke arbeidsforholdene blant sosialarbeidere og politiansatte som arbeidet med enslige mindreårige asylsøkere og returprosesser. De fant at sosialarbeiderne opplevde høye psykologiske jobbkrav og fant at dette var en signifikant prediktor for dårligere mental helse. En annen undersøkelse hvor det

ble gjennomført semistrukturerte intervju med ansatte ved svenske lukkede mottak viste at ansattes hovedutfordring var det emosjonelle dilemmaet knyttet til det å implementere utsendelsesavgjørelser og samtidig tilby humane tjenester for de innelåste (Puthooppambil, Ahlberg, & Bjerneld, 2015). Ansatte prøvde å løse dilemmaet ved å balansere to roller, men fant det utfordrende. Det var også et høyt nivå av opplevd frykt for fysiske trusler fra innsatte, og en årsak til dette ble beskrevet å være begrenset interaksjon mellom ansatte og innsatte. Den emosjonelle dissonansen som ansatte kan oppleve kan, viss den vedvarer, føre til fremmedgjøring, kynisme, depersonalisering og utbrenthet (Bakker & Heuven, 2006; Nylander, Lindberg, & Bruhn, 2011; Schaible & Gecas, 2010), som kan resultere i lavere nivå av jobbtilfredshet og kvalitet i tjenestene som tilbys (Puthooppambil et al., 2015). Puthooppambil og kollegaer (2015) fant at ansatte vektla behovet for tydelig kommunikasjon med innsatte og mellom ansatte for å kunne gi riktige tjenester og for å unngå frustrasjon blant innsatte og ansatte. En annen kvalitativ studie så på arbeidsforhold blant sosialarbeidere i ikke-statlige organisasjoner i Storbritannia og Australia (Robinson, 2013b). Ansatte i denne studien opplevde press som følge av manglende tilgang og rettigheter til å motta helse- og sosialhjelp. Studien vektla behovet for målrettet utdanning, trening og forskning. Det er også indikasjoner for at ansatte som arbeider med flyktninger og asylsøkere i ikke-statlige organisasjoner i Storbritannia og Australia står i fare for dårligere helse og lavere effektivitet som følge av manglende veiledning (Robinson, 2013a, 2013b). Samtidig, på tross av mulige utfordrende prosesser i arbeidet så viser også forskning at mennesker som arbeider ved asylmottak kan beholde optimisme i sitt arbeid gjennom idealistiske overbevisninger og pragmatiske strategier for endringer (Larruina & Ghorashi, 2016).

Den nevnte forskningen har sett på institusjoner som ikke nødvendigvis er representative for situasjonen ved ordinære asylmottak som først og fremst er et frivillig botilbud og ikke en institusjon (UDI, 2016b), men den kan gi et innblikk i ulike aspekter ved arbeidet som ansatte ved norske ordinære asylmottak arbeider med.

Jobbkrav-Ressurs (JDR) Modellen som Rammeverk

Jobbkrav-kontroll (JDC) modellen (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) opererer med to hoveddimensjoner i arbeidslivet: ”psykologiske jobbkrav” (psychological job demands) og ”frihet til å ta beslutninger” (decision latitude). Denne modellen har en hypotese om at høye krav (tempo, innsatskrav og arbeidsmengde) og høy kontroll over eget arbeid hos ansatte fører til høy læring, motivasjon og utvikling av ferdigheter. Høye krav og lav kontroll fører derimot til anstrengelse (strain). Johnson og Hall (1988) oppdaterte den opprinnelige

modellen til Karasek (1979) til også å omhandle sosial støtte på arbeidsplassen. Dersom ansatte mangler sosial støtte på arbeidsplassen tilsier denne modellen at belastningen blir ennå større. Begge de nevnte modellene har en hypotese om at henholdsvis kontroll og støtte virker som buffer mot de negative effektene som krav kan ha. JDC og Jobbkraft Støtte (JDS) modellene blir ofte omtalt i sammenheng med hverandre som JDCS modellen (Häusser, Mojzisch, Niesel, & Schulz-Hardt, 2010; Van der Doef & Maes, 1999).

Både Van der Doef og Maes (1999) og Häusser kollegaer (2010) fant i sine litteraturgjennomganger støtte for sammenhengen mellom høye krav, lav kontroll og lite sosial støtte og lavere psykologiske velvære (well-being), lavere jobbtidfredshet, og utbrenthet, men kun viss utvalgsstørrelsen var stor nok. Begge litteraturgjennomgangene fant at de fleste studiene som støttet funnene ovenfor var kryss-seksjonale, og at funnene var svakere i longitudinelle studier. Bufferhypotesen om at sosial støtte eller kontroll skulle fremme psykologisk velvære hadde manglende støtte i begge litteraturgjennomgangene. Begge litteraturgjennomgangene antydte at tiltak kan fungere som buffer for de negative effektene som jobbpres kan ha dersom de er *spesifikke* til de kravene som er i arbeidet.

De inkonsistente funnene som Van der Doef og Maes (1999) og Häusser og kollegaer (2010) fant kan komme av at JDC modellen var designet for å kunne si noe om arbeidsforholdene i industrielle yrker. I slike yrker er krav og kontroll planlagt på en mer forutsigbar måte, og vil derfor ha en tydeligere sammenheng som følge av kjennetegn i denne typen arbeid (Karasek & Theorell, 1990). For eksempel har JDC modellen som et grunnleggende premiss at ansatte selv har mulighet til å styre sine arbeidsaktiviteter gjennom ferdighetsnivå og mulighet til å ta avgjørelser, som igjen bestemmer opplevelsen av anstrengelse (strain; Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979). De inkonsistente funnene nevnt tidligere er også funnet for sosialarbeidere spesielt (Kim & Stoner, 2008; Rafferty, Friend, & Landsbergis, 2001). Menneskelige serviceyrker kan skille seg fra industrielle yrker gjennom at opplevd kontroll omhandler kontroll over andre mennesker og ikke egne metoder eller arbeidsflytprosesser (Söderfeldt et al., 1996).

Generelt mener Bakker og Demerouti (2007) og kollegaer i tidligere forskning (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Taris, 2014) at JDC modellen ikke fanger kompleksiteten og forskjellene som finnes i ulike yrker og arbeidssituasjoner. De argumenterer for at JDR modellen er et bedre alternativ, fordi den tilsier at hvert yrke har spesifikke risikofaktorer knyttet til jobbstress, og at disse faktorene kan klassifiseres i de to generelle kategoriene krav og ressurser. Denne modellen kan derfor være en overordnet modell som kan brukes i ulike

yrkessettinger uavhengig av hvilke krav og ressurser som er involvert. Demerouti og kollegaer (2001) viste hvordan jobbkrav primært er relatert til utmattelseskomponenten i utbrenthet, mens manglende jobbressurser primært er relatert til manglende engasjement. Utbrenthet karakteriseres tradisjonelt som et syndrom av emosjonell utmattelse, depersonalisering og redusert personlig oppnåelse som kan oppstå blant mennesker som gjør ”personarbeid” (Maslach, 1982). Videre refererer emosjonell utmattelse til en følelse av å være overbelastet og utmattet av emosjonelle krav i ens arbeid. Depersonalisering er karakterisert av en frakoblet og kynisk respons til mottakerne av tjenesten eller omsorgen. Den tredje komponenten, redusert personlig oppnåelse, referer til selvevaluering om at en ikke lenger er effektiv i sitt arbeid med mottakerne og i å oppfylle jobbansvarsoppgaver (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Demerouti og kollegaer (2001) argumenterer for å fjerne den tredje komponenten som en kjernedimensjon, fordi den har begrenset støtte i forskning som en relatert dimensjon i konseptet utbrenthet. De ønsket derfor å se på jobbkrav og jobbressurser i sammenheng med emosjonell utmattelse og depersonalisering.

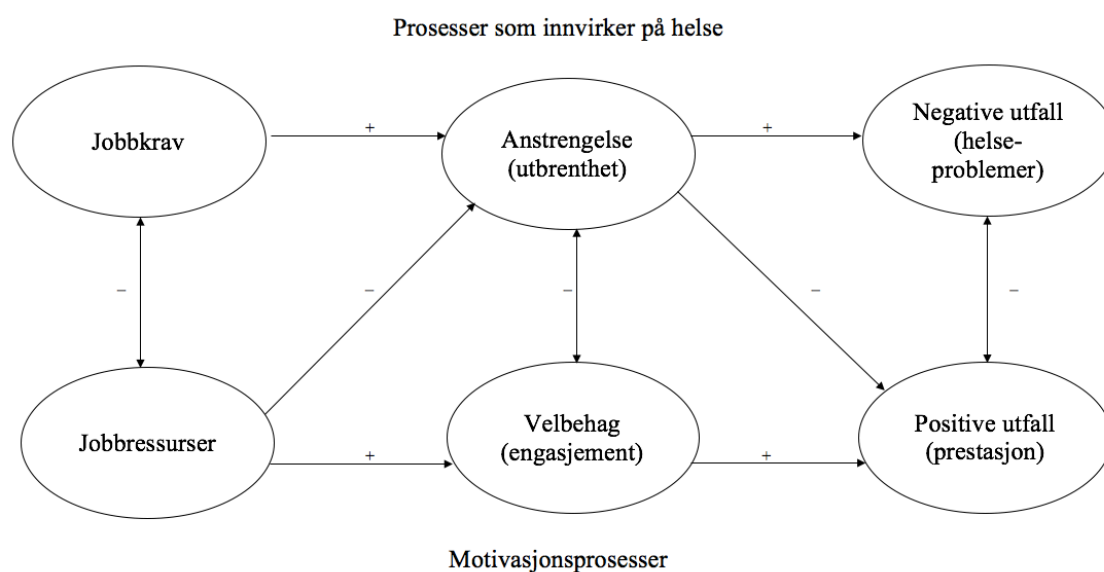
Demerouti og kollegaer (2001) viste at disse funnene var gyldige på tvers av yrkesgrupper, men at ulike krav og ressurser hadde ulik påvirkningskraft. For eksempel var det for ”human service yrker” jobbkravene fysisk arbeidsmengde, tidspress, mottakerkontakt, skiftarbeid og fysisk miljø som hadde innvirkning i nevnt rekkefølge, mens tilbakemeldinger, belønninger, deltakelse i avgjørelser, støtte fra ledelse og jobbkontroll utgjorde størst betydning som jobbressurser i nevnt rekkefølge. Preston (2015) så også at tilbakemeldinger hadde en positiv effekt når ansatte opplevde arbeidet som krevende, gjennom å fremme aktiv læring. Tilbakemeldinger var viktigere enn ferdighetsutvikling eller beslutningsfrihet. Denne undersøkelsen var gjort på saksbehandlere innenfor barneomsorg.

Omfattende forskning viser nå at jobbkrav og jobbressurser påvirker to ulike psykologiske prosesser, henholdsvis utmattelseskomponenten i utbrenthet og engasjement, som igjen påvirker viktige organisatoriske utfall (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2003; Crawford, LePine, & Rich, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Taris, 2014). Det er også god støtte for at jobbressurser virker beskyttende for de negative konsekvensene som høye jobbkrav kan ha (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007).

Bakker og Demerouti (2007) mener at ressurser er verdifulle i seg selv, eller fordi de kan bidra til oppnåelse eller beskyttelse av verdsatte ressurser. Jobbressurser kan lokaliseres på nivå med organisasjonen som helhet (eks. lønn, karrieremuligheter, jobbsikkerhet), interpersonlige og sosiale relasjoner (eks. veileder og medarbeiderstøtte, teamarbeid),

organiseringen av arbeidet (eks. rolleklarhet, deltakelse i beslutninger) og på oppgavenivå (eks. ferdighetsutvikling, oppgaveidentitet, viktighet i oppgavene, autonomi, og tilbakemelding på prestasjon). Schaufeli og Taris (2014) redefinerer jobbkrav og jobbressurser ut i fra hvilken verdi de har. Jobbkrav er ”negativt ladete fysiske, sosiale eller organisatoriske aspekter i jobben som krever varig fysisk eller psykologisk anstrengelse og er derfor assosiert med visse fysiologiske og psykologiske kostnader”, og ”jobbressurser er positivt ladete fysiske, sosiale eller organisatoriske aspekter i jobben som er funksjonelle i å oppnå mål, redusere jobbkrav, eller stimulere til personlig vekst og utvikling” (s. 56, forfatters oversettelse). Forfatterne sier i tillegg at jobbkrav opptar energi, og kan føre til utmattelse og relaterte helseproblemer, mens jobbressurser har et motiverende potensiale og kan føre til arbeidsengasjement som kan resultere i organisatoriske utfall. Schaufeli og Taris (2014) ga en oppdatert formulering av modellen med bakgrunn i sin litteraturgjennomgang (Figur 1). Denne viser hvordan flere forhold har gjensidig påvirkning på hverandre.

Bakker og Demerouti (2007) anbefaler å bruke JDR modellen som et verktøy i håndtering av arbeidsmiljøet på arbeidsplasser. Det første steget bør være en kvalitativ fase som innebærer utforskende intervju og inkluderer åpne spørsmål om jobbens positive og negative aspekter. Det er også viktig at informantene representerer ulike lag av organisasjonen. Tanken til forfatterne er at dette steget er verdifullt fordi den genererer kunnskap om uforutsette, organisasjonsspesifikke jobbkrav og jobbressurser som risikerer å bli oversett gjennom standardiserte tilnærminger. Videre mener forfatterne at det bør gjøres kvantitative undersøkelser, og bevisstgjøre sine ansatte omkring krav i arbeidet, hvordan de kan mobilisere ressursene sine og holde seg friske og prestere godt.



Figur 1: Oppdatert formulering av JDR modellen, fra Schaufeli og Taris (2014); s. 49)

Det meste av forskningen er gjort på ansatte i ulike yrker, og det er begrenset forskning gjort på ulike nivå av ledelse (Berntson, Wallin, & Härenstam, 2012; Corin & Björk, 2017; Knudsen, Ducharme, & Roman, 2009). Det er viktig å se spesifikt på jobbkrav og jobbressurser på ledelsesnivå, fordi denne typen arbeid er ”kvalitativt ulikt fra arbeid i andre organisasjonsnivå” (s. 474, Hambrick, Finkelstein, & Mooney, 2005; forfatterens oversettelse), og faktorer som påvirker ledernes helse har innvirkning på deres livskvalitet. I tillegg kan ledere som er friske og motiverte ha mulighet til å skape et arbeidsmiljø som setter betingelser for å unngå utbrenthet og for å øke arbeidsengasjement også for sine ansatte (Shuck & Herd, 2012). Dette kan ha en indirekte effekt på utbrenthet og engasjement blant andre ansatte gjennom jobbkrav og jobbressurser (Schaufeli, 2015).

Ordinære asylmottak er ikke nødvendigvis drevet av en offentlig driftsoperatører, men de er drevet på kontrakt fra det offentlige og må følge reguleringene som UDI har satt for driften. Den politiske dimensjonen i offentlig sektor er antydning å være et viktig trekk som skiller offentlig og privat sektor, og kan ha mulige konsekvenser for begrenset autonomi i beslutningstaking og med å balansere organisatoriske mål med de politiske mål som er satt (Rainey & Chun, 2005). Typiske krav og ressurser som ledere innenfor helse og omsorg og sosialarbeid kan oppleve er krav som konflikter, tillit og budsjettkutt, og ressurser som sosial støtte og positive tilbakemeldinger fra overordnede og underordnede (Berntson et al., 2012). Corin og Björk (2017) gjorde en kvalitativ innholdsanalyse på krav og ressurser blant ledere i skoleverket og eldreomsorg i Sverige. De så at ledere beskrev overbelastning, motstridende organisatoriske mål, emosjonelt krevende arbeid og begrenset kontroll samtidig som de opplevde manglende ressurser i form av sosial støtte og redusert organisatorisk støtte. Funnene resulterte i forslag til forbedringer for å redusere individuelle og organisatoriske kostnader. Anbefalingene gikk ut på å omstrukturere lederes arbeid i offentlig sektor framfor å endre ledernes atferd og tankesett. Dette ville i følge forfatterne bidra til å fjerne barrierer i arbeidet slik at prestasjon og bærekraftige arbeidsplasser kunne forsterkes.

Formål Med Oppgaven

Denne undersøkelsen søker å gi et bidrag til Bakker og Demerouti (2007) sin oppfordring om å se på krav og ressurser i ulike yrker i ulike land, og på ulike nivå innenfor organisasjonen. Det er manglende kunnskap omkring psykologiske aspekter ved ansattes arbeidsmiljø i asylmottak i Norge, og denne undersøkelsen søker i tillegg å se på ledelsen, som er et organisatorisk nivå det er begrenset forskning på når det gjelder opplevde krav og ressurser og effektene de har på ledernes helse og motivasjon. På grunn av begrensninger i

prosjektet, tar denne oppgaven kun for seg krav og ressurser blant ledere ved ordinære asylmottak. En kommende oppgave vil ta for seg arbeidsmiljøet til andre ansatte ved ordinære asylmottak som har mer direkte kontakt med beboerne.¹

Denne oppgaven har som mål å legge et grunnlag for et kvantitativt steg mot å kunne se hvordan krav og ressurser henger sammen med helse og motivasjon blant ledere ved norske ordinære asylmottak. Det er ikke et mål å direkte undersøke helseaspekter i denne studien. Hovedproblemstillingen er ”hvilke krav og ressurser kjennetegner lederes arbeid ved ordinære asylmottak i Norge?” Som følge av arbeidets natur og rammeverket som ansatte arbeider i følger underspørsmålet ”hvilke forventninger opplever lederne at de ulike partene som de samarbeider med, inkludert beboere, ledere (driftsoperatør og UDI) og kollegaer, har til deres arbeid?”. Underspørsmålet er ment som et verktøy for å finne krav og ressurser i relasjon til de ulike partene de arbeider med.

Metode

Denne delen av oppgaven gjør rede for innledende litteratursøk, design og inkluderingskriterier, utvikling av intervjuguide, etiske betraktninger, datainnsamling og metodiske valg og framgangsmåter.

Design og Inkluderingskriterier

Studien ble planlagt og gjennomført som en del av hovedoppgaven ved profesjonsstudiet i Psykologi ved Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet. Forberedelser og datainnsamling ble gjort sammen med en medstudent,¹ før det i forkant av analyser og rapportskrivning ble besluttet å skrive to separate oppgaver. Det ble vurdert at samarbeidet innledningsvis var en styrke som følge av diskusjoner omkring utvikling av problemstilling og oppgavens design. Spesielt i begynnelsen av analysene var samarbeidet en styrke hvor det ga mulighet til å forbedre den første kodingen (se gjennomføring av analyse).

Oppgaven vil fokusere på ledernes opplevelse av arbeidsmiljø, og hvordan dette kan ses på i lys av JDR modellen (se for eksempel Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Det er valgt å gjøre en fleksibel kvalitativ tilnærming, hvor kvantifisering er unngått for å få med aspekter ved arbeidsmiljøet som ble vurdert som essensielle av ansatte selv. JDR modellen forsøker å beskrive de sidene ved et arbeidsmiljø som kan føre til helse og uhelse, men helsen til lederne er ikke i direkte fokus i denne studien. Modellen brukes som utgangspunkt for oversikt over sentrale faktorer i et sunt eller usunt arbeidsmiljø. JDR modellen blir ofte studert gjennom kvantitative studier (Schaufeli & Taris, 2014), noe som

ikke er begrensende for å bruke modellen i kvalitative studier. Modellens struktur bør også framkomme gjennom kvalitative studier dersom modellen kan sies å være generaliserbar til ulike yrker, testet med ulike metoder.

Inklusjonskriteriet var at de ansatte inngikk i et arbeidsmiljø i et asylmottak hvor det var en ordinær avdeling. Ansatte som også hadde tilkobling til andre avdelinger ble inkludert i studiet, men det ble bestemt at informasjon som var særegen til tilrettelagte avdelinger eller avdelinger for enslige mindreårige asylsøkere ble ekskludert fra analysen. Dette innebærer for eksempel at informasjon knyttet til turnusarbeid og nattevakter ikke ble tatt med i analysene. Hovedforskjellen mellom ordinære avdelinger og tilrettelagte avdelinger eller avdelinger for enslige mindreårige er at de to sistnevnte ivaretar ekstra behov som beboerne har (UDI, 2017c), mens ordinære avdelinger først og fremst er et innkvarteringstilbud for voksne og familier (UDI, 2016b).

Strategisk Litteratursøk

I løpet av studieløpet ble det lagt vekt på JDC- og JDR modellen. Disse modellene var utgangspunktene for innledende litteratursøk i tillegg til interessen omkring arbeidsforholdene ved norske ordinære asylmottak. Litteratursøket ble ikke gjort systematisk med strenge kriterier fordi det først og fremst ble brukt som en strategi for å få innblikk i eksisterende litteratur som omhandlet interessefeltet og problemstillingen. Det var om å gjøre å få en bred forståelse og oversikt over feltet. Det handlet om å finne relevante artikler og rapporter gjennom strategiske søkeord og kjedesøking.

Søkene rettet seg innledningsvis mot originalartiklene som omhandlet de nevnte modellene, for senere å se på litteraturgjennomganger relatert til de samme artiklene. JDR modellen ble valgt som overordnet rammeverk uten at det utelukket å søke på JDC og JDS modellen, siden de også omhandler jobbkrav og jobbressurser. Originalartiklene til Karasek (1979) og Demerouti og kollegaer (2001) ble brukt som utgangspunkt for senere søk. Det ble også søkt etter oversiktsartikler som omhandlet modellene i sammenheng med ledelse. Det ble forsøkt å se på modellene i sammenheng med yrker som hadde fellestrekk med arbeidet ved asylmottak, for eksempel "social worker" og "human service", og også søkeord som "asylum" og "refugee". Forhold ved norske asylmottak ble også undersøkt, og her ga Rundskrivene (RS) fra UDI og forskning gjennomført av blant annet Marko Valenta og Berit Berg ved NTNU viktig informasjon.

Alle søkene ble gjort på Oria.no med VPN-adresse fra NTNU. Inklusjonskriterium var at dokumentene var publiserte. Masteroppgaver ble ekskludert.

Utvikling av Intervjuguide

Intervjuguiden ble utviklet i samarbeid med en medstudent,¹ og ble brukt i datainnsamlingen som ble gjort sammen med henne. Intervjuguiden (Appendiks A) var et semistrukturert intervju med åpne spørsmål hvor det stilles oppfølgingsspørsmål i forhold til hva som blir fortalt, etter anbefaling fra Howitt (2010). Intervjuguiden var inspirert av innledende litteratursøk og problemstillingens natur om hvordan JDR modellens krav og ressurser reflekterer opplevelsen av arbeidsmiljøet til ledere ved norske asylmottak. Den var også inspirert av anbefalingene gitt av Bakker og Demerouti (2007).

En kvantitativ vurdering av arbeidsmiljøet på en skala fra -5 til +5 ble brukt som utgangspunkt for innledende samtale om opplevelsen av arbeidsmiljøet. Ideen var å kunne gjøre en skjønnsmessig vurdering av samsvar mellom informantens kvantitative vurdering og det som faktisk ble sagt.

Hensikten med å bruke begrepet ”forventning” var at det skulle være en inngang til å identifisere krav og ressurser uten å alene bruke de tradisjonelle begrepene. Målet var at dette ville bidra til å reflektere forholdene til de ulike partene som lederne arbeidet med. Intervjuet var beregnet å vare i maksimalt 60 minutter, og inneholdt fire hovedtema; 1) opplevelse av arbeidsmiljøet, 2) forventninger til arbeidet deres, 3) faktorer i arbeidsmiljøet, og 4) spesielle hendelser. Det ble også gitt tid til å tilføye annen informasjon som de ansatte anså som viktig å få med i intervjuet.

Intervjuguiden ble pilottestet på to personer som hadde erfaring fra lignende fagområder. Opplevelsene fra denne gjennomføringen ble diskutert med den nevnte medstudenten og med personene som ble pilotintervjuet. Justeringer som ble gjort etter dette innebar å stille gode oppfølgingsspørsmål og å få tak i konkrete eksempler gjennom hele intervjuet og gjennom Del 4.

Etiske Betraktninger

Dette avsnittet tar for seg etiske aspekter i prosjektet med henholdsvis forhåndsgodkjenning, frivillig samtykke og anonymitet.

Det ble sendt inn forespørsler til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) og Regionale Komiteer for Medisinsk og Helsefaglig Forskningsetikk (REK) for vurdering. Begge instanser vurderte prosjektet som ikke innmeldingspliktig. Referansenumrene er henholdsvis 4820813/STM og 2016/776/REK midt.

Det ble informert om frivillig deltakelse og mulighet for å trekke seg i første rekrutteringsskriv og i begynnelsen av intervjuene (se Appendiks B for informasjonsskriv).

Identifiserende informasjon for mottakene og enkeltpersoner ble anonymisert for å gi trygghet til å fortelle fritt uten å kunne bli identifisert av overordnet ledelse eller UDI.

Datainnsamling og Intervjupersoner

Det ble sendt forespørsel til ledere ved fire ulike mottak som hadde ordinære avdelinger om de ønsket å delta i studien. De ble spurt om lederne kunne videreformidle til de ansatte om muligheten til å delta, slik at de interesserte kunne melde seg eller delta etter oppfordring fra lederen. Lederne mottok et informasjonsskriv og muntlig beskrivelse av studien. Det var viktig å gi lederne denne frihetene fordi asylmottakene har midlertidige kontrakter med UDI, og vi ønsket å unngå at ledere avsto fra studien som følge av skepsis eller mulige konsekvenser. Dette var også grunnen til at ansatte og asylmottakene ble holdt anonyme. En mulig implikasjon for dette er at lederne har rekruttert ansatte som de er sikre på vil vise et positivt bilde av arbeidsmiljøet. Det er likevel gjort en vurdering som tilsier at tiltak som anonymisering har forhindret en slik effekt, og informasjon som har kommet fram i intervjuene tyder på refleksjoner omkring positive og kritikkverdige forhold.

Intervjuene ble gjennomført våren og sommeren 2016 med ansatte ved fire ulike asylmottak i Norge i Midt-Norge og Nord-Norge. Det var totalt 16 informanter som ble intervjuet i hele datainnsamlingen, hvorav åtte av disse hadde lederposisjoner. Det er disse åtte som inngår i denne studien. Av disse var fire kvinner og fire menn. Av ansatte i leder- eller administrasjonsstillinger var det seks ledere (mottaksledere og avdelingsledere) og to administrative ansatte som også hadde nestlederansvar. Gjennomsnittsalderen var 54,8 år ($SD=9,8$), og gjennomsnittserfaringen innenfor asylbransjen var 9,75 år ($SD=4,11$).

Fire av intervjuene med lederne ble gjort av oppgaveforfatteren og den nevnte medstudenten. Å gjennomføre intervju sammen ga mulighet for diskusjon i etterkant om hva som var det essensielle og tilbakemeldinger om hvordan det fungerte. Resterende intervju ble gjennomført på tomannshånd mellom oppgaveforfatteren og den enkelte lederen. Alle intervju ble gjennomført i lukkede rom på den ansattes arbeidsplass. Intervjuene startet med å lese informasjonsskrivet (Appendiks B) og motta samtykke til å ta opp intervjuet på båndopptak.

Valg av Analysemetode

Tematisk analyse har fordelen av å være fleksibel, og kan brukes uavhengig av epistemologisk ståsted. Gjennom denne teoretiske friheten kan man oppnå rike og detaljerte, og samtidig kompleks tolkning av data (Braun & Clarke, 2006). Fordi problemstillingen handlet om å identifisere *kjennetegn* i arbeidsmiljøet, med utgangspunkt i ressurser og krav,

var det mest hensiktsmessig å finne beskrivende tema som kunne gi en dypere forståelse for hvordan det er å jobbe på asylmottak. Med denne hensikten ble tematisk analyse ansett som den mest passende tilnærmingen. Braun og Clarke (2006) mener tematisk analyse er en fundamental metode innenfor kvalitativ forskning, og anbefaler forskere som er ny innenfor kvalitativ forskning å starte med denne metoden. De gir anbefalinger om eksplisitte valg i den tematiske analysen, og disse valgene vil bli gjort rede for under.

Denne forskningen er gjennomført med antakelse om at deltakerne kan gi en realistisk beskrivelse av deres arbeidsmiljø gjennom språket, og følger det epistemologiske prinsippet om realisme. I analysene er kvantifisering av tema nedprioritert, da det er innholdets relasjon til problemstillingen som er vurdert som essensielt. Det er utfordringer knyttet til kvantifisering i form av antall deltakere eller forekomst. Blant annet kan antall deltakere være misvisende da hver enkelt informant kan vektlegge det i ulik grad og man kan gå glipp av eller overvurdere viktigheten i utsagn dersom dette er føringen for hvilke tema som skal ha betydning. Forekomst er utfordrende fordi det alltid vil være usikkerhet rundt hvor et tekstutdrag starter og slutter innenfor en gitt sekvens (Riessman, 1993). I og med at det er åtte informanter i denne analysen, og at det ikke er et mål om generaliserbarhet, vil det kun bli henvist til om det er ”de fleste”, ”flere” eller ”enkelte” som har bidratt til et gitt tema.

Det er gjort analyse av hele datasettet og etterstrebet å få til en rik beskrivelse av alle temaene som framstår som signifikante i relasjon til problemstillingen. Braun og Clarke (2006) mener en slik tilnærming kan medføre at kompleksitet i dataen går tapt. I denne oppgaven ble det vurdert som hensiktsmessig å være tro mot datasettet som helhet for å kunne finne alle temaene som var viktig for å beskrive arbeidsmiljøet, uavhengig av de allerede definerte begrepene i for eksempel JDR modellen (Schaufeli & Taris, 2014). Sågar er analysen induktiv.

Analysene er gjort på et semantisk nivå. Det er søkt å identifisere tema som er beskrevet eksplisitt for deretter å bli sett på i sammenheng med hverandre. På dette stadiet er *tolkningen* av temaene gjort gjennom å se på den bredere meningen og dens implikasjoner.

Gjennomføring av Analyse

Litteraturgjennomgang ble gjort i innledende fase for å utvikle intervjuguide og problemstilling, men ikke underveis i selve analysen. Selve analysen var induktiv og da er det foretrukket å ikke gjøre litteratursøk underveis (Braun & Clarke, 2006).

Analysen startet allerede under gjennomføringen av intervjuene gjennom å ta notater og skrive formuleringer til mulige tema. Når intervjuene var gjennomført, ble lydopptakene fra

intervjuene med lederne transkribert ord for ord. Lydopptakene ble hørt gjennom gjentatte ganger underveis i transkriberingen. Språkorienterte transkriberingsmetoder ble valgt bort fordi det ikke var språkets mening og nyanser som var i fokus, men beskrivelsene. Under transkriberingen ble det notert ned ideer om mulige tema.

I det andre steget ble de første kodene generert. Dette ble gjort systematisk i hele datasettet gjennom å dele opp transkripsjonene i tekstutdrag og gi disse en eller flere passende koder. Selv om datamaterialet hadde blitt delt opp mellom undertegnede og en medstudent, ble det ansett som hensiktsmessig å samarbeide om hvilket størrelsesnivå oppdelingen i tekstutdrag skulle gjøres på. Med bakgrunn i forfatterens manglende erfaring, ble det besluttet at begge forfatterne skulle ta utgangspunkt i to vilkårlige utvalgte transkripsjoner og dele disse i tekstutdrag som utgjorde et distinkt meningsutsagn, for deretter å gjennomføre en inter-rater reliabilitetsanalyse. Dette ble gjort skjønnsmessig framfor med utregninger fordi gevinsten ble vurdert til å være lik i tillegg til like implikasjoner for senere analyser. Det var også mer effektivt å gjøre det skjønnsmessig. Resultatet av denne analysen var at én forfatter identifiserte små tekstutdrag og den andre forfatteren hadde større tekstutdrag. De små tekstutdragene var i stor grad delt opp med samme start og slutt som de litt større tekstutdragene. Det ble drøftet omkring hva som var mest hensiktsmessig, og senere besluttet at større tekstutdrag var å foretrekke for å beholde nok kontekst slik at meningen ikke forsvant og at man var tro mot det som ble sagt (Braun & Clarke, 2006). Etter inter-rater reliabilitetsanalysen ble samarbeidet avsluttet.

Det ble tatt notater underveis om mulige temaer som dukket opp som interessante. Tekstutdragene ble gitt ulike koder for å sikre at mulige tema ikke forsvant, og at det skulle være mulig å oppdage disse senere i analysen. På tvers av datasettet kunne det oppstå motstridende koder, og disse ble tatt vare på for senere analyser.

Fase tre innebar å søke etter tema. Kodene ble sett igjennom på tvers av transkripsjonene, og det ble brukt tankekart for å få overblikk. Koder ble satt sammen og det ble sett på hvordan disse hang sammen med mer overordnede tema. Koder som ikke passet inn umiddelbart ble inkludert i passende tema etter hvert som prosessen utviklet seg. Tabell 1 viser et eksempel av analyseprosessen i fase tre.

Fase fire handlet om å gå i gjennom temaene for å finjustere dem. Dette ble gjort gjennom å se på sitater fra de kodene som hørte til i hvert tema, for å se om temaene var støttet i datasettet. Temabeskrivelser ble stående, endret og finjustert eller fjernet i forhold til dette. For eksempel ble temaet ”Støttende rammeverk”, som vist i Tabell 1, inkludert som en del av undertemaet ”Relasjonsfokusert” innenfor det endelige temaet ”Gode møter med

KRAV OG RESSURSER I ARBEIDET TIL LEDERE VED ASYLMOTTAK I NORGE

Tabell 1: Eksempel på analyse i fase tre

| Tekstutdrag | Kode | Tema | Hovedtema |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Jeg liker rammer jeg. For det at det gjør arbeidsoppgavene mine enklere. For det at, jeg har et regelverk å forholde meg til som gjør at jeg kan si ”beklager, men hvis du ikke aksepterer det jeg sier så må du nesten gå til UDI, så får du stille det samme spørsmålet der”. | Henviser til rammeverket ved begrunnelser | Støttende rammeverk | Gode møter med beboerne |

beboerne” (for en endelig oversikt, se Tabell 2). Grunnen til denne sammenslåingen var at essensen handlet om å møte beboerne med tydelighet, noe som var viktig i det relasjonsfokuserte arbeidet.

Når skissen for det tematiske kartet var ferdigstilt, ble denne satt opp mot det som faktisk ble sagt i datasettet som helhet. Dette ble gjort gjennom å lese gjennom transkripsjonene. I denne prosessen ble det lagt til informasjon i tema hvor det var mangler, eller tema ble endret eller slått sammen. Denne prosessen ble avsluttet når opplevelsen tilsa at overordnede tema og underordnede tema reflekterte det essensielle i datasettet. I dette steget ble de ulike nivåene satt opp mot de oppdaterte definisjonene av jobbkrav og jobbressurser formulert av Schaufeli og Taris (2014). De ulike temaene ble identifisert som ressurs (R), krav (K) eller et nøytralt (N) tema. Et endelig resultat av analysestegene kan ses i Tabell 2.

Fase fem innebar å definere og gi navn til tema. Dette ble gjort gjennom å skrive en beskrivelse av temaene for deretter å sette et navn som beskrev essensen. Når dette kunne gjøres gjennom én eller to setninger ble det bestemt at navnene og temaene var presise nok.

Det siste steget var å produsere rapporten, og det følgende kapitlet tar for seg resultatene slik de ble formulert i analysene.

Resultater

Resultatene presenterer beskrivelsene av hovedtemaene, tilhørende tema og undertema. En oversikt over resultatene kan ses i Tabell 2. De overordnede temaene og tilhørende temaene beskriver opplevelsen av arbeidsmiljøet på et overordnet nivå. Undertemaene vil spesifisere de ulike kravene og ressursene som ble spurt etter i hovedproblemstillingen. Undertemaene er kategorisert i ressurs (R) eller krav (K) avhengig av verdien de har. Dersom det er uklart om et undertema er krav eller ressurs eller blir omtalt som å være til stedet eller

KRAV OG RESSURSER I ARBEIDET TIL LEDERE VED ASYLMOTTAK I NORGE

fraværende hos ulike ledere, er det kategorisert som nøytrale undertema (N). Det utelukkes ikke at nøytrale tema allikevel kan være ressurs og/eller krav i andre tilfeller selv om det ikke var en entydig retning hos informantene i dette studiet. Hvert nivå av temaene i avsnittene under vil starte med en setning som i korte og presise trekk beskriver essensen i det temaet.

Tabell 2: Oversikt over hovedtema, tema og undertema

| Hovedtema | Tema | Undertema | | |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Psykososialt arbeidsmiljø | Trivsel på arbeidsplassen (R) | Trivsel med arbeidet (R) | | |
| | | Positive relasjoner med kollegaer (R) | | |
| | God oppfølging (R) | Erfaring (R) | | |
| Samarbeid med eksterne parter | Mange samarbeidspartnere (R) | Formell overordnet oppfølging (R) | | |
| | | Oppfølging av lederteam og ansatte (R) | | |
| | Manglende forståelse (K) | Oppfølging etter risikosituasjoner (R) | | |
| Målkonflikter | Krav fra beboerne (K) | Utviklingsmuligheter (N) | | |
| | | Utfordring å implementere felles retning i arbeidet (K) | Utfordrende å få ansatte til å jobbe etter like retningslinjer (K) | |
| | | | Kommunikasjonsmetoder (N) | |
| | | Ønskede egenskaper hos ansatte (N) | | |
| | Gode møter med beboerne (R) | Mange samarbeidspartnere (R) | Urealistiske forventninger fra flere instanser (K) | |
| | | | Mottakslederne må følge opp eksterne instansers arbeid (K) | |
| | Rammene matcher ikke ansattes fokus (K) | Krav fra beboerne (K) | Problematisk innblanding (K) | |
| | | | | Ønske om hjelp (K) |
| | | | | Spesielle behov (K) |
| | | Gode møter med beboerne (R) | Manglende forståelse (K) | Risikosituasjoner (K) |
| Emosjonelle krav (K) | | | | |
| Relasjonsfokusert (R) | | | | |
| Personlig givende (R) | | | | |
| Fordeler med å arbeide beboerfokusert (R) | | | | |
| | | Løsninger (R) | | |
| | | Stor arbeidsbelastning (K) | | |
| | | Misnøye med politisk styring (K) | | |
| | | Midlertidig fokus (K) | | |
| | | Detaljfokuserte tilsyn (K) | | |
| | | Små budsjetttrammer (K) | | |

R=ressurs, N=nøytralt tema, K=krav

Psykososialt Arbeidsmiljø

Selv om alle lederne uttrykte å ha det bra på arbeidsplassen sin og følte at oppfølgingen fra mottaket som helhet var god, så var det også utfordrende å få alle ansatte til å følge de retningslinjene som var bestemt. Sistnevnte hadde i følge flere av lederne en negativ innvirkning på miljøet og kunne føre til konflikter blant ansatte.

Trivsel på arbeidsplassen. Gode relasjoner til kollegaer og trivsel med arbeidsoppgavene og arbeidets natur var hovedbegrunnelsene for at ledere trivdes på arbeidsplassen. Alle lederne uttrykte positive følelser knyttet til arbeidet. Når lederne snakket om trivsel var fokuset på arbeidsoppgavenes betydning og på forhold til kollegaer. Det at arbeidet ble opplevd som meningsfullt og spennende ble av flere vurdert som viktig. Samtidig ble også godt samarbeid og godt forhold til kollegaene vektlagt.

Trivsel med arbeidet. Arbeidet gir mulighet til personlig utvikling gjennom meningsfulle og lærerike arbeidsoppgaver knyttet til mennesker med en annen bakgrunn. De fleste lederne la vekt på det meningsfulle aspektet ved arbeidet gjennom å bidra til positiv bagasje til beboerne, utvikle personlige egenskaper og å kunne vise dette arbeidet til praksisstudenter. Det ble av enkelte vektlagt at lokalsamfunnet hadde fordeler av mottaket gjennom bedre økonomi og flere arbeidsplasser, noe som gjorde jobben mer meningsfull. Følgende sitat er en av informantenes beskrivelse av arbeidets betydning:

Jeg vil bare si at det å jobbe på mottak det har vært min aller beste opplevelse i arbeidslivet, det er ingenting som har gitt meg mer, det er ingenting som har utfordret meg mer, og det er ingenting som utfordrer min person og min holdning og min måte å være og møte folk på som det her.

Positive relasjoner. Alle lederne hadde en opplevelse av gode relasjoner til kollegaene og godt samarbeid på tvers av arbeidsoppgaver. De fleste beskriver en uhøytidelig stemning som skaper godt humør. Det ble beskrevet at det var åpne dører og åpne dialoger, og enkelte beskrev gode tilbakemeldinger fra tillitsvalgte om arbeidsmiljøet. Der det var flere avdelinger ble det for eksempel fremhevet at ansatte ved de ulike avdelingene kunne hjelpe hverandre ved behov. Det var flere ledere som opplevde det som positivt at alle hadde innflytelse på driften gjennom tilbakemeldinger og frihet over egen arbeidsdag. Sitatet under reflekterer hvordan ledere og ansatte bidrar til å løse uforutsette store arbeidsoppgaver og samtidig gjør det til noe hyggelig.

Det er faste rammer fra UDI, det er en ting, men internt vi gjør den jobben på den måten det blir artig. Altså er det noe krancling over et hus så ordner vi dagnad. Alle ansatte er med ... Og da må vi gå i lag. Og da er hele gruppen med og setter av det også låser vi av, ingen avtaler på de timene som vi setter av også går vi og hjelper også kjøper jeg pizza også spiser vi lunsjen sammen. Det er sånn hjelper vi hverandre.

Erfaring. Det er lettere å gjøre en god jobb med lang erfaring i tillegg til at det gir mestringsfølelse fordi erfaringen blir verdsatt blant kollegaer og eksterne parter. De ansatte som hadde lang erfaring innenfor asylsystemet opplevde at det gjorde jobben enklere og at de fikk tillit og gode tilbakemeldinger fra leder. Det ble også verdsatt fra flere ledere å ha personlig egnethet og ”livserfaring” som kunne relateres til det å bo på mottak. En av informantene beskrev at lang erfaring også er nyttig for andre på mottaket:

De tror at jeg er nesten som orakelet i Delfi. At jeg kan svaret på alt, det kan jeg ikke, men mesteparten som er, jeg har holdt på med selv, og i og med at jeg har sittet som leder og, så vet jeg jo mye godt hva som er greit og ikke greit.”

Det å ha jobbet sammen lenge som et kollegium ble også pekt på som en viktig faktor for åpenhet og godt samarbeid fordi man får innsikt i hverandres arbeid.

God oppfølging. Lederne er fornøyde med rammene de har rundt oppfølging, både formelle rammer som bedriftshelsetjeneste og veiledning, og oppfølging av lederteam og andre ansatte i det daglige arbeidet og ved risikosituasjoner. Den oppfølgingen som ser ut til å være nedprioritert er kompetanseutvikling samtidig som flere opplever mulighet til å stige i stillingsgradene ved mottakene.

Formell overordnet oppfølging. Lederne er fornøyde med den formelle oppfølgingen de har for seg selv og sine ansatte som ofte innebærer ekstern veiledning fire ganger i året og/eller tilbud om bedriftshelsetjeneste. En informant beskrev hvordan de bruker den eksterne veilederen: ”Vi har også en ekstern veileder som vi har møter med fire ganger i året ... Og da snakker vi om, da tar vi opp slike caser som er knyttet opp mot våre daglige gjøremål selvfølgelig.” For noen få innebar den formelle oppfølgingen i tillegg en åpen og konstruktiv kontakt med driftsoperatørens sentrale ledelse. For mindre mottak var den eksterne veiledningen som fant sted fire ganger i året den eneste formelle oppfølgingen, i tillegg til å benytte seg av kompetanse i kommunen.

Oppfølging av lederteam og ansatte. Det er en felles opplevelse av at lederne er interessert i andre ledes arbeid og personlige forhold, og samtidig følger opp ansatte som

har ekstra behov. Det er en opplevelse av å ha klare forventninger til arbeidet sitt gjennom mottakslederen. Av enkelte blir lederens rolle beskrevet å være av avgjørende betydning for miljøet på arbeidsplassen, og at miljøet blir bedre når lederen ikke oppfostrer hierarki. Det har for eksempel stor betydning for flere at lederen iverksetter tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet. Følgende sitat er en informant som beskriver tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet: ”I arbeidsmiljøundersøkelsen ble det etterlyst sosiale arrangement, og det har vi hatt en del av. Vi var på tur nylig, og vi hadde tidenes lengste julelunsj i fjor fra klokken 13 på dagen til 2 på natta.” For en leder ble det vektlagt å holde motivasjonen oppe hos de ansatte fordi det var usikkerhet om mottaket ville beholde kontrakten med UDI:

Så da får vi revitalisering av organisasjonen, oppdatere hva er visjonen, hva jobber vi for, hvorfor er vi her, sånne ting. Så det blir tema utover høsten ... Så det blir slik for min oppgave å få folk til å se litt fremover og gi de troen på at det er levelig også til neste år og fem år.

Blant enkelte ledere er det en holdning om at ansatte må være ”rause” med hverandre dersom konflikter oppstår. Det at ledere har gode strategier for konfliktløsning vektlegges av flere. Følgende sitat er et eksempel på hvordan en leder arbeider med å løse konflikter på lavest mulig nivå:

Fordi det jeg ytrer til personalet hvis det oppstår, hvis et personale kommer inn til meg, inn på mitt kontor, så ... ”Har du snakket med vedkommende?” Og hvis de sier ja til det, så vil jeg komme med et oppfølgingsspørsmål som sier det at; ”har du adressert problemet, og har du da adressert at du vil ta det opp med meg, hvis det ikke blir en endring?”. Hvis de sier ja til det, og de sier det at det ikke blir noen endring, eller at de har også sagt og gitt beskjed til kollegaen sin at de ønsker å gå til lederen sin for å få en løsning på det, så tar jeg de inn til en samtale.

Oppfølging etter risikosituasjoner. Alle lederne uttrykte å ha gode, men ulike rutiner omkring oppfølging etter konflikter med beboerne. Enkelte ledere uttrykte at den sentrale ledelsen ved driftsoperatøren hadde god oppfølging etter hendelser, eller at oppfølging var tilgjengelig, for eksempel i form av bedriftshelsetjenesten. Følgende sitat beskriver hvordan den umiddelbare oppfølgingen er obligatorisk og at senere oppfølging er tilgjengelig:

Men vi har jo som mål å følge opp alle alvorlige hendelser. Det har vi en egen prosedyre på. Både i forhold til debriefe og videre oppfølgingssamtaler ved behov ... noen hos oss tåler ikke like mye og da er det veldig viktig at vi identifiserer det. Og derfor er det slik at vi, ingen til våre ansatte har mulighet til å takke nei til debriefe. Alle skal inn. Du har ikke anledning til å si; ”nei, nei, det trenger jeg ikke.” Det har du ikke.

Selv om enkelte ledere har fokus på tett oppfølging som vist i sitatet over, uttrykker en annen leder at det er opp til ansatte selv å ta kontakt ved behov:

... også plutselig så kan det gå noen måneder, så kan de føle at dette her er ikke så greit, så da så. Liksom få beskjed om at da må du si i fra viss vi ikke ser det med en gang, for da er det litt greit at du som kjenner på det sier i fra også.

En annen leder sa at det ikke var noen særlig oppfølging utenom den eksterne veiledningen som fant sted fire ganger i året og kollegial støtte. Ved ett mottak var det egne prosedyrer for oppfølging av ansatte, i tillegg til analyser for å vurdere sikkerheten ved arbeidsplassen.

Utviklingsmuligheter. Det er mulig for ledere og ansatte å klatre i stillinger samtidig som det er begrenset mulighet til å øke den formelle kompetansen sin fordi det menneskelige aspektet veier tungt. De som vektla formell utdanning gjorde det fordi det ga bred kunnskap blant de ansatte, i tillegg til verktøy i møte med spesielle behov. Samtidig som det er ulike meninger omkring kompetanseheving mente enkelte ledere at det var viktig for de som er ny i asylsystemet å hospitere hos erfarne asylmottak. Under er et sitat fra en leder som begrunner hvorfor det menneskelige aspektet veier tyngre i vurderingene:

I forhold til den oppgaven her så har vi det med det menneskelige aspektet som jeg vil påstå veier mer enn den rent kunnskapsmessige delen kan du si. For du har med så mange sjeler som bor her å gjøre at den biten synes jeg faktisk er viktigere

Utfordring å implementere felles retning i arbeidet. Det var viktig, men utfordrende å få alle ansatte til å følge retningslinjene som var blitt bestemt for arbeidet. Det blir pekt på at informasjonen ikke alltid kommer ut til alle ansatte, eller at den kommer ut uten at den følges. Enkelte ledere peker på viktigheten i personlige egenskaper hos ansatte for at retningslinjer følges. Innsatsen for å informere ansatte ser ut til å enten være begrenset til uformelle fora eller for mange fora.

Utfordrende å få ansatte til å jobbe etter like retningslinjer. Det er utfordrende å ha en informasjonsflyt som bidrar til at alle ledere og ansatte følger de samme retningslinjene for mottaksdriften. Det blir lagt stor vekt på at alle ansatte skal være lojale mot avgjørelser som tas, og at ansatte utviser like beslutninger i møte med de samme problemstillingene som oppstår. Det blir imidlertid uttrykt fra flere ledere at det er utfordrende å få alle ansatte til å ha god prioritering av arbeidsoppgaver og å følge de retningslinjene som er satt, og at dette har innvirkning på konfliktnivået. En leder beskriver hvordan ulik praktisering med kjøring av beboere kan utarte seg: ” Men så er noen snill og nei jeg kan kjøre deg, og da kan det jo bli sånn at noen sier at nei da blir vi slem, og noen snill. Og det er jo ikke greit.”

Noen av årsakene til at det er vanskelig å arbeide etter felles retningslinjer er at nyansatte har urealistiske forventninger til hvordan en arbeidsplass skal være, og at arbeidsgrupper med mange kvinner har flere konflikter knyttet til bagateller fordi det er mange som vil bestemme. En leder mener at små stillinger som ikke er oppdatert på informasjon også er en av grunnene til problemer med å følge retningslinjer. Enkelte andre ledere mener at taushetsplikt er en barriere til felles forståelse.

Kommunikasjonsmetoder. Flere ledere anerkjente at manglende medarbeidersamtaler og for mange informasjonskanaler kunne være problematisk, samtidig som flere var fornøyd med den kontinuerlige informasjonsutvekslingen som var innarbeidet. Flere ledere pekte på at medarbeidersamtaler er viktige for oppfølgingens del, men at de var for dårlige på jevnlig møter med ansatte. Flere av informantene beskrev at medarbeidersamtalene ikke skjedde med jevnlig mellomrom. Dette kommer til uttrykk i det følgende sitatet fra en av informantene:

Og jeg må ærlig si at jeg har ikke hatt noen siden jeg begynte her i jobben, og nå har jeg vært her i over fem år ... det kan være andre ting man kan ta opp på medarbeidersamtaler som enn det som er å prate om selve arbeidet og mottaksdriften, så det kan bli bra.

De fleste opptrådte med fortløpende informasjonsutveksling, for eksempel gjennom morgenmøter. Ved enkelte mottak ble det gjennomført ukentlige koordineringsmøter med personer i lederteamene. Det ble ikke gitt uttrykk fra lederne om de syntes at denne ordningen fungerte med tanke på de kommunikasjonsproblemene som kunne oppstå. Utfordringer i kommunikasjonen ble av enkelte ledere knyttet til at det var mange informasjonskanaler, og at ansatte selv måtte søke opp informasjonen som var tilgjengelig.

Vi bruker mail, vi bruker informasjonsperm, vi bruker rapportperm, vi bruker profil hvis det er mer sensitive opplysninger, sant, så må det inn i sikret nettverk. Og så alle disse er informasjonskanaler som skal gis, men samtidig skal mottaker også søke opp disse informasjonskanalene for å se. Så det er klart det er, så det er klart det er fallgruver ved informasjonsgivingen.

Ønskede egenskaper hos ansatte. For at retningslinjene blir fulgt blir det av flere ledere pekt på viktigheten av at ansatte er balanserte og selvstendige gjennom å ikke være for ”militær” i møtet med beboerne, men heller ikke være ”ullhjerter” som sier ja til alt. Det er også viktig for ledere at ansatte ikke har spisse albuer, men er tilpasningsdyktige etter hva som er bestemt. Dette kommer for eksempel til uttrykk i hvordan det er ønsket at nyansatte skal opptre:

Gjør deg kjent med kollegene dine, ikke prøv å vær den nye som skal gjøre om i alle kriker og kroker, men sakte men sikkert finn jobben din og i det hele tatt bli kjent med dem du jobber med, ikke bare tro at det her har ingen gjort før.

Samarbeid med Eksterne Parter

De fleste lederne hadde gode samarbeid med mange eksterne aktører, men flere samarbeid var også problematisk i form av tids- og energibruk på oppfølging og veiledning i tillegg til involvering i beboernes saker som førte til nye utfordringer for lederne. Kontinuerlig veiledning og langvarig samarbeid hadde som regel god effekt, men for enkelte var effekten kortvarig slik at samarbeidsproblemer ble holdt ved like.

Mange eksterne samarbeidspartnere. De fleste lederne ga uttrykk for at de hadde mange aktører å velge mellom når det gjaldt eksternt samarbeid, blant annet kommunen, frivillige aktører og andre offentlige instanser som nødetatene og helsevesen. Det ble gitt uttrykk for at kommunikasjonen hos enkelte er åpen for å hjelpe beboerne, og at et gjensidig veiledningsarbeid er positivt. En leder uttrykte at det var best å bruke formelle aktører, og ikke frivillige enkeltpersoner fordi rammene for driften ikke godtok det. Enkelte mente at samarbeidet med enkelte aktører var bra fordi de hadde arbeidet sammen over flere år.

Manglende forståelse. De fleste lederne hadde en opplevelse av å måtte følge opp eksterne aktører som følge av manglende forståelse for mottakets rolle og hvordan de skulle ivareta beboerne best mulig.

Urealistiske forventninger fra flere instanser. Flere eksterne aktører har en misoppfatning av rollen til mottaket når det gjelder oppfølging av beboerne. Mottakssystemet skal blant annet bygge på verdier som at beboerne har rett til medbestemmelse og til en likeverdig behandling, og rett og plikt til å ta hånd om eget liv så langt de kan (UDI, 2008a, 2012). De fleste lederne opplevde at helseaktører, både innenfor kommunen og psykiatrien, har misforstått mottakets rolle når det gjelder mulighet til å tilby transport og mulighet for oppfølging av beboere etter ulike innleggelse. Det var også enkelte ledere som mente at barnevernet ikke tok sakene som kom fra mottaket på alvor. Enkelte ledere uttrykte at kommuneansatte forventet at personer ved mottaket er ansvarlig for beboerne, i stedet for å henvende seg til beboerne direkte. Følgende sitat beskriver hvordan dette var et varig problem som var vanskelig å endre:

Og det er et evig tilbakevendende problem at de forholder seg til oss i stedet til foreldrene til ungene som er i skolen. Når det gjelder norske elever så er det jo helt naturlig å forholde seg til foreldrene, ikke sant. Men ikke når, ikke de ungene som kommer fra mottaket. Da er det oss som jobber her ... Det er jo enklest for dem, men det er jo ikke sånn det skal være ... Og kommer det nye ansatte så er det på'an igjen ... de lover bot og bedring, også glemmer de det igjen. Også er det tilbake til null igjen. Så den dialogen er ikke bestandig så enkel. De får det liksom ikke inn under huden.

Det ble også uttrykt fra enkelte ledere at bosettingskommunene også hadde urealistiske forventninger til mottakene, for eksempel fordi de kunne sende lange informasjonsbrev til beboerne som mottakene måtte hjelpe til å oversette. Tolkkostnaden var det mottaket som måtte dekke, og ikke bosettingskommunen.

Mottakslederne må følge opp eksterne instansers arbeid. Det var nødvendig å følge opp eksterne aktører for å se til at beboernes rettigheter og behov ble ivaretatt som følge av manglende forståelse og kunnskap hos disse aktørene (se for eksempel § 2-1c i Pasient- og brukerrettighetsloven, 2016, for asylsøkeres rettigheter i kontakt med helsevesenet). De fleste lederne uttrykte behov for å bruke tid på veiledning, informering og oppfølging av eksterne samarbeidspartnere, eks. skole og helseaktører, fordi samarbeidet ofte kunne være problematisk. Dette ga mulighet for rolleavklaring, noe som var nødvendig for at samarbeidet kunne fungere. Det var lettere å oppnå gjensidig forståelse dersom samarbeidet hadde vart. Flere ledere uttrykte behov for å korrigere og irttesette praksisen til ulike aktører, både når det gjaldt å ivareta beboernes rettigheter og at oppfølgingen var tilrettelagt beboerne, for

eksempel hos helseaktører og i skolen. En leder fortalte om motstand i psykiatrien mot å behandle pasienter fra mottaket:

For eksempel da det var en ungdom som skulle inn, så kunne de ikke ta ham inn på grunn av at, la oss si at han hadde, han var traumatisert, så kunne de ikke ta ham inn fordi de ikke hadde noe kompetanse på å kommunisere med folk med andre språk eller at de hadde flerkulturell kompetanse. Men da sa jeg ”er ikke kompetansen din på psykiatri? Er det ikke psykiatri? Jo. Er ikke kompetansen din på ungdom? Jo. Ja men er det ikke en ungdom?” Altså, jeg er så lei av at beboerne våre først og fremst blir klassifisert som utlendinger, eller som flerkulturell eller. De er først og fremst ungdom, de er først og fremst mor og far, de er først og fremst barn.

En annen leder beskrev konsekvenser av at oppfølgingen i skolesystemet ikke var tilpasset, og hvordan lederen måtte lære opp skoleansatte til å innføre bedre rutiner:

Men den mottakelsen han fikk i klassen, den var altså helt, det var bare inn, vær så god sitt ned, slå opp på side 29 i, la oss si bibelhistorien. Det var mottakelsen han fikk. Og det er klart alle de andre ungene så jo rart på han for han kan jo ikke norsk! Særlig førsteklassinger. Og de skjønner jo ingenting. Og det endte jo selvfølgelig med mobbing, både fysisk og verbalt. Som jeg måtte ta opp med dem. Og da spurte jeg hva det er slags rutiner de har for nye elevene som begynner i klassen, og da tenkte jeg ikke spesielt på ungene i fra mottaket, uansett. Nei de hadde ikke rutiner sier de ... Dere må jo invitere de på skolen. Vise de rundt før de begynner. Invitere foreldrene dit eventuelt.

Problematisk innblanding. Enkelte ledere mener at det er problematisk når eksterne aktører eller enkeltpersoner blander seg inn i sakene til beboerne og gir de nytt håp om opphold. En informant beskrev misforstått snillhet blant personer utenfor mottaket og hvordan det påvirker deres arbeid:

Så vi kan oppleve at vi har hjelpere rundt omkring som kanskje gjør ting verre, altså gjør saken verre enn hva det burde være da. Sånne som, litt sånn misforstått snillhet for å si det sånn. Og gir da beboer håp og forventninger som ikke vi klarer å fylle opp.

Målkonflikter

Arbeidet til lederne innebar å arbeide under rammene satt av regjeringen og UDI for å beholde kontrakten samtidig som deres hovedfokus var å arbeide med relasjoner med beboerne, noe som var mindre prioritert fra UDIs side.

Krav fra beboerne. I møte med beboerne var det mange realistiske og urealistiske behov som lederne måtte ta stilling til, hvorpå enkelte situasjoner var mer krevende enn andre. Beboerne hadde mange forespørsler til lederne og ansatte, og dette utfordret ledernes håndtering både som enkeltpersoner og som kollegium. Flere ledere hadde opplevd å bli satt i særlige utfordrende situasjoner, men i følge lederne var dette som regel knyttet til enkeltpersoner.

Ønske om hjelp. Samtlige ledere opplevde at beboerne ønsket hjelp på ulike måter, uavhengig av om det var realistiske eller urealistiske ønsker. Det kunne være kulturelle forventninger omkring hva ledernes rolle innebar, for eksempel hva en ”sjef” kunne gjøre, eller motstand mot å forholde seg til kvinnelige ledere, eller forventning om god behandling dersom noen var ”bror” og hadde lik bakgrunn. Det kunne være beboere som var misfornøyde med bosetting og ønsket at lederne skulle hjelpe med å endre det, eller det kunne være manglende tillit som førte til at beboere kontaktet eksterne aktører for hjelp som medførte nye krav for lederne. Beboerne kunne også gå til drastiske grep som å sy igjen munnen sin i et forsøk på at lederne skulle agere, og ifølge en leder var det i slike tilfeller avgjørende at lederne kunne håndtere situasjonen riktig. Enkelte ledere beskrev at beboerne gikk strategisk fram for å prøve å oppnå det de ønsket, for eksempel at de oppsøkte ulike ansatte til de fikk det svaret de ville ha, eller at de testet nye ansatte. Følgende er et eksempel på at beboerne testet ut nye ansatte, og at dette var problematisk for arbeidet til lederne og ansatte ved mottakene:

De går på de ferskeste og prøver seg på og det er ting som vi vet, når de får nei hos alle andre så også kommer de på resepsjonen. Jeg har eksempel på ”men det der vet du”, ”men hun er ny”, sier han, ”så jeg må prøve”. Så de prøver seg ... Vi er ferdig med den tiden at de springer for det første, dem tar tiden din, for det andre så får dem så mange forskjellige svar, og for det tredje så da er det ikke noe mottak som er et samlet mottak. Det går på personer, og det vil jeg ikke relatere til. Og det blir veldig slitsomt for dem som ikke kan si nei. Da får de alle spørsmålene. Tenk deg det presset.

Spesielle behov. Det var utfordrende da beboerne hadde spesielle behov som lederne og ansatte hadde utfordringer med å møte. Dette kunne være hørselshemninger, traumer eller suicid adferd. En leder beskrev utfordring med å identifisere hvordan en avgjørelse omkring økonomi var retraumatiserende for en beboer:

Men det som hadde utløst sinnet hans da, det var det at når vi liksom tok penger fra ham så opplevde han det som å bli satt tilbake i fengsel i Irak. Og den blandinga så ikke vi, ... Så det kan være ting som ikke vi er klare over som utløser [utagering] ...

Risikosituasjoner. Flere av lederne hadde opplevd risikosituasjoner i møte med beboerne, hvorpå disse kunne være uforutsette eller trusler om kommende situasjoner. Konflikter med beboerne kan ta form gjennom sinne og tunnelsyn i saker som angår dem, eller i form av knivangrep, ildspåsettelse rettet mot beboerne selv, eller trusler. Det ble også beskrevet av enkelte ledere at enkeltpersoner kunne utagere mer enn andre, for eksempel gjennom innbrudd og ildspåsettelse på mottaksbygg. Denne typen uro gir uheldig oppmerksomhet mot mottakene. Det ble også pekt på av enkelte at den fysiske strukturen ikke var optimal og begrenset åpenhet i møtene med beboerne. Samtidig var det enkelte som var fornøyde med lokalene, og mente at de ikke hadde blitt truet på arbeidsplassen. Følgende sitat sier noe om angsten som kom i en uforutsett situasjon, og fordelene av å være flere når man er i beboernes boliger:

Plutselig når han kom med kniv mot meg og heldigvis [kollega] var foran meg da og så kniven da og tok den fra han. Den personen er ikke i Norge lenger, men det har satt et støkk i meg altså. Viss han bare hadde kuttet meg her [peker på halsen] og fått sjansen til å gjøre det, ja da, så jeg tenkte mest på familien min ... Og det som var mest sjokkerende var den personen som gjorde det, for det fantes ingen snillere enn han.

Emosjonelle krav. Enkelte ledere opplevde at relasjonene til beboerne kunne være belastende. For enkelte ledere var det utfordrende at nære relasjoner blir brutt ved retur eller oppsigelser i tillegg til at dager kan være triste og slitsomme dersom det har vært konflikter med eller mellom beboerne. Et fåtall av lederne pekte på at det var vondt å se det negative med å ha asylsøkere i landet, og mente det var positivt at stillingen var mer skjermet for kontakt med beboerne. En leder sa det slik: ”... det kan være litt på godt og vondt når du jobber i mottak, for du ser jo litt av hvert, ja, man ser jo også masse av det som er negativt ved å ha asylsøkere i landet.”

Gode møter med beboerne. For de fleste av lederne var gode relasjoner med beboerne vektlagt tungt fordi det var personlig givende og fordi det bidro til lavere konfliktnivå. Lederne beskrev ulike løsninger på hvordan de fikk det til, hva som innebar å arbeide ”beboerfokusert” eller ”relasjonsfokusert” og hvilke fordeler dette hadde.

Relasjonsfokusert. Flere ledere hadde et sterkt fokus på at mottaket som helhet skulle møte beboerne med respekt, tydelighet og tilgjengelighet. Dette innebar å informere om rammene og rollene som mottaket og de ulike ansatte hadde. Spesielt var det viktig med rolleavklaring mellom ansatte ved mottaket kontra politi og UDI i tillegg til tydelighet omkring hva demokrati og likestilling er. Kvinnelige ledere som var eldre mente de hadde en enklere oppgave å få gode møter med beboerne som følge av kulturell holdning: ”Men jeg er såpass gammel og har såpass mye hvitt hår at jeg blir respektert for at jeg er mama og da er det faktisk enklere for meg å si nei”. I tilfeller hvor beboere truet med selvmord var det viktig for en leder å tydeliggjøre ansvar. Enkelte ledere mente at rammeverket var støttende i møte med uenigheter med beboerne, spesielt i forhold til økonomiske trekk og utgifter. Flere ledere fokuserte på viktigheten av å møte beboerne som mennesker og vise respekt gjennom å lære seg navn. Det kunne også gjøres gjennom å inkludere beboerne i driften av mottaket ved å benytte ressursene som beboerne satt med. En leder beskriver hvordan de fokuserer på beboerne som mennesker og ikke som utlendinger:

Men, så er det også sånn at vi som jobber tett på folk vi er ikke opptatt av det som, vi ser ikke at det er utlendinger, vi ser dem som mennesker, vi ser dem som mor, vi ser dem som han gutten der, eller han, vi ser dem ikke som representant for et land og en kultur.

Det å være tilgjengelig ble av de fleste lederne pekt på som viktig. Dette kunne gjøres gjennom å oppsøke beboerne selv, eller ved å ha åpne dører slik at beboerne kunne oppsøke lederne. Enkelte ledere beskrev begrensede åpningstider, men var ikke opptatt av konsekvensene av det.

Personlig givende. Flere ledere hadde stort personlig engasjement i møte med beboerne. Blant annet var det knyttet positive følelser til å ta del i aktiviteter med beboerne og å ha nære relasjoner til beboerne. En leder opplevde positive følelser knyttet til at beboerne uttrykte savn etter at lederen hadde vært borte: ”Spesielt beboerne som er her, og når du har vært borte noen dager og sånn, så kommer de og sier de har savnet deg. Og ja, slike ting. Så det er sånne positive ting.”

Fordeler med å arbeide beboerfokusert. Det å arbeide med gode relasjoner med beboerne førte til flere fordeler for mottaket som helhet. Enkelte ledere uttrykte at ansatte hadde et ønske om mer fysisk struktur for å føle seg tryggere, men at det var viktigere å ha et felles fokus om å arbeide forebyggende gjennom å arbeide med gode relasjoner til beboerne.

...det kan også være på sikkerhetsområder vi kan være litt uenig... enkelte ansatte som for eksempel ønsket en større grad av struktur når det gjelder sikkerhet, det vil si fysisk struktur... ekstra dører for eksempel eller glass eller litt slike type ting der er vi i ledelsen veldig tydelig på at vår sikkerhet går mer på relasjonsbygging.

Flere ledere mente at det å arbeide relasjonsfokusert og å være tilgjengelig bidro til et rolig mottak og forebygget mot konflikter mellom ansatte og beboere, blant annet fordi beboerne ikke føler seg oversett. Det ga også gjensidig respekt mellom ansatte og beboerne. En leder beskrev hvordan det å arbeide beboerfokusert har redusert antall avvik:

Men det å ha relasjoner til beboerne tror vi forebygger utrolig mye, både for psykisk helse til beboer og det å, det å bli møtt på en god måte, det vet vi jo hva betyr ... Og vi hadde en nedgang på 60% på alvorlige avvik i løpet av et år

Løsninger. Det var flere løsninger som lederne mente bidro til å redusere konfliktnivået. Det kunne være å ta depositum for nøkler, ha åpne dører og være tilgjengelig, å lære seg beboernes navn, å ta beboerne på alvor, å tilrettelegge for inkluderende aktiviteter, bruk av tolk og ansettelse av språkkyndige, og bruk av bankkort framfor kontantutbetalinger.

Rammene matcher ikke ansattes fokus. Lederne opplevde stor arbeidsbelastning samtidig som de mente at fokuset fra regjering og UDI ikke tok hensyn til ledernes behov. Lederne var misfornøyde med den politiske styringen og fokuset UDI hadde opp mot mottakene. Spesielt ble det uttrykt frustrasjon over å være i en midlertidige situasjon.

Stor arbeidsbelastning. Flere ledere mente arbeidet var omfattende og at arbeidsbelastningen var stor. Det kunne for eksempel være at ledere måtte gjøre andres arbeid og havnet bakpå i sine egne arbeidsoppgaver, eller at ansatte måtte følges opp ekstra som følge av sykemeldinger. Generelt ble arbeidsområdet beskrevet som å være oppgaveeier som innebar å ha oversikt over de ansattes arbeid og kompetanse. For enkelte er det å sitte i lederstilling slitsomt, og det ble ytret ønske om å tre til siden og heller være en støtte for den nye lederen: ”For det er ganske mye ansvar å sitte med personalansvar for å si det sann ... Jeg tenker sann da at viss jeg trekker meg tilbake, så hadde jeg vært en veldig god støtte til den

som hadde tatt over stillingen.” Arbeidsbelastningen kommer også til uttrykk gjennom at ledere uttrykker å være sliten og at det kan være utfordrende å skille arbeid fra fritid.

Misnøye med politisk styring. De fleste lederne mener regjeringens styring av asylsystemet er problematisk samtidig som muligheten til å innvirke på dette er begrenset. De mener at regjeringen styrer etter eget for godt befinnende, og søker mot gamle løsninger som har vist seg å ikke fungere, for eksempel returnmottak. Det er også skepsis til den nye ordningen med ”integreringsmottak” hvor det er én måneds oppsigelse. Lederne uttrykker en overordnet økonomisk styring som gir en fast sum til kommunene for å legge til rette for investeringer i tilbud til beboerne. En leder uttrykker også frustrasjon over det som oppleves som dobbeltmoral fra regjeringen når det gjelder norskundervisning: ”så snakker de hvor viktig det er å lære norsk med den ene munnviken, så skjærer de ned med den andre munnviken. Det er jo helt banalt å være vitne til slikt.”

Flere av lederne er misfornøyde med den politiske styringen, samtidig som muligheten til å påvirke denne styringen er begrenset. Kontaktpersoner i UDI er tilgjengelig ved praktiske spørsmål, men den enkeltes mulighet til å endre rammene er begrenset til utarbeidelse av rundskriv, veiledere eller kartleggingsverktøy, eller å ytre seg gjennom høringsinstanser. Den reelle innflytelsen er imidlertid begrenset, og lederne har begrenset mulighet til å kritisere UDI offentlig. Et av konfliktområdene er transport og bussbilletter som har vært gjenstand for innstramninger, og har ikke vært mulig å endre. En leder beskrev misnøyen med den politiske styringen på følgende måte: ”Så selv om vi har muligheter til å innvirke, og det gjør vi jo med svar på alle slike ting som er på høring, så får vi ikke gjennomslag på det jeg føler [er viktig], de styrer etter eget for godt befinnende”.

Midlertidig fokus. Driften ble påvirket av uforutsigbarhet gjennom en overhengende fare for å miste kontrakten og tilbakeholdenhet både internt og eksternt til å gjøre forbedrende investeringer for ansatte og beboere. Det var et bredt ønske om større grad av forutsigbarhet i driften av mottakene. Oppsigelser av ansatte var tøft og preget arbeidsmiljøet. Kontraktene hadde som regel en begrensning på tre år med mulighet for oppsigelse før kontraktslutt, eller kortere der de ble opprettet i forhold til akutte situasjoner. Flere ledere mener at manglende forutsigbarhet påvirker hvordan kommunene investerer i tiltak for beboerne, noe som resulterer i et dårligere tilbud. Mottakene risikerer å tape investeringer i systemer som er gjort for å forbedre driften fordi mottaket kan bli nedlagt. Midlertidigheten som preger arbeidet skaper frustrasjon blant ansatte og gjør at ressurser og arbeidet er ustabil. Det er også belastende at jobben ikke er trygg, og dette kommer til uttrykk fra én av lederne:

At jobben er trygg, det er den jo ikke, det opplevde vi jo at vi ble kroket på døra , og det er, det kan man jo risikere på nytt igjen. Det tenker jeg at, blir man oppsagt enda en gang så skal det noe til for å starte på igjen.

Den eneste fordelen som ble nevnt med nedleggelse og oppstart var at det ga mulighet til å skifte ut beboermassen, hvor det kanskje hadde vært beboere som hadde bodd på mottaket i mange år men som ble skiftet ut med nye beboere med en annen ”giv”.

Detaljfokuserte tilsyn. Flere ledere mener at UDIs tilsyn mangler fokus på *alle* behovene som lederne arbeider opp mot i den daglige driften. Mottaksledernes jobb handler om å innrette seg etter rammene fra UDI. Flere av mottakslederne mener at rammene som er satt ikke dekker de behovene som bør dekkes i driften. Dette kommer for eksempel til uttrykk gjennom detaljorienterte tilsyn som kan resultere i det som blir omtalt som ”skjilt pålegg” eller flisespikkeri. Disse tilsynene krever at lederne er detaljorienterte i sitt arbeid, når det egentlig er beboerne som er i fokus. En av lederne beskrev det slik:

...vi har arkivsystem, vi har personmapper på beboere, så kan det være at og ei annen mappe som er beboeren sin, så kan det hende at en ansatt har lagt et papir feil. Ikke sant? Eller at man har glemt av å få et, altså, det sier ingenting om hvor bra beboeren har det. Og det er jo det som er fokuset mitt.

Flere ledere beskriver at UDI har hovedfokuset sitt på pris, og at kvaliteten de leverer i forhold til beboerne ikke har noe å si så lenge det tilfredsstillende et gitt nivå. En leder beskriver dette på følgende måte: ”Vi mener vi leverer med veldig god kvalitet, kanskje best kvalitet av alle. Mens de sier at alle leverer god kvalitet, god nok kvalitet, og dermed med en pris som er [lavere].”

Samtidig som tilsynene hadde et annet fokus enn det lederne kunne ønske, ble det også nevnt positive sider ved UDIs oppfølging. Tilsynene ga mulighet for ærlige tilbakemeldinger, og enkelte ledere opplevde dette som konstruktivt.

Små budsjetttrammer. De fleste lederne pekte på at budsjetttrammene var langt unna behovet, både i form av antall ansatte og økonomiske ressurser, men at det var vanskelig å endre på det. Budsjetttrammene gjorde det utfordrende å ha nok ansatte og å beholde ansatte som følger av lav lønn. Det var ønske fra flere å ha bedre økonomi for å kunne ha flere ansatte for beboernes del, og også bedre økonomi til beboerne. Økonomien var i følge flere ledere organisert tungvint. Det ble ønsket at det var bevilgninger inne i budsjettene og fast sum per voksen eller ungdom til aktiviteter i steder for å måtte søke kontinuerlig. Enkelte ledere

problematiserte mottaket selv måtte dekke utgifter til bruk av tolk, og at dette ikke ble dekt av UDI. Et sitat viser hvordan budsjetttrammene var for små i møte med opp- og nedbygning:

Visse budsjetttrammer vi har som er i forhold til markedet langt unna. Det ... synes jeg er utfordrende. Plutselig får en oppsigelse, på to måneder tre måneder skal på plass til ti beboere i samme hus. Sånne ting kunne jeg ha vært frabedt.

Et par ledere mente de kunne få til mye med lite ressurser, for eksempel ved å omstrukturere driften. Andre ønsket ikke å fokusere på midler som ikke var der: ”Men det er egentlig litt slik, hva skal jeg si, uhensiktsmessig å diskutere rammer vi ikke har.”

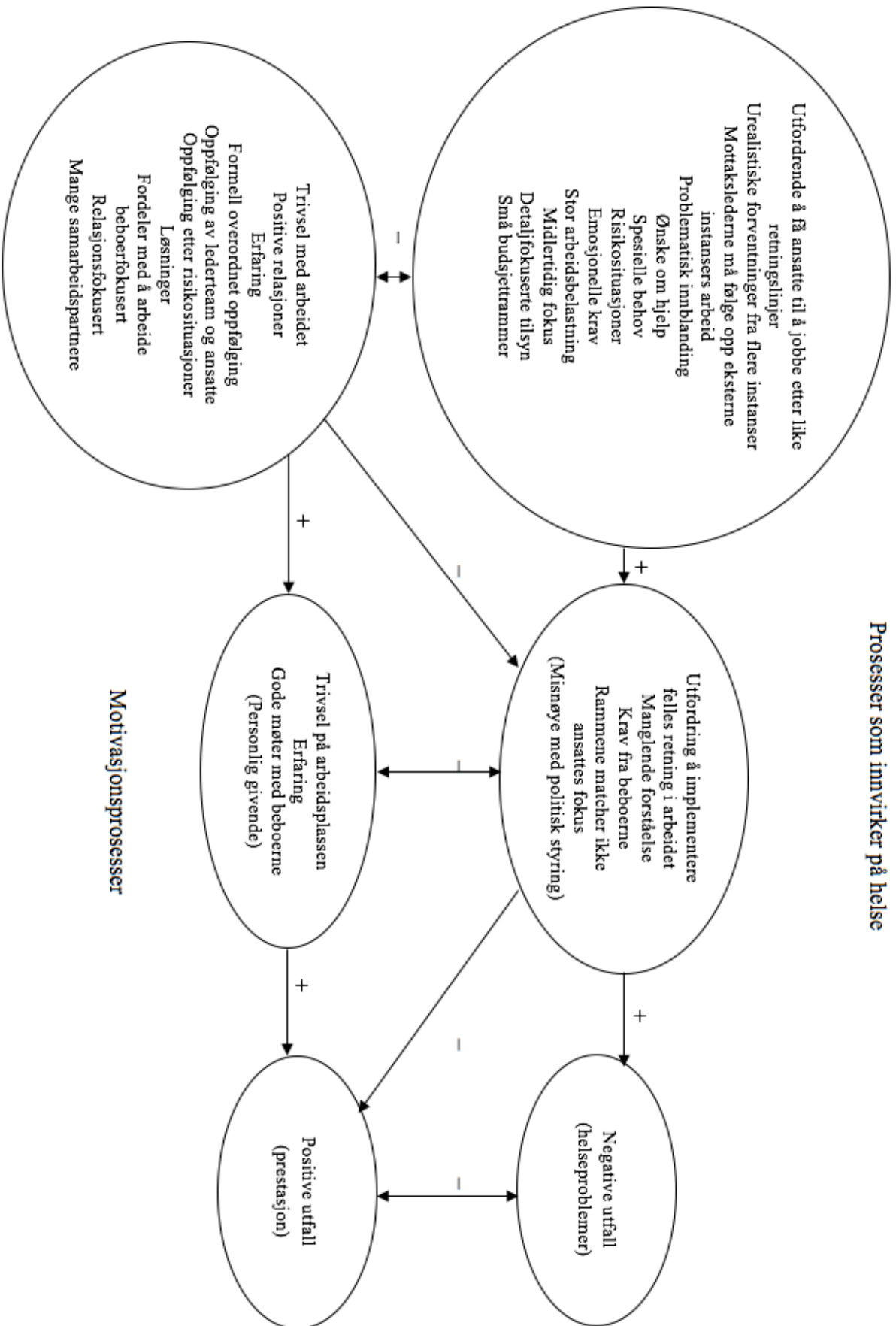
Diskusjon

Den aktuelle oppgaven har undersøkt hva som kjennetegner arbeidsmiljøet til ledere ved fire norske ordinære asylmottak. Rammeverket har vært JDR modellen, hvorpå det er identifisert flere jobbkrav og jobbressurser i arbeidet. Figur 2 viser hvordan disse kan ses på i sammenheng med modellen utviklet av Schaufeli og Taris (2014). I de følgende avsnittene vil funnene diskuteres opp mot JDR modellens to prosesser; prosesser som innvirker helse og motivasjonsprosesser. Nøytrale tema som er utelatt fra Figur 2 vil gjøres rede for i sammenheng med funnene. Avslutningsvis presenteres begrensninger og implikasjoner.

Prosesser som Innvirker på Helse

Det er beskrevet flere jobbkrav som kan indikere høy anstrengelse. I følge Schaufeli og Taris (2014) kan jobbkravene føre til utmattelse dersom jobbressursene ikke kan veie opp for kravene. Dette kan igjen føre til negative konsekvenser for helsen til ansatte. Følgende avsnitt vil se på mulige sammenhenger mellom krav og aspekter ved anstrengelse.

Kommunikasjonsproblemer som kilde til anstrengelse. Lederne må bruke tid og energi på å reparere konflikter som kan oppstå som følge av ulik praktisering av retningslinjene. Disse konfliktene kunne være innad i kollegiet, eller i møte med beboerne. Dette fører til anstrengelser utenfor det arbeidet som er beregnet, og slik bidra til overarbeid som over tid kan henge sammen med utmattelseskomponenten i modellen. Eksempler på årsaker til dette er nyansatte, små stillinger, høy andel kvinner og taushetsplikt. Dette kan være retningsgivende for å redusere anstrengelsen, men det er viktig at ressurser som innføres er relevante for de kravene som er identifisert (Häusser et al., 2010; Schaufeli & Taris, 2014; Van der Doef & Maes, 1999). Slike spesifiserte ressurser kan være tiltak som gir forutsigbarhet i ansettelsesforholdene.



Figur 2: Ledernes jobbkraav, jobbressurser, belastninger og velvære satt inn i JDR modellen formulert av Schaufeli og Tarris (2014)

Andelen kvinner ble av enkelte ledere omtalt som en utfordring, og i de tilfellene det er kvinnelig dominans kan det være hensiktsmessig å søke flere mannlige ansatte.

Kjønnsfordelingen i asylmottakene generelt kan se ut til å være noe kvinnedominert med 60,5 % kvinner og 39,5 % menn (Valenta, Thorshaug, & Indrebø, 2010). Det kan påstås at kvinnedominans og taushetsplikt er en noe lettvinnt forklaring på konfliktnivå, når det fra flere ledere ble beskrevet å ha varierende kommunikasjonsmetoder som ikke hadde en entydig god fungering. Kommunikasjonsmetoder som tema ble vurdert å ha nøytral verdi fordi enkelte ledere mente det fungerte bra å ha en kontinuerlig dialog. Siden det samtidig ble lagt opp til at ansatte selv burde søke opp informasjonen i tilfeller hvor de ikke var godt nok kjent med den, og at kommunikasjonskanalene var mange, er det mulig at endring av denne praksisen kan redusere kildene til konflikter nevnt ovenfor. Det at lederne selv aktivt søker ut mot personer med mindre stillinger, eller at informasjonskanalene reduseres til et minimum som er lett tilgjengelig, kan være mulige tiltak.

Flere ledere beskrev at medarbeidersamtaler ikke var prioritert. Medarbeidersamtaler kunne være en arena for å snakke om tema som ellers ikke ble belyst. I tilfeller hvor en opplever at ansatte har behov for tettere oppfølging og støtte kan medarbeidersamtaler være kilde til motivasjon og lojalitet til organisasjonen (Kuvaas, 2007). Dette gjaldt imidlertid ikke alle ansatte, blant annet de som var mer selvgående i arbeidet. Det ble heller ikke funnet sammenheng mellom en positiv opplevelse av medarbeidersamtalen og bedre arbeidsprestasjoner. Studiet til (Kuvaas, 2007) ble gjort med ansatte i en stor bank, og disse kan møte andre krav i sitt arbeid sammenlignet med ledere ved asylmottak. Siden kommunikasjonsproblemer allerede er identifisert som et krav, bør det undersøkes videre om medarbeidersamtaler kan være en motvekt, og kanskje bidra som tilbakemelding på arbeidet, noe som allerede er identifisert som en viktig ressurs i "human service" yrker (Demerouti et al., 2001; Preston, 2015).

Manglende forståelse fra eksterne aktører som kilde til overarbeid.

Arbeidsbelastningen ble beskrevet som å være stor i forhold til rammene de hadde, og denne arbeidsmengden ble beskrevet å øke som følge av belastningen de fikk av at eksterne aktører ikke hadde innsikt eller forståelse for deres rolle i møte med beboerne. Denne belastningen skjedde i form av kontinuerlig oppfølging av eksterne samarbeidspartnere og flere utfordringer i møte med beboere som opplevde forhåpninger etter at "gode hjelpere" hadde involvert seg i sakene deres. Dette kan inngå i kravene "kvalitativ arbeidsbelastning", ansvar eller overbelastning, identifisert av Schaufeli og Taris (2014, s. 64). Belastningen av å være vitne til konsekvensene dette hadde for beboerne, i tillegg til de negative emosjonene knyttet

til det, kan identifiseres som emosjonell anstrengelse (Maslach, 1982). Emosjonelle krav som varer er en kjent kilde til utbrenthet (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001), og det ble identifisert som krav i relasjon til mottakerkontakt hos flere av lederne. Selv om de fleste lederne beskrev god tilgang på eksterne samarbeidspartnere etter de behovene de hadde, så beskytter ikke dette mot de kravene som de potensielt kan påføre. Dette kan tvert i mot være en kilde til større krav dersom nye samarbeidspartnere har den samme mangelen på forståelse og innsikt som fungerende samarbeidspartnere viser. Enkelte ledere mente at samarbeidet fungerte godt når det hadde vart over tid. På den måten kan erfaring og forutsigbarhet i samarbeidet fungere som en ressurs som kan redusere kravenes påvirkning. Allikevel ble det uttrykt at selv med jevnlig møter og stadige påminnelser fortsatte samarbeidet å være utfordrende.

Mottakerkontakt som kilde til anstrengelse. Demerouti og kollegaer (2001) fant at mottakerkontakt var et krav i "human service" yrker som hadde signifikant relasjon til utmattelseskomponenten i utbrenthet. Krav fra beboerne ble beskrevet av flere ledere som å være kilde til økt arbeidsmengde, emosjonell belastning og risikosituasjoner. Beboerne oppsøker lederne og andre ansatte for å få dekt ulike behov. Behovene er ofte rimelige, men de kan også være urimelige og rettet mot hull i praktiseringen av retningslinjene. Her er ofte nyansatte i en sårbar situasjon, og andre ansatte som ikke evner å si nei. Ønskede egenskaper hos ansatte ble vurdert å være et nøytralt tema, men dens viktighet reflekteres i møte med kravene som kan stilles fra beboerne. Dersom lederne har gode ansettelsesprosesser og opplæring kan det redusere uønskede personlige karakteristikk. Utfordringen med å innarbeide personlige egenskaper i JDR modellen er i tråd med Schaufeli og Taris (2014) sine argumenter, og de peker på at personlige ressurser kan være en tredjevariabel som kan moderere krav og ressurser, slik det er beskrevet i dette avsnittet. Beboernes søk etter hjelp kan være kilde til konflikter, som nevnt i tidligere avsnitt om kommunikasjonsproblemer.

De negative implikasjonene av disse kravene kan se ut til å reduseres av relasjonsfokusert arbeid, hvor det er fokus på respekt, tydelighet og tilgjengelighet. Dette er også strategien som de fleste lederne bruker for å redusere risikosituasjoner og konflikter med beboerne. Demerouti og kollegaer (2001) fant at jobbsikkerhet ikke var en signifikant ressurs som bidro til engasjement, men det utelukker ikke at truende atferd fra beboere kan utgjøre et aspekt ved jobbsituasjonen som kan være emosjonelt krevende og eventuelt fysisk skadelig over tid. Det ble av flere ledere beskrevet situasjoner hvor beboere hadde opptrådt truende, hvor lederne hadde hatt følelse av å ikke ha kontroll fordi det som regel skjedde uforventet. Lederne rapporterte imidlertid at de fikk god oppfølging fra overordnet ledelse og kollegaer

generelt og ved risikosituasjoner spesielt, noe som har vist seg å kunne moderere effekten som psykologisk aggresjon og fysisk vold kan ha på velvære, somatisk helse og jobberelatert affekt (Schat & Kelloway, 2003). Lederne rapporterte også at fokuset på relasjoner fungerte preventivt mot framtidige hendelser. Dette kan beskrives som å oppleve kontroll over arbeidssituasjonen, som har vist seg å bidra til emosjonelt velvære, og indirekte moderere somatisk helse (Schat & Kelloway, 2000). Selv om det har vært enkelthendelser som oppleves som krevende, så er det ressurser i arbeidet som ser ut til å kunne moderere den negative opplevelsen til lederne.

Enkelte av kravene som kommer av beboerkontakt krever spesiell kompetanse som lederne opplever å mangle. Det kan være kompetanse på psykisk helse, eller andre behov som ikke automatisk kan dekkes gjennom ledernes eller ansattes kompetanse.

Utviklingsmuligheter var et undertema som ble vurdert å være nøytralt, fordi lederne opplevde å ha karrieremuligheter i arbeidet. Det som gjør at utviklingsmuligheter ikke ble vurdert å være en ressurs i arbeidet til lederne, var at det var gjennomgående lite innsats rettet mot kompetanseheving. Det kunne for eksempel ha redusert kravene som kan oppstå ved spesielle behov hos beboerne. Arbeid med å øke kompetansen blant ansatte på asylmottakene er et mål som UDI har som fokusområde i sitt kommende arbeid fordi det har vært oppbygning med flere mottak og ansatte med mindre erfaring (UDI, 2017d). Det at lederne opplever å ha mange samarbeidspartnere å velge mellom kan også virke modererende på dette kravet, for eksempel med å hente inn kompetanse fra Døveforbundet dersom de har en beboer som er døv.

Rammeverket som kilde til flere krav og mangel på ressurser. Midlertidig fokus var et undertema innenfor ”Rammene matcher ikke ansattes fokus”. Dette undertemaet bør gis ekstra oppmerksomhet, fordi det kan ha sammenheng med andre identifiserte krav og ressurser. Det ble for eksempel beskrevet at positive relasjoner til kollegaer og samarbeidet med eksterne parter fungerte bedre når de hadde arbeidet sammen over lengre tid, og at erfaring innenfor asylfeltet fungerte som en ressurs for kollegiet og bidro til mestringsfølelse. I og med at det var en bred opplevelse av at driften var midlertidig kan dette ha særlige implikasjoner for ledernes villighet til å investere i ressurser for arbeidsmiljøet, samtidig som det setter asylmottakene som instans i en sårbar situasjon. Asylmottak er et botilbud til mennesker i en sårbar situasjon, og det eksisterende rammeverket gjør det utfordrende for lederne å kunne tilby og utvikle et godt tilbud til menneskene som bor der. Selv om lederne kan tilby et arbeidsmiljø preget av trivsel og god oppfølging, i alle fall blant lederne, så er lederne i en vanskelig situasjon fordi de kun kan tilby arbeid med usikre framtidsutsikter som

gjør det utfordrende å bygge erfaring blant ansatte. Lederne er også satt i en utfordrende situasjon fordi de har ønske om å møte beboerne på en god måte, noe som ikke blir verdsatt fra kontraktsgiver. Lederne mulighet til å påvirke sin egen arbeidsdag er begrenset til en frihet innenfor rammene som er satt, og muligheten til å påvirke rammene som er satt er i følge lederne i denne studien ikke-eksisterende.

Denne midlertidige situasjonen som flere av lederne beskriver, og den ikke-eksisterende muligheten til å få større fokus på deres prioriterte områder, blant annet økonomiske ressurser og fokus på beboernes beste, kan sies å inngå i konseptet *kontroll*. Kontroll er argumentert å være en av de viktigste ressursene for å takle krevende arbeidssituasjoner (Karasek & Theorell, 1990). Lederne må hele tiden arbeide for å beholde kontrakten. På denne måten er lederne satt i en umulig situasjon dersom de opplever at kravene og manglende ressurser går ut over kvaliteten, fordi det er utfordrende å hente inn ressurser som kan veie opp for belastningen. Det er kun mulige konsekvenser fordi de ikke har mulighet til å endre på rammeverket som kan gi flere ressurser.

Praksisen med å legge kontraktene ut på anbud og tildele dem til de som tilbyr lavest mulig pris er også problematisk fordi man risikerer at mottak med ingen eller kort erfaring vinner, noe som i følge funnene i denne studien kan medføre manglende ressurser i arbeidet og indirekte større arbeidsbelastning.

Det var bred enighet om at den politiske styringen og oppfølgingen fra UDI ikke var rettet mot det som ble ansett som viktig for lederne. Små budsjetttrammer som gjorde arbeidsoppgavene utfordrende og de emosjonelle kravene fra beboerne større var vanskelig å påvirke. Dette skapte frustrasjon og passivitet mot å kunne gjøre noe med det. Dersom passiviteten ses på for seg selv kan man koble dette til den emosjonelle utmattelseskomponenten i utbrenthet (Maslach, 1982). Sett i sammenheng med andre ressurser og motivasjonsprosesser, så kan det være uttrykk for realitetsorientering og konstruktivt løsningsfokus. Uavhengig av hva passiviteten er uttrykk for, er det tydelig at situasjonen skaper emosjonelt stress. Dette forverres også med den midlertidige situasjonen hvor lederne må drive med opp- og nedbygning innenfor stramme økonomiske rammer.

Tilsynene utgjør et potensiale for den svært verdifulle ressursen tilbakemelding (Demerouti et al., 2001; Preston, 2015). Dessverre fokuserer tilsynene på det lederne opplever som uvesentlige områder sammenlignet med det arbeidet de gjør opp mot beboerne. Dette gjør at de ansatte mister en viktig ressurs i arbeidet sitt, og at tilbakemeldingen heller blir et krav fordi det oppleves som belastende.

Oppsummert er rammeverket kilde til krav som skaper anstrengelse gjennom ansvar med små økonomiske rammer, jobbsikkerhet, og målkonflikt, som alle er identifisert som krav av Schaufeli og Taris (2014). Sistnevnte oppstår fordi lederne må arbeide mot ulike mål som er i konflikt med hverandre. Målkonflikt, som også kan ses på som rollekonflikt, er et jobbkrav som anses som et hinder mot personlig vekst, læring og måloppnåelse (Crawford et al., 2010). Jobbsikkerhet er en viktig ressurs for å skape engasjement og motvirke negative effekter fra jobbkrav (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Som følge av uforutsigbarheten som enkelte ledere opplever, går de glipp av en viktig ressurs og uforutsigbarhet blir i seg selv kilde til flere jobbkrav.

Motivasjonsprosesser

Det er allerede presentert en rekke ressurser som kan virke beskyttende i møte med jobbkravene som lederne har beskrevet. I følge Schaufeli og Taris (2014) har ressurser innvirkning på velvære og motivasjonsprosesser hos ansatte. Flere ledere beskrev ressurser i arbeidet sitt, spesielt rettet mot trivsel på arbeidsplassen, god oppfølging, og gode møter med beboerne. Sosialt klima, sosial støtte fra kollegaer, sosial støtte fra ledere og tilbakemeldinger på prestasjon er alle nevnt av Schaufeli og Taris (2014) som jobbressurser.

Et uttrykk for velvære er trivsel på arbeidsplassen. Lederne rapporterer å trives med arbeidet og friheten og tydeligheten de har. Dette er ressurser identifisert av Bakker og Demerouti (2007) i form av autonomi. Opplevelsen av å ha positive relasjoner i arbeidet kan kobles mot medarbeiderstøtte og teamarbeid, som er interpersonlige og sosiale ressurser i arbeidet (Bakker & Demerouti, 2007). Det at arbeidet beskrives å være personlig givende anses som et tegn på opplevelse av velvære og engasjement for å gjøre en god jobb. Det å ha erfaring og å kunne være en ressurs for kollegaer blir beskrevet som å skape mestringsfølelse og god kunnskap om oppgavene, som kan kobles til positive utfall og prestasjon.

Når det gjelder gode møter med beboere som en ressurs, kan dette gjenspeile engasjementet som lederne har for arbeidet. Dette kan muligens sammenlignes med optimismen som ble reflektert gjennom idealistiske overbevisninger og pragmatiske strategier i møte med utfordrende rammeverk, funnet i studiet til Larruina og Ghorashi (2016). Beskrivelsene av gode møter og fokus på å arbeide beboerfokusert sto sterkt hos flere ledere. Dette kan anses som en ressurs i form av oppgaveidentitet (Bakker & Demerouti, 2007).

Negative og positive utfall. Helse er ikke målt eller spurt om direkte i intervjuene. Det som kom fram var at enkelte ledere opplevde sykemeldinger og å ha vært nær å bli utbrent selv. Det ble ikke identifisert andre negative utfall som nevnt av Schaufeli og Taris (2014, s.

64-65). Det kan imidlertid ikke utelukkes at slike negative utfall finnes blant lederne, og dette spørsmålet er kilde for senere forskning.

Identifiserte positive utfall som lederne nevner, og som inngår i listen til Schaufeli og Taris (2014, s. 65), er for eksempel:

- Prestasjon utenfor rollen, for eksempel gjennom innsats opp mot beboerne selv om det er utenfor oppgaveområdet.
- Oppfinnsomhet i form av omstrukturering og innsats for å oppmuntre ansatte til å tro på at jobben er trygg.
- Prestasjon innenfor rollen er beskrevet i form av positive tilbakemeldinger fra leder og driftsoperatør.
- Kvalitet i tjenesten som leveres beskrives i form av positive tilbakemeldinger fra beboerråd, samarbeidspartnere og UDI
- Aspekter knyttet til lykke beskrives gjennom trivsel på arbeidsplassen og gleden ved å komme på jobb.

Utfallene ser ut til å være vektet mot engasjement og positive prestasjonsutfall sammenlignet med utfall knyttet til helseproblemer. Det faktum at mange positive utfall ble identifisert kan reflektere at lederne opplever en bærekraftig fordeling mellom krav og ressurser, og at de kravene som framkom reflekterer utfordringer i positiv forstand.

Det er imidlertid viktig å bemerke at helseaspekter ble utelatt fra intervjuene. Intervjuene søkte etter kjennetegn ved arbeidet, som krav og ressurser, og ikke spesifikke utfall. Som følge av en rekke krav som ikke så ut til å være støttet av tilstrekkelige relevante jobbressurser er det grunn til å rette fokus mot mulig negative utfall knyttet til helseaspekter som et kjennetegn ved arbeidsmiljøet til ledere ved norske ordinære asylmottak.

Begrensninger og Implikasjoner

For å få nok informanter var studiet avhengig av at mottakslederne informerte og inkluderte andre ledere. Dette kan ha medført en skjevhet i hvilket fokus som kom fram i analysene, samtidig som det også ble ansett som nødvendig for å få tilgang på nok informanter. Studien har fordelen av å ha hatt en oppstart sammen med en medstudent som har gitt mulighet til refleksjoner og ulike perspektiv i utviklingen av designet. Det har også styrket oppgaven å ha fått kontinuerlig veiledning med konstruktive tilbakemeldinger.

Videre forskning omkring helsen til ledere ved norske asylmottak bør ta utgangspunkt i generelle krav identifisert i tidligere forskning i tillegg til krav og ressurser identifisert i denne studien. Det bør undersøkes hvor stor effekt de ulike kravene og ressursene har på ledernes

opplevelse av utmattelse og engasjement, og da særlig hvordan ledernes manglende opplevelse av å kunne påvirke rammene til driften henger sammen med det mer tradisjonelle kontrollbegrepet og dens relasjon til utbrenthet. Funnene i denne studien antyder også at krav seg i mellom kan ha negative effekter på hverandre, og slike sammenhenger kan være en utvikling av JDR modellen.

Videre forskning bør også utvide fokuset til å gjelde ansatte som har mer direkte kontakt med beboerne, og også andre typer avdelinger for enslige mindreårige flyktninger og tilrettelagt avdeling. Forskningen bør også utvides til kvantitative studier for å få et bedre innblikk i hvordan jobbkrav og ressurser henger sammen med helseutfall og prestasjon i arbeidet. Ikke minst er det humanitære aspektet omkring hvordan beboerne påvirkes av arbeidsmiljøet til de ansatte et viktig fokus for framtidig forskning.

Når det gjelder implikasjon for dagens praksis kan det være hensiktsmessig å rette fokus mot det politiske nivået som i større grad bør inkludere de som faktisk setter politiske avgjørelser ut i praksis, nemlig ledere ved asylmottakene. Grunnen til dette er at de har et overordnet ansvar for å legge til rette for god psykisk og fysisk helse på arbeidsplassen. Psykologer som arbeider veiledende med ledere på asylmottak bør ha innsikt i hvilke krav og ressurser de møter for å best mulig kunne motivere til tiltak som fremmer positive helseprosesser og motivasjonsprosesser.

Funnene kunne lett settes i sammenheng med tidligere identifiserte jobbkrav og jobbressurser, og senere kvantitative undersøkelser bør undersøke om funnene i dette studiet har de antatte sammenhengene ut fra JDR modellen. Schaufeli og Taris (2014) sin omformulering av jobbkrav og jobbressurser bidro til å sette funnene i en kontekstuell sammenheng.

Konklusjon

Oppgaven viser hvordan arbeidsmiljøet til ledere ved fire norske ordinære asylmottak er preget av ulike krav og ressurser. Jobbressursene ser ut til å legge til rette for engasjement både innad i kollegiet og i møte med beboerne, noe som kan henge sammen med god prestasjon, samtidig som jobbkravene er av en karakter som vanskelig lar seg moderere av jobbressursenes karakter. Positive utfall er identifisert, mens negative helseutfall bør være utgangspunkt for senere forskning på feltet.

Referanser

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170-180. doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of stress management*, 10(1), 16-38. doi: 10.1037/1072-5245.10.1.16
- Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423-440. doi: 10.1037/1072-5245.13.4.423
- Berg, B., Lauritsen, K., Meyer, M., Neumayer, S. M., Tingvold, L., & Sveaass, N. (2005). "Det hainnle om å leve...": Tiltak for å bedre psykisk helse for beboere i asylmottak (STF50 A05054). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2430226>
- Berntson, E., Wallin, L., & Härenstam, A. (2012). Typical situations for managers in the swedish public sector: Cluster analysis of working conditions using the job demands-resources model. *International Public Management Journal*, 15(1), 100-130. doi: 10.1080/10967494.2012.684026
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Brekke, J. (2004). While we are waiting: Uncertainty and empowerment among asylum-seekers in sweden (Report 2004:10). Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/177553/R_2004_10.pdf?sequence=3
- Caruso, C. C. (2006). Possible broad impacts of long work hours. *Industrial health*, 44, 531-536.
- Corin, L., & Björk, L. (2017). Job demands and job resources in human service managerial work an external assessment throughwork content analysis. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(4), 3-28. doi: 10.19154/njwls.v6i4.5610

- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834-848. doi: DOI: 10.1037/a0019364
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management, 25*(3), 357-384. doi: 10.1177/014920639902500305
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499-512. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499
- Ghazinour, M., Hansson, J., Lauritz, L. E., Mojgan, P., Sundqvist, J., Wimelius, M. E., & Ögren, K. (2014). Avvisningar och utvisningar av ensamkommande flyktingbarn: Om effektivitet, värdighet och barnens bästa från tjänstemäns och gode mäns perspektiv (Umeå universitet 2014, nr 3). Hentet fra <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:754906/FULLTEXT01.pdf>
- Goetzl, R. Z., & Ozminkowski, R. J. (2008). The health and cost benefits of work site health-promotion programs. *Annual Review of Public Health, 29*, 303-323. doi: 10.1146/annurev.publhealth.29.020907.090930
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of management review, 30*(3), 472-491.
- Harnois, G., & Gabriel, P. (2000). Mental health and work: Impact, issues and good practices (WHO/MSD/MPS/00.2). Hentet fra <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/gladnetcollect/222>
- Hem, K. G. (2011). Bedriftenes kostnader ved sykefravær (SINTEF A19052 - Åpen). Hentet fra <http://www.sintef.no/contentassets/5c5963abef68468a9f22c5b5c3af201a/kostnader-sykefrav2011.pdf>
- Hoel, H., Sparks, K., & Cooper, C. L. (2001). The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment Hentet fra http://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_108532/lang--en/index.htm
- Howitt, D. (2010). Qualitative interviewing. I D. Howitt (Red.), *Introduction to qualitative methods in psychology* (s. 57-88). New Jersey: Pearson.

- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the job demand–control (-support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1-35. doi: 10.1080/02678371003683747
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the swedish working population. *American journal of public health*, 78(10), 1336-1342.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity ad the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social work*, 32(3), 5-25. doi: 10.1080/03643100801922357
- Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., & Roman, P. M. (2009). Turnover intention and emotional exhaustion "at the top": Adapting the job demands-resources model to leaders of addiction treatment organizations. *Journal of occupational health psychology*, 14(1), 84-95. doi: 10.1037/a0013822
- Kutney-Lee, A., McHugh, M. D., Sloane, D. M., Cimiotti, J. P., Flynn, L., Neff, D. F., & Aiken, L. H. (2009). Nursing: A key to patient satisfaction. *Health Affairs*, 28(4), 669-677. doi: 10.1377/hlthaff.28.4.w669
- Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36(3), 378-397. doi: 10.1108/00483480710731338
- Larruina, R., & Ghorashi, H. (2016). The normality and materiality of the dominant discourse: Voluntary work inside a dutch asylum seeker center. *Journal of Immigrant & Refugee Studies*, 14(2), 220-237. doi: 10.1080/15562948.2015.1131877
- Lauritsen, K., & Berg, B. (1999). *Mellom håp og lengsel: Å leve i asylmottak*. Trondheim: SINTEF Teknologiledelse.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer.
- Maslach, C. (1982). Understanding job burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. I W. S. Paine (Red.), *Job stress and burnout* (s. 29-40). Beverly Hills, CA: Sage.

- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Mbi maslach burnout inventory manual* (3. utg.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. doi: 10.1108/13620430910966406
- NOU 2011:10. (2011). I velferdsstatens venterom: Mottakstilbudet for asylsøkere Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/78ca1005cf834de8961f06357c91aa92/no/pdfs/nou201120110010000dddpdfs.pdf>
- Nylander, P., Lindberg, O., & Bruhn, A. (2011). Emotional labour and emotional strain among swedish prison officers. *European Journal of Criminology*, 8(6), 469-483. doi: 10.1177/1477370811413806
- Overskeid, G. (2009). Dårlige følelser på jobb og betraktninger om hva man kan gjøre med dem. I P. Ø. Saksvik & K. Nytrø (Red.), *Klinisk organisasjonspsykologi* (s. 13-40). Trondheim: Cappelen Damm AS.
- Pasient- og brukerrettighetsloven. (2016). *Lov om pasient- og brukerrettigheter*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-63>.
- Preston, M. S. (2015). Case manager job strain in public child welfare agencies: Job demands and job control's additive effects, and instrumental feedback's mediating role. *Children and Youth Services Review*, 54, 30-40. doi: 10.1016/j.childyouth.2015.04.010
- Puthooppambal, S. J., Ahlberg, B. M., & Bjerneld, M. (2015). 'It is a thin line to walk on!': Challenges of staff working at swedish immigration detention centres. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 10, 1-11. doi: 10.3402/qhw.v10.25196
- Rafferty, Y., Friend, R., & Landsbergis, P. A. (2001). The association between job skill discretion, decision authority and burnout. *Work & Stress*, 15(1), 73-85. doi: 10.1080/02678370120791
- Rainey, H. G., & Chun, Y. H. (2005). Public and private management compared. I E. Ferlie, L. E. Lynn Jr & C. Pollitt (Red.), *The oxford handbook of public management* (s. 72-102). Oxford: Oxford University Press.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. USA: Sage.
- Robinson, K. (2013a). Supervision found wanting: Experiences of health and social workers in non-government organisations working with refugees and asylum seekers. *Practice*, 25(2), 87-103. doi: 10.1080/09503153.2013.775238

- Robinson, K. (2013b). Voices from the front line: Social work with refugees and asylum seekers in Australia and the UK. *British Journal of Social Work*, 1-19. doi: 10.1093/bjsw/bct040
- Schaible, L. M., & Gecas, V. (2010). The impact of emotional labor and value dissonance on burnout among police officers. *Police Quarterly*, 13(3), 316-341. doi: 10.1177/1098611110373997
- Schat, A. C., & Kelloway, E. K. (2000). Effects of perceived control on the outcomes of workplace aggression and violence. *Journal of occupational health psychology*, 5(3), 386-402. doi: 10.1037/1076-8998.5.3.386
- Schat, A. C., & Kelloway, E. K. (2003). Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: The buffering effects of organizational support. *Journal of occupational health psychology*, 8(2), 110-122. doi: 10.1037/1076-8998.8.2.110
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463. doi: 10.1108/CDI-02-2015-0025
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. I G. F. Bauer & O. Hämmig (Red.), *Bridging occupational, organizational and public health* (s. 43-68). Nederland: Springer.
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in hrd. *Human resource development review*, 11(2), 156-181. doi: 10.1177/1534484312438211
- Solheim, J. (1990). *Her har du ditt liv: Asylsøker mottaket som sosialt system*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Spector, P. E. (2006). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (4. utg). Hoboken, NJ: Wiley.
- Sundqvist, J., Hansson, J., Ghazinour, M., Ögren, K., & Padyab, M. (2015). Unaccompanied asylum-seeking refugee children's forced repatriation: Social workers' and police officers' health and job characteristics. *Global journal of health science*, 7(6), 215-225. doi: 10.5539/gjhs.v7n6p215

- Söderfeldt, B., Söderfeldt, M., Muntaner, C., O'Campo, P., Warg, L.-E., & Ohlson, C.-G. (1996). Psychosocial work environment in human service organizations: A conceptual analysis and development of the demand-control model. *Social Science & Medicine*, 42(9), 1217-1226. doi: 10.1016/0277-9536(95)00231-6
- UDI. (2008a). *Krav til beboermedvirkning i ordinære statlige mottak*. (RS 2008-034). Hentet fra <https://www.udiregelverk.no/no/rettskilder/udi-rundskriv/rs-2008-034/>.
- UDI. (2008b). *Krav til etiske retningslinjer for statlige mottak*. (RS 2008-032). Hentet fra <https://www.udiregelverk.no/no/rettskilder/udi-rundskriv/rs-2008-032/>.
- UDI. (2012). *Reglement for drift av statlige mottak*. (RS 2011-003). Hentet fra [https://www.udiregelverk.no/no/rettskilder/udi-rundskriv/rs-2011-003/ - _Toc282606476](https://www.udiregelverk.no/no/rettskilder/udi-rundskriv/rs-2011-003/_Toc282606476).
- UDI. (2015a). *Krav til returarbeid i mottak*. (RS 2012-019). Hentet fra <https://www.udiregelverk.no/no/rettskilder/udi-rundskriv/rs-2012-019/>.
- UDI. (2015b). *Tilsyn/etterkontroll*. (IM 2012-007). Hentet fra <https://www.udiregelverk.no/no/rettskilder/udi-interne-meldinger/im-2012-007/>.
- UDI. (2016a). *Krav til bemanning og kompetanse i ordinære statlige mottak*. (RS 2010-084). Hentet fra <https://www.udiregelverk.no/no/rettskilder/udi-rundskriv/rs-2010-084/>.
- UDI. (2016b). *Krav til innkvarteringstilbud i ordinære mottak*. (RS 2008-031). Hentet fra [https://www.udiregelverk.no/no/rettskilder/udi-rundskriv/rs-2008-031/ - attachment](https://www.udiregelverk.no/no/rettskilder/udi-rundskriv/rs-2008-031/-attachment).
- UDI. (2017a). Beboere i asylmottak etter uke (2015). Hentet 05.04, 2017, fra <https://www.udi.no/statistikk-og-analyse/statistikk/belegg-i-mottak-per-uke-2015/>
- UDI. (2017b). Hvor mange søkte om beskyttelse? Hentet 05.04, 2017, fra <https://www.udi.no/statistikk-og-analyse/arsrapporter/tall-og-fakta-2015/faktaskriv-2015/hvor-mange-sokte-om-beskyttelse/>
- UDI. (2017c). Ulike typer asylmottak. Hentet 01.05, 2017, fra <https://www.udi.no/en/asylum-reception-centres/onsker-a-drive-mottak/ulike-typer-asylmottak/>
- UDI. (2017d). *Årsrapport 2016 for utlendingsdirektoratet*. Oslo: Utenriksdirektoratet Hentet fra https://www.udi.no/globalassets/global/aarsrapporter_i/arsrapport-2016-for-utlendingsdirektoratet.pdf.
- Valenta, M., & Berg, B. (2010). User involvement and empowerment among asylum seekers in norwegian reception centres: Brukermedvirkning blant beboere i norske asylmottak. *European Journal of Social Work*, 13(4), 483-501. doi: 10.1080/13691451003603406
- Valenta, M., Thorshaug, K., & Indrebø, K. (2010). Ansatte med flyktning- og innvandrerbakgrunn i asylmottak: Erfaringer fra statlige mottak for asylsøkere som

drives av hero norge (Rapport 2010), Hentet fra
[https://samforsk.no/SiteAssets/Sider/publikasjoner/HERO-rapporten 2010
webvesjon.pdf](https://samforsk.no/SiteAssets/Sider/publikasjoner/HERO-rapporten%2010%20webvesjon.pdf)

Valenta, M., Thorshaug, K., Molden, T. H., Berg, B., & Kjærre, H. A. (2010). Avviste asylsøkere og ventemottaksordningen. Mellom passiv tvang og aktiv returassistanse
Hentet fra [https://samforsk.no/SiteAssets/Sider/publikasjoner/Evaluering av
ventemottaksordningen rapporten.pdf](https://samforsk.no/SiteAssets/Sider/publikasjoner/Evaluering%20av%20ventemottaksordningen%20rapporten.pdf)

Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & stress*, *13*(2), 87-114. doi: 10.1080/026783799296084

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, *14*(2), 121-141. doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121

Fotnoter

¹ Karoline Storjord Hanssen skriver hovedoppgave om arbeidsmiljøet blant ansatte som har tettere kontakt med beboere. Det er per dags dato pågående arbeid uten fastsatt tittel.

Appendiks

Appendiks A: Intervjuguide

BAKGRUNNSINFORMASJON

Antall år i yrket: 0-2 år _ 2,1-5 år _ 5,1-10 år _

Alder: 18-30 år _ 30,1-45 år _ 45,1-65 år _

Stillingskategori (leder, mellomleder, etc.):

Typiske arbeidsoppgaver:

Del 1: Opplevelser av arbeidsmiljøet

1. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på en skala fra -5 til +5 der minus er dårlig og pluss er bra?
 - a. Hvordan vil du kommentere denne vurderingen?

Del 2: Forventninger

1. Hvilke forventninger opplever du at eksterne samarbeidsinstanser har til ditt arbeid?
2. Hvilke forventninger opplever du at beboere har til ditt arbeid?
3. Hvilke forventninger opplever du at
 - a. ledelsen har til ditt arbeid?
 - b. dine kolleger har til ditt arbeid?

Del 3: Faktorer i arbeidsmiljøet

1. Hvilke ressurser har du i arbeidet du gjør?
2. Kan du fortelle om aspekter i arbeidet hvor du kunne tenkt deg større innflytelse/påvirkning?

Del 4: Spesielle hendelser

1. Har du under tiden du har arbeidet her opplevd noen spesielle hendelser?

Andre kommentarer

- Har du noe å tilføye?
- Er det noe jeg ikke har spurt om som du føler jeg burde spurt om?
- Er det viktig informasjon jeg ikke har fått med?

Appendiks B: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Arbeidsmiljø i en flerkulturell kontekst - Hvordan ansatte på asylmottak opplever sitt arbeidsmiljø.

Bakgrunn og formål

Formålet med studiet er å kartlegge arbeidsmiljø på asylmottak og undersøke hvordan du som ansatt opplever arbeidsdagen din. Vi ønsker å undersøke kjennetegn ved arbeidsmiljøet på asylmottak og opplevelser av normale arbeidsdager og eventuelt spesielle hendelser. Den personlige erfaring er viktig for oss, da dette vil reflektere krav og ressurser på arbeidsplassen, og anbefalinger til andre mottak og ansatte i din situasjon. Prosjektet gjennomføres som en hovedoppgave, som er den avsluttende oppgaven ved profesjonsstudiet i psykologi ved Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet. Prosjektet gjennomføres av to studenter med oppfølging fra veileder (Britt-Marie Drottz Sjøberg) ved universitetet.

Utvalget velges ut gjennom kontakt med lederen ved asylmottaket. Lederen formidler informasjonen videre til sine ansatte, og ansatte som sier seg villig til å delta gir sitt samtykke til dette.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studiens datainnsamling gjøres gjennom personlige intervju med ansatte. Disse varer i mellom 45-60 minutter. Spørsmålene vil omhandle ulike trekk ved arbeidsmiljøet og arbeidsdager. Her inngår blant annet ressurser og utfordringer som ansatte opplever. Informasjonen registreres på ikke-digitalt lydbånd.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. De som har tilgang til opplysningene du gir er de to studentene som gjennomfører prosjektet og veileder ved universitetet. For å oppnå konfidensialitet lagres informasjonen innelåst. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen, da kodenavn brukes for både personer og asylmottak i rapporten.

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 31.12.2016. Informasjon som blir gitt i intervjuet destrueres når prosjektet er godkjent.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du ønsker å trekke deg vil informasjonen du har delt bli slettet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Lovise Grape (95243785), Karoline Hanssen (47252728) eller veileder Britt-Marie Drottz Sjøberg (73597485).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS, og til Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK).

Samtykke til deltakelse i studien

Dersom du stiller opp på intervju til avtalt tid samtykker du til å delta som informant i dette studiet.