

Hanne Næss Kjøsnes

Rustet mot uvær: Hvordan personell i Statens Naturoppsyn mestrer en krevende arbeidshverdag

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse

Veileder: Kristian Firing

Mai 2020

Forord

Denne oppgaven har jeg skrevet som en avsluttende del av masterprogrammet i organisasjon og ledelse på NTNU. Studiet har inneholdt spesialisering i relasjonsledelse. Jeg føler meg privilegert som har fått ta denne utdanningen. Den har ikke bare gitt meg godt faglig påfyll i jobbsammenheng, den har samtidig bidratt til en mental utvikling på det personlig planet. Selv om denne reisen har gitt meg mye, legger jeg ikke skjul på at det har vært krevende å kombinere med full jobb og familieliv. Motivasjonen har gått i bølgedaler, både gjennom denne masteroppgaven og gjennom de andre modulene i forkant.

Det er mange jeg må takke for at jeg kom i mål med denne oppgaven. For det første vil jeg rette en stor takk til Miljødirektoratet og Statens Naturoppsyn for at de har latt meg studere deler av deres virksomhet. I tillegg til alle informantene. Jeg er ydmyk over tillitten dere har vist meg ved å ha delt noen av deres innerste tanker med meg. Det har vært en spennende reise å få tatt del i deres historier.

Min egen arbeidsplass har også vært støttende til denne oppgaven, oppmuntrende ord fra gode kollegaer har betydd mye. En annen meget viktig person for meg i denne prosessen har vært min unike veileder. Du har vist vei med din solide erfaring, alltid stilt opp og svart på mine uendelige spørsmål og ikke minst din overbevisende tro på at dette skal jeg klare. I tillegg til din faglige støtte, har du også sett meg som menneske i denne prosessen og bidratt til at jeg har holdt hodet over vann. Tusen takk Kristian Firing!

Til slutt, og ikke minst, må jeg få takke min fantastiske familie. Foreldrene mine som har stilt opp som barnevakt og heiet på meg hele veien og min kjære mann og hverdagshelt Nicholas. Hverdagen hadde ikke gått opp uten deg, tusen takk! Jeg ser fram til mer tid sammen med deg og vår flotte familie som snart blir en til.

Malvik, 6.mai 2020

Hanne Ness Fosnes

Sammendrag

I denne studien tar jeg et dypdykk i den krevende arbeidshverdagen til feltarbeiderne i Statens Naturoppsyn (SNO). SNO er en del av Miljødirektoratet og er miljøforvaltningens operative feltorgan. Denne studien hadde som formål å få større innsikt i det psykososiale arbeidsmiljøet til feltarbeiderne i SNO og bidra til økt stressmestring over tid. Det har ledet fram til følgende problemstilling: Med bakgrunn i en stressende arbeidshverdag, hvilke medierende faktorer oppleves som viktige blant feltarbeiderne for å mestre krevende hendelser i SNO?

Jeg har valgt en kvalitativ, fenomenologisk metode for å svare på problemstillingen. Seks feltarbeidere som enten jobbet med rovvilt, motorferdselkontroll eller var med på sanering av en villreinsflokk i Nordefjell, ble intervjuet. Gjennom analysen, som besto av koding og kategorisering, kom jeg fram til fire hovedkategorier som var viktige medierende faktorer for å mestre krevende hendelser blant feltarbeiderne.

De fire funnene som utpekte seg som medierende faktorer i det psykososiale miljøet som var viktige for å tåle den mentale belastningen man kan oppleve som feltarbeider i SNO var:

- 1) Sosial støtte. Det er informasjonsstøtte som utpeker seg, der de opplever å ha flere støttespillere de kan ringe internt i SNO og Miljødirektoratet. I forhold til organisasjonskulturen er det funn som tyder på at det ikke er en utbredt kultur for å snakke om emosjonelle aspekter på jobb.
- 2) Ledelse. Denne studien har ikke undersøkt om feltarbeidere opplever å ha relasjonelle ledere i dag. Det er funn på at feltarbeiderne ønsker ledere som engasjerer og bryr seg om dem som mennesker. Det er også funn på at de i større grad ønsker en relasjonell leder enn en faglig dyktig leder.
- 3) Debrifing. Når det gjelder debrifing, så er opplevelsene varierte. Noen feltarbeidere opplever stor grad av debrifing, mens andre opplever manglede debrifing. Dersom det gjennomføres, tenderer det mot en teknisk debrifing. I den grad det utføres debrifing på ulike mindre hendelser, er denne uformell og gjennomført i bilen etter oppdrag eller på en koe på fjellet.
- 4) Emosjonell intelligens. De fleste feltarbeiderne har tatt lærdom gjennom negative erfaringer som har gjort de bedre rustet til å håndtere krevende situasjoner. Når det gjelder emosjonell åpenhet, så er det stor variasjon her. Sagt på en annen måte, det er kanskje her potensialet for utvikling ligger.

Studiens funn og potensial er å etterstrebe en organisasjonskultur der det er rom for å vise sin sårbare side på jobb. En slik organisasjonskultur vil legge et godt grunnlag for en lærende og utviklende arbeidsplass der det psykososiale arbeidsmiljøet er den viktigste medierende faktoren for å håndtere krevende situasjoner som oppstår. Gode relasjonelle ledere er sentralt for å lykkes i dette arbeidet, og det kan ligge et uforløst potensial i å vektlegge debrifing av større og mindre krevende hendelser.

Denne studien håper jeg kan være nyttig for SNO som organisasjon, slik at funnene kan bidra til fortsatt økt fokus på deres psykososiale arbeidsmiljø. Jeg håper at denne studies fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet, og de fire funnene kan være relevant for andre «operative organisasjoner», for eksempel politiet, vektere og tollere, eller innenfor helse, politikk og skole.

Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag

Innledning	6
Teori	8
Stressende arbeidshverdag	8
Stress	8
Reaksjoner på stress	9
Akutt stress versus akkumulativ stress	9
Medierende faktorer	10
Sosial støtte	10
Organisatorisk forhold	11
Ledelse	12
Tillit fra ledelsen	13
Teknologi og tillit	13
Debriefing	14
Individuelle forhold	15
Kontekst og metode	17
Kontekst	17
Statens Naturoppsyn	17
Trusler og trakassering	17
Fokus på HMS	17
Metode	18
Forskerens ståsted/Forskerrollen	18
Datainnsamling	18
Analyse av data	20
Kvalitet i studien	21
Reliabilitet og validitet	21
Troverdighet	22
Etiske forhold	22
Studiens funn om psykososialt arbeidsmiljø	24
Sosial støtte	24
Ledelse	28
Debriefing	30
Emosjonell intelligens	33
Diskusjon	36
Hvorfor emosjoner?	36

Hvorfor rødvin?	37
Hvorfor faglige og relasjonelt lederskap?	38
Hvorfor psykososialt arbeidsmiljø?	39
Praktiske implikasjoner	39
Tid og arena for debrifing	39
Kulturen – gode prosesser på gang	40
Studiens styrker og svakheter	41
Generalisering	41
Studiens potensiale for videre forskning	41
Avsluttende kommentarer	42
Litteraturhenvisning	43

Tabeller

Tabell 1: Illustrasjon av kode- og kategoriseringsprosessen. 20

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring.....47

Vedlegg 2: Intervjuguide.....50

Innledning

Begrepet «Statens Naturoppsyn» gir assosiasjoner til norske fjell og vidder, Edvard Grieg, Bjørnstjerne Bjørnson og «Ja vi elsker dette landet», og til de menneskene som har fått i oppdrag å drive oppsyn og vokte over denne naturen på vegne av staten Norge - så lenge man ikke leser nyhetene. Norske medier rapporterer: «Heftig snøskuterkrangel på gårdstun i Midtre Gauldal» (Lervik, 2018), «Vi opplever ubehagelige konfrontasjoner når vi gjør tilsyn» (Kilnes, 2018). «Statlig nedskyting av villrein i Nordfjella er avsluttet» (Barth-Nilsen & Andreassen, 2018) og «SNO-representant fikk dekkene skåret opp – nå betaler ulvemotstandere for nye dekk» (Christensen, 2018). Slike overskrifter er en «turn off» for naturromantikken og vitner om at det kan være stressende å jobbe som feltarbeider i Statens Naturoppsyn.

Jeg er har stor respekt for organisasjonen Statens Naturoppsyn (SNO) og menneskene som jobber der. Både feltarbeiderne og ledelsen har høy faglig kunnskap og de har en HMS-avdeling som jobber for kontinuerlig forbedring. Dette er en virksomhet som i mine øyne tar HMS på alvor og ser verdien av sine ansatte. Samtidig kan det være at det er noe de ikke ser, negative trekk de ikke er bevisst eller potensial som ikke realiseres. Min intensjon som forsker er å utforske det uforløste og gi et bidrag som gjør at SNO kan stå bedre rustet i fremtiden. Det er med stor ydmykhet jeg gjennom denne studien tar et dypdykk inn i feltarbeidernes arbeidshverdag. Feltarbeiderne i SNO kan ha en krevende arbeidshverdag, nettopp derfor er målsettingen med denne studien å få større innsikt i det psykososiale arbeidsmiljøet til feltarbeiderne i SNO og bidra til økt stressmestring over tid.

I 2005 ble det gjennomført en evaluering av SNO etter ønske fra Stortinget. Rapporten konkluderer med at «SNO har gitt økt oppmerksomhet til nasjonale natur- og miljøverdier, og har gitt et mer effektivt og profesjonalisert oppsyn sammenlignet med de tidligere oppsynsordningene til miljøforvaltningen» (Falleth & Saglie, 2005, s 8). Man skriver også at «SNO har i det store og hele utviklet lokale samarbeidsforhold om naturoppsyn med forvaltningsmyndigheter, politi og lokale oppsynsordninger» (Falleth & Saglie, 2005, s 8). Det poengteres likevel at det er gråsoner mellom oppgavene til SNO og forvaltningsmyndighetene som kan gi grunnlag for rollekonflikt. I tillegg pekes det på at det er en maktkamp som gir seg utslag i konkurranse om oppgaver og midler mellom oppsynsordninger, politiet og forvaltningen knyttet til naturoppsynet. Rapporten går ikke inn på hvordan disse rollekonfliktene kan påvirke feltarbeiderne i SNO.

Interne kartlegginger som arbeidsmiljøundersøkelsen Miljødirektoratet gjennomfører hvert andre år, samt ROS-analysen som er gjort, viser at feltarbeiderne i SNO er utsatt for trusler og trakassering på bakgrunn av sitt yrke (T. Lyse, personlig kommunikasjon, 2.mars 2020). Det er forhold som kan tyde på at feltarbeiderne i SNO har en del emosjonelle krav i sitt yrke. Emosjonelle krav kan oppstå i yrker der arbeidstakeren har direkte kontakt med kunder, klienter eller pasienter som kan være emosjonelt belastende. I situasjoner der det blir en ubalanse mellom den ansattes uttrykte følelser og faktiske følelser, kan det oppstå emosjonell dissonans (Indregard, Nielsen & Knardahl, 2016). Det er sammenhengen mellom emosjonelle krav og helse. Emosjonell dissonans kan føre til psykiske helseplager (Johannessen, Tynes & Sterud, 2013), forhøyet risiko for arbeidsulykker (Johannessen, Gravseth & Sterud, 2015) og høyt sykefravær (Aagestad, Johannessen, Tynes, Gravseth & Sterud, 2014).

Rammene for feltarbeidernes arbeid er forankret i norsk lovgivning gjennom oppdrag og mandat til SNO. Det er likevel mange som har ulike og sterke meninger om feltarbeidernes yrke og hvordan det skal utøves. Et særtrekk ved feltarbeidernes arbeidssituasjon er at de er spredt over hele landet med kontor lokalisert i distriktene, der

mange jobber mye alene eller sammen med få kollegaer. En slik arbeidshverdag får meg til å tenke på hvordan det er mulig å utvikle et godt psykososialt arbeidsmiljø i en slik organisasjon. Presseoppslag og arbeidsmiljøundersøkelser forteller meg at det kan være stressende å jobbe som feltarbeider i SNO. Og med feltarbeiderne spredt over hele landet, var jeg nysgjerrig på hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet var i en slik organisasjon. Denne nysgjerrigheten utløste min vilje til forskning. Gjennom møter og samtaler møtte jeg en rekke fantastiske mennesker: Folk som var tøffe nok til å gjøre jobben sin, men som samtidig var sårbare nok til å innrømme at noen hendelser var vanskelige å håndtere. Midt i dette åpne, hørte jeg følgende om arbeidsmiljøet «*der er det nok fast ansatte, eller miljøet – det er jo 100 stålmenn og 10 stålkvinner da ... det er ikke ting det blir pratet mye om*». For meg er det derfor interessant å se nærmere på hvordan disse emosjonelle jobbkravene påvirker feltarbeiderne og hvordan man håndterer slike krevende hendelser. Det har ført frem til følgende problemstilling: *Med bakgrunn i en stressende arbeidshverdag, hvilke medierende faktorer oppleves som viktige blant feltarbeiderne for å mestre krevende hendelser i SNO?*

For å avgrense min problemstilling, ønsker jeg å rette fokuset mot de feltarbeiderne som driver mest med kontrollerende virksomhet, rovvilt og uttak av villrein i forbindelse med CWD¹. Denne avgrensningen gjør jeg på bakgrunn av min forforståelse som jeg har fått gjennom min jobb i bedriftshelsetjenesten deres. Jeg antar at feltarbeiderne innenfor disse arbeidsoppgavene er mest utsatt for krevende situasjoner med tanke på psykososiale forhold.

Jeg ønsker å utforske problemstillingen gjennom ulike prosesser og perspektiver. Studiens design og oppbygging fremgår av oppgavens videre oppbygging. Kapittel 2, teori, gir innsikt i sentrale begreper og teorier for å forstå oppgavens kontekst, problemstilling og videre utforskning. Kapittel 3, metode og kontekst, beskriver mer av arbeidshverdagen i SNO og redegjør for studiens metodiske design, tilnærming, kvalitet og etikk. Kapittel 4, resultater, presenterer oppgavens empiriske funn og analyse av disse. Kapittel 5, diskusjon, innebærer en videre diskusjon av funnene opp mot teori og peker på oppgavens praktiske implikasjoner, studiens styrker og begrensninger, samt behov for videre forskning. Kapittel 6, avsluttende kommentarer, understreker min takknemlighet og ydmykhet samtidig som det oppsummerer et mulig læringspotensial for medarbeideren i SNO.

¹ CWD: Chronic Wasting Disease. En dyresykdom som på norsk betegnes som skrantesyke.

Teori

I dette kapitlet vil jeg gi innsikt i sentrale begreper og teorier for å forstå oppgavens kontekst, problemstilling og videre utforskning. Studiens problemstilling adresserer teori langs to ulike linjer. Jeg vil først redegjøre for dette med en stressende arbeidshverdag. Dette aktualiserer teori knyttet til stress, både stressorer og stressreaksjoner. Hovedfokuset i teorikapitlet vil være på de medierende faktorer. Dette peker mot en rekke begreper knyttet til hvordan stress kan reduseres, herunder begreper som sosial støtte, organisatoriske forhold, ledelse, individuelle forhold og debrifing.

Stressende arbeidshverdag

En stressende arbeidshverdag er en prosess bestående av ulike stressorer og stressreaksjoner, noe som har innslag av både akutte hendelser og summen av mange små hendelser.

Stress

Begrepet stress har blitt definert og brukt på ulike måter innenfor ulike fagfelt. Stressforskere som McGrath og Lazarus definerer stress i en ramme som betrakter stress som opplevelsen av muligheter og trusler som individet persiperer som viktige, og som det opplever å ikke kunne håndtere (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Denne definisjonen gir rom for at stress både kan være positiv i form av muligheter og negativt i form av trusler. I tillegg vektlegger den at det er et samspill mellom individet og miljø. Videre ivaretas det kognitive aspektet med ordet viktige. Det er individets subjektive oppfatning og tolkning som bestemmer om det er stressende eller ikke. Det som kan oppleves som en stressende situasjon for et individ trenger ikke oppleves som stressende for andre

Videre i oppgaven ønsker jeg å ta utgangspunkt i Ursin og Eriksens kognitive aktiveringsteori om stress (Cognitive Activation Theory of Stress; CATS) (Eid & Harris, 2018). Den beskriver hvordan individets tidligere erfaringer og tanker påvirker stressreaksjonene. Den enkeltes tanker kan også avgjøre om individet får en negativ opplevelse av stressbelastningen som kan føre til sykdom eller om belastningen oppleves som trening som gjør individet mer i stand til å håndtere lignende situasjoner i fremtiden (Eid og Harris, 2018).

Stressituasjonen er belastningen personene blir utsatt for. Den kan forekomme på ulike arenaer og variere i omfang og intensitet. I denne oppgaven er jeg opptatt av belastningen som man kan utsettes for på arbeid, men en slik belastning kan også forekomme på hjemmearena, sosial arena eller privat arena. Belastningen kan være av fysisk og miljømessig karakter som for eksempel kulde, støy eller værforhold, men den kan også være av psykologisk karakter som eksempelvis konflikter mellom kollegaer eller en tredjepart, tidspress eller uavklarte roller.

Hva individet tenker og tolker om belastningen er avgjørende for om stresset oppleves som negativt eller positivt. Hvis individet har en forventning om at denne belastningen er noe som det kan mestre, blir situasjonene sett på som trening og ifølge CATS' definisjon på mestrings - en positiv respons-utfallsforventning. Det er altså individets tanker og forventning om utfallet som er avgjørende for stressreaksjonen, ikke selve resultatet av situasjonen. Dersom individet tenker at det ikke har mulighet til å påvirke situasjonen verken den ene eller andre retningen, defineres det som hjelpeløshet. Tenker individet at det er en sammenheng mellom det det foretar seg og utfallet av situasjonen, men utfallet er negativt, kalles det håpløshet. Begge disse er tanker som kan føre til vedvarende stressbelastning som kan gi helseproblemer. Håpløshet antas å ha verre negativ effekt på grunn av at det sannsynligvis innebærer skyldfølelse for den enkelte.

I tillegg til å tolke belastningen man blir utsatt for, tolker man også de fysiologiske reaksjonene på belastningen. Dersom man tenker at for eksempel hjertebank og økt svette er noe helsefarlig, vil dette bidra til å opprettholde aktiveringen. Tenker man at dette er normale reaksjoner på en stressbelastning, vil disse i større grad avta når belastningen/trusselen er over. Dette kan gjøre at personen kommer inn i en negativ spiral, selv om den i utgangspunktet hadde normale reaksjoner på en situasjon som skulle bidra til at personen presterte bedre (Eid & Harris, 2018).

Reaksjoner på stress

Reaksjoner på stress kan være akutt eller kronisk. Det trenger ikke kun være negative konsekvenser på reaksjonene, noen reaksjoner kan ha positive effekt som for eksempel økt motivasjon, bedre reaksjon og klarer tekning (Flin, 1996). Reaksjonene kan være av ulikt omfang og varighet. Noen reaksjoner kan komme under selve situasjonen, mens noen kan oppstå i ettertid. Vi kan dele inn reaksjonene i fysiologiske, emosjonelle, atferdsmessige og kognitive (Flin, 1996).

Fysiologiske reaksjoner på en stressituasjon kommer av at kroppen skiller ut mer av stresshormonet kortisol. Det gir økt aktivering av det sympatiske nervesystem og mindre av det parasympatiske nervesystemet. Kroppen gjør seg klar til å «kjempe» eller «flykte» fra situasjonen. Det kan gi fysiske symptomer som blant annet økt puls, svette, hjertebank, hyppigere og mer overflatisk pust, hyppige dobesøk, skjelving og økt muskelstyrke.

Atferdsmessige reaksjoner er hvordan man agerer når man er i situasjonen eller umiddelbart etterpå. Handlingen går av seg selv (drill), passivitet eller aggressivitet (kjemp, flykt eller frys). Etterreaksjoner kan være sosial tilbaketrekking, isolering, økt forbruk av alkohol og medisiner.

Kognitive reaksjoner kan være svekket eller skjerpet oppmerksomhet, konsentrasjonsvansker, opplevelse av kaos, beslutningsvansker og/eller fastlåsthet.

Emosjonelle reaksjoner kan deles inn i tre kategorier. Om stressituasjonen er en trussel kan det føre til angst, er situasjonen et tap kan det føre til sorg, går situasjonen på at man ikke skjønner ansvaret sitt kan det føre til skyld. Andre emosjonelle reaksjoner man kan få er sinne, frykt/redsel, uro, hjelpeløshet, fortvilelse og negativisme.

Det å skille mellom de ulike kategoriene av stressorer og stressreaksjoner kan være viktig for å forstå det stresset og de reaksjonene som oppstår i jobben som feltarbeider i SNO. Det er for eksempel forskjell på å oppleve trusler som fører til angst og det å ikke skjønne ansvaret sitt som fører til skyld, både stressorene og reaksjonene er forskjellige. En annen forskjell er skillet mellom akutt stress og stress som pågår over lang tid.

Akutt stress versus akkumulativ stress

Vi kan skille mellom to typer arbeidsrelatert stress, akutt stress og kronisk stress. Akutt stress er stress som oppstår i forbindelse med en kritisk hendelse eller en nødsituasjon (Flin, 1996). Ved akutt stress kan man få både umiddelbare reaksjoner på hendelsen og man kan få etter-reaksjoner. De umiddelbare reaksjonene henger sammen med menneskers forsvarssystem, og kjennetegnes ved den kjente fight, flight, freeze-responsen. Ubevisste prosesser i hjernen styrer reaksjonsmønsteret, og det er økt aktivering av det sympatiske nervesystemet. Handlingene skjer mer automatisk, uten tanke og beslutning. Etterreaksjoner på akutt stress oppstår når det akutte stresset opphører, og man mer bevisst kan ta innover seg det som har skjedd. Varigheten på etterreaksjonene avhenger av traumets art og styrke. Hvis hendelsen ikke bearbeides, kan etterreaksjonene vedvare og i verste fall utvikle seg til posttraumatisk stresslidelse (PTSD) (Fredriksen, 2007).

Med kronisk stress mener man stress som er knyttet til forhold på arbeidsplassen og individets reaksjoner på disse, over en lengre tidsperiode. Det kan her være relevant å skille mellom alvorlighetsgradene på stressbelastningene. De mindre krevende hendelsene som vi kan oppleve i vår arbeidshverdag, kan for eksempel være mindre konflikter mellom arbeidskollegaer, mange små avbrytelser eller utilstrekkelige ressurser for å utføre jobben. Negative hendelser som for eksempel sykdom eller karrieremessige tilbakeslag kan også utgjøre en stressbelastning. I følge CATS-teorien er det vår kognitive vurdering av stressbelastningen som avgjør om stressaktivering vedvarer og potensielt kan gi den enkelte helseplager. Det kan være forklaringen på individuelle forskjeller på tilsvarende stressbelastning. CATS-teorien gir likevel ikke forklaring på hvorfor ansatte som tilsynelatende mestrer belastningen de utsettes for, plutselig møter vegg. Selv om medarbeideren tilsynelatende håndterer gjentatte stressituasjoner, kan det til slutt føre til negativ stressreaksjon og sykdom. Denne teorien kan understreke at det er viktig med avkobling fra arbeidet selv om personen har en positiv mestringsforventning (Eid & Harris, 2018).

Jeg antar at både akutt og kronisk stress kan være en del av arbeidshverdagen blant feltarbeiderne i SNO, noe som adresserer behovet for medierende prosesser.

Medierende faktorer

Det er flere forhold som kan ha betydning for hvordan man håndterer krevende hendelser eller stressituasjoner. Innenfor stress og mestring kalles faktorer som øker eller reduserer virkningen av stress for medierende faktorer eller «buffere» (Flin 1996, s. 114-122). Nedenfor vil jeg redegjøre for følgende medierende faktorene: Sosial støtte, organisatoriske forhold, ledelse, debrifing, og individuelle forhold.

Sosial støtte

Sosial støtte fungerer som en «buffer» og reduserer effekten ulike stressorer har for individet (Viswesvaran, Sanchez & Fisher, 1999). Karasek & Thorell (1990) og Shumaker & Czajkowski (1994) peker på sosial støtte som en betydningsfull faktor for stress sett i sammenheng med hjerte- og karlidelser og sykefravær.

Begrepet sosial støtte ble innført av House i 1981, der sosial støtte beskrives som støtte til enkeltindividet som man får gjennom sosiale bånd fra enkeltpersoner, grupper eller samfunn. House (1981) deler sosial støtte inn i fire grupperinger: 1) Emosjonell støtte, som oppfattes som den viktigste, innebærer empati, omsorg, kjærlighet og støtte. Lederens relasjonelle kjennskap til den enkelte medarbeideren kommer inn her. 2) Instrumentell støtte som omhandler materiell og praktisk hjelp, skal bidra til mestring og vekst for personen. 3) Informasjonsstøtte har som hensikt å styrke den enkelte til å håndtere både personlige og organisasjonsmessige utfordringer. I motsetning til instrumentell støtte, er informasjonsstøtte hjelp til selvhjelp for den enkelte. I denne kategorien kommer det inn forventningsavklaringer til de ulike rollene. 4) Vurderingsstøtte som handler om konstruktive tilbakemeldinger til den enkelte og som gjør at den enkelte blir sett og verdsatt. Dette mener man bidrar til økt selvforståelse og bedre selvtilit.

Betydningen av sosial støtte oppleves ulikt om støtten er frivillig eller påtvunget. Sosial støtte som utføres utenom de lovpålagte HMS-aktiviteter, oppleves i større grad som et tegn på omsorg og respekt (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986).

Karasek (1985) skiller mellom sosial støtte fra leder og sosial støtte fra kollega. Lederstøtte blir påvirket av maktforholdet mellom leder og ansatt, og spørsmålene uttrykker en ovenfra- og ned-holdning. Kollegastøtte kan mer betegnes som en form for vernetjeneste.

Organisatorisk forhold

Ofte bruker man organisatorisk forhold og psykososialt arbeidsmiljø om hverandre, men arbeidsmiljøloven skiller mellom disse begrepene (Arbeidsmiljøloven, 2005). Organisatoriske forhold handler om de strukturelle og formelle betingelser på en arbeidsplass, mens psykososiale arbeidsbetingelser handler først og fremst om de relasjonelle forholdene mellom menneskene på arbeidsplassen.

Organisasjonsstruktur er formelle trekk på hvordan en organisasjon er bygd opp, hvordan arbeidet er fordelt, styrt og koordinert på best mulig måte. Organisasjonskultur er derimot en del av de uformelle trekkene i en organisasjon. Det trenger ikke alltid å være samsvar mellom hvordan adferden til menneskene i organisasjonen er og hvordan den formelle strukturen pålegger dem å være. Et innblikk i hvordan organisasjonskulturen i organisasjonen er, kan derfor si oss noe om hvordan organisasjonen egentlig fungerer. Vi må da se nærmere på hvordan felles mønstre av handlinger og meninger til en gruppe mennesker gir seg uttrykk i deres adferd (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Jakobsen og Thorsvik (2019) trekker frem at de fleste definisjoner på organisasjonskultur ser på hvordan flere personer i samme organisasjon har samme opplevelser, tanker og meninger. Det legges for eksempel vekt på at kultur er et mønster av felles oppfatninger og verdier som gir mening til ansatte og retningslinjer for hvordan den enkelte bør opptre i organisasjonen.

Edgar Schein (2004, s 34) definerer organisasjonskultur slik:

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

Edgar Schein (som gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2019) deler organisasjonskultur inn i tre kulturelle nivåer; grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter. Grunnleggende antakelser er det første nivået som er felles oppfatninger som tolkes likt i den sosiale gruppen av mennesker. Uskrevne sannheter som vi tar for gitt og sjelden er bevisst, det er derfor vanskelig både å avdekke og endre. Edgar Schein (som gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2019) beskriver ulike dimensjoner rundt hva de grunnleggende verdiene inneholder, blant annet hvordan forhold mellom organisasjonen og omgivelser oppfattes, hvilket syn man har på relasjoner mellom mennesker og hvilket syn man har på konflikt.

Det andre kulturelle nivået er hvordan de grunnleggende antakelsene reflekteres i våre verdier og normer. Verdier sier noe om det vi verdsetter og er opptatt av, det er noe vi vil fremme og ivareta. For at verdiene ikke bare skal være fine ord som vi smykker oss med, må det være samsvar mellom de grunnleggende antakelsene som styrer adferden vår og de uttalte verdiene. Normer er de uskrevne reglene, bestemte prinsipper eller regler som det forventes at følges. Noen normer i organisasjoner vil være formalisert gjennom formelle standarder som er gjort kjent for alle ansatte, mens andre normer kan være uformelle.

Artefakter, som er det tredje kulturelle trinnet, er det som vi kan observere av organisasjonskulturen. Det kan vise seg i fysiske gjenstander, tekst, språk og adferd. Artefakter viser seg som kulturelle symboler som kommer til uttrykk med bakgrunn i de grunnleggende antakelsene og verdiene og normene. Det presiseres at det er først når disse artefaktene tolkes og tillegges en mening, at vi kan kalle de for symboler. Artefakter som vi

finner i organisasjoner, kan deles i tre kategorier: (1) Det mennesket sier, (2) Det mennesket gjør (adferd) og (3) Fysiske gjenstander.

En forutsetning for å endre organisasjonskulturen, er at medarbeidere er mottagelige for nye tanker, verdier og oppfatninger. Skal man lykkes i å endre en organisasjonskultur, må ledere høre oppmerksomt på medarbeiderne som blir oppmuntret – eller tvunget til å følge nye vaner. Alveson (2002) sier at forholdet mellom ledelsens initiativ og de underordnedes reaksjoner hovedsakelig behandles av ledere som noe utvendig og mekanisk. Ledere må interessere seg for, samt ha evnen til å lytte dersom de skal lykkes. Dette vil påvirke hvordan ordene, handlingene og tiltakene faktisk blir tolket og hvordan de griper inn i den kulturen ledere ønsker å påvirke. Kultur er noe som vokser fram og forandrer seg kontinuerlig. Kultur er ikke kun et prosjekt som kommer ovenfra og som blir drevet ovenfra (Alveson, 2002).

Det psykososiale arbeidsmiljøet er ofte en konsekvens av hvordan arbeidet er organisert, ledet og tilrettelagt (Arbeidstilsynet.no). Arbeidsmiljøloven (2005) stiller krav til at det psykososiale arbeidsmiljøet skal være fullt forsvarlig på lik linje med det fysiske arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljølovens formål er blant annet «å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot psykiske og fysiske skadevirkninger....» Arbeidsmiljøloven (2005) stiller i §4-3 Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet:

- (1) Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstagers integritet og verdighet ivaretas.
- (2) Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten.
- (3) Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden.
- (4) Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldig belastning som følge av kontakt med andre.

Det vil si at man også skal ha et fullt forsvarlig arbeidsmiljø i møte med en tredjepart, som eksempelvis klienter, kunder, brukere eller pasienter. I 2017 ble det en endring i forskrift om utførelse av arbeid, kapittel 23 A, som gjorde at man fikk ekstra fokus på vold og trusler i arbeidslivet, med bakgrunn i at dette var et økende problem i samfunnet (Forskrift om utførelse av arbeid, kap. 23A, 2011).

I denne studien blir dette med arbeidsmiljø viktig på to måter: På den ene siden, hvordan et psykososialt arbeidsmiljø preges av stress utenifra og på den andre siden hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet fungerer internt.

Ledelse

Flin argumenterer for at støtte fra ledelsen er en medierende faktor for å håndtere stress og mestring (Flin 1996, s. 120). Det er i litteraturen flere definisjoner på begrepet ledelse. Kaufmann & Kaufmann (2015) definerer ledelse slik: *bruke sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen (organisasjonen) når sine mål*. Tradisjonelt sett har vi tre dimensjoner på ledelse; oppgaveorientert ledelse, relasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse (Buch og Vanebo 2001).

Fra industrialiseringen hadde man et perspektiv på ledelse som var oppgaveorientert. I dette perspektivet er arbeidsoppgavene i fokus. De ansatte var brikker som utførte en oppgave, typisk ved et samleband på en fabrikk. Lederen sin oppgave var å instruere de ansatte til å gjøre arbeidet og sørge for nødvendige ressurser. Tidsbruken de ansatte brukte på å løse de ulike arbeidsoppgavene var viktig (Taylor, 1911).

Fra å ha søkelys på arbeidsoppgavene, dreide fokus til relasjoner og menneskene som utførte oppgavene. Dette ble oppdaget under Hawthorne undersøkelsene, under et forsøk der man skulle utforske hvordan fysiske forhold, som for eksempel lysstyrke, påvirket produksjonen i fabrikken. Forskere økte oppmerksomhet på arbeiderne, at menneskene opplevde at de ble lagt merke til, gjorde dem mer motivert og gjorde at de arbeidet hardere. Dette gjorde at man så verdien av å i større grad se arbeiderne (Mayo, 1933). Konsekvensen av dette fra et lederperspektiv var at lederne må lære seg å gi kontinuerlig feedback til sine medarbeidere, slik at de føler seg sett og verdsatt. Dette er det som var opphavet til «Human Relations» og «Human Resource Management».

Oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse utviklet seg etter hvert til situasjonsbasert ledelse (Hersey og Blanchard, 1977). Ved situasjonsorientert ledelse er det ikke en lederstil som er korrekt. Man må vurdere fra situasjon til situasjon hvilken retning man skal velge. I noen situasjoner så kan det lønne seg å ha en autoritær lederstil med mer fokus på oppgavene, mens andre situasjoner trenger en annen tilnærming. Hersey og Blanchard (1977) anbefalte at man valgte lederstil ut ifra modenhetsnivået til den ansatte, samt den ansattes evner og vilje til å utføre oppgavene. Hersey og Blanchard (1977) introduserte fire typer lederstiler i situasjonsorientert ledelse: 1) instruerende, 2) selgende, 3) deltakende og 4) delegerende (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Tillit fra ledelsen

Tillitt mellom leder og ansatt er sentralt for ledelse (Spurkeland, 2014). Tillitt oppnås gjennom gode mellommenneskelige relasjoner. Ved å lytte til sine ansatte og involvere de i ulike prosesser, vil man skape en større tilhørighet og øke motivasjonen. Relasjonsledelse skiller mellom administrasjon og ledelse. Administrasjon handler om alt en leder må gjøre av strategiske og økonomiske vurderinger for organisasjonen, mens ledelse handler om mellommenneskelig samhandling (Spurkeland, 2014). For å forstå sine ansatte må man ha evne til empati, eller mentalisering som Spurkeland (2014) beskriver. God mentalisering er når lederen evner å se hvordan den andre har det på innsiden og hvordan lederen selv oppfattes av andre. Den mellommenneskelige lederstilen kan ikke bare kjøpes eller læres, den må ifølge Spurkeland (2014) basere seg på en oppriktig interesse for menneskeverdet og mellommenneskelige forhold.

Ekman (2012) trekker fram småpratens betydning for lederskap. De uformelle møtene, der kunnskap formidles mellom medarbeiderne, må lederen ta del i. Det er ved å delta på denne småpraten at medarbeiderne og lederen oppnår gjensidig tillitt. Dessverre er tilstrekkelig tid en mangelvare i dagens arbeidsliv. Hvordan lederne brukte tiden sin var noe Luthans (1995) undersøkte i sin studie. Lederne fordelte størsteparten av tiden sin på administrative oppgaver og hadde svært liten tid igjen til å vise interesse og bygge tillitt til sine medarbeidere. Sjefer som prioriterer «må-oppgaver» og administrative oppgaver framfor å utøve relasjonell ledelse, er et resultat av den kortsiktige trenden man ser i arbeidslivet i dag. Ved å omdisponere tiden sin og delta på de uformelle møtene, vil sjefene i større grad oppnå tillitt (Ekman, 2012).

Teknologi og tillit

I dag har vi nyere perspektiver på ledelse. Autentisk ledelse beskriver en ekte leder som går foran som rollemodell for sine ansatte og setter organisasjonens mål foran sine egne interesser. Lederen viser gjennom sin adferd, grunnleggende verdier og etiske prinsipper som skaper tillitt (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). De siste årene har det vært en stor utvikling av informasjons- og kommunikasjonsteknologi, som har ført til mange virtuelle organisasjoner. Det vil si at de ansatte i organisasjonen er geografisk adskilt og kommunikasjonen skjer hovedsakelig gjennom e-post, telefon og videosamtaler

(Jacobsen & Thorsvik, 2019). Virtuelle organisasjoner kan ha mange fortrinn med tanke på fleksibilitet, kostnader og effektivitet. Stor fysisk avstand med mangel på ansikt-til-ansikt kommunikasjon, er derimot en av de største utfordringene for ledere av virtuelle organisasjoner. Effektive ledere i virtuelle organisasjoner legger stor vekt på relasjonsbygging, der lederne ofte i en tidlig fase benytter ansikt-til-ansikt-kommunikasjon for å etablere gode relasjoner, for deretter å arbeide spredt (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Debriefing

Det å samle flokken etter krevende hendelser, er vanlig praksis i organisasjoner som brann, politi, helse og forsvaret. Foruten læring, kan denne praksisen bidra til å redusere stress (Stein, 2002). Debriefing kan defineres som «en samtaleprosess som foregår etter en hendelse der hovedelementene i hendelsen går gjennom og vurderes av deltakerne, slik at de kan lære av dem» (Zigmont, Kappus, & Sudikoff, 2011). Slik jeg forstår denne definisjonen, handler debriefing om at man skal lære av hendelsene gjennom refleksjon i etterkant av hendelsene. Forskning beskriver i dag tre ulike tradisjoner for debriefing, tradisjonell debriefing, psykologisk debriefing og helhetlig debriefing.

Tradisjonell debriefing handler om å snakke seg gjennom handlingen for å lære av den, slik at man kan gjøre den bedre og mer effektivt neste gang. Den amerikanske hæren bruker det de kaller en «after-action-review», der de amerikanske soldatene snakker seg gjennom det som skjedde under hendelsen for å forbedre seg til neste gang (USArmy, 2011). Hovedfokuset på tradisjonell debriefing dreier seg om det kognitive knyttet til det som faktisk skjedde, og det gir mindre rom for følelsesaspektet.

Psykologisk debriefing er ofte forbundet med Critical Incident Stress Debriefing (CISD) (Mitchell, 1983). CISD er blitt betegnet som gullstandarden i psykologisk debriefing og omhandler et gruppebasert, syv-trinns program ledet av spesielt utdannet personell (Dyregrov, 1989). Hovedfokuset på psykologisk debriefing er å lettere bearbeide kritiske hendelser og raskere restituere seg mentalt til neste oppdrag. Den senere tid har det kommet en del kritikk mot denne typen debriefing rett etter alvorlige hendelser. Man snakker i dag mer om defusing eller avlastningssamtaler. Her bidrar man med aktiv lytting og er en støttende kollega eller leder. Man kan gjerne følge den samme strukturen, men man unngår å utforske ytre sanseinntrykk og indre reaksjoner.

Helhetlig debriefing kombinerer tradisjonell debriefing og psykologisk debriefing (Folland, 2009), og tar på mange måter utgangspunkt i Bruner sin triade bestående av handling, tanker og følelser (Bruner, 1986). Måten man jobber seg gjennom den på er å starte med handlingen/situasjonen, hva skjedde? For deretter å spørre hvilke tanker den utløste. Videre setter man fokus på hvilke følelser den utløste. Hele tiden skal man være bevisst på ulike kroppslige reaksjoner, både fysiske og psykiske, dette kan gi den enkelte.

Det er ulike måter å organisere debriefing på. Det er to måter som historisk sett skiller seg ut. Den ene måten er den formelle varianten der hele gruppen prater gjennom hendelsen systematisk (Shalev, Peri, Rogel-Fuchs, Ursano, & Marlowe, 1998). Den andre måten er den uformelle sammenkomsten, gjerne over en kopp kaffe. Uformell debriefing minner om «Communities of Practice» (CoP) (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002). Disse samtalene er spontane og oppstår der det er stor grad av tillitt mellom samtalepartnerne.

Ekman (2012) innfører begrepet «hverdagsdebriefing» og hevder at dette er noe de fleste organisasjoner burde ha fokus på. De fleste medarbeiderne bruker mye tid på å forberede møter og ulike aktiviteter de skal gjennomføre, dette kaller Ekman (2012) for briefing. Det er de færreste som tar seg tid til å reflektere over ulike hendelser i etterkant. Ved debriefing av ulike episoder får den ansatte mulighet til å «logge av». Det er viktig i

utsatte yrker som for eksempel innen helse, der det står om liv og død til pasientene, men de fleste yrker har hendelser som kan være nyttig å hverdagsdebrife. Det kan for eksempel være to konsulenter som mister en stor kontrakt til en kunde, barnehagepersonell eller ansatte som holder presentasjoner foran store forsamlinger. Denne hverdagsdebrifingen gjøres mellom kollegaer og skaper et samhold og tillitt mellom kollegaene. Hverdagsdebrifing er nyttig for det første for individet selv. Ved å få fram og bearbeide følelser etter ulike hendelser, forebygger det at den ansatte sitter igjen med skyldfølelse og usikkerhet på om han gjorde det rette. For det andre er det ytre virkninger ved manglende debrifing internt i ulike organisasjoner. De fleste mennesker har behov for å prate om ulike hendelser, og skjer ikke dette på jobben, er det ofte den private sfære som blir brukt ved for eksempel familie eller venner. I mange bransjer er det nyttig at slik informasjon holdes internt for å ikke utgi bedriftssensitiv informasjon. I helsesektoren kan dette være ulovlig med tanke på at man kan bryte taushetsplikten sin. Det tredje aspektet er at organisasjonen kan lære mye ved at man prater om ulike hendelser internt. Ved å få til et godt delings- og læringsklima i organisasjonen, der de ansatte våger å snakke om sine feilgrep, øker kompetansen til de ansatte og det kan forebygge sykemeldinger (Ekman, 2012).

Individuelle forhold

Som jeg har argumentert for tidligere, så er stress en individuell prosess, folk opplever stressorer og stressreaksjoner forskjellig, det som er lite stressende for noen kan oppleves som svært stressende for andre. Dette er i tråd med det psykologen Jarle Eid hevder når han skriver at «individuelle forhold kan påvirke mestring av stressreaksjoner» (Eid 2017, s. 110).

Et typisk individuelt trekk er et personlighetstrekk som kalles for robusthet, eller på engelsk «hardiness» (Eid 2017, s. 111). Dette trekket består av tre dimensjoner: Involvering, kontroll og utfordring. Robuste personer opplever forpliktende organisasjonsengasjement (commitment), de er utfordringsøkende og har personlighetstrekk som «indre kontrollplassering». Dvs at de plasserer årsakene til hendelser hos seg selv i stedet for å skyld på omgivelsene. Man kan dermed anta at de har bedre evne til å ta kontroll over egen livssituasjon og har bedre evne til å håndtere stress (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Et annet perspektiv er hvordan man kan bruke hendelser til å danne erfaringer man kan lære av. Både positive og negative erfaringer kan være nyttig for læringsprosessen. Ved en stressfylt hendelse, kan man oppleve en direkte stimuli-respons-reaksjon (Skinner 1953). Det betyr likevel ikke at en handling i seg selv gir oss en erfaring. Handlingen er kun en aktivitet, mens erfaring får man når man ser sammenhengen mellom aktiviteten og konsekvensene av denne. Det er først når man reflekterer over denne sammenhengen at man kan få ny erfaring. Deweys prinsipp om kontinuitet i erfaringer viser dette. Erfaringens kontinuitetsprinsipp beskrives ved at: «enhver erfaring, man har gjort og opplevd, forandrer en, og at denne forandring, enten vi ønsker det eller ei, påvirker kvaliteten av de etterfølgende erfaringer» (Dewey, 1997, s. 35). Kontinuitetsprinsippet viser hvordan erfaringer kan gjøre oss mer robust og utvikle oss som mennesker. Positive erfaringer knyttes gjerne opp imot det Bandura (1997) betegner som «self-efficacy», på norsk mestring og bygging av mestringsforventning. I følge Gadamer (2010), ligger det et stort potensial for læring i negative erfaringer. Erfaringens negativitet er ikke først og fremst et feiltrinn som blir gjennomskuet og korrigert, men det gir mulighet for bedre viten (Gadamer, 2010). Gadamer hevder at enhver negativ erfaring skuffer en forventning» (Gadamer, 2010, s. 397). En slik erfaring forutsetter at forventninger blir skuffet, men så er det også slik man kan tilegne seg erfaring.

Kollegaer ved Luftkrigsskolen har jobbet med stress og mestring en årrekke, og gav i 2007 ut boken «Liv og lære i operative miljøer. "Tøffe menn gråter!"» (Moldjord, et al 2007). Særlig undertittelen «Tøffe menn gråter» er et signal om at emosjoner normaliseres. Emosjoner forbindes ikke lenger ensidig til sykliggjøring, men normaliseres og knyttes i større grad til læring (Firing & Moldjord, 2007). Emosjoner gjøres om fra noe ensidig negativt til en ressurs og en kompetanse i tråd med forskingen på emosjonell intelligens. Daniel Goleman hevder at kunnskap ikke bare finnes som den kjente størrelsen IQ men også som EQ, han kaller det for emosjonell intelligens (Goleman, 1997). En slik kompetanse har betydning for menneskets evne til stress og mestring.

Jarle Eid knytter emosjonell intelligens til det å forstå emosjoner og knytter dette til tenking og problemløsning. I relasjoner mellom ledere og medarbeidere er det særlig fire aspekter som blir viktig: Persipere emosjoner, anvende emosjoner, forstå emosjoner og regulere emosjoner (Eid 2017, s. 102-103). Slik kan vi forstå at det å ha et språk og en åpenhet for emosjoner er positivt for å kunne være bevisst og kunne regulere stress både for personer, i relasjoner og i et arbeidsmiljø. Manglende åpenhet rundt emosjonelle forhold gir meg assosiasjoner til boken «permission to feel», på norsk «tillatelse til å føle», av psykologen Mark Brackett (2019). Undertittelen til boken "Unlocking the Power of Emotions to Help Our Kids, Ourselves, and Our Society", på norsk «befri følelsenes kraft for å hjelpe barna våre, oss selv og samfunnet vårt» peker på et mulig potensial. I denne studien kan graden av emosjonell åpenhet få betydning som en medierende faktor for å mestre hverdagen.

Kontekst og metode

Formålet med denne studien er å få større innsikt i det psykososiale arbeidsmiljøet til feltarbeiderne i SNO og bidra til økt stressmestring over tid. Problemstillingen ønsker å utforske hvilke medierende faktorer som oppleves som viktige blant feltarbeiderne for å mestre krevende hendelser i SNO. For å belyse denne problemstillingen har jeg valgt en kvalitativ tilnærming. I dette kapittelet velger jeg en todelt struktur. For lesere som ikke er kjent med Statens Naturoppsyn, vil jeg i første del redegjøre for hvem de er og hva de arbeider med. I tillegg vil jeg si noe om min rolle i deres bedriftshelsetjeneste. Dette er en del av konteksten i oppgaven. I den andre delen vil jeg redegjøre for min metodiske tilnærming, her under metodevalg, datainnsamling, dataanalyse og etiske forhold.

Kontekst

Denne studien har vært utført innenfor Statens Naturoppsyn, en kontekst preget av ytre forhold i form av trusler og trakassering og indre forhold preget av et miljø med fokus på HMS.

Statens Naturoppsyn

Statens Naturoppsyn (SNO) er en del av Miljødirektoratet og miljøforvaltningens operative feltorgan. De fører tilsyn med naturtilstanden og med at bestemmelsene i miljølovgivningen blir overholdt. Det praktiske oppfølgingsarbeidet ivaretas av om lag 100 feltarbeidere. Arbeidsoppgaver kan for eksempel være å kontrollere motorferdsel i utmark, utføre felling av rovdyr på oppdrag fra forvaltningen og kontroll av jakt og fiske. Vinteren 2017/2018 hadde de også et oppdrag noe utenom det vanlige. Det ble funnet tilfelle av skrantesyke (CWD) i en villreinsflokk og det ble besluttet politisk at hele flokken skulle utrykkes for å prøve å forebygge at sykdommen spredde seg til andre klovdyr. Selve saneringen var det noen av feltarbeiderne i SNO som utførte.

Feltarbeiderne i SNO er delt inn i ulike seksjoner ut ifra hva de jobber mest med. De ulike seksjonene er naturtilstand fauna, rovvilt dokumentasjon og rovvilt tiltak, tilsyn kyst, naturtilstand areal, naturbruk, tilsyn innland og stab og fagstøtte. Ledelsen har kontor i Trondheim, mens feltarbeiderne er desentralisert med lokalkontor over hele landet. Hver seksjonsleder har ansatte over hele landet. Som feltarbeider i SNO har man en særlig uavhengig stilling, det vil si at de er unntatt reglene for arbeidstidsordninger i arbeidsmiljøloven. Mange jobber mye alene ute i felt, og det er vanlig med hjemmekontor eller lokalkontor med 1-3 ansatte.

Trusler og trakassering

Interne kartlegginger som arbeidsmiljøundersøkelsen Miljødirektoratet gjennomfører hvert andre år, samt ROS-analysen som er gjort, viser at feltarbeiderne i SNO er utsatt for trusler og trakassering på bakgrunn av sitt yrke (T. Lyse, personlig kommunikasjon, 2.mars 2020). Ifølge NOA – Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø som STAMI gjennomfører, rapporterte 3,7% av yrkesaktive i Norges befolkning trusler på jobb. De interne kartleggingene til Statens Naturoppsyn viser at de ansatte i SNO i mye større grad er utsatt for denne belastningen enn andre yrkesgrupper i Norge. Konsekvenser av å oppleve vold og trusler på arbeidsplassen kan være alvorlige. I tillegg til fysiske plager, kan flere oppleve psykiske plager som angst, depresjoner og søvnmangel (arbeidstilsynet.no). Dette er noe av bakteppet for at jeg ønsket å få større innsikt i arbeidshverdagen til feltarbeiderne i Statens Naturoppsyn.

Fokus på HMS

Gjennom bedriftshelsetjenesten har jeg fulgt SNO de siste 3 årene. Bedriftshelsetjenesten jeg jobber i er ikke en internordning i Miljødirektoratet, men en egen virksomhet som

leverer tjenester til eksterne kunder. Gjennom bedriftshelsetjenesten, har jeg hatt ulike samtaler med feltarbeiderne, deltatt på samlinger og vært med på noe feltarbeid. Min forforståelse før jeg begynte med denne oppgaven var at feltarbeiderne i SNO er friluftsfolk som virkelig er glad i jobben sin. Jeg har hørt flere si at «vi har verdens beste jobb». Friluftsfolk som får bruke store deler av arbeidstiden sin ute på fjellet, havet, skogen og vidda, opplever ofte at de har verdens beste jobb. Likevel vet jeg at de jobber mye alene og i tillegg har arbeidsoppgaver som det er mange som har ulike og sterke meninger om. Fra bedriftshelsetjenesten sin side har det vært hovedfokus på de fysiske arbeidsmiljøutfordringene, som støy, ergonomi, vibrasjoner og biologisk materiale. Min forforståelse er derfor at det kanskje ikke har vært tilstrekkelig fokus på hvordan feltarbeiderne skal tåle den psykiske belastningen de er utsatt for. Det var også bakgrunnen for at jeg valgte å skrive om dette temaet i oppgaven.

Metode

For å få større innsikt i det psykososiale arbeidsmiljøet og den krevende arbeidshverdagen til feltarbeiderne, ble det naturlig å velge en kvalitativ metode, gjennom intervjuer av utvalgte feltarbeidere. Jeg ønsket å få fram hvilke medierende faktorer som var viktig for den enkelte feltarbeider for å mestre ulike situasjoner som oppsto. Som Kvale og Brinkmann (2009) beskriver er hensikten med kvalitative intervjuer å få fram informantenes hverdagsbilde som forskeren kan tolke betydningen av. Jeg var ute etter hendelser som feltarbeiderne hadde opplevd i sin arbeidshverdag. Det er ikke mulig for informantene å rekonstruere hendelser gjennom et spørreskjema (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016).

I kvalitativ forskning design er det en fenomenologisk framgangsmåte forskeren benytter når man skal forstå sosiale fenomener fra intervjukandidatens egen virkelighetsoppfatning (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Jeg ønsket å få økt forståelse og innblikk i feltarbeidernes liv. Det er grunnen til at jeg valgte denne metoden, det legger også føringer for datainnsamling og dataanalyse som ble utført.

Forskerens ståsted/Forskerrollen

Jeg har jobbet i bedriftshelsetjenesten til Miljødirektoratet og SNO i 3 år og vært deres kontaktperson i bedriftshelsetjenesten. Selv om bedriftshelsetjenesten ikke er en internordning, har jeg samarbeidet nært med deres HMS- og HR-avdeling. Bedriftshelsetjenesten er en fri og uavhengig part som skal være rådgiver i arbeidsmiljøspørsmål. I tillegg er jeg utdannet innen helse, noe som gjør at man ofte blir oppfattet som en omsorgsperson. Det kan gi noen konsekvenser for min forskning. Det at jeg har en viss kjennskap til organisasjonen og feltarbeiderne, kan ha gitt meg innsikt og refleksjon til å stille de rette spørsmålene. Samtidig kan min forforståelse påvirke at jeg tolker datainnsamlingen i en bestemt retning. Jeg har vært bevisst dette under hele prosessen og kontinuerlig fokusert på å tolke svarene objektivt og drøfte svarene ut ifra relevant litteratur.

Datainnsamling

Det var ikke lett å velge intervjukandidater. Jeg hadde ikke oversikt over alle feltarbeiderne og hva de arbeider mest med. Jeg vurderte å spørre ledelsen om aktuelle kandidater, men så bort i fra det med tanke på at det i verste fall kunne styre svarene mine i en retning. Det første kriteriet ble derfor arbeidsoppgavene feltarbeiderne jobbet mest med. Jeg ønsket å snakke med de som hadde oppgaver innen rovdyr, motorferdselkontroller, samt de som deltok i Nordefjell på sanering av villreinsflokk. Denne utvelgelsen tok jeg ut ifra min forforståelse på at det var de som trolig var mest utsatt for krevende episoder fra en

tredjepart. Dette var derfor en del av det Johannessen, Tufte & Christoffersen (2006) kaller strategisk utvelgelse. I tillegg ønsket jeg at de skulle ha jobbet i SNO i over fem år slik at de hadde en del erfaring de kunne snakke ut ifra.

I denne studien har jeg ikke lagt vekt på kjønnsforskjeller, det er derfor irrelevant. Alderssammensetning har heller ikke vært et kriterium. Til slutt spilte det også en rolle hvem som var fysisk tilgjengelig for intervju. Jeg benyttet muligheten til å gjennomføre intervjuene når de ulike feltarbeiderne var på samlinger i Trondheim. Slik unngikk jeg å bruke mye tid og penger på å reise rundt til dem. Alternativet var å ta intervjuene på telefon eller videosamtale, men det ville vært mindre hensiktsmessig. Det er lettere å skape en fortrolig samtale mellom forsker og intervjukandidaten når man sitter i samme rom (Jacobsen, 2000). Dette var noe jeg som forsker var avhengig av for å kunne få innsikt i hvordan feltarbeideren opplever sitt eget arbeidsmiljø. Jeg valgte derfor å gjennomføre to av intervjuene veldig tidlig i prosessen da de hadde en storsamling for alle ansatte i Trondheim. Resterende intervjuer gjennomførte jeg da de var samlet på mindre samlinger. Dette er noe jeg er godt fornøyd med for det har sørget for stor geografisk spredning blant intervjukandidatene.

Jeg intervjuet til sammen seks feltarbeidere. For å ikke miste oversikten over all informasjonen, er det viktig at det ikke er for mange intervjuer. Ifølge Jacobsen (2000) skal man oppleve at hvert intervju faktisk gir ny informasjon. Feltarbeiderne jobber med så mye forskjellig og jeg er derfor glad for at jeg fikk snakket med seks. Selv om jeg brukte samme intervjuguiden, ble hvert intervju unikt. Jeg kjente på glede og nysgjerrighet under og etter intervjuene og hadde egentlig lyst til å snakke med flere. Men på grunn av tiden som var tilgjengelig måtte jeg begrense det til seks.

I forkant av intervjuene, utarbeidet jeg en intervjuguide, se vedlegg 2. Der hadde jeg utarbeidet en del forhåndsdefinerte spørsmål, samt tema jeg ville vite mer om. Ved å ha et slikt semistrukturert intervju, var tanken at det ble lettere å kategorisere svarene etterpå. Samtidig var jeg opptatt av at intervjukandidatene skulle fortelle sine historier uten at jeg hadde helt fastlagte svar. Noe jeg kunne risikert om jeg hadde et mer strukturert intervju, da kunne jeg i mindre grad skreddersydd intervjuet til hver intervjukandidat (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). De to første intervjuene gjorde jeg tidlig i prosessen og jeg var derfor forberedt på at de måtte kalles pilotintervju. Forskerrollen var ny for meg og jeg hadde nok ikke fått satt meg tilstrekkelig inn i tematikken jeg skulle undersøke. Jeg var også innstilt på at intervjuguiden måtte justeres etter disse to intervjuene. Likevel må jeg innrømme at disse to intervjuene satte fyr på min motivasjon til videre arbeid med denne oppgaven. Jeg innså at dette var en tematikk som var mer interessant enn jeg først antok. Jeg valgte derfor å beholde datamateriale fra de to første intervjuene og intervjuguiden jeg benyttet. Ved å stille åpne spørsmål opplevde jeg at feltarbeiderne slapp meg inn i en del av deres arbeidshverdag og det var meget interessant å høre på deres historier.

Som forsker ønsket jeg å foreta alle intervjuene selv og alle intervjuene ble utført med en intervjukandidat i gangen. Ved gjennomføring av intervjuene benyttet jeg en lydbandopptaker. Etter hvert intervju skrev jeg også noen korte notater om hva jeg observerte hos intervjukandidaten, for eksempel «han var på gråten da han fortalte om..» eller «det var lange pauser da han fortalte om..». Slik husket jeg mine observasjoner under intervjuene som ikke ble sagt direkte med ord. Relativt kort tid etter hvert intervju, transkriberte jeg intervjuene ordrett. Dette var en tidkrevende prosess, men jeg er likevel glad jeg valgte å gjøre dette arbeidet selv. Noen hevder at tolkningen av datainnsamlingen begynner allerede når man omsetter muntlig tale til tekst (Kvale og Brinkmann, 2009).

Dette stemte nok i mitt tilfelle. Det ga meg mye bedre kjennskap til teksten og gjorde dermed kodingen lettere. Jeg ble overrasket over hvor mye jeg hadde glemt fra samtalen jeg hadde med vedkommende.

Analyse av data

Intervjuene ble transkribert ordrett, men da jeg begynte med analysen måtte jeg gjøre noen endringer for å beholde anonymiteten til intervjukandidaten. Dette gikk på geografiske områder og noen spesifikke arbeidsoppgaver som ville gjort intervjukandidaten lett gjenkjennbar. Budskapet med teksten vil likevel være den samme, mener jeg.

Første del av analysen var å danne et helhetsinntrykk av teksten. I denne fasen skal forskeren lete etter interessante og relevante temaer, uten å fordype seg i detaljer (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016). Jeg leste gjennom de transkriberte intervjuene for å prøve å skape meg et helhetsinntrykk. Videre ble datamaterialet analysert gjennom koding og kategorisering.

Koding anses å være den sentrale koblingen mellom å samle data og utvikle en gryende teori som forklarer disse dataene (Charmaz, 2006). Koding innebar at jeg markerte avsnitt og sitater som jeg koblet sammen med ord som best definerte den opplevelsen som ble beskrevet av informanten. Gjennom prosessen utviklet jeg en tabell med informantnummer, ytringer og kodeord. Til slutt satt jeg igjen med en tabell på 22 sider, illustrert i tabell 1 nedenfor.

Tabell 1: Illustrasjon av kode- og kategoriseringsprosessen.

Nummer	Ytring	Kode
1	En god leder er en som bryr seg hvert fall, det er greit med frihet, men alt med rimelighetens grenser. Det går jo på automat dette rovdyrarbeidet. Alt er instruksstyrt, og alle kan det. Vi trenger ikke noe leder for at vi skal vite det faglige.	Ledelse
1	Ring til folkene dine hvert fall og ta en prat med dem. Høre litt hvordan ting ligger an. Snakk med de du har under deg hvert fall.	Ledelse
5	Men etterpå så satt vi oss faktisk ned og snakket om det, han politimannen og jeg, jeg jobber mye med han og kjenner han veldig godt, og det var godt. For jeg spurte han om han hadde ... - ja han sa at «ja, det her ble litt mye på en gang». Så vi fikk ut det med en gang og det var veldig godt egentlig.	Debrifing
3	Der er det nok fast ansatte, eller miljøet – det er jo 100stålmenn og 10 damer da, tror ikke jeg har merket noe slik. Det er ikke ting det blir pratet mye om. Tenker du at det kunne vært et behov for og pratet om i større grad? Det kommer an på hvem du prater med, noen bør du absolutt ikke prate med om sånt. «Humring», det er jo forskjell på folk.	Psykososialt arbeidsmiljø

Kategorisering innebærer at informasjon om det samme temaet samles i en kategori (Charmaz, 2006). Dette var en ytterligere tolkningsprosess på jakt etter mening i skjæringspunktet mellom den kunnskapen som lå i empirien og den kunnskapen som var å finne i teorien. Denne delen av analysen var en stadig vurdering av og sammenkobling mellom empiri og teori. Jeg laget et «oversiktskart» for meg selv for å ikke miste det store bildet når jeg skulle gå detaljert inn i hver kategori. Under hver kategori plasserte jeg overordnet hvilken teori jeg skulle benytte, hvilke sitater fra empirien som passet inn og hvordan jeg tolket empirien opp mot teorien.

Det er verd å merke seg at denne kode- og kategoriseringsprosessen førte til en videre utvikling av problemstillingen i studien. Den hadde tidligere vært noe vid, og adressert store deler av konteksten for feltarbeiderne i SNO, men analyseprosessen gjorde at jeg nå kunne fokusere på de ulike medierende faktorene som var til stede for å tåle den psykiske stressbelastningen feltarbeiderne var utsatt for. Jeg kom tettere på elementene og strukturene i deres psykososiale arbeidsmiljø.

Ut ifra den tabellen jeg hadde laget, og den videre analysen utviklet jeg følgende fire kategorier:

- 1) Sosial støtte
- 2) Ledelse
- 3) Debrifing
- 4) Emosjonell intelligens.

Disse fire kategoriene danner struktur og innhold i resultatkapittelet, og vil bli presentert og analysert der.

Kvalitet i studien

Innenfor kvalitativ forskning er det ulike måter å vurdere forskningens kvalitet. Forskere referer ofte til begrepene «reliabilitet» og «validitet», men «troverdighet» er også brukt for å redegjøre for kvalitet i forskning.

Reliabilitet og validitet

Validitet sier noe om hvor vidt studien er relevant og gyldig, og om den undersøker det den er ment til å gjøre, (Jacobsen, 2000; Postholm, 2010). Dette er en prosess som har foregått kontinuerlig hos meg under denne studien. I dette kapittelet har jeg beskrevet hvordan jeg gikk fram under denne oppgaven, fra start til slutt. Postholm (2010) hevder at man kan si validiteten, eller gyldigheten, er høy når man gjør det klart hvilke spilleregler forskeren har benyttet slik at det er klart for leseren. Derfor vil det være opp til leseren å avgjøre om det stemmer eller ikke.

I tillegg til min egen rolle, er det også et spørsmål om jeg har brukt de rette kildene eller ikke. Jeg hadde noen utvalgsriterier som er beskrevet tidligere, men det er likevel mange som kunne passet inn i den kategorien. Til slutt gjorde jeg noen valg av praktiske årsaker, og dette kan være en svakhet med denne oppgaven slik jeg ser det. Det er mulig at jeg hadde fått andre svar om jeg hadde snakket med andre feltarbeidere. Jeg var likevel heldig med tanke på at alle som ble spurt takket ja til å delta på denne studien.

Studiens reliabilitet sier noe om hvor pålitelig og troverdig studiens resultat er, (Jacobsen, 2000; Postholm, 2010). Her kommer min forskerrolle inn. Det er mulig at min rolle i bedriftshelsetjenesten deres kan ha påvirket resultatet. Dette kan være positivt i den forstand at informantene lettere åpnet seg for meg som forsker. Det er mulig at de så på meg som helsepersonell og omsorgsperson, og at det kanskje derfor kan ha gjort det lettere

å prate om disse tingene. Baksiden er derimot studiens reliabilitet. Det er ikke sikker man ville fått de resultatene jeg fikk om en annen forsker stilte de samme spørsmålene. Dette vil jeg si er kritikk mot denne studien.

Troverdighet

Lincoln og Guba (1985) har foreslått å bruke kriteriene: kredibilitet, overførbarhet, avhengighet og konfirmabilitet/bekreftbarhet for å vurdere troverdighet knyttet til kvalitativ forskning.

Kredibilitet: Forskeren anses å være et viktig instrument i kvalitativ forskning, og vil gjennom intervjuene være sentral med tanke på kredibilitet, herunder spørsmålet «i hvilken grad har vi forstått informantenes oppfatning av virkeligheten riktig?». Det at jeg har jobbet som HMS-rådgiver kan være både en fordel og en ulempe. Fordelen er at jeg kjenner kulturen godt. Det gjør at jeg får innpass i miljøet, og det gir meg integritet som forsker. En potensiell svakhet kan være at jeg har blitt sosialisert inn i miljøet, og derfor har mistet noe av utsideblikket eller evnen til å være kritisk. Denne svakheten har jeg søkt å unngå ved å ha tett samarbeid med veileder i utforming av intervjuguide og analyse av materialet.

Overførbarhet: Et viktig spørsmål er om funnene fra studien er relevante også i andre sammenhenger. Her har jeg gjort ærlig og godt rede for både datasamling og dataanalyse. Videre argumenterer man for naturalistisk generalisering fremfor analytisk generalisering, noe som betyr at det er leseren som vurderer hvordan studien kan være relevant for andre profesjoner.

Avhengighet: For å unngå at studien er for avhengig av en forskers interesse og teoretiske overbevisning, har studien fortløpende vært diskutert med kollegaer, andre masterstudenter og veileder. Jeg brukte også en protokoll gjennom hele prosessen der jeg dokumenterte og reflekterte over faglige og metodiske valg.

Konfirmabilitet/bekreftbarhet: Spørsmålet her er om dette er forskning som kunne vært gjort av en annen forsker og gitt de samme resultatene. For å oppnå en viss grad av intersubjektivitet har veileder hatt innsyn og deltatt i analyseprosessen. Han har hatt en aktiv rolle i fra det transkriberte materialet via koding til kategorisering. Dette samarbeidet har ført studien fra å være overveiende subjektiv til mer intersubjektiv og mer troverdig.

Samlet sett opplever jeg studiens kvalitet som meget god. Med bakgrunn i studiens kvalitet argumenterer jeg for at studien bærer viktig kunnskap for andre «operative avdelinger». Jeg antar at studiens funn kan være overførbart til andre «operative avdelinger» som har en hverdag preget av krevende hendelser, og har behov for medierende prosesser for å mestres et slikt vedvarende stress over tid.

Etiske forhold

I forkant av denne studien fikk jeg muntlig godkjenning fra ledelsen i Statens Naturoppsyn og HR-direktøren i Miljødirektoratet. Jeg utarbeidet et samtykkeerklærings skjema (vedlegg 1) i forkant av intervjuene og søkte deretter om godkjenning av studien til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Jeg er uten unntak blitt godt mottatt av intervjukandidatene. De har vist meg en stor tillitt ved å dele sine historier og innerste tanker med meg. Dette gjør meg ydmyk. At deres anonymitet bevares er selvfølgelig viktig for meg. Derfor er geografiske steder og enkelte arbeidsoppgaver omgjort. Kandidatene ble likevel informert om at hvis de selv fortalte sine kollegaer at de har deltatt i denne studien, kan det være mulig noen kan knytte enkelte sitater opp mot enkeltpersoner. Som forsker vil jeg understreke at jeg har gjort det jeg kan for å bevare deres anonymitet. Innhentet data har blitt godt oppbevart underveis i studien og både transkriberte intervju og lydband vil bli slettet ved denne studiens slutt.

På bakgrunn av de vurderinger jeg nå har redegjort for, har jeg besluttet at denne studien ikke trengs å klausuleres. Alt er blitt gjort for å beskytte anonymiteten til intervju kandidatene, slik at de ikke skal oppleve noen ekstra belastning med å ha delt sine historier. Slik vil studien være tilgjengelig for interessert personell og eventuell videre forskning.

Studiens funn om psykososialt arbeidsmiljø

I dette kapitlet vil jeg presentere datamaterialet fra intervjuobjektene. Jeg har valgt å dele det inn i underkapitler ut ifra de funnene jeg har fått. Det er fire hovedkategorier som jeg ønsker å belyse: *Sosial støtte, ledelse, debrifing og emosjonell intelligens*. For hvert underkapittel beskriver jeg kort teorien som er relevant ut ifra mine funn, deretter vil jeg presentere resultatene i form av sitater fra intervjukandidatene, før jeg til slutt kobler sammen teorien med empirien og tolker funnene mine.

Sosial støtte

Sosial støtte fungerer som en «buffer» og reduserer effekten ulike stressorer har for individet (Viswesvaran, Sanchez & Fisher, 1999). Karasek og Thorell (1990) og Shumaker og Czajkowski (1994) peker på sosial støtte som en betydningsfull faktor for stress sett i sammenheng med hjerte- og karlidelser og sykefravær.

Begrepet sosial støtte ble innført av House i 1981, der sosial støtte beskrives som støtte til enkelt individet som man får gjennom sosiale bånd fra enkeltpersoner, grupper eller samfunn. Som nevnt, kan man dele sosial støtte inn i fire grupperinger (House, 1981). Betydningen av sosial støtte oppleves ulikt om støtten er frivillig eller påtvunget. Sosial støtte som utføres utenom de lovpålagte HMS-aktiviteter, oppleves i større grad som et tegn på omsorg og respekt (Eisenberger et al 1986). Karasek (1985) skiller mellom sosial støtte fra leder og sosial støtte fra kollega. Lederstøtte blir påvirket av maktforholdet mellom leder og ansatt, og spørsmålene uttrykker en ovenfra- og ned-holdning. Kollegastøtte kan mer betegnes som en form for vennetjeneste. Et godt psykososialt arbeidsmiljø vil derfor kunne være en viktig sosial støtte for å tåle den psykiske belastningen feltarbeiderne blir utsatt for. Psykososiale arbeidsbetingelser handler først og fremst om de mellommenneskelige forholdene på arbeidsplassen (Arbeidstilsynet.no).

Det jeg opplever som mest interessant i forhold til det psykososiale arbeidsmiljøet, er organisasjonskulturens betydning. Jeg har derfor valgt teori om organisasjonskultur når jeg skal tolke og analysere sitatene som omhandler det psykososiale arbeidsmiljø. Et innblikk i kulturen kan si oss noe om hvordan organisasjonen egentlig fungerer. Jakobsen og Thorsvik (2019) trekker frem at de fleste definisjoner på organisasjonskultur har *et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en sosial sammenheng*.

Når det gjelder sosial støtte, tjener følgende ytringer som illustrasjoner fra feltarbeiderne:

- 1) Men jeg føler at vi har en bra oppbacking. Vi har jo også en jurist som vi har lært kjenne godt i MD. Og terskelen for å ringe han er lav for meg. Og jeg ringer heller han og spør flere ganger, men det kan kanskje være de som ikke ringer. Jeg føler det at er jeg i en situasjon der jeg usikker, så ringer jeg en kollega eller til juristen. Da vet jeg det, at jeg har forankret dette. Eller naturligvis seksjonsleder.
- 2) Kollegaene dine, hadde de noen betydning for deg?
Ja, flere av de hadde jo det.
På hvilken måte?
Nei, det var jo flere som var med og jobbet ganske intensivt med meg om saken og det var jo en helvettes stor sak da. Vanvittig mye detaljer og veldig mye som måtte på plass før rettsaken skulle starte. Så hjalp de jo å systematisere og skaffe til veie ekstra opplysninger osv.
Så praktisk hjelp da?
Ja, og støtte ellers.

- 3) Kollegaer å, jeg ringte en kollega når jeg sto der da etter den traktoren hadde passert. Men det hjelper liksom ikke. Det hjelper jo å snakke med han, men fikk ikke gjort noe mer med det da.
- 4) Og der tror jeg faktisk SNO kunne ha vært litt bedre på det med, om du skal kalle det krisehåndtering eller trussel håndtering, det tror jeg faktisk de kunne. På hvilken måte kan de gjøre det da tenker du?
Nei, jeg tror faktisk at det kunne vært å ha en del rollespill. Og kunne tenkt seg situasjoner man kan komme opp i.
Praktisk øving?
Ja, litt praktisk øving. Og naturligvis at man er faglig sterk. At du vet at det jeg sier nå er faktisk riktig. For det er viktig. At du vet hva du har å gå på. Det vet vi som jobber med dette her, det vet vi veldig godt. Det jeg tror er at noen tror de har litt ekstra å gå på. At de tøyser grensen litt vel langt, også slår det tilbake på deg dem. Og da er det konflikt med en gang. Jeg er veldig flink til å si det, at det vet jeg ikke, men det skal jeg undersøke. Men sånn lovmessig så må man være veldig trygg på seg selv, at man vet hvilke lover som gjelder. Og hvor langt man kan dra det her. Det er veldig viktig.
- 5) Har dere noe om dette innad i SNO, snakket dere om det på hytten?
Ja, vi gjorde jo faktisk det. Men vi skal jo være litt tøffe og da. Man skal jo liksom ikke ned på kne noen gang. Man skal liksom ikke utbrodere de følelsene på en måte da. (.....) Jeg kan snakke med hvem som helst om hva som helst. Og jeg kan utlevere hele meg. Det er ikke noe problem, men jeg ser jo det at vi i samtale med gutta på hytta liksom på fjellet og jobb, så skal vi jo liksom være litt sånne kjekkaser da. Helt til vi kommer litt ned i rødvindunken, hender det kommer ting som det kanskje skulle vært bedre miljø for å ta.
- 6) Der er det nok fast ansatte, eller miljøet – det er jo 100stålmenn og 10 stålkvinner da, tror ikke jeg har merket noe slik. Det er ikke ting det blir pratet mye om. (....)
Det har vært tatt opp, det er mange år siden. Da ble det tatt opp faktisk på ei samling på Stjørdal, kanskje 7-8 år siden. Da var det liksom om noen kjente på det vanskelige i plenum og da var det en som rakk opp hånden og etter hvert så rakk jeg opp hånden og sa det gikk jo litt over stakk og stein sånn i forhold til familien da, det var lite forutsigbarhet og det var vanskelig. Tror vi var to som sa noe – de andre så ut som spørsmålstegn. Det var ikke noe miljø for å prate om sånt der. Og det er ei stund siden det der? Ja, det er ganske mange år siden. Det vart en kort seanse, det var fortsatt bare stålmenn.
- 7) Er det sånn at du tenker SNO som organisasjon kunne gjort noe for å ruste folk til å stå i den belastningen over tid?
Ja, for vi er ulike. Noen trekker seg unna og tror de står alene. At det ikke er de som er robuste nok. For vi framstår jo som en robust gjeng som tåler det aller meste, så er det kanskje ikke så mange som letter på det sløret da hvis det er noe. Så det å føle at de kan ha en plass å gå til hvis det er noe.

Det første sitatet viser at de opplever det House (1981) referer til som informasjonsstøtte. Informasjonsstøtte er i motsetning til instrumentell støtte, hjelp til selvhjelp (House, 1981). «Vi har også en jurist som jeg har lært godt å kjenne i Miljødirektoratet og terskelen for å ringe han er lav for meg». «Jeg føler det at er jeg i en situasjon der jeg er usikker, så ringer jeg en kollega eller til juristen. Da vet jeg det, at jeg har forankret dette. Eller naturligvis seksjonsleder.» Ved at feltarbeideren har mulighet til å søke informasjonsstøtte hos jurist, kollega eller leder, vil det gjøre at feltarbeideren er

tryggere når han skal utføre jobben sin. Jeg tenker at dette er en veldig viktig form for sosial støtte, spesielt med tanke på at feltarbeiderne jobber såpass mye alene som de gjør. Mange av dem har også et omfattende lovverk de må ha kjennskap til, og da tenker jeg det kan være avgjørende at man har mulighet til å søke informasjonsstøtte internt i organisasjonen.

Det andre sitatet tolker jeg som feltarbeideren opplevde det House (1981) beskriver som instrumentell støtte og emosjonell støtte. «*Det var jo flere som var med og jobbet ganske intensivt med meg om saken.*» «*Så hjalp de jo å systematisere og skaffe til veie ekstra opplysninger osv.*», tolker jeg som tydelige eksempler på instrumentell støtte. Feltarbeideren hadde mye som skulle på plass før en rettsak og fikk praktisk hjelp for å rekke over alt som skulle gjøres. I tillegg tolker jeg det også som han opplevde emosjonell støtte fra sine kollegaer ut ifra dette sitatet; «*Ja, og støtte ellers*». Det var ikke bare praktisk hjelp han fikk, men også annen støtte fra kollegaene sine. Kollegastøtte kan ifølge Karasek (1985) betegnes mer som en vennetjeneste og vil derfor oppleves som en viktig medierende faktor for å håndtere krevende hendelser.

Sitat tre er tatt med for å vise at flere av feltarbeiderne opplever at de kan ringe og få sosial støtte fra sine kollegaer. I dette tilfellet ringte feltarbeideren til en kollega for å fortelle om en krevende hendelse. «*Det hjelper jo å snakke med han, men fikk ikke gjort noe mer med det da.*» Jeg tolker det slik at feltarbeideren hadde behov for det House (1981) referer til som emosjonell støtte der han kan fortelle om hendelsen og søke empati, omsorg og støtte hos en kollega. Selv om han ikke får endret resultatet av hendelsen, oppleves det som nyttig å få fortalt om det til en kollega. I dette tilfellet kan det også være at feltarbeideren søker det House (1981) beskriver som vurderingsstøtte. Ved å snakke om hendelsen med en kollega kan feltarbeideren få konstruktiv tilbakemelding på sin håndtering av hendelsen, dette kan føre til en opplevelse av å bli sett og verdsatt, som igjen kan øke selvtilliten og selvforståelsen (House, 1981).

Det fjerde sitatet tolker jeg som at feltarbeideren ønsker mer av det House (1981) kategoriserer som informasjonsstøtte. «*Ja, litt praktisk øving. Og naturligvis at man er faglig sterk. At du vet at det jeg sier nå er faktisk riktig. For det er viktig.*» «*Jeg tror faktisk at det kunne vært å ha en del rollespill. Og kunne tenkt seg situasjoner man kan komme opp i.*» Med øving gjennom rollespill og virkelighetsnære caser, vil dette gi hjelp til selvhjelp hos feltarbeiderne. Da vil de kunne føle seg tryggere i ulike situasjoner. «*Men sånn lovmessig så må man være veldig trygg på seg selv, at man vet hvilke lover som gjelder*». «*At de tøyer grensen litt vel langt, også slår det tilbake på deg dem. Og da er det konflikt med en gang*». Jeg tolker dette sitatet slik at når feltarbeideren er sikker på gjeldende lovverk, vil dette kunne dempe konfliktnivået ut mot publikum. Er derimot feltarbeideren usikker på lovverket, men utgir seg for å være sikrere enn han virkelig er, kan det øke konfliktnivået.

Det femte sitatet tolker jeg som det Jacobsen & Thorsvik (2019) beskriver som artefakter. Artefakter kan vise seg i de ansattes adferd, for eksempel hvordan de ansatte i organisasjonen uttrykker sine følelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019). «*Vi skal jo være litt tøffe da*», «*ikke ned på kne noen gang*», «*ikke utbrodere de følelsene*», «*litt sånne kjekkaser*», er alle sitater som jeg tolker som artefakter. Siden jeg tolker og tillegger dem mening kan dette, ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019), være et symbol på deres organisasjonskultur. Min tolkning er at feltarbeideren ser at det er et behov for å snakke om noen av de ubehagelige opplevelsene de kan komme opp i, men at det er en organisasjonskultur der det er lite åpenhet rundt dette. Dette kan, slik jeg ser det, komme av det som Jacobsen & Thorsvik (2019) beskriver som grunnleggende antakelser. De uskrevne sannhetene som de sjelden er bevisst. Det er mulig at det i dette tilfellet er deres grunnleggende syn på relasjoner mellom

mennesker. Kanskje kan deres grunnleggende antakelser være at man i jobbsammenheng ikke skal vise følelser og at det forventes at de til enhver tid skal opptre rasjonelt?

«100 stålmenn og 10 stålkvinner» fra den sjette ytringen, mener jeg er et eksempel på hvordan selve språket kan være artefakter som Jakobsen og Thorsvik (2019) beskriver. Stålmenn og stålkvinner, mener jeg er et symbol på at feltarbeiderne er harde mennesker som ikke blir påvirket av noe. Stål føler ikke og denne symbolikken mener jeg også kan tolkes dit at de grunnleggende antakelsene er at feltarbeiderne ikke skal vise sin emosjonelle side. Videre viser feltarbeideren til at det var et forsøk på å prate om vanskelige hendelser i plenum, men at «det var ikke noe miljø for å snakke om sånt der». «Det var fortsatt bare stålmenn». Jeg tolker det som at det her var noen i SNO sentralt som prøvde å ha dette temaet på agendaen, men at miljøet ikke var mottakelig for dette. Opplevelsen som feltarbeideren da sitter igjen med, vil derfor forsterke at de grunnleggende antakelsene stemmer. De aller fleste i forsamlingen mener at feltarbeideren ikke skal vise sin emosjonelle side i jobbsammenheng.

Det sjuende sitatet viser også noe av deres grunnleggende antakelser som gjenspeiler organisasjonskulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). «Ja, for vi er ulike. Noen trekker seg unna og tror de står alene. At det ikke er de som er robuste nok. For vi framstår jo som en robust gjeng som tåler det aller meste, så er det kanskje ikke så mange som letter på det sløret da hvis det er noe.» Jeg tolker dette som at de grunnleggende antakelsene er at feltarbeiderne skal tåle alt. Hvis du opplever at noe er krevende, så kan det være vanskelig å snakke høyt om det fordi alle andre ser ut til å tåle det. Dette kan igjen understreke at normene, som er de uskrevene reglene som sier noe om hva som er passende adferd i ulike sammenhenger (Jacobsen & Thorsvik, 2019), er at man holder det man opplever som vanskelig for seg selv. Man forteller det ikke til sine kollegaer eller leder. «Så det å føle at de kan ha en plass å gå til hvis det er noe.» Dette sitatet tolker jeg som at feltarbeideren tenker det er hensiktsmessig at de har et fora for å ta opp krevende saker, uten at han går innpå hvilket fora det kan være.

Ved å se på empirien som går under kategorien sosial støtte, så opplever feltarbeiderne i stor grad at de har sosial støtte. De kan finne støtte i kollegaer, ledelse og andre fagpersoner i Miljødirektoratet. Slik jeg har tolket empirien, finner jeg at de kan få sosial støtte innenfor alle de fire kategoriene som House (1981) beskriver, emosjonell støtte, instrumentell støtte, informasjonsstøtte og vurderingsstøtte. Det som går igjen mest er informasjonsstøtte, der de opplever å ha mulighet til å ringe flere ulike funksjoner for å være faglig sikker. Det er også det som det ønskes mer av. Det trekkes fram at det er ønskelig å trene mer på krevende situasjoner gjennom rollespill og caser for å øke kompetansen til feltarbeiderne på dette området.

Sitatene som jeg opplever gjenspeiler noe av organisasjonskulturen i SNO, stemmer godt over ens med litteraturen som er beskrevet i Jacobsen & Thorsvik (2019). De grunnleggende antagelsene gjenspeiler verdiene og normene, som igjen gir seg uttrykk i artefakter som vi kan observere. Empirien kan tyde på at de grunnleggende antakelsene kan være at en feltarbeider kun skal opptre rasjonelt og ikke vise sin emosjonelle side. Dette viser seg i normene ved at det i liten grad er klima for å snakke om krevende situasjoner, som igjen gjenspeiler seg i artefakter som «skal ikke ned på kne», «vi skal jo være litt tøffe da» og «100 stålmenn og 10 stålkvinner».

Ledelse

Tradisjonelt sett har vi tre dimensjoner på ledelse; oppgaveorientert ledelse, relasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse (Buch og Vanebo 2001). Oppgaveorientert ledelse har sitt utspring fra Scientific Management som Taylor innførte i 1911. Der var fokuset på oppgavene, og lederen sin oppgave var å instruere de ansatte i oppgavene de skulle utføre. Etter Hawthorne undersøkelsen dreide fokus mot relasjoner og menneskene som utførte oppgavene (Mayo, 1933). Lederne må vise oppmerksomhet, og jobbe med motivasjonen til sine ansatte, slik at de føler seg sett og verdsatt. «Human Relations» og «Human Resource Management» var opphavet til det som senere har blitt kalt for «relasjonsledelse» (Spurkeland, 2014). Situasjonsbasert ledelse spiller på begge disse dimensjonene, og argumenterer for at man velger lederstil ut ifra modenhetsnivået til sine ansatte og den situasjonen man står ovenfor (Hersey & Blanchard, 1977). I nyere tid har vi fått begrepet autentisk ledelse. Autentisk ledelse beskriver en leder som er en god rollemodell for sine ansatte, som setter organisasjonens mål foran sine egne behov. De siste årene har utvikling av informasjons- og kommunikasjonsteknologi, ført til mange virtuelle organisasjoner. Det vil si at de ansatte i organisasjonen er geografisk adskilt og kommunikasjonen skjer hovedsakelig gjennom e-post, telefon og videosamtaler, Jakobsen & Thorsvik (2019). Teknologien har gitt muligheter for et distansert lederskap, men også muligheter for å komme tettere på i virksomheter med stor geografisk spredning.

Selv om ledelsesteorien er både kompleks og mangfoldig, så er det som om de to klassiske dimensjonene «oppgaver» og «mennesker» fremdeles gir mening. Når det gjelder ledelse, finner vi følgende ytringer:

- 1) Hva er det som hjelper deg i en leder? At han er engasjert? Engasjert ja. Bryr seg. Spørre og følger deg opp. Hans kunnskapsnivå over det vi driver med er ikke så forbanna nøye, bare han hører på det vi sier. Så den faglige innputten har du kunnet fått på annet vis? Ja, han skal ikke lære meg opp noen ting sånn sett. Han skal lede meg. Jeg kan mer om det jeg driver med enn de fleste andre egentlig. Som sitter i Trondheim antagelig. Han trenger ikke lære meg noe sånt egentlig.
- 2) Om du jobbet med ulv eller rein eller kyst eller tiltak, spiller ingen rolle det, om du er personalleder/regionleder så er det det å være leder som er jobben din, ikke å være fagmann. Der har SNO sullet seg inn i en type organisasjon der de som sitter som seksjonsledere er mer opptatt av faget enn personallederansvaret sitt. Det er fordi vi er noen utrolig sta og egenrådige flotte kollegaer som lever på hver vår lille flotte haug og tar vare på oss selv. Hadde vi ikke vært sånn – det er vel derfor vi er rekruttert og sikkert – så hadde det gått til helvette. Jeg mener jo derfor at vi er feil organisert.
- 3) Altså LE-DEL-SE, det er jo et eget fag. Om du kan alt om bjørn eller rovvilt eller motorstyrke på snøscooter, det er jo uvesentlig. Det er jo ledelse du må kunne. (...) Hva trenger du lederen din til? Nei, da er det ikke så farlig om de har den doktorgraden i rovvilt. De skal jo reise rundt de også, så de må jo ha en basiskunnskap de også, men da kan de bruke de regionalt ansvarlige. Skal de opp i Nordland på et folkemøte så kan de ta de store linjene og si noe om politikken og roller og alt mulig sånt. Så kan de som jobber med faget ta det andre.
- 4) En leder må da være så tett på at man klarer å fange opp det og at du faktisk gir tilbakemeldinger da på at ting faktisk fungerer. Jeg er jo snart 60 år, men synes det er kjempestas hvis noen skryter for det jeg har gjort.
- 5) Hva trenger du av en leder? Respekt og tillitt og oppbakking egentlig.

Det første sitatet tolker jeg som at feltarbeideren uttrykker et behov for det Spurkeland (2014) kaller relasjonsledelse, der lederen setter mennesket i fokus og lytter og bryr seg om sine ansatte. «Engasjert ja. Bryr seg. Spørre og følger deg opp». Feltarbeideren har ikke behov for en oppgaveorientert ledelse som har sitt utspring i Taylor (1911). «Hans kunnskapsnivå over det vi driver med er ikke så forbanna nøye, bare han hører på det vi sier.» Min tolkning er derfor at feltarbeideren opplever at han har spisskompetanse på det han holder på med, og at det derfor ikke nødvendigvis er noen leder som kan fortelle han hvordan han skal gjøre jobben sin. Han har større behov for en relasjonell leder som ser han og engasjerer seg i han både som person og i forhold til den jobben han gjør. «Ja, han skal ikke lære meg opp i noen ting sånn sett. Han skal lede meg», den uttalelsen tolker jeg som at han legger noe annet i ledelse enn kun faglige kunnskap. Det kan tyde på at feltarbeideren ser på ledelse på samme måte som Spurkeland (2014), der de skiller mellom begrepene administrasjon og ledelse.

Det andre sitatet tolker jeg som at feltarbeideren har et behov for en leder som følger opp de ansatte gjennom en mer relasjonell lederstil som beskrives av Spurkeland (2014). «Om du jobbet med ulv eller rein eller kyst eller tiltak, spiller ingen rolle det, om du er personalleder/regionleder så er det det å være leder som er jobben din, ikke å være fagmann. Der har SNO sullet seg inn i en type organisasjon der de som sitter som seksjonsledere er mer opptatt av faget enn personallederansvaret sitt». Feltarbeideren påpeker hvordan SNO er organisert, med ledelsen som har personalansvar er stasjonert i Trondheim, mens feltarbeiderne er spredt rundt i hele landet. Geografisk spredning gjør det utfordrende å følge opp sine ansatte. Feltarbeiderne kan søke faglig råd inn mot ledelsen i Trondheim, mens relasjonell ledelse blir mer krevende. Det samsvarer med det Jacobsen & Thorsvik (2019) påpeker som en utfordring for ledere i virtuelle organisasjoner. Effektive ledere i virtuelle organisasjoner legger stor vekt på relasjonsbygging med sine ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019), som har mye fellestrekk med relasjonsledelse (Spurkeland, 2014).

I sitat tre beskriver feltarbeideren hva han trenger lederen sin til: «Nei, da er det ikke så farlig om de har den doktorgraden i rovvilt. De skal jo reise rundt de også, så de må jo ha en basiskunnskap de også, men da kan de bruke de regionalt ansvarlige.» Dette sitatet tolker jeg som at feltarbeideren ikke har stort behov for en leder som er ekspert på faget de utøver. De trenger ikke primært oppgavestyrt ledelse (Taylor, 1911). Han mener lederen må ha en viss basiskunnskap om faget, men feltarbeiderne er veldig spesialiserte på sine fagfelt, derfor er det andre forhold enn spissfaglig kompetanse som er viktig for lederen. Så lenge lederen skjønner hva faget går ut på, kan feltarbeideren søke faglig kunnskap hos de som er regionalt ansvarlige. «Altså LE-DEL-SE, det er jo et eget fag. Om du kan alt om bjørn eller rovvilt eller motorstyrke på snøscooter, det er jo uvesentlig. Det er jo ledelse du må kunne». Jeg tolker det slik at han mener ledelse er knyttet opp imot relasjonell ledelse og ser paralleller mot det Spurkeland (2014) skiller mellom administrasjon og ledelse. Der ledelse er det samme som relasjonell ledelse.

Ytring fire resonerer med Spurkelands perspektiver. Spurkeland (2014) beskriver hvordan ledelse handler om mellommenneskelig samhandling der det er viktig med gjensidig tillitt mellom ansatte og leder. Da må lederen investere i tid til sine ansatte. «En leder må da være så tett på at man klarer å fange opp det og at du faktisk gir tilbakemeldinger da på at ting faktisk fungerer». Dette sitatet tolker jeg slik at det har betydning for feltarbeideren at lederen ser jobben han gjør og gir positive tilbakemeldinger på den. Feltarbeideren opplever derfor at det er viktig at lederen er såpass tett på feltarbeiderne at de klarer å se og gi tilbakemeldinger på jobben de gjør selv om de er geografisk adskilt. Min oppfatning er at det

er noe alle arbeidstakere ønsker, uansett alder. Det at man stopper opp og bryr seg om sine medarbeidere og ser dem som personer og den jobben de gjør. Slik kan en leder forsterke positiv ønsket adferd og bidra til å bygge opp sine ansatte og bygge tillitt.

Sitat fem tolker jeg også som at det er relasjonell ledelse som er viktig når han sier han trenger «*respekt og tillitt*». Med «*oppbakking*» kan det være både på det faglig og det relasjonelle. I vanskelige saker kan det også være behov for å søke faglig støtte hos ledelsen. Det tolker jeg som at feltarbeideren kan ha behov for både faglig og relasjonelt lederskap. Dette samsvarer med situasjonsbestemt ledelse, der det ikke nødvendigvis er en type lederstil som er riktig, men at lederen må tilpasse seg situasjonen (Buch og Vanebo, 2001).

Ut ifra empirien jeg har samlet, kan jeg ikke slå fast om de har relasjonelle ledere i SNO i dag eller ikke. Det som empirien tyder på, er at det er av betydning for feltarbeiderne at de har ledere som bryr seg om dem som mennesker, som engasjerer seg i det de driver med og at det er gjensidig tillitt mellom feltarbeideren og lederen. Det er ikke nødvendigvis behov for at ledelsen i Trondheim har doktorgrad på fagområdet, så lenge de har en basiskunnskap om faget. Jeg tolker det som at feltarbeideren er veldig selvstendige og har høy fagkompetanse på sine områder. Derfor opplever de det som viktigere at lederen er relasjonell.

Min opplevelse er at de må ha mulighet til å ha faglig ledelse, der en leder kan bistå med å administrere og noen ganger prioritere arbeidsoppgaver. Det store spørsmålet jeg sitter igjen med er om det er mulig å få i pose og sekk? Finner vi lederen som både har doktorgrad på rovvilt og i tillegg evner å være en relasjonell leder? Kanskje finnes det slike lederkandidater og kanskje arbeider de allerede i Statens Naturoppsyn. Det sier ikke empirien noe om. Funnene tyder på at feltarbeideren, som ofte jobber mye alene i sitt lokaldistrikt, har behov for en leder som engasjerer seg og bryr seg om dem som mennesker. Feltarbeiderne har spesialkunnskap på sitt fagfelt, og de har en særlig uavhengig stilling. Likevel har de behov for anerkjennelse for den jobben de gjør og at noen gir dem tilbakemeldinger. Mye tyder på at et godt relasjonelt lederskap vil være en viktig medierende faktor for å håndtere krevende situasjoner feltarbeideren møter i sin arbeidshverdag.

Selv om empirien i denne oppgaven tyder på at feltarbeiderne har større behov for en relasjonell leder enn en oppgavestyrer, kan det være mulig at enkelte feltarbeidere også har behov for oppgavestyring. Det er mulig at lederne bør vurdere dette ut ifra situasjonen, og dermed ha en mer situasjonsbestemt ledelse.

Min erfaring gjennom arbeidet i bedriftshelsetjeneste, også mot andre virksomheter, er at flere ledere strever med å se og make å gi sine ansatte tilstrekkelig tilbakemeldinger på den jobben de ansatte gjør. Lederne i Statens Naturoppsyn har en ekstra utfordring i forhold til at de utøver fjernledelse. Empirien tyder på at feltarbeiderne ønsker en relasjonell leder, men denne tillitten og engasjementet lederen må vise, må lederen i stor grad oppnå over telefon/videosamtale. For å lykkes med dette arbeidet i Statens Naturoppsyn, tenker jeg at lederne må ha særskilt oppmerksomhet mot denne utfordringen. Hvordan skal de klare å engasjere seg tilstrekkelig i feltarbeiderne? Her er det trolig mye skjult kunnskap i ledergruppen som det med fordel kan settes søkelys på.

Debriefing

Debriefing kan være et virkemiddel for å få bearbeidet små og store hendelser man har opplevd. Debriefing defineres som «en samtaleprosess som foregår etter en hendelse der

hovedelementene i hendelsen går gjennom og vurderes av deltakerne, slik at de kan lære av dem» (Zigmont, Kappus, & Sudikoff, 2011). Hensikten med debrifing er altså at man skal lære noe av hendelsen man har vært gjennom. Forskningen beskriver tre tradisjoner for debrifing, tradisjonell debrifing, psykologisk debrifing og helhetlig debrifing. Debrifing kan organiseres på ulike måter, enten formelt der gruppen sammen går gjennom hendelsen steg for steg (USArmy, 2011) eller uformelt mer i tråd med det som Wenger, McDermott, & Snyder (2002) beskriver som «Communities of Practice» (CoP). Debrifing var et av funnene som ble gjentatt av de fleste intervjuobjektene. Nedenfor vil jeg se nærmere på hvordan feltarbeiderne debrifer etter ulike hendelser og hvordan denne debrifing er organisert. Opplevelsen av debrifing illustreres nedenfor:

- 1) Men denne debrifing som du nevnte, det var noe du hadde kompetanse på. Er det noe som andre i SNO praktiserer også? Det var jo et spesielt tilfelle dette.
Jo, det har jeg jo et veldig inntrykk av at vi har gode folk på i SNO... Og jeg synes jo vi har et veldig godt fokus på det. Både når vi har ønskede og uønskede hendelser, så synes jeg det er satt fokus på at vi skal sette av tid til å kunne snakke sammen. Gjør dere det da? Nei, det er spesielt hvis man melder et avvik da, så blir dette tatt tak i på en skikkelig måte. Hvor man får en telefon eller tar en samtale.
- 2) Bruker dere å gjøre det? Snakke sammen etter slike hendelser?
Ja, faktisk. Jeg er veldig dyktig på det. Å ta en sånn debrief etterpå vi har vært ute å gjort noen ting, og før vi drar ut på sånne hendelser så gjør vi noen vurderinger i forkant, ja, en sånn risikoanalyse egentlig før vi drar ut. Og det er klart at å jobbe med politiet, de er jo også profesjonell og har jo utdanning også på dette her. Så det er godt, og vi er sånn at når vi drar ut på jobb så kjører vi en bil. Og vi har som regel 1-2 timer å kjøre hjem igjen etterpå, så vi får jo god tid til å prate i bilen. Det er herlig.
- 3) Men du nevnte ledelsen, hva gjorde dere? Snakket dere om den hendelsen eller?
Husker ikke detaljene, men det var ikke slik at jeg reiste inn til Trondheim eller noe slikt nei. Men jeg snakket med lederen min og da var det veldig mye om hvordan saken skulle følges opp sånn formelt. Det var ikke slik at jeg var på noe slags debrifing nei. Likedan når vi hadde møtet med politiet, det var kombinert med andre møter vi hadde. Fulgte opp saken.
- 4) Tilbake til den episoden med den trusselen, hadde det vært nyttig for deg å prate gjennom den episoden med noen?
Ja, jeg tror nok det.
For det ble ikke gjort?
Nei, jeg kommer ikke på det. Ikke på den måten vi sitter og prater nå nei. Det var ikke nå bedriftshelsetjeneste eller noe sånt nei. Det var sånn at denne saken skal vi følge opp med fullt alvor, det gikk på det formelle og juridiske. Det var hjemme det var pratet om det.
Pratet du med kona di om det?
Ja, det er klart.
- 5) Vet ikke om folk ringer meg mest for å gråte på skulderen min egentlig. Men det er ikke ofte jeg ringer for å grine til folk, holdt jeg på å si, for å klage. Men det er jo når vi er sammen på oppdrag at vi sitter på ei koe for eksempel. At vi kan snakke om ting som vi har opplevd.
- 6) Så det tenker jeg er en liten utfordring for SNO, vi driver med veldig mye kontroversielle ting, vi har steintøffe folk som er beinhard mellom øra, men vi er også utsatt for en belastning mange av oss. Ofte gjennom media som gjør at den

debriefingssamtalen blir veldig avgjørende tror jeg. For man blir mentalt sliten av å være framstilt i media.

I det første sitatet trekker feltarbeideren frem at han selv hadde kompetanse på debriefing, og at det er noe han opplever organisasjonen har et godt fokus på. *«Jeg synes jo vi har et veldig godt fokus på det. Både når vi har ønskede og uønskede hendelser, så synes jeg det er satt fokus på at vi skal sette av tid til å kunne snakke sammen»*. Her tolker jeg at han opplever at det er rom for å ta seg tid til refleksjon etter hendelser, og at han opplever at SNO som organisasjon legger til rette for debriefing som samtaleprosess (Zigmont, Kappus, & Sudikoff, 2011). På den andre siden tolker jeg det slik at det må være en større hendelse der man skriver et avvik for at dette blir gjennomført. *«Nei, det er spesielt hvis man melder et avvik da, så blir dette tatt tak i på en skikkelig måte»*. Dette sitatet forteller meg at det er rom for samtaler for refleksjon og læring når det er større hendelser. Det sier lite om hvilken type debriefing det er snakk om. Organisering av debriefingen kan være formell eller uformell. Lederne i SNO er stasjonert i Trondheim, mens feltarbeiderne er spredt over hele landet. Mye tyder på at organiseringen av en slik samtale tenderer mot det uformelle, ved at feltarbeiderne blir oppringt fra Trondheim. *«Hvor man får en telefon eller tar en samtale»*. Det er mulig at det kan være en formell struktur på en slik telefonsamtale, det sier ikke funnene mine noe om.

Den andre ytringen viser at det er feltarbeidere som opplever at de bruker debriefing i jobben sin. Det kommer også fram at dette er noe feltarbeideren setter pris på, *«det er herlig»*, som han sier det. Organiseringen av debriefingen er mer mot det uformelle *«vi har som regel 1-2 timer å kjøre hjem igjen etterpå, så vi får jo god tid til å prate i bilen»*. Det er det Wenger, McDermott, & Snyder (2002) beskriver som *«Communities of Practice»*. Uformelle samtaler som finner sted for eksempel på vei hjem fra en hendelse.

Sitat tre viser at noen feltarbeidere ikke benytter debriefing etter krevende hendelser *«men det var ikke slik at jeg reiste inn til Trondheim eller noe slikt nei. Men jeg snakket med lederen min og da var det veldig mye om hvordan saken skulle følges opp sånn formelt. Det var ikke slik at jeg var på noen slags debriefing nei.»*

Det fjerde sitatet viser at det er flere feltarbeidere som opplever manglende debriefing. Han svarer: *«Ja, jeg tror nok det»* på spørsmål om det hadde vært nyttig å prate om hendelsen i ettertid. Han brukte da konen sin som samtalepartner om hendelsen i stedet for jobbrelasjonene sine. Dette tyder på at feltarbeideren har et behov for å ha en eller annen form for debriefing etter hendelsen, men *«det var hjemme det var pratet om det»*. Denne *«praten»* som foregikk hjemme kan være det Ekman (2012) beskriver som hverdagsdebriefing. Jeg tolker det som at feltarbeideren har behov for hverdagsdebriefing, men at dette ikke er noe som praktiseres på arbeid. Noen spørsmål dukker da opp hos meg; Er det riktig at det er hjemme man må snakke om de vanskelige hendelsene? Jeg tenker det er viktig å ha støtte på hjemmebane, men muligens kan det bli en stor belastning på hjemmebane om det kun er der feltarbeiderne skal få snakket om slikt. Og hva med de som ikke har en partner eller familie som de kan snakke med? I tillegg er det et poeng det Ekman (2012) beskriver at det i noen virksomheter er nyttig at slik informasjon holdes internt for å ikke utgi bedriftssensitiv informasjon.

Det femte sitatet tolker jeg som at feltarbeideren ikke ser helt behovet for å utbrodere mye følelser på jobb sammen med sine kollegaer. Samtidig som han uttaler: *«når vi er sammen på oppdrag at vi sitter på ei koi for eksempel. At vi kan snakke om ting som vi har opplevd»*. I den grad feltarbeideren opplever debriefing, så er det den uformelle praten som

Wenger, McDermott, & Snyder (2002) referer til. De sitter sammen på en koi/hytte etter oppdrag og prater om det som har skjedd. Det kommer ikke her frem om det er en mer teknisk eller psykologisk debrifing som er brukt på koi.

På det siste sitatet opplever jeg at feltarbeideren bekrefter at de er «*utsatt for en belastning mange av oss*» på grunn av at «*vi driver med veldig mye kontroversielle ting*». «*Den debrifingsamtalen blir veldig avgjørende tror jeg. For man blir mentalt sliten av å være framstilt i media*». For å restituere seg mentalt til neste oppdrag så kan debrifing være et tiltak. Da tenker jeg at det ikke er nok med en tradisjonell debrifing som går mer mot det tekniske. For å unngå å bli mentalt sliten, kan det være nyttig å ha en helhetlig tilnærming til debrifingen der man kombinerer en tradisjonell og psykologisk debrifing (Folland, 2009).

For å oppsummere dette kapittelet, har jeg sprikende svar blant intervjuobjektene om de bruker debrifing for å lære og reflektere over ulike hendelser i etterkant. Noen bruker debrifing aktivt, mens andre mangler det og har noen tanker om at det kanskje kan være nyttig. Ledelsen i Trondheim blir koblet inn hvis det er større hendelser som skal rapporteres inn som avvik. Organiseringen av debrifingen er i stor grad uformell, på vei hjem fra oppdrag eller på en hytte de overnatter på under oppdrag. Mye tyder på at debrifingen som foregår har hovedvekt mot den tradisjonelle retningen, der de går gjennom hendelsen for å lære av den.

Emosjonell intelligens

En rekke individuelle forhold påvirker hvordan mennesker opplever og mestrer stress (Eid 2017, s. 110). Et personlighetstrekk her er robusthet, noe som består av involvering, kontroll og utfordring. (Eid 2017, s. 111). Et annet perspektiv er hvordan man kan bruke hendelser til å danne erfaringer man kan lære av. Kontinuitetsprinsippet viser hvordan erfaringer kan gjøre oss mer robust og utvikle oss som mennesker. Positive erfaringer knyttes gjerne opp imot det Bandura (1997) betegner som «*self-efficacy*», på norsk mestring og bygging av mestringsforventning. I følge Gadamer (2010), ligger det et stort potensial for læring i negative erfaringer.

I tillegg vil personers emosjonelle intelligens ha betydning for menneskets evne til stress og mestring (Goleman, 1997). Her er det særlig fire dimensjoner som er viktige: Persipere emosjoner, anvende emosjoner, forstå emosjoner og regulere emosjoner (Eid 2017, s. 102-103). En åpenhet for emosjoner er positivt for å kunne være bevisst og kunne regulere stress både for personer, i relasjoner og i et arbeidsmiljø.

Personlige egenskaper, erfaring og åpenhet om emosjoner kan gi større robusthet for å håndtere krevende hendelser, vi hører følgende ytringer:

- 1) Jeg er mye flinkere til å lese folk og situasjoner nå etter jeg har jobbet en del år. Og slike situasjoner har jeg vært borti mange ganger etterpå og de ordner jeg helt greit.
- 2) Erfaring hjelper mye. Hva hjelper det deg med? Jeg, blir trygger på meg selv. Tryggere på meg selv etter hvert som jeg blir eldre. Så hadde jeg møtt slike folk bare noen mnd etter jeg hadde begynt å jobbe her hadde jeg nok blitt mer engstelig tenker jeg.
- 3) Men det er klart, jeg er en person som er litt rund i kantene også. Jeg er ikke så steil. Jeg tror mye av det her når du kommer i en kontrollsituasjon, jeg tror du får mye igjen for at jeg er mere sånn .. du spiller litt på den andre sin side. Man ser det ikke bare fra sin egen side, men fra begge sider. Jeg tror mange kontrollsituasjoner kan vi løse med det.

Er det noe dere trener på i SNO eller?

- Nei, ingen ting. Ingen ting. Det kanskje burde man gjort, faktisk.
- 4) I Nordfjella, det laget jeg hadde der. Der pratet vi om sånt. Der tok jeg opp sånne ting. Det ene fellingslaget mitt i Nordfjella, der tok vi opp slike ting. Der kjente jeg på litt som var litt ugreit, litt stusselig. Og da snakket dere om det etterpå? Ja. Hver dag eller? Nei, litt på slutten og litt underveis. Bare nevnte det littegrann. Der tok jeg vel den at jeg fortalte på et kveldsmøte at jeg synes det var ubehagelig. Det slo inn en dag der jeg gikk opp i helikopteret. Scooterne var på bakken og vi hadde radiomerkede dyr, vi fant 3 flokker dyr – det var det som var igjen. Da tenkte jeg liksom, om en måned så er dere døde alle sammen. Det teknologiovertaket vi hadde da, det slo inn. Jeg fikk tårer i øynene, den var rå. Når vi setter inn støttruppen, da er det krig. Da er det ingen som har sjanse. Den var stusselig ja. Så jeg tok den da, fortalte de det slik. Det var ikke mange som ville si noe da vet du. 5 sivilister og 4 fra SNO med meg på laget. Alle er jo tøffe gutter, det blir ikke pratet mye om sånt som regel i et mannemiljø.
- 5) Jeg er en veldig åpen person som snakker veldig fritt om personlige ting, og tror vel det er en styrke kanskje. Men jeg opplevde vel det at miljøet rundt meg syntes dette var vel voldsomt da og litt vanskelig å forholde seg til. Og de hadde kanskje en slik følelse at de skulle være flinkere til å ta vare på meg, men jeg hadde jo ikke behov for det. Jeg klarte jo det utmerket godt selv, følte jeg selv da.

«Jeg er mye flinkere til å lese folk og situasjoner nå etter jeg har jobbet en del år.» Denne ytringen tolker jeg som at feltarbeideren har lært gjennom negative erfaringer som Gadamer (2010) beskriver. Negative erfaringer er ikke først og fremst feiltrinn som blir avslørt, men feiltrinn som gir opphav til bedre viten (Gadamer, 2010). Jeg tolker det slik at feltarbeideren har vært ute for flere ulike situasjoner som nå har gitt han mer erfaring og dermed mestrer slike krevende hendelser bedre nå. «Og slike situasjoner har jeg vært borti mange ganger etterpå og de ordner jeg helt greit», sier feltarbeideren videre. Jeg tolker dette slik at feltarbeideren etter hvert også har fått positive erfaringer knyttet til slike krevende hendelser, og opplever nå mestring eller det Bandura (1997) beskriver som «self-efficacy».

Det andre sitatet tolker jeg som det som Dewey (1997) beskriver som kontinuitetsprinsippet. Enhver erfaring forandrer oss og vil påvirke kvaliteten av de etterfølgende erfaringene. Feltarbeideren sier «erfaring hjelper mye... Jeg blir tryggere på meg selv. Tryggere på meg selv etter hvert som jeg blir eldre.» Jeg tolker at feltarbeideren opplever at enhver erfaring han gjør seg som feltarbeider, gjør han tryggere i ulike situasjoner.

Det tredje sitatet tolker jeg slik at feltarbeideren opplever at han har personlighetstrekk som gjør at han ofte mestrer ulike kontrollsituasjoner. «Jeg er en person som er litt rund i kantene... man ser det ikke bare fra sin egen side, men fra begge sider». Når feltarbeideren sier det slik, tolker jeg det som at han har opplevd at denne tilnærmingen fungerer ved kontrollsituasjoner. Det kan tyde på at han har fått en mestringsfølelse eller «self-efficacy» som Bandura (1997) beskriver det. Videre beskriver han hvordan han selv kan gå inn i kontrollsituasjoner. «jeg tror du får mye igjen for at jeg er mere sånn .. du spiller litt på den andre sin side. Man ser det ikke bare fra sin egen side, men fra begge sider. Jeg tror mange kontrollsituasjoner kan vi løse med det». Dette tolker jeg som det som beskrives som indre kontrollplassering (Eid, 2017). Han plasserer årsakene til hendelsene hos seg selv i stedet for å skyldte på omgivelsene. Man kan dermed anta at han har større evne til å ta kontroll over situasjonen og mestre stressbelastningen bedre. Når jeg videre spør om dette er noe de trener på i SNO, opplever han ikke det. «nei, ingen ting. Ingen ting.

Det burde man gjort faktisk.» Jeg tolker det slik at dette er en væremåte han selv har erfart fungerer og noe som kommer naturlig for han. Det er derimot ikke noe fokus i organisasjonen på at dette er noe man bør trene på for at feltarbeiderne skal kunne legge opp til konfliktdempende kommunikasjon i kontrollsituasjoner.

Emosjonell intelligens handler om evnen til å forstå egne og andres følelser (Eid & Harris, 2018). *«Jeg fikk tårer i øynene, den var rå. Når vi setter inn støtтроppen, da er det krig. Da er det ingen som har en sjanse. Den var stusselig ja».* Feltarbeideren viser i ytring fire at han har evne til å forstå og sette ord på sine egne følelser knyttet til oppdraget ved sanering av en villreinsflokk i Nordfjella. Responsen han fikk fra de andre på fellingslaget, var derimot liten. *«Alle er jo tøffe gutter, det blir ikke pratet mye om sånt som regel i et mannemiljø».* Min tolkning av denne ytringen er at det kan tyde på en manglende emosjonell åpenhet i miljøet. Feltarbeideren som viser kvaliteter som det Eid & Harris (2018) beskriver som emosjonell intelligens ved å oppfatte og sette ord på sine egne følelser, blir i liten grad møtt med empati fra kollegaer.

«Jeg er en veldig åpen person som snakker veldig fritt om personlige ting, og tror vel det er en styrke kanskje». Den siste ytringen viser til at feltarbeideren selv mener han har god kontakt med sine egne følelser og kan sette ord på dem, som er en av flere faktorer som viser at man har emosjonell intelligens (Eid & Harris, 2018). Det er likevel noe som tyder på at det psykososiale miljøet har mindre grad av emosjonell åpenhet, når vi hører feltarbeideren si: *«Men jeg opplevde vel det at miljøet rundt meg syntes dette var vel voldsomt da og litt vanskelig å forholde seg til».*

For å oppsummere dette kapitlet ser det ut som at flere av feltarbeiderne opplever at individuelle forhold som robusthet og erfaring, gjør det lettere å håndtere krevende hendelser de opplever i sin arbeidshverdag. De fleste har gjort seg negative erfaringer som de har tatt lærdom av. Dette har ført til at de er bedre rustet til å håndtere krevende hendelser i dag, enn de var i starten av sin karriere som feltarbeider. Noen kan også ha utviklet det Bandura (1997) betegner som «self-efficacy» ved at de har opplevd positive erfaringer på måten de har handlet på i ulike situasjoner. Enkelte av feltarbeiderne viser også tegn til emosjonell intelligens ved at de oppfatter og forstår egne følelser (Eid & Harris, 2018). Det kan likevel se ut til at det psykososiale arbeidsmiljøet i liten grad er åpent for å snakke om emosjonelle aspekter med jobben. Ved større emosjonell åpenhet kan vi kanskje finne et uforløst læringspotensial, i tillegg til at det i større grad gjør feltarbeiderne bedre rustet til å håndtere sin krevende arbeidshverdag.

Diskusjon

Denne studien hadde som formål å få større innsikt i det psykososiale arbeidsmiljøet til feltarbeiderne i SNO og bidra til økt stressmestring over tid. Seks feltarbeidere som enten jobbet med rovvilt, motorferdskontroll eller var med på sanering av en villreinsflokk i Nordefjell, ble intervjuet. Ut fra funnene som kom frem var det fire hovedkategorier som utpekte seg som medierende faktorer som var viktige for å tåle den mentale belastningen man kan oppleve som feltarbeider i SNO.

Sosial støtte. Det er funn som tyder på at feltarbeiderne opplever alle de fire kategoriene som House (1981) beskriver innen sosial støtte. Det er informasjonsstøtte som utpeker seg, der de opplever å ha flere støttespillere de kan ringe internt i SNO og Miljødirektoratet. I forhold til organisasjonskulturen er det funn som tyder på at det ikke er en utbredt kultur for å snakke om emosjonelle aspekter på jobb.

Ledelse. Denne studien har ikke undersøkt om feltarbeidere opplever å ha relasjonelle ledere i dag. Det er funn på at feltarbeiderne ønsker ledere som engasjerer og bryr seg om dem som mennesker. Det er også funn på at de i større grad ønsker en relasjonell leder enn en faglig dyktig leder.

Debrifing. Når det gjelder debrifing, så er opplevelsene varierte. Noen feltarbeidere opplever stor grad av debrifing, mens andre opplever manglete debrifing. Dersom det gjennomføres, tenderer det mot en teknisk debrifing. I den grad det utføres debrifing på ulike mindre hendelser, er denne uformell og gjennomført i bilen etter oppdrag eller på en koi på fjellet.

Emosjonell intelligens. De fleste feltarbeiderne har tatt lærdom gjennom negative erfaringer som har gjort de bedre rustet til å håndtere krevende situasjoner. Når det gjelder emosjonell åpenhet, så er det stor variasjon her. Sagt på en annen måte, det er kanskje her potensialet for utvikling ligger.

Resultatene innebærer en analyse av praksis ved SNO i lys av teoretiske begreper. Analysen har også gitt grunnlag til nye spørsmål som diskuteres nedenfor. Videre vil jeg peke på noen av studiens praktiske implikasjoner, diskutere studiens styrker og begrensninger og argumentere for at studien åpner opp for forskning.

Hvorfor emosjoner?

Empirien i studien viser at organisasjonskulturen i SNO ikke gjør det enkelt å snakke om de emosjonelle aspektene med jobben. Artefakter som vises gjennom språket flere av feltarbeiderne bruker, som eksempelvis «100 stålmenn og 10 stålkvinner», «skal ikke ned på kne» og «vi skal jo være litt tøffe», gjenspeiler noe av verdiene og deres grunnleggende antagelser: feltarbeiderne skal kun opptre rasjonelt og ikke vise sin emosjonelle side. Spørsmålet man da kan stille seg, er om det egentlig er et behov for å vise sin emosjonelle side på jobben?

På den ene siden kan man si at feltarbeiderne som ofte har utdanning innen naturfag og forvaltning, ikke har noen utdanning som har fokus på emosjonelle aspekter. Det er stor hovedvekt av menn, og mange av dem jobber mye alene. Sett utenifra kan dette kanskje oppfattes som et miljø hvor det er unaturlig å utbrodere sine følelser.

På den andre siden tenker jeg på hva man risikerer om man ikke har noe fokus på de emosjonelle aspektene ved jobben? Golman (1997) hevder at emosjonell intelligens har betydning for menneskers evne til å mestre stress. Empirien tyder på at noen av feltarbeiderne har et behov for å snakke om ting som er ugreit. Den ene feltarbeideren viser

tegn til emosjonell intelligens når han beskriver et oppdrag som han opplevde som «*litt stusselig*», «*jeg fikk tårer i øynene, den var rå*». Da han til fellingslaget sitt satte ord på sine emosjoner, fikk han liten respons: «*Det var ikke så mange som ville si noe da vet du... alle er jo tøffe gutter, det blir ikke pratet så mye om sånt som regel i et mannemiljø*». Når feltarbeideren blir møtt av tause kollegaer som ikke anerkjenner følelsene hans, kan det oppleves som vanskelig. Det er manglende emosjonell åpenhet i arbeidsmiljøet. Feltarbeideren opplever da manglende sosial støtte, i dette tilfellet manglende emosjonell støtte som House (1981) beskriver det. Sosial støtte er en viktig buffer for å redusere effekten ulike stressorer har for individet (Viswesvaran, Sanchez & Fisher, 1999). Emosjonelle støtte, som innebærer empati, omsorg, kjærlighet og støtte, oppfattes som den viktigste av alle grupperingene av sosial støtte (House, 1981). Når feltarbeideren opplever manglende emosjonell støtte, vil han ha en manglende buffer mot de stressreaksjonene han opplever. Dette kan føre til at han i større grad er utsatt for å bli syk av psykiske påkjenninger i arbeidssituasjonen.

Hvorfor rødvin?

Den ene feltarbeideren beskriver et miljø og en organisasjonskultur som ikke er mottagelig for å snakke om de emosjonelle aspektene på jobb. Det er først når de er på hytten etter et oppdrag og har kommet «*litt ned i rødvindunken, det hender det kommer ting som det kanskje skulle vært bedre miljø for å ta*». Det kan tyde på at behovet for å prate om de emosjonelle aspektene på jobben er til stede, men det er nødvendig med alkohol for å kunne gjøre det.

Feltarbeiderne har hatt mulighet til å nyte alkohol når de etter endt oppdrag kommer til en hytte/koie på fjellet der de overnatter til neste dag. Tidligere har de også kunnet nyte alkohol i båten når de ankrer opp for kvelden. Det har i dag kommet alkoholnekt på alle båter, og det diskuteres om det også skal gjelde alle oppdrag ute i felt. Hvis «rødvinsdunken» er katalysatoren som får dem til å åpne seg mer for hverandre, hva skjer da når den muligens blir borte? Behovet for å snakke om de emosjonelle aspektene ved jobben vil fremdeles være til stede, men arenaen og settingen som i dag gjør det mulig, vil kanskje forsvinne. Burde man i 2019 kanskje være kommet lenger enn at man trenger rødvindunken? Hvordan kan organisasjonen jobbe for en organisasjonskultur der det er rom og arena for å snakke om de emosjonelle aspektene uten at man trenger en rødvindunk?

Organisasjonsstrukturen, som er de formelle trekkene og beskriver hvordan organisasjonen er bygd opp og organisert (Jacobsen & Thorsvik, 2019), må legge til rette for at det er arena og tid for å luften de emosjonelle aspektene med jobben. Empirien i denne oppgaven tyder likevel på at det er organisasjonskulturen som er den største stopperen for at dette ikke skjer tilstrekkelig i dag. Organisasjonskulturen som er de uformelle trekkene i organisasjonen, kan si oss mer om hvordan organisasjonen egentlig fungerer (Jacobsen & Thorsvik, 2019). De grunnleggende antagelsene som er et av de tre kulturelle nivåene Jacobsen & Thorsvik (2019) beskriver, er slik jeg har tolket empirien i studien, at man ikke skal vise sin sårbare side på jobb som feltarbeider. Feltarbeiderne er «tøffe gutter» som ikke «skal ned på knær noen gang». Likevel viser det seg at disse tøffe guttene ikke er laget av stål og at de noen ganger har behov for å vise sin sårbare side, og denne siden lokkes frem jo lengre ned i rødvindunken man kommer. Ser man betydningen av å endre denne organisasjonskulturen, tenker jeg at man må starte med å ha dette på agendaen. Å belyse temaet gjennom caser som gir rom for diskusjoner og refleksjoner, kan være en begynnelse. Gjennom organisasjonsstrukturen kan man legge til rette for at dette temaet blir tatt opp på seksjonssamlinger og andre egnede fora. På den måten kan man bli kjent med sine

kollegaer på en annen måte og muligens oppleve at ikke alle bare er «tøffe gutter», men at man i større grad ser hele mennesket.

Hvorfor faglige og relasjonelt lederskap?

Denne studien har ikke undersøkt om feltarbeideren opplever å ha relasjonelle ledere i dag eller ikke. Empirien viser derimot at det er et ønske fra feltarbeiderne med ledere som bryr seg om dem som mennesker, som er lyttende og engasjerer seg. Dette er det Spurkeland (2014) beskriver som noen av kjennetegnene på en relasjonell leder. Feltarbeiderne ønsker en leder som har en viss basiskunnskap på det faglige, men det er ikke nødvendigvis hos lederen sin de trenger å søke faglig støtte. Slik jeg har tolket empirien, trenger ikke lederen å være den samme personen som gir dem faglig støtte. Spørsmålet som jeg da stiller: hva er best – faglig eller relasjonelt lederskap? Eller kan man si som Ole Brum: «Ja takk, begge deler».

Kanskje finnes det ledere som både er faglige sterke og er gode relasjonelle ledere, kanskje finnes de til og med i SNO i dag. Den mellommenneskelige lederstilen kan ikke bare kjøpes eller læres, den må ifølge Spurkeland (2014) basere seg på en oppriktig interesse for menneskeverdet og mellommenneskelige forhold. Slik jeg tolker teorien, må det derfor være noe grunnleggende som ligger i en relasjonell leder som ikke nødvendigvis kan trenes opp. Noen relasjonelle ferdigheter kommer lettere til enkelte, mens andre ikke nødvendigvis kan oppnå de samme ferdighetene. Det er likevel til en viss grad trenbart. Empirien viser at relasjonelt lederskap er viktig for feltarbeiderne. Feltarbeiderne har som andre arbeidstakere behov for å bli lyttet til, sett og få anerkjennelse for jobben de gjør. Spørsmålet som blir sentralt for SNO blir da: har de et tilstrekkelig fokus på å øke de relasjonelle ferdighetene til sine ledere i dag?

En annen dimensjon for SNO er den geografiske avstanden mellom lederne og feltarbeiderne. Størsteparten av kommunikasjonen mellom leder og feltarbeider skjer på telefon eller i videosamtale. Dette er det som Jacobsen & Thorsvik (2019) beskriver som virtuelle organisasjoner. En av hovedutfordringene for ledere i virtuelle organisasjoner er å utvikle samhold og tilhørighet, fremme motivasjonen til de ansatte, og jobbe mot et felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Når kommunikasjonen mellom leder og ansatt foregår over telefon, går man glipp av kroppsspråket, som for eksempel ansiktsuttrykk, nikk og gestikulering, og man kan miste verdifull informasjon. Dette tror jeg kan gjøre det ekstra utfordrende å oppnå god samhandling og skape gjensidige tillitt mellom leder og ansatt. Ekman (2012) hevder at ledere oppnår tillitt gjennom å delta på de uformelle møtene og småpratene. Denne småpratene som Ekman (2012) trekker fram, er vanskelig å få til over telefon, og i den grad lederne i SNO kan utvikle det, skjer det på ulike samlinger noen få ganger i året. Slik jeg ser det, blir den geografiske avstanden en ekstra grunn for å trene lederne i SNO på en relasjonsorientert lederstil. Hvordan engasjerer de seg i sine ansatte? Hvordan gir de tilbakemelding på den jobben feltarbeiderne gjør? Hvordan skaper de tillitt til sine ansatte når den geografiske avstand er så stor?

En av utfordringene med å være en relasjonell leder, er at det krever tid. Spurkeland (2014) skiller mellom administrering og ledelse. Min erfaring er at mange ledere kjenner seg igjen i at det meste av tiden går med til å administrere for å få organisasjonen til å fungere. Det stemmer overens med det som kom fram i Luthans (1995) studie og i det Spurkeland (2014) hevder: at mennesket er det som forsømmes mest. Dette er selvfølgelig en utfordring som er forståelig i en hektisk lederhverdag. Det er likevel interessant å se nærmere på hva man da går glipp av? Hvis man investerer tid og ressurser på sine ansatte, kan man da redusere tiden som trengs til administrering ved at de ansatte blir mer motivert, mer selvgående og i større grad kan administrere mye selv?

Hvorfor psykososialt arbeidsmiljø?

Negative erfaringer er som Gedamer (2010) beskriver det, ikke feiltrinn, men en erfaring som gir opphav til bedre viten. Positive erfaringer legger grunnlaget for mestring eller det Bandura betegner som «self-efficacy». Empirien viser at både negative og positive erfaringer gir feltarbeideren trygghet i rollen sin. Personlig robusthet henger sammen med indre kontrollplassering, og jo større robusthet man har, jo bedre forutsetninger har man for å håndtere stress (Eid, 2017).

Det råder liten tvil om at erfaring og personlig robusthet er en styrke for å mestre jobben som feltarbeider, og for å tåle den psykiske belastningen de blir utsatt for. Dette kan kanskje vektlegges som personlig egnethet når SNO rekrutterer feltarbeidere. Men er erfaring og personlig robusthet en viktig forutsetning for å håndtere den psykiske belastningen ved jobben? Feltarbeiderne må tåle et visst ubehag ved å stå i jobben, de kommer opp i ulike krevende situasjoner, men dette må ikke være den største medierende faktoren for å håndtere stress. Erfaring og personlig robusthet er en viktig buffer for å håndtere stresssituasjoner, men det er også andre medierende faktorer som kan være viktig. Jobber man med å endre organisasjonskulturen slik at det psykososiale arbeidsmiljøet i større grad kan være en slik medierende buffer, vil det muligens redusere behovet for erfaring og personlig robusthet. Ved å trene på for eksempel hvordan man går inn i ulike kontrollsituasjoner, kan man kanskje lære av andre kollegaers erfaring. Det tenker jeg kan være nyttig, spesielt med tanke på nye feltarbeidere. Kanskje trenger ikke de nyrekruttede selv å oppleve så mange negative erfaringer for å lære som sine forgjengere, dersom de blir møtt av en organisasjonskultur der dette er satt på agendaen. Der det psykososiale arbeidsmiljøet er den største medierende faktoren for å håndtere den psykiske belastningen som jobben fører med seg.

Praktiske implikasjoner

Tid og arena for debrifing

Empirien i denne studien gir noe sprikende svar på om feltarbeiderne praktiserer debrifing etter små og store hendelser. Debrifingen som foregår, er i stor grad uformell og i retning av teknisk debrifing. Mine refleksjoner går da på om det her er et potensial for SNO som organisasjon for at dette ikke er tilfeldig fra feltarbeider til feltarbeider. Feltarbeideren operer ofte langt ute i distriktene og har som regel få kollegaer de samarbeider med til daglig, er det ikke da litt sårbart hvilken kollega de har i nærheten? Om den ene feltarbeideren opplever et behov for å prate gjennom ulike hendelser i etterkant, mens hans nærmeste kollega blåser av det. Hvordan kan det da ødelegge for feltarbeideren som har et behov for det? Jeg ser ikke noe enkelt svar på dette da de er såpass desentralisert som de er. Men kanskje hjelper det å ta det opp som tema. Start med å ha det på agendaen når de har regionale samlinger for eksempel. Gi rom og tid for refleksjoner rundt hendelser, gjerne gjennom virkelighetsnære caser. Dette kan kanskje være en start for at flere kan se nytten av det, og jeg tenker det kan gjøre det lettere for feltarbeideren å snakke om ulike hendelser i etterkant.

Får man bedre struktur og rutiner på debrifingen, vil det kunne gi kunnskapsoverføring og erfaringslæring. Ved å formalisere debrifingen, vil man i større grad kunne ta vare på informasjonen. Det er likevel viktig at debrifingen oppleves som nyttig og verdifull blant deltagerne. Og deltagelse i debrifingen bør i størst mulig grad være frivillig. Derfor er det kanskje størst potensiale i den uformelle debrifingen som foregår. I utgangspunktet tenker jeg at det er den uformelle debrifingen som i stor grad kan gjøre nytten sin. Når de er i bilen på vei hjem fra oppdrag eller sitter på en kafe, da er det som regel få til stede, og de som er der har opplevd det samme. De snakker om hendelsen og får bearbeidet og reflektert over

den. Det legger grunnlaget for læring og mental restitusjon om de også tar med det emosjonelle aspektet. Det man kan være oppmerksom på, er at om debrifingen kun foregår i det Wenger, McDermott, & Snyder (2002) beskriver som «CoP», kan det danne seg egne regler og normer som ledelsen og resten av organisasjonen ikke kjenner til. Dette kan hemme kunnskapsdelingen i organisasjonen.

Et grunnleggende spørsmål er om det i det hele tatt er nødvendig med debrifing hos feltarbeideren. Holder det ikke at de store hendelsene rapporteres inn til ledelsen som avvik, så får man oppfølging gjennom det? Jeg tenker at det kanskje kan være et potensiale i det Ekman (2012) beskriver som hverdagsdebrifing. Trolig har feltarbeiderne også et behov for refleksjon etter de mindre hendelsene. Mindre hendelser som feltarbeideren tenker er for små til å melde inn som avvik, blir gjerne oversett. Jeg tror at det hovedsakelig er disse hendelsene som gjør at de blir «mentalt sliten» som den ene feltarbeideren beskriver. Disse mindre hendelsene som man ikke stopper opp og reflekterer så mye over i ettertid, legger seg lag på lag, til det til slutt kan «renne over». Nettopp av den grunn, tenker jeg at det er viktig at SNO som organisasjon tar inn over seg at feltarbeiderne kan ha en psykisk belastning gjennom sitt yrke, og at det derfor er viktig å skape en kultur og et miljø der dette er i fokus. Debrifing kan da være en viktig medierende faktor for å håndtere krevende hendelser som oppstår i jobbsammenheng, og for å bidra til at feltarbeiderne blir mer rustet til å stå i jobbene sine over tid. For at det skal være rom for refleksjon også over det psykologiske aspektet, må det sees i sammenheng med en organisasjonskultur der dette er akseptabelt. Det vil også underbygge en god læringskultur i organisasjonen (Ekman, 2012).

Kulturen – gode prosesser på gang

SNO har i mine øyne et høyt fokus på HMS, der hovedvekten har vært på sikkerhet og det fysiske arbeidsmiljøet. Det siste året har jeg, gjennom min rolle i deres bedriftshelsetjeneste, tatt del i en dreining der det er satt mer søkelys på feltarbeidernes psykososiale arbeidsmiljø. Noen av seksjonslederne har hatt psykososialt arbeidsmiljø på agendaen når de har hatt seksjonssamlinger. Der det har vært rom for diskusjoner og refleksjoner rundt ulike caser. Min oppfatning er at dette har blitt utelukkende godt mottatt av feltarbeiderne. Ønsker man å endre en organisasjonskultur kan ikke dette kun komme fra ledelsen (Alveson, 2002). Det er jeg enig med Alveson i, dette er noe ansatte og ledelse må jobbe sammen om. Ledelsen har likevel en nøkkelrolle i dette arbeidet. Det første man må gjøre er å sørge for en organisasjonsstruktur som skaper en arena der dette er greit å snakke om. Det kan legge til rette for at det i større grad utvikler seg en organisasjonskultur der det er aksept for at man viser at feltarbeiderne også har følelser og er laget av noe annet enn stål. Tar man tak i det psykososiale arbeidsmiljø på alle seksjonssamlinger, ved for eksempel å diskutere ulike caser, er det en start som gjør at feltarbeiderne forhåpentligvis våger å åpne seg mer for hverandre. Det tror jeg vil gjøre det lettere for feltarbeiderne å snakke om temaet også når de er ute på oppdrag sammen der de vil møte store og mindre krevende hendelser.

SNO er, som andre organisasjoner i norsk arbeidsliv, i stadig endring. I løpet av de 5-10 neste årene står det et generasjonsskifte for tur. Slik jeg ser det, blir det derfor viktig å være bevisst på hvilken organisasjonskultur de nye og yngre feltarbeiderne skal rekrutteres inn i. Det er i dag stor hovedvekt av menn, som har vokst opp i en tid der emosjoner ikke er noe som det skal snakkes mye om. Kanskje har også samfunnet endret seg noe, slik at de yngre som vil bli rekruttert inn i SNO i løpet av de neste årene, har en annen tilnærming til dette? Kanskje kan organisasjonskulturen og det psykososiale arbeidsmiljøet i framtiden være den største medierende faktoren for å tåle den mentale belastningen feltarbeiderne blir utsatt for i stedet for hvor «tykkhudet» den enkelte feltarbeideren er.

Studiens styrker og svakheter

For å trekke fram noen av denne studiens styrker, vil jeg diskutere min rolle i SNO sin bedriftshelsetjeneste. Tidligere i oppgaven har jeg argumentert for at min rolle kan være en svakhet med tanke på studiens reliabilitet, men jeg påstår også at min rolle kan være en styrke. Det at jeg er helsepersonell og at feltarbeiderne kan se på meg som en omsorgsperson, tenker jeg gjorde det lettere for dem å åpne seg for meg som forsker. Hadde det vært en annen forsker som de ikke hadde noe forhold til, eller en forsker som hadde en annen rolle internt i SNO, er det ikke sikkert de hadde syntes det var greit å snakke så direkte om sine innerste tanker og følelser. En annen styrke kan være at jeg gjennom min jobb er trent på å snakke med mennesker, det falt meg derfor naturlig å ha intervjuene med feltarbeiderne.

Det er også noen svakheter med denne studien som må poengteres. Det er kun seks feltarbeidere som er intervjuet, og de er valgt ut med bakgrunn i hvilke arbeidsoppgaver de hadde. Det var en strategisk utvelgelse tatt på bakgrunn av min forforståelse for at disse var mest utsatt for psykisk belastning i jobben sin. Funnene i studien vil derfor ikke være bastante og det er ikke sikkert det gjenspeiler hele SNO som organisasjon.

Generalisering

Denne studien håper jeg kan være nyttig for SNO som organisasjon, slik at funnene kan bidra til fortsatt økt fokus på deres psykososiale arbeidsmiljø. Det er også interessant å se på om denne studien kan være nyttig for andre organisasjoner. Det kan være naturlig å trekke noen paralleller imot andre kontrollmyndigheter, som for eksempel politiet eller vektere og tollere. Andre yrkesgrupper som denne studien også kan være relevant for, er for eksempel innen helse, politikk og skole. Da tenker jeg spesielt på hvordan mindre og mellomstore belastninger kan legge seg lag på lag hos en person, slik at det kan føre til mental slitenhet om man ikke får tid til nødvendig oppfølging og refleksjon knyttet til hendelsene i etterkant. Hvordan kan for eksempel læreren påvirkes av alle hendelsene som skjer i klasserommet hver dag om det ikke er et system for å ta vare på læreren? Hvordan klarer politikeren «å stå i trøkket» som til tider kan være enormt for personen selv og dens familie? Hvordan kan sykepleieren som haster fra pasient til pasient fortsatt beholde sin mentale helse etter flere år i yrket?

Jeg hevder at denne studies fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet, og de fire funnene kan være relevant for andre «operative organisasjoner».

Studiens potensiale for videre forskning

Med bakgrunn i denne studiens forskning, ser jeg et spennende potensiale for videre forskning. For det første ville det vært interessant å gjøre en tilsvarende studie om noen år etter at det har vært et generasjonsskifte i SNO. Der man kunne sett på om det har vært en endring i organisasjonskulturen i forhold til det å vise og dele sine følelser på jobb.

En annen studie som ville vært spennende, er å studere noe tilsvarende hos andre yrkesgrupper, for eksempel politikere. Hvilke medierende faktorer er det som er viktige for å tåle den psykiske belastningen hos den yrkesgruppen? Vil det være de samme medierende faktorene som denne studien peker på?

Avsluttende kommentarer

Jeg mener denne studien har bidratt til større innsikt i viktige medierende faktorer for at feltarbeidere i SNO skal ha mulighet til å stå i de viktige jobbene sine over tid. Det som kommer tydeligst fram er at man må etterstrebe en organisasjonskultur der det er rom for å vise også sin sårbare side på jobb. En slik organisasjonskultur vil legge et godt grunnlag for en lærende og utviklende arbeidsplass der det psykososiale arbeidsmiljøet er den største medierende faktoren for å håndtere krevende situasjoner som oppstår. I tillegg kommer det fram at gode relasjonelle ledere er sentralt for å lykkes i dette arbeidet, samt at debrifing av større og mindre krevende hendelser bør vektlegges. Jeg håper derfor denne studien vil være et bidrag til den utviklingen SNO står ovenfor i årene framover, der deres gode HMS arbeid fortsetter og kanskje i enda større grad har hele mennesket mer i fokus.

Denne studien har for meg vært en reise og et dypdykk i deler av en organisasjon som jeg har stor respekt for. Jeg er ydmyk og takknemlig over å ha fått et innblikk i noen av feltarbeidernes innerste tanker og fortellinger. Derfor vil jeg nok en gang rette en stor takk til dem som har bidratt som informanter, og til SNO og Miljødirektoratet som har gitt tillatelse til denne studien.

Feltarbeiderne i SNO er godt vant til å ferdes i fjell og til havs, der de alltid tar nødvendige forhåndsregler i forhold til vær- og føreforhold. Er det noen som kjenner de berømte fjellvettreglene godt, så er det denne gjengen. De er trent til å være godt rustet mot uvær. Jeg avslutter denne oppgaven med en sterk oppfordring til at man også må ruste seg for annen type uvær. Mennesket er sammensatt, og i tillegg til den fysiske helsen er det også viktig å ta vare på den mentale helsen.

Litteraturhenvisning

- Alveson, M. (2002). Organisasjonskultur og ledelse. Oslo: Abstrakt forlag. Kap. 8, s. 238 – 259.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern. (LOV-2005-0617-62). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet (11.mars 2020). Psykososialt arbeidsmiljø. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/>.
- Arbeidstilsynet (17.oktober 2019). Hentet fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/vold-og-trusler/>.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy. The Exercise of Control. New York: Freeman.
- Barth-Nilsen, K. & Andreassen R. N. (2018, 26.februar). Statlig nedskyting av villrein i Nordfjella er avsluttet. Hentet fra: <https://www.nrk.no/buskerud/statlig-nedskyting-av-rein-i-nordfjella-er-avsluttet-1.13935500>.
- Brackett, M. (2019). Permission to Feel: Unlocking the Power of Emotions to Help Our Kids, Ourselves, and Our Society Thrive. New York: Macmillan.
- Bruner, J. S. (1986). Actual Minds, Possible Worlds. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2001). Organisasjon, ledelse og motivasjon. Oslo: Universitetsforlaget.
- Charmaz, K. (2006). Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis. London: Sage.
- Christensen, A. R. (2018, 14.april). SNO-representant fikk dekkene skåret opp – nå betaler ulvemotstandere for nye dekk. Hentet fra: <https://www.nationen.no/landbruk/sno-representant-fikk-dekkene-skaret-opp-na-betaler-ulvemotstandere-for-nye-dekk/>.
- Dewey, J. (1997). Experience and Education. New York: Simon & Schuster Inc.
- Dyregrov, A. (1989). Caring for Helpers in Disaster Situations. Psychological Debriefing. Disaster Management, s. 25-30
- Eid, J & Harris, A. (2018). Emosjoner, stress og mestring. I J. Eid & B. H. Johnsen (Red.), Operativ psykologi (ss.136-169). Bergen: Fagbokforlaget.
- Eid, J. (2017). Emosjoner, stress og mestring. I J. Eid & B. H. Johnsen (Red.), Operativ psykologi (ss. 98-118). Bergen: Fagbokforlaget.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71, 500-507.
- Ekman, G. (2012). Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen. (2.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Falleth, E. I. & Saglie, I-L. (2005). Evaluering av Statens naturoppsyn. NIBR-rapport 2005:5. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning NIBR.
- Firing, K., & Moldjord, C. (2007). Tanker, følelser og handlinger i samspill - et grunnlag for personlig vekst i operative profesjoner. I C. Moldjord, A. Arntzen, K. Firing, O. A. Solberg, &

- J. C. Laberg (Eds.), *Liv og lære i operative miljøer : «tøffe menn gråter!»* (ss. 428-445). Bergen: Fagbokforl.
- Flin, R. (1996). *Sitting in the hot seat : leaders and teams for critical incident management*. Chichester: Wiley.
- Folland, R. (2009). *Holistic Debriefing: A Paradigm Shift in Leadership*. Alabama: Air Command and Staff College, Air University Alabama.
- Forskrift om utførelse av arbeid. (2011). (Forskrift-2011-12-06-1357) Hentet fra https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1357/KAPITTEL_4#KAPITTEL_4
- Fredriksen, P. (2007). Alvorlige luftfartshendelse – Hvordan leve med opplevelsen? I C. Moldjord, A. Arntzen, K. Firing, O. A. Solberg, & J. C. Laberg (Eds.), *Liv og lære i operative miljøer: «tøffe menn gråter!»* (s.167-187). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gadamer, H.-G. (2010). *Sannhet og metode. Grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk*. Oslo: Pax Forlag.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Goleman, D. (1997). *Emosjonell intelligens: Å tenke med hjertet*. Oslo: Gyldendal.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
- Indregard, A-M. R., Nielsen, M. B. & Knardahl, S. (2. desember 2016). *Emosjonelt arbeid og sykefravær*. Hentet fra: <https://stami.no/emosjonelt-arbeid-og-sykefravaer/>
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand S, Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg.). Oslo: Abstrakt Forlag A
- Johannessen, H. A, Gravseth, H. M. & Sterud, T. (2015). Psychosocial factors at work and occupational injuries: a prospective study of the general working population in Norway. *American Journal of Industrial Medicine* 2015;58:561-567.
- Johannessen, H. A., Tynes T. & Sterud T. (2013). Effects of occupational role conflict and emotional demands on subsequent psychological distress: a 3-year follow-up study of the general working population in Norway. *Journal of occupational and environmental medicine* 2013;55:605-13.
- Karasek, R.A. (1985). *Job Content Questionnaire, Revision 1.1*
- Karasek, R.A og Thorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

- Kaufmann G. & Kaufmann A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kilnes, C. (2018, 9. mars). Vi opplever ubehagelig episoder når vi gjør tilsyn. Hentet fra: <https://www.adressa.no/pluss/nyheter/2018/03/09/Vi-opplever-ubehagelige-episoder-nar-vi-gjor-tilsyn-16250155.ece>.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lervik, F (2018, 9. april). Heftig snøskuterkrangel på gårdstun i Midtre Gauldal. Hentet fra: <https://www.adressa.no/pluss/nyheter/2018/03/16/Heftig-snoskuterkrangel-pa-gardstun-i-Midtre-Gauldal-16291130.ece?rs3311401576841467610&t=1>.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage
- Luthans, F. 1995: *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan Co.
- Mitchell, J. T. (1983). When disaster strikes...the critical incident stress debriefing process. *Journal of Emergency Medical Services*, ss. 36-39.
- Moldjord, C., Arntzen, A., Firing, K., Solberg, O. A., & Laberg, J. C. (Eds.). (2007). *Liv og lære i operative miljøer. "Tøffe menn gråter!"*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3.utg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shalev, A. Y., Peri, T., Rogel-Fuchs, Y., Ursano, R. J., & Marlowe, D. (1998). Historical group debriefing after combat exposure. *Military Medicine*, ss. 494-498.
- Shumaker, S. A og Czajkowski, S.M (1994). *Social Support and Cardiovascular Disease*. Boston, MA: Springer US : Imprint: Springer
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.
- Spurkeland, J. (2014). *Relasjonsledelse*. (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Stein, H. F. (2002). Toward an Applied Anthropology of Disaster: Learning from Disasters— Experience, Method, and Theory. *Illness, Crisis & Loss*, 10(2), 154-163.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, NY: Harper & Brothers
- USArmy. (2011). *Leader's guide to After-Action Reviews (AAR)*. Kansas: US Army Combined Arms Center-Training
- Viswesvaran, C., Sanches, J. I., & Fisher, J. (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behaviour*, 54, ss. 314-334.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

Zigmont, J. J., Kappus, L. J., & Sudikoff, S. N. (2011). The 3D Model of Debriefing: Defusing, Discovering, and Deepening. *Seminars in perinatology*, ss. 52-58.

Aagestad, C., Johannessen, H. A., Tynes T, Gravseth, H. M. & Sterud T. (2014). Work-related psychosocial risk factors for long-term sick leave: a prospective study of the general working population in Norway. *Journal of occupational and environmental medicine* 2014;56:787-93.

Vil du delta i forskningsprosjektet «Villmarkens voktere»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske hvordan det oppleves å være feltarbeider i Statens Naturoppsyn. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet «Villmarkens voktere» er å utvikle kunnskap om hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet til feltarbeiderne i Statens Naturoppsyn er. Problemstillingen er:

- Hvordan oppleves det å være feltarbeider i Statens Naturoppsyn

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Institutt for lærerutdanning.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er valgt ut med bakgrunn i din erfaring som feltarbeider og arbeidsoppgaver i Statens Naturoppsyn.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om dine erfaringer av krevende hendelser gjennom ditt yrke i Statens Naturoppsyn. Dine svar blir registrert i lydopptak og lagret elektronisk.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Ved behandlingsansvarlig institusjon vil prosjektleder og prosjektansvarlig (studieveileder) ha tilgang til dine opplysninger.
- Navnet ditt vil kun være lagret fysisk på dette samtykkeskjemaet. Navnet ditt vil ikke bli oppgitt i transkribering. Lydopptak vil kun bli lagret på prosjektleders private PC (1 stk) og vil bli slettet ved prosjektslutt. Datamaterialet vil anonymiseres og du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.02.2020. Personopplysninger og lydopptak vil slettes ved prosjektslutt. Det anonymiserte datamaterialet vil bli lagret til videre forskning.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, institutt for pedagogikk og livslang læring har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Institutt for pedagogikk og livslanglæring ved Hanne Næss Kjøsnes, hannenk@stud.ntnu.no / tlf. 99 63 01 85, Kristian Firing, kristian.firing@ntnu.no eller Camilla Fikse, camilla.fikse@ntnu.no.
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, thomas.helgesen@ntnu.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Kristian Firing

Hanne Næss Kjøsnes

Prosjektansvarlig

Prosjektleder

Veileder

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Villmarkens voktere» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes dersom vedkommende vet at jeg har svart på denne undersøkelsen

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca mars 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Innledning: intervjuet blir tatt opp på bånd og slettet etter transkribering. Svarene vil anonymiseres, men sitater kan refereres til. Skriv under samtykkeerklæring. Fortell om tema på forskningen og min problemstilling. Informere om at de når som helst kan avbryte intervjuet og trekke seg fra studien. Antyde lengde på intervjuet.

Jeg ønsker i dette intervjuet at du skal dele noen historier fra ditt arbeid som feltarbeider i SNO. Dette er utgangspunktet for min forskning.

1. Tenk gjennom din erfaring fra de siste årene i SNO. Kan du trekke fram en hendelse som opplevdes som krevende, men som du likevel opplevde at du mestret på en ok måte?

- Hvilken stressituasjon var det?
 - Trussel
 - Tap (mistet noe?)
 - Ansvar (ikke mestret arbeidsoppgaven sin)

Lytt til historien, still oppfølgingsspørsmål i forhold til hva som faktisk skjedde i situasjonen.

- Hvilke reaksjoner fikk du på det som skjedde?
 - Hva følte du? Emosjonelle reaksjoner. Angst, sorg, skyld, sinne, redsel, frykt, utrygg osv.
 - Hva tenkte du? Kognitive reaksjoner (Svekket/skjerpet oppmerksomhet, opplevelse av kaos, ubesluttomhet)
 - Hvordan reagerte du i situasjonen? Reaksjoner etterpå? Atferdsmessige reaksjoner
 - Hvordan kjente du det på kroppen? Fysiologiske reaksjoner (pulsøkning, svette, skjelving, pust)

Få fram stressreaksjonene – hvordan han/hun opplevde situasjonen.

- Hvilke faktorer spilte en rolle for at du opplevde at du mestret situasjonen?
 - Sosial støtte
 - Lederstøtte
 - Psykososialt arbeidsmiljø
 - Tidligere erfaringer
 - Troen på egen kapasitet, selvoppfattelse, selvtillit
 - Debrifing

Hvilke bufre var til stede som gjorde at han/hun opplevde å mestre stressituasjonen. Hvordan opplevde du dette?

Støttespørsmål: kan du si litt mer om det?

2. Kan du nå fortelle om en hendelse som opplevdes som krevende, og som du i ettertid tenker kunne vært gjort på en annen måte?

- Hvilken stressituasjon var det?
 - Trussel

- Tap (mistet noe?)
- Ansvar (ikke mestret arbeidsoppgaven sin)

Lytt til historien, still oppfølgings spørsmål i forhold til hva som faktisk skjedde i situasjonen.

- Hvilke reaksjoner fikk du på det som skjedde?
 - Hva følte du? Emosjonelle reaksjoner. Sinne, redsel, frykt, utrygg osv.
 - Hva tenkte du? Kognitive reaksjoner (Svekket/skjerpet oppmerksomhet, opplevelse av kaos, ubesluttsomhet)
 - Hvordan reagerte du i situasjonen? Reaksjoner etterpå? Atferdsmessige reaksjoner
 - Hvordan kjente du det på kroppen? Fysiologiske reaksjoner (pulsøkning, svette, skjelving, pust)

Få fram stressreaksjonene.

- Hva gjorde at du ikke opplevde å mestre denne hendelsen like godt?
Mangel på?

- Sosial støtte
- Lederstøtte
- Psykososialt arbeidsmiljø
- Tidligere erfaringer
- Troen på egen kapasitet, selvoppfattelse, selvtillit
- Debrifing

Hva var til stede og hva var ikke tilstede?

3. Avslutning

- Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å dele?
- Hvordan opplevde du samtalen for deg?

