

# **MASTEROPPGAVE**

**Læring i komplekse systemer - Ledelse**

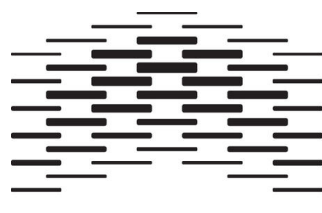
**November 2017**

**Enhetlig ledelse, håndtering av vold og konflikter**

**Unified leadership and conflict management**

**Silje Madeleine Mihle Bjerkvoll**

**Fakultet for helsefag  
Institutt for atferdsvitenskap**



**HØGSKOLEN I OSLO  
OG AKERSHUS**

## **Forord**

Jeg vil takke etatsdirektør Ole Daniel Virkesdal og fagrådgiver Helene Myklebustad i Etat for tjenester til utviklingshemmede i Bergen kommune, for muligheten til å skrive om enhetlig ledelse. Takk til Helene for hjelp med utforming av indikatorer og informasjonsskriv.

Tusen takk til subjektene i studien som tok seg tid til å besvare spørreundersøkelsen.

Tusen takk til veileder Jan Wright, for gode råd, hjelp, veiledning og støtte underveis i arbeidet. Jeg er takknemlig for alt du har bidratt med av kunnskap og erfaringer.

Tusen takk til Ida, Jørgen, Ina og mamma for korrekturlesning og gode innspill.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Figurer og tabeller.....	4
Sammendrag .....	6
Abstract.....	7
Enhetlig ledelse i Bergen kommune .....	8
Håndtering av vold og konflikter.....	12
Regler og selvstyring .....	17
Motivasjonelle operasjoner.....	21
Avsluttende kommentar .....	25
Litteraturliste.....	28
Sammendrag .....	31
Abstract.....	32
Enhetlig ledelse, mestringstro og håndtering av vold og konflikter .....	33
Metode .....	45
Resultater .....	50
Diskusjon .....	54
Litteraturliste.....	64

## Figurer og tabeller

### Artikkel 1

Ingen figurer og tabeller.

### Artikkel 2

Tabell 1: Antall subjekter

Tabell 2: Residualer

Tabell 3: Antall tjenestesteder

Tabell 4: Test av normal distribuering

Tabell 5: Gjennomsnitt og standardavvik

Tabell 6: Korrelasjonsmatrise

Tabell 7: Korrelasjonsmatrise med kontroll for *tjenestesteder*

Tabell 8: Model summary, regresjonsanalyse

Tabell 9: Regresjonslinje, håndtering av vold og GSE

Figur 1: Gjennomsnittlig, total skåre, kontrollgruppe og eksperimentgruppe

Artikkel 1: Enhetlig ledelse og regelstyrt atferd

Article 1: Unified leadership and rule governed behavior

Silje Madeleine Mihle Bjerkvoll

Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for atferdsvitenskap

### Sammendrag

Enhetlig ledelse er under innføring i avdelingslederstrukturen til Etat for tjenester til utviklingshemmede (ETTU) i Bergen kommune. I ETTU defineres enhetlig ledelse som det å være leder for to tjenestesteder eller opp til 25 årsverk.

Denne artikkelen diskuterer faktorer som kan påvirke håndtering av vold og konflikter i en overgang til enhetlig ledelse. En økende avstand mellom leder og ansatte kan være fremmede for håndtering av vold, forutsatt at håndtering av vold i større grad kommer under regelstyrt, sosial kontroll der kollegaer kan bidra støttende. Dette er spesielt viktig for nyansatte, slik at arbeidsplassen ikke opplever høy turnover. Deretter må slik atferd bli kontingensformet og selvstyrt. Selvstyring kan tilrettelegges gjennom motivasjonelle operasjoner, men leder må være bevisst på utfordringer ved bruk av ros og belønninger slik at det er en naturlig sammenheng mellom forsterkere og den atferden som forsterkes. Konflikthåndtering er i tillegg en negativt forsterket atferd, og leder må balansere det å tilføre positive forsterkere når hun gir ansatte anerkjennelse. Ved innføringen av enhetlig ledelse bør de ansatte bli mer selvstyrte, og utvikle tettere relasjoner til sine kollegaer slik at ønsket atferd for konflikthåndtering opprettholdes sosialt. Lederen må på sin side tro at dette er mulig å få til.

Artikkelen oppsummeres og avsluttes med hvordan temaet enhetlig ledelse og håndtering av vold og konflikter kan utvikles videre.

*Nøkkelord:* Enhetlig ledelse, vold, regelstyring, selvstyring

### **Abstract**

Unified leadership is currently being implemented in the Etat for tjenester til utviklingshemmende (ETTU) in the municipality of Bergen, Norway. In ETTU, unified leadership is defined as being the leader of two places of employment or up to 25 full-time equivalents (FTE's).

This article discusses factors that may affect conflict management in a transition to unified leadership. An increasing distance between manager and employees may be positive regarding conflict management, assuming conflict management will be more and more rule-governed with contributions from supportive coworkers. This is particularly important for avoiding turnover and losing new employees. Such behavior must be contingency shaped and self-governed with time. Self-governed behavior can be facilitated through motivational operations, but the leader must be aware of how she uses praise and rewards, and there must be a natural connection between a reinforcer and the behavior that is being reinforced. Conflict management is in addition a negative reinforced behavior, and the leader must balance how she positively reinforces desired employee behavior. With the introduction of unified leadership, employees are expected to become more self-governing, and to develop closer relationships with their colleagues so that desired behavior for conflict management can be maintained socially and under the influence of rules. The leader must, in turn, believe that this is possible to obtain.

The article summarizes how the field of unified leadership and conflict management can be further developed.

*Key words:* Unified leadership, client violence, rule governed behavior, self-management

### Enhetlig ledelse i Bergen kommune

1. januar 2001 trådte bestemmelsen om enhetlig ledelse på sykehus i kraft. Den fikk tilnavnet *sykehusreformen*. Reformen innebar at staten overtok eierskapet for sykehusene fra fylkeskommunene. Det førte til dannelsen av fem nye regionbaserte helseforetak (Spesialisthelsetjenesteloven, 1999). Med enhetlig ledelse skulle det være én ansvarlig leder på hver avdeling ved sykehusene. Før overgangen hadde hver avdeling todelt ledelse, som bestod av én administrativ og én faglig leder. Hvis avdelingsleder ikke var lege selv, skulle hun som enhetlig leder få en fagansvarlig lege til å bistå ved faglige spørsmål. Denne faglige støttefunksjonen skulle hjelpe avdelingsleder med å sikre et godt faglig tilbud for pasientene.

Behovet for enhetlig ledelse ble fremmet av et utvalg i Sosial- og helsedepartementet (1997). Utvalget mente at en enhetlig modell kunne sikre tydeligere ansvarsstrukturer og en mer profesjonell ledelse. Det skulle gjøres ved å ha én leder med totalansvar på alle nivåer. Enhetlige ledere skulle hjelpe toppledelsen med å jobbe for organisasjonens felles mål, og de skulle holde oversikt over kompetanse, kunnskaper og ferdigheter på sin avdeling (Sosial- og helsedepartementet, 1997). Ønsket var at enhetlig ledelse skulle sikre en optimal drift med tanke på personal, fag og økonomi. På tross av dette ble reformen kritisert av fagpersoner på sykehus over hele Norge. Fagpersonene mente at den enhetlige modellen ikke betegnet god ledelse. Begrunnelsen var at faglig tyngde i lederrollen ikke var vektlagt nok. Motstanden førte til en profesjonsstrid om hvorvidt den enkeltes profesjon gjorde seg best som leder, noe som kom til syne i Bergen. Der ble en jordmor ansatt som leder fremfor en lege på Kvinneklinikken ved Haukeland Universitetssykehus (Bergens Tidende, 2002; Hafstad, 2011).

Enhetlig ledelse er under innføring i avdelingslederstrukturen i Etat for tjenester til utviklingshemmede (videre forkortet: ETTU) i Bergen kommune. Enhetlig ledelse i ETTU har til forskjell fra sykehusreformen ingen pågående profesjonsstrid. I ETTU defineres



enhetlig ledelse som det å være leder for to tjenestesteder (eller opp mot 25 årsverk). Det betyr at én avdelingsleder fordeler seg mellom for eksempel to bofellesskap eller to dagsenter. Avdelingsleder har da ansvar for fag, personal og økonomi på begge tjenestestedene. Det er ETTU sin definisjon av *enhetlig ledelse* som brukes i denne artikkelen. Avdelingsleder omtales som *leder*. Mennesker med utviklingshemming omtales som *tjenestemottakere*.

Ideen om enhetlig ledelse i ETTU samsvarer med et av målene for sykehusreformen (Byrkjeloft, 2005). Ledelse skulle bli sett på som en egen profesjon, med mer ansvar og styrket kompetanse. Beslutningen om enhetlig ledelse er tatt i ETTU sin ledergruppe, som består av etatens resultatenhetsledere og stab. Tidligere jobbet ledere på små tjenestesteder (med for eksempel <10 årsverk) direkte i miljøet. De bistod i morgenstell og ved behov. Det var ikke uvanlig at leder hadde faste dager på sin turnus hvor hun var en planlagt del av bemanningen. Da jobbet hun sidestilt med sine ansatte. Fordelen var at hun hadde god kjennskap til tjenestemottakernes hverdag. Hun hadde også god forståelse for utfordringer de ansatte opplevde til daglig, og kunne observere og veilede. Spenningspunktet mellom å være leder og kollega samtidig ble på tross av dette en utfordring. Utfordringen kom til syne både overfor egen rolle og forventninger de ansatte hadde til lederen. De ulike rollene gjorde det noen ganger vanskelig å utføre god ledelse fordi leder var kollega i et øyeblikk og overordnet i et annet. Samtidig var det vanskelig å skille mellom de som var virkelig gode ledere, og de som var *gode nok* som ledere, men som var dyktigere som miljøterapeuter, og de som var litt gode til begge deler.

Meningen med enhetlig ledelse er å gi ledere styrket kompetanse i å lede. Det skal gjøres ved at de får utføre mer av det som kalles rendyrket ledelse. Gjennom rendyrket ledelse skal de ikke lenger jobbe direkte i miljøet, men fokusere mer på personal og mindre på fag. Dette bidrar også til at de ansatte kan myndiggjøres i større grad. Som kunnskapsdreven organisasjon er det ikke uventet at mengden ledere reduseres, skal vi tro Sandaker, Andersen

og Ree (2014). Færre ledere kan redusere kontrollspennet og forenkle organisasjonens strukturer, kommunikasjonslinjer og informasjonsflyt. Den stadig økende kompleksiteten i samfunnet stiller samtidig krav til at organisasjoner må tilpasse seg omgivelsene sine for å overleve (Glenn & Malott, 2004; Philips & Merrill, 2012; Sandaker, 2009).

### **Avgrensning og problemstilling**

Denne artikkelen tar for seg en avgrenset, teoretisk diskusjon av hvordan håndtering av vold og konflikter i ETTU kan påvirkes ved en overgang til enhetlig ledelse. Jeg omtaler enhetlig ledelse som tidvis geografisk distansert ledelse eller fjernledelse (Bjørnholt & Heen, 2007), med utgangspunkt i at leder har ansvar for to tjenestesteder. Fjernledelse kan beskrives som en struktur hvor leder har en eller flere ansatte som jobber et annet sted enn der lederen har hovedarbeidsplass. Denne beskrivelsen kan relateres til hvordan leder forholder seg til sine ansatte når hun fordeler seg mellom to tjenestesteder. Vold defineres ut fra fremstillingen til Christensen og Nilssen (2006). De forteller at ansatte i tjenester til utviklingshemmede ofte blir utsatt for bitt, klor, slag, spark, hårtak og klestak. Som et eksempel ble det registrert 1387 skademeldinger i ETTU i Bergen i 2016.

Arbeidstilsynet (2009) vurderer helse- og omsorgssektoren for å være en av de fem mest risikoutsatte bransjene i Norge med tanke på vold og trusler om vold. De fire andre er offentlig administrasjon, undervisning, hotell/restaurant og transport. Dette gjør håndtering av vold og konflikter til en relevant og viktig kompetanse i ETTU og tilsvarende tjenester. For eksempel blir dette dokumentert i en rapport av Svalund (2009). I rapporten ble konsekvenser av vold og trusler på arbeidsplassen behandlet. Av 310 respondenter som hadde opplevd vold eller trusler om vold de siste 12 månedene ble det funnet at 28% av de ansatte opplevde stor mistriivsel. Disse tallene fremkom under en ikke-enhetlig ledelse. 13% følte seg nedfor, mens 22% var redde for å bli utsatt for vold ukentlig. Det ble også funnet at jo yngre arbeidstakerne var, jo større andel var redde for å bli utsatt for alvorlige hendelser. Samtidig ønsket 13% å

slutte i jobben på bakgrunn av hendelsene, mens 3% kunne melde at familien hadde blitt utrygg. 21% hadde opplevd fysiske plager, 14% hadde opplevd psykiske plager og 8% hadde vært sykemeldt som en direkte konsekvens.

Funnene i studien til Svalund (2009) viser at vold og trusler om vold omfatter psykiske ettervirkninger, så vel som fysiske skader. Bare det å jobbe på en voldsutsatt arbeidsplass kan være belastende for en ansatt, selv om han aldri har opplevd å få en skade (Karlsen, 2012). Leder og ansatte må jobbe forebyggende og systematisk for å forhindre og håndtere hendelser. utfordringen blir hvordan leder kan motivere til håndtering av vold og konflikter når hun leder fra en annen geografisk lokasjon. Dette danner grunnlaget for diskusjonen i artikkelen. Følgende problemstilling utforskes: ”*Hvilke faktorer påvirker håndtering av vold og konflikter ved en overgang til enhetlig ledelse?*”.

### **Litteratursøk**

Flere litteratursøk ble utført for å finne forskning om enhetlig ledelse og håndtering av vold og konflikter. I databasen PubMed: *virtual teams* (717 treff) i kombinasjon med *leadership* (35 treff), *complex systems + leadership* (748 treff), *e-leadership* (5 treff) *unified management* (3552), *unified leadership* (127). *Conflict* (103546 treff) i kombinasjon med *management* (18707 treff) og *violence* (726 treff). APA PsycNET: *virtual teams* (22 treff), *unified management* (17 treff) og *unified leadership* (5 treff). *Conflict* (279 treff) i kombinasjon med *management* (131 treff) og *violence* (46 treff). Journal of Management: *virtual teams* (86 treff), *unified management* (50 treff), *unified leadership* (460 treff), *conflict* (860 treff) i kombinasjon med *management* (841 treff) og *violence* (40 treff).

Litteratur og forskning som ikke er dokumentert i litteratursøket er skriftlige fremstillinger av primærkilder (forskningsartikler og tidsskriftsartikler) og sekundærkilder (lærebøker). Lærebøkene er kjøpt privat eller leid på bibliotek, og har vært pensum ved tidligere og nåværende studie(r). Enkelte forskningsartikler er hentet fra litteraturlistene til

masterprogrammet i Læring i komplekse systemer ved Høgskolen i Oslo og Akershus.

Lovverk er funnet gjennom <http://www.lovata.no>. Bakgrunnshistorie om *enhetlig ledelse* er hentet fra muntlig samtale med fagrådgiver i ETTU, som er involvert i omorganiseringen.

### **Håndtering av vold og konflikter**

Leder har en nøkkelrolle overfor håndtering av vold og konflikter på en arbeidsplass. Rausand og Utne (2014) forklarer at det er lederens ansvar å planlegge, sette mål og motivere. Et tydelig mål kan definere handlingsrommet de ansatte har når leder ikke er tilstede. Det betyr at alle ansatte bør ha et mål å jobbe mot. Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring (2016) sier at ledere må lage en beskrivelse av overordnede mål, arbeidsoppgaver og organisering på arbeidsplassen. Denne beskrivelsen skal være tilgjengelig for alle ansatte. Den bør inneholde en fordeling av ansvar, myndighet og oppgaver. Overfor håndtering av vold og konflikter må beskrivelsen si noe om hvem som har ansvar og når. I tillegg må den inneholde tydelige prosedyrer på hva de ansatte skal gjøre (Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring, 2016).

### **Hva regulerer håndtering av vold?**

Mennesker med utviklingshemming er omtalt i Helse- og omsorgstjenesteloven (2011), kapittel 9 (videre forkortet: HOTJL Kap. 9) *rettssikkerhet ved bruk av tvang og makt overfor enkelte personer med utviklingshemming*. Formålet med lovverket er å forhindre at mennesker med utviklingshemming utsetter både seg selv og andre for vesentlig skade. Samtidig skal lovverket forhindre at de blir utsatt for ulovlig tvang. Alle ansatte i ETTU skal gjennomgå et 5-timers grunnkurs i HOTJL Kap. 9. På kurset lærer de om tvang og (mis-)bruk av makt. Tiltak som en tjenestemottaker motsetter seg må alltid regnes som bruk av tvang. Det gjelder også tiltak som er så inngripende at de må regnes som tvang uansett motstand. Tvang for å forhindre skade kan brukes ved skadeavvergende tiltak i nødsituasjoner, planlagte

skadeavvergende tiltak i gjentatte nødsituasjoner og tiltak som dekker tjenestemottakerens grunnleggende behov (Helse- og omsorgstjenesteloven, 2011, § 9-5). Det betyr at tvang kan brukes for å forhindre akutte hendelser (som når en tjenestemottaker springer ut i en trafikkert vei) og gjentatte hendelser (gjentatte angrep mot ansatte eller seg selv), eller for å sikre at tjenestemottakeren får et nødvendig minimumsnivå av hygiene, mat, søvn og aktivitet.

Det er Fylkesmannen som godkjenner vedtak for å utføre tvang ut fra kriteriene i HOTJL Kap. 9. For at et vedtak skal godkjennes må prinsippet for vesentlig skade være tilstede som et absolutt krav. Hvis det foreligger et vedtak vil de ansatte ha en prosedyre på hvordan spesifikk atferd skal håndteres. Det er en fremmede faktor for håndtering av vold, spesielt hvis atferden er gjentakende. Leder må ikke være den som lager prosedyren eller skriver vedtaket, men hun må sørge for at alle ansatte har opplæring i den. Det er en del av hennes ansvar (Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring, 2016). Hvis det ikke foreligger vedtak etter HOTJL Kap. 9 må andre prosedyrer være tilgjengelige. Det er viktig at de andre prosedyrene ikke innehar elementer av tvang.

### **Hva er alternativene til tvang?**

En leder må holde seg oppdatert på retningslinjer, forskrifter, veiledere og lovverk. Hvis hun finner noe relevant må hun distribuere det til alle ansatte. Dette er en del av kvalitetssikringen leder må gjøre når hun skal vurdere om de ansatte har rett kompetanse for å utføre den jobben som kreves av dem (Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring, 2016, § 7). Det gjelder for eksempel ved opplæring i HOTJL Kap. 9, som leder må sørge for at alle ansatte har. Hvis hun oppdager at noen ansatte mangler eksplisitt kompetanse, må hun gi dem nødvendige kurs eller internopplæring. Det er spesielt viktig overfor håndtering av vold, fordi hendelser med vold kan føre til vesentlig skade for de involverte. I Bergen har mange ansatte opplæring i noe som heter TERMA. TERMA står for *terapeutisk møte med aggresjon* (Hentet fra: <https://helse-bergen.no/avdelinger/psykisk-helsevern/sikkerheitspsykiatri/terma>). Kurset

går over 2 dager, til sammen 14 timer. På kurset får de ansatte opplæring i teknikker som avverger fysisk vold på en minst mulig inngripende måte.

I Helse Bergen er TERMA en del av standardopplæringen. Bergen kommune har sin egen versjon av TERMA, som heter MHUA. MHUA står for *metodisk håndtering av utfordrende atferd*. TERMA og MHUA har tilsvarende innhold. Målet med MHUA er å sikre selvbestemmelse, og minst mulig bruk av tvang. I tillegg gir kurset en teoretisk innføring som hjelper ansatte med å reflektere over egen, fremtidig praksis. Kursene er nyttige uansett om leder er geografisk distansert eller ikke, men en hemmende faktor for håndtering av vold kan være hvis leder blir oppfattet som en av de dyktigste i miljøet. For mange kan det være en trygghet å vite at leder kan håndtere det samme som dem. Det kan gi troverdighet når leder veileder på håndtering av vold, og spesielt på arbeidsplasser med omfattende vold. Men en leder skal ikke være den dyktigste i miljøet. En leder skal være flink til å gjøre andre dyktige. Overfor dette kan tydelige mål, definerte arbeidsoppgaver, delegerte ansvarsområder, rett kompetanse og nok informasjon få betydning som fremmende faktorer.

### **Arbeidsmiljølovens betydning for håndtering av vold**

I en overgang til enhetlig ledelse må alle ansatte få tilgang på den informasjonen de trenger for å kunne gjøre en god jobb (Sims & Lorenzi, 1992). Et utgangspunkt er å være oppdatert på lovverk og ha fått opplæring i nødvendige prosedyrer (som for eksempel vedtak etter HOTJL Kap. 9 og prosedyrer etter TERMA eller MHUA).

Arbeidsmiljøloven skal være kjent for alle ansatte. Den dekker det meste av vern mot fysiske belastninger. I loven står det hva de ansatte har krav på i henhold til fysisk og psykososial arbeidsmiljø. Dette understreker viktigheten av at vold og konflikter håndteres. Loven adresserer likevel ikke helt arbeid som er preget av omfattende vold. Det kan da bli et tolknings spørsmål om loven skal vurderes helt konkret eller tilpasses hver enkelt arbeidsplass. I ETTU og ved ungdomspsykiatriske institusjoner kan det oppstå situasjoner hvor de ansatte

må beskyttes mot vold og trusler, hvor Arbeidsmiljøloven kan bli for generell. Da kommer andre reglement inn, som for eksempel personalreglement, hovedtariffavtale og regelverket til KS (som er kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon). Arbeidsmiljøloven er godt tilpasset arbeid som inneholder ulike former for produksjon, statisk arbeid eller bruk av maskiner. Det psykososiale vernet kan likevel oppleves som mer rettet mot det kollegiale fellesskapet (mobbing), og ikke spesifikt mot relasjonen mellom tjenestemottaker/ansatt. Etter å ha jobbet i flere år med håndtering av utfordrende atferd er dette noe jeg savner. Jeg mener det er positivt at vold og trusler om vold stadig får mer fokus, blant annet ved den nyopprettede videreutdanningen i *forebygging og håndtering av utfordrende atferd hos personer med utviklingshemming* ved VID vitenskapelige høgskole (Hentet fra: <https://www.vid.no/studier/utfordrende-atferd-utviklingshemming/>). Mer kunnskap og erfaring kan hjelpe de ansatte til å bli tryggere på å håndtere vold og konflikter når leder ikke er tilstede. Det kan også være myndiggjørende å ha en definert kompetanse som er overførbart til jobben. Samtidig fordrer det å håndtere vold at de ansatte kan selvstyre til en viss grad.

### **Hvor viktig er det med oppfølging?**

Det finnes mange forskjellige måter å følge opp ansatte på. Oppfølging kan både være avhengig av hvordan lederen velger å lede, men også av kultur og sammensetning av ansatte. Ønsket om oppfølging kan dessuten variere i stor grad fra ansatt til ansatt. Noen ledere kan ha gitt sine ansatte frihet til å ta mer eller mindre ansvar, mens andre kan ha hatt behov for å følge opp tett og systematisk. Ansatte kan ha hatt en forventning om at leder skal være til stede, ta avgjørelser og ha kontroll. Andre kan ha vært vant til selvstyre. Ved enhetlig ledelse vil noen av rammebetingelsene for å lede endres. Enhetlig ledelse krever nye måter å lede på, og nye måter å organisere de ansatte på. Nye betingelser rundt ledelse kan by på flere utfordringer. Blant annet kan konsekvenser av dårlig konflikthåndtering være vanskeligere å forutse. Det kan føre til en økende sannsynlighet for feilhandlinger. Begrunnelsen for dette er

at ledere blir oppfattet som de mest aktive i arbeidsmiljøet. Det viser Bråten, Andersen og Svalund (2008) til i sin studie. De fant at leder var en aktiv problemløser i utfordringer med samarbeid mellom kollegaer, forekomst av mobbing, trakassering, diskriminering og ved vold mot ansatte. Ved å være geografisk distansert kan ikke leder lenger være den som er mest aktiv. Det blir vanskelig for henne å fange opp og håndtere for eksempel små konflikter som oppstår i løpet av en arbeidsdag. Litteratur som behandler systematisk HMS-arbeid presiserer viktigheten av oppfølging, men ikke hvor ofte det skal gjøres (Arbeidsmiljøloven, 2005; Arbeidstilsynet, 2009, 2013; Beggerud, 2016; Internkontrollforskriften, 1996; Karlsen, 2012, 2013; Rausand & Utne, 2014; Willadssen, 2014). Det gjør det vanskelig å sette en minstestandard for oppfølging.

Selv om ansatte har kurs i håndtering av vold kan det oppstå sterke reaksjoner når en hendelse inntreffer. Det viste også studien til Svalund (2009). Leder har et ansvar for å sikre at de som var i situasjonen blir ivaretatt når det skjer. Oppfølging kan innebære individuelle samtaler eller å vurdere tilrettelegging. Mange arbeidsplasser har også rutiner for kollegastøtte. Noen kan ha behov for tilrettelegging de nærmeste timene eller dagene, mens noen bare trenger en pause. Målet for lederen etter voldsepisoder må være å jobbe for å unngå skadefravær i størst mulig grad, uansett hva den ansatte har behov for.

Rett oppfølging kan fremme bedre håndtering av vold. Samtidig kan feil oppfølging være hemmende. Under aversiv stimulering etableres noe den ansatte ønsker å unnsnippe fra. Det å unnsnippe er det som blir forsterkende (Eikeseth & Svartdal, 2013). Det betyr at for eksempel frykt for vold kan være underlagt negativ forsterkning, noe som fører til flukt fra eller unngåelse av situasjoner med elementer av vold. Det må leder være bevisst på. Når en stimuli presenteres responsavhengig slik at responsfrekvensen til en atferd øker, kalles dette *positiv* forsterkning. Når en stimuli fjernes responsavhengig slik at responsfrekvensen til en atferd øker, kalles det *negativ* forsterkning (Eikeseth & Svartdal, 2013). Leder må ta ansvar



for å utarbeide forebyggende tiltak som implementeres i miljøet. Tiltak kan iverksettes for å unngå situasjoner som kan føre til vold og konflikter, eller de kan ha til hensikt å unngå tunge løft og belastende arbeidsposisjoner, sikre tilpasset arbeidsutstyr og ha nødvendig verneutstyr (Arbeidsmiljøloven, 2005; Arbeidstilsynet, 2013; Beggerud, 2016). Disse tiltakene kan leder finne ved å foreta en risikovurdering av arbeidsoppgavene på arbeidsplassen. I

risikovurderingen kartlegger hun farekildene, definert som forhold, tilstander eller egenskaper som kan føre til en skade eller uønsket hendelse. Farekilder pleier ofte å være relativt stabile, selv om de kan endre seg over tid (Rausand & Utne, 2014). Det er interessant at Svalund (2009) i sin studie fant at risikovurdering ikke alltid blir gjennomført. Av 435 respondenter som hadde vært utsatt for vold eller trusler om vold, svarte 41% at det ikke hadde blitt gjennomført en kartlegging av risiko på tjenestestedene. 37% svarte at det var gjennomført kartlegging, mens 22% svarte 'vet ikke'.

### **Regler og selvstyring**

En regel kan sees på som en diskriminativ stimuli ( $S^D$ ) som spesifiserer hva man skal gjøre under gitte betingelser, samt hva konsekvensene eventuelt kan være (Baum, 2005) Diskriminative stimuli er foranledninger til responser. De opprettholdes av positiv eller negativ forsterkning, noe som betyr at det må finnes en forsterkningshistorie for regelen og den atferden regelen spesifiserer. Regelen må altså først etableres som en diskriminativ stimulus før den kan benyttes som det. Atferd er underlagt stimuluskontroll gjennom en regel når regelen følges, og regler kan være både muntlige og skriftlige. Samtidig er de *verbale* diskriminative stimuli fordi de som formidler regelen (snakkere) konstruerer en forsterker overfor de som leser eller hører den (lyttere) (Baum, 2005). Regelstyrt atferd kan også omtales som verbalt styrt atferd, men det er mye atferd som verken er formulert verbalt eller blir sosialt opprettholdt (Eikeseth & Svartdal, 2013).

Baum (2005) forteller at verbal atferd er en type operant atferd som forutsetter

tilstedeværelse fra en annen person for å kunne bli sosialt forsterket. Dette forklares med at verbal atferd er avhengig av lytteratferd. Til grunn for verbal atferd ligger kommunikasjon. Mennesker kommuniserer både verbalt og nonverbalt. Kommunikasjon er det som skjer når en persons atferd genererer stimuli som påvirker atferd hos en annen. Dette kalles en verbal episode (Baum, 2005). Når flere ansatte håndterer en situasjon på arbeidsplassen som innebærer vold eller konflikter, kan dette beskrives som en verbal episode. Der hvor flere ansatte håndterer en situasjon (2:1 og 3:1-bemanning) kan hver enkelt ansatt sin atferd virke inn på den andre, slik at det blir skapt et samarbeid (eller ikke et samarbeid).

Håndtering av vold har som nevnt ført til prosedyrer som kan fungere som regler overfor de ansatte (vedtak, TERMA-/MHUA-prosedyrer). Minimumsbemanning er også en type regel som sier noe om hvor mange ansatte som kreves for å opprettholde sikkerhet. Slike regler blir gjerne beskrevet som *fullstendige*. Fullstendige regler har en beskrivelse av situasjon, atferd og konsekvens. Reglene defineres sjelden som *regler* i prosedyrepermer, men når leder er pålagt å lage en beskrivelse av mål og arbeidsoppgaver formulerer hun i teorien regler for de ansatte. Ved håndtering av vold vil atferden hos de ansatte (lytterne) utløses av prosedyrene gitt av lederen (snakkeren), som forsterker handlingen ved at vesentlig skade blir forhindret. En konsekvens av å ikke følge regelen (prosedyren) kan bety at ansatte eller tjenestemottakere blir usatt for skader. Det å følge regler kan bidra med å forhindre uønskede hendelser, det vil si fysiske hendelser som kan føre til skader på inventar, miljø eller mennesker (Rausand & Utne, 2014).

Regler kan være effektive for å innføre en ønsket kulturell praksis. Leder må etablere deler av atferden i de ansattes atferdsrepertoar for at håndtering av vold og konflikter skal komme under regelstyring (Eikeseth & Svartdal, 2013). Å håndtere vold og konflikter kan beskrives som en ganske kompleks atferdskjede. De ansatte skal forstå situasjonen, følge prosedyre for håndtering, handle på en måte som leder forventer (og som avverger vold eller

konflikter) og avslutte prosedyren når situasjonen er over. Forklart på en annen måte betyr det at når en betinget forsterker har en forsterkende effekt på en atferd, må den samtidig signalisere neste respons i atferdskjeden (Pierce & Cheney, 2013). Overfor håndtering av vold og konflikter skal ulike atferdskjeder bidra med at skadeomfang reduseres og at konflikter ikke eskalerer. Prosedyrer blir ofte gjennomgått med alle ansatte, samtidig som nyansatte blir trent i å bruke prosedyrene i opplæringsperioden.

Når deler av atferden er lært kalles dette *kontingensformet atferd*. Det er en forutsetning for regelstyrt atferd. I situasjoner hvor for eksempel nyansatte ikke har opplevd situasjoner med vold eller konflikter enda, kan det være lett å se forskjell på kontingensformet atferd og atferd som utføres gjennom regelstyring. Regelstyrt atferd kan for nyansatte, eller for ansatte som har lite erfaring med håndtering av vold og konflikter, være noe faglende. De ansatte kan være for opptatte av å følge prosedyren ned til hver minste detalj. De kan også være mer engstelige og usikre på om de handler riktig. Kontingensformet atferd kan oppleves raskere og mer effektiv, fordi ansatte med lang erfaring vil ha funnet sin egen måte å håndtere vold på innenfor rammene til regelen. Eikeseth og Svartdal (2013, s. 86) oppsummerer at ”*kontingensforming og regelstyring skiller erfarne fra nybegynnere*”. Derfor er regelstyrt atferd svært viktig for nyansatte eller uerfarne, fordi det å følge reglene over tid fører til at hensiktsmessig mestring av situasjoner som kan føre til vold etter hvert blir mer og mer kontingensformet og dermed mer effektivt. Dette er en fremmede faktor for håndtering av vold.

### **Selvstyring: En forutsetning for å lykkes**

I Norge blir psykologen Einar Thorsrud ansett for å være en pioner når det kommer til å skape mer selvstyrte team i arbeidslivet, ved såkalt *industrielt demokrati*. Det industrielle demokratiet skulle i sin tid erstatte en type arbeidsmiljø som var preget av taylorisme og byråkratiske hierarki. Tidlig i 1960-årene ble hans visjon, i samarbeid med forskere fra

Tavistock-instituttet i London, prøvd ut for å kunne legge til rette for mer demokrati, læring, produktivitet og bedring av arbeidsmiljø (Finsrud, 2009). Dette utgjør en parallell til de utfordringene som enhetlig ledelse står overfor, nemlig at de ansatte skal bli bedre i stand til å ta mer ansvar og håndtere utfordringer når leder ikke er til stede.

Selvstyring kan etableres gjennom regelstyring. Dette kan gjøres ved det som kalles *selvinstruksjon*. Cooper, Heron og Heward (2007) forklarer at vi kan bruke selvinstruksjoner til å lede oss selv gjennom en atferdskjede. Ved håndtering av vold kan ansatte bruke positive selvinstruksjoner som kan hjelpe dem til å få kontroll uten at leder er tilstede. Å snakke positivt til seg selv (*"Hvis jeg bare holder hodet kaldt, vil jeg klare denne situasjonen"*) er et eksempel på en regel, det vil si en diskriminativ stimuli som spesifiserer en handling og hva som deretter skjer. Regelen i eksempelet er en ufullstendig regel da den kunne vært tydeligere på situasjoner der regelen skal anvendes. Selvinstruksjoner fungerer som *prompts*, det vil si et hjelpestimuli. Selvinstruksjoner kan bidra til at håndtering av vold og konflikter kommer under regelstyring. Etter hvert bør regler opprettholdes ved intermitterende forsterkning for å sørge for at de blir mer robuste mot ekstinksjon (*"Denne prosedyren må jeg følge, det er viktig for arbeidet jeg gjør selv om jeg ikke alltid får det resultatet jeg ønsker"*).

Når leder ikke er til stede skaper det en økende avstand til de ansatte. En økende avstand kan gi muligheter for de ansatte til å ta mer ansvar, men avstanden kan også virke hemmende på håndteringen av vold og konflikter. Det kan skje fordi det kan oppleves uklart hvem som styrer og sikrer kvaliteten på arbeidet. Det er ikke alltid åpenbart for de ansatte hva de skal gjøre. Leder kan ha gjort prosedyrer og beskrivelser tilgjengelig, men i arbeid med mennesker vil ikke alle situasjoner være statiske. Atferd utvikler seg hele livet. Ferdighetene de ansatte har lært seg vil neppe forhindre alle voldsepisoder eller dempe alle konflikter. Hvis det oppleves uklart hvem som styrer og sikrer kvaliteten på arbeidet blir det ekstra sårbart, fordi leder er den som har det daglige ansvaret for tjenesten de ansatte skal gi. Når

diskriminative stimuli ( $S^D$ ) ikke har en logisk sammenheng med hva som skal gjøres, for eksempel hvis en MHUA-prosedyre ikke er relaterbar til situasjonen, kan det bli vanskelig å håndtere vold og konflikter. Da er det viktig med andre, tydelige regler som kvalitetsikres av leder. Det er et lederansvar å skape en kultur som jobber systematisk med HMS, slik at håndtering av vold og konflikter skjer på en lovlig, etisk og faglig forsvarlig måte. Det er like viktig uansett om leder er tilstede eller ikke (Rausand & Utne, 2014).

### **Motivasjonelle operasjoner**

Før de ansatte blir selvstyrende må leder skape et rom for myndiggjørende prosesser. I disse prosessene skal de ansatte bli motivert til å følge regler, prosedyrer og arbeidsinstrukser. De må tilpasse seg hvordan organisasjonen drives og hvordan de kan bidra med egen kompetanse. Utdraget blir; hvordan kan en leder motivere ansatte til å yte sitt beste for organisasjonen, når hun ikke er tilstede?

Tydelige mål er fremmende for håndtering av vold og konflikter. De ansatte må vite hva de skal gjøre og hvorfor. Flere forskere har påpekt at effektivitet, trivsel og særlig *motivasjon* kan skapes ved hjelp av effektivt lederskap (Avolio, Kahai, & Dodge, 2000; Joshi, Lazarova, & Liao, 2009; Kahai, Fjermestad, Zhang, & Avolio, 2007; Purvanova & Bono, 2009). Innen atferdsanalyse brukes begrepet *motivasjonelle operasjoner* (videre forkortet: MO) (Eikeseth & Svartdal, 2013). MO kan deles inn i to hovedkategorier, som kalles 1) etablerende operasjoner og 2) opphevende/ avskaffende operasjoner. Opphevende operasjoner er for eksempel det som skjer når en ansatt utsettes for metning (mer enn nok forsterkere). Ved metning mister forsterkeren sin effekt samtidig som atferden som leder til forsterkeren minsker i frekvens. Det kan skje hvis leder overøser ansatte med ros og belønninger, slik at rosen ikke lenger oppleves fortjent. Deprivasjon er det motsatte av metning, hvor det er mangelfull tilgang på forsterkere. Deprivasjon kan være at leder ikke roser eller belønner i det hele tatt, mens den ansatte har behov for bekreftelser på at jobben de gjør er riktig. Uten

bekreftelser og ros kan den ansatte oppleve at det ikke er noe poeng i å følge en prosedyre, fordi han ikke får tilbakemeldinger på om det han gjør er rett eller galt.

Metning og deprivasjon er de enkleste formene for MO. Tidsmessig skjer MO i forkant av en atferd, men etablerende MO er ikke det samme som diskriminative stimuli. MO øker eller minsker effekten av en forsterker ved å endre dens verdi, samtidig som de er direkte knyttet til metning og deprivasjon (Eikeseth & Svartdal, 2013). Regler kan også endre funksjonen til en stimuli, men er likevel ikke MO. Regler endrer stimuli slik at de kan kontrollere en atferd, noe som er veldig likt prosessene i MO. Hvis en leder skal etablere eller fjerne en atferd som påvirker håndtering av vold og konflikter, er hun nødt til å vite hva som forsterker atferden til de ansatte. Hun bør utføre en atferdsanalyse for å få innsikt i forsterkningshistoriene til de ansatte.

### **Utfordringen med ros og belønninger**

Atferdsanalytisk sies det at atferd selekteres av sine konsekvenser. Enkelt forklart betyr det at konsekvenser opprettholder eller fjerner en atferd, avhengig av når og hvordan de inntreffer. Flora (2004) forteller at indre motivasjon handler om tilfredsstillelsen av å gjøre en oppgave eller aktivitet for oppgavens skyld. Ytre motivasjon handler om å gjøre den samme oppgaven eller aktiviteten på grunn av hvilket utfall den får. Begrepene *indre* og *ytre* brukes i sammenheng med hva som er synlig eller ikke synlig, til forskjell fra hva som for eksempel er innenfor eller utenfor. *Indre* og *ytre* har en sammenheng med hvilke forsterkere som henger naturlig sammen med en gitt atferd.

I en klassisk studie av Lepper og Greene (1973) undersøkte de om belønning ville øke eller redusere frekvensen av lekeatferd. Forskerne inkluderte 51 barn (19 gutter og 32 jenter) mellom 3 og 5 år i studien. Barna ble fordelt i tre grupper. I de to første gruppene skulle barna få belønninger hvis de tegnet eller malte fine motiver. I den første gruppen var barna klar over at de skulle få en belønning og fikk vite det på forhånd. Barna i den andre gruppen skulle også

få en belønning, men de var ikke klar over det på forhånd. I den tredje gruppen ble det ikke levert belønning. Barnas tegne- og maleaktivitet ble deretter observert over 3 dager. Studien fant at de barna som var klar over at de skulle få en belønning både tegnet dårligere og med langt mindre innsats enn de andre barna.

Ut fra studien til Lepper og Greene (1973) kan det være negativt hvis leder belønner arbeid som de ansatte liker å gjøre, med forsterkere som ikke er naturlig for atferden. Vi kan anta at ansatte som jobber på voldsutsatte arbeidsplasser utvikler mestring i å håndtere vold og konflikter. Vi kan anta at de liker jobben sin, selv om de til tider må håndtere vanskelige og farlige situasjoner. Hvis leder roser de ansatte hver gang de håndterer en konflikt, eller avverger en episode med vold, kan det oppleves unaturlig og negativt. Målet må være at håndtering av vold og konflikter skal forsterkes ved at konfliktnivået reduseres, ikke ved å få belønning. Belønninger kan påvirke de ansatte til å kun se egen atferd som et middel for å få belønningen. Det kan være problematisk hvis det for eksempel oppleves myndiggjørende med en egen utdanning i håndtering av vold (ref. videreutdanningen på VID vitenskapelige høgskole). En naturlig forsterker ved håndtering av vold er at den reduserer aversive stimuli (det å observere vold eller konflikter), noe som gjør håndtering av vold til en negativt forsterket atferd. Hvis det tilføres positive forsterkere vil leder risikere å introdusere noe som naturlig ikke henger sammen med denne atferden. Det gjelder for en leder å finne balansen mellom negativt forsterket konflikthåndtering, og det å positivt forsterke ansattes opplevelse av at leder anerkjenner den ansattes innsats og dyktighet i konflikthåndtering.

Podsakoff, Todor, Grover og Huber (1984) fant at belønninger hadde en lavere effekt ved fjernledelse enn om leder jobbet på samme arbeidsplass. Howell og Hall-Merenda (1999) fant det motsatte. De oppdaget at prestasjoner hos ansatte økte ved fysisk distanse, når lederen belønnet den ansattes atferd. Begrunnelsen var at tett oppfølging fra leder ble opplevd som ”mas” og overvåking. Det påvirket de ansatte negativt. Etter min mening kan dette ha en

sammenheng med tillit, og spesielt hvilken tillit de ansatte opplever å få av sin leder. En god atferdsanalyse kan hjelpe en leder til å forme atferd hos sine ansatte, men ledelse er mer enn å bare administrere forsterkere. Kunnskap om regelstyring, og hvordan håndtering av vold og konflikter kan komme under regelstyrt, sosial kontroll, kan være en fremmede faktor i overgangen til enhetlig ledelse. Å få atferd under regelstyring er en myndiggjørende prosess som kan virke fremmede for håndtering av vold og konflikter. Spørsmålet blir hvordan prosessen skal gjøres i praksis.

Atferd forsterkes både av leder og kollegaer. Det betyr at kollegaer også kan administrere forsterkere og være gode (eller dårlige) rollemodeller på en arbeidsplass. Ved enhetlig ledelse får kollegaer en større betydning enn tidligere for håndtering av vold og konflikter. Leder skal være en naturlig kulturbærer på arbeidsplassen, men de ansatte må også bidra aktivt for å skape det arbeidsmiljøet de selv vil jobbe i. Dynamikken og relasjonene mellom de ansatte er en faktor. Leder kan kommunisere forventninger til arbeidet og bidra med å lage prosedyrer, men de ansatte må også samarbeide for å håndtere vold og konflikter. Ikke minst er dette viktig slik at nyansatte får hjelp til at konflikthåndtering først kommer under regelstyring, for deretter å bli opprettholdt av de faktiske kontingensene. Eller for å si det med dagligtale: kollegaer må hjelpe, støtte og bekrefte hverandre.

Ved å gjøre en atferdsanalyse kan leder finne ut av hva som opprettholder en atferd – hva som forsterker den. Gjennom enhetlig ledelse vil det ofte oppstå en naturlig forsinkelse mellom en atferd og forsterker. Ved forsinkelse er det ikke alltid tydelig hva som opprettholder en atferd. Det gjør en analyse utfordrende. Forsinkelser tvinger leder til å vurdere hvilke forsterkere hun skal administrere. Det er viktig at hun er nøye bevisst på *når* de gis og størrelsen på dem. Critchfield og Collins (2001) er blant forskerne som understreker viktigheten av dette. De forklarer utfordringen gjennom begrepet *temporal discounting*. Temporal discounting handler om hvordan forsterkere og effekten av dem blir mindre i takt



med at tiden mellom en atferd og dens forsterker øker. Dette støttes også av Malott (1992). Intermitterende forsterkning har vist god effekt i flere forskningsdesign, noe som betyr at en forsinkelse ikke nødvendigvis er negativt (Cooper et al., 2007). Med en geografisk distansert leder vil regelstyrt atferd naturlig nok bli intermitterende forsterket.

Critchfield og Collins (2001) forklarer temporal discounting gjennom det de kaller *smaller sooner reward* (SSR) og *larger later reward* (LLR). Temporal discounting beskrives enkelt som en form for selvkontroll. Forskjellen på SSR og LLR er at SSR gir forsterkere etter relativt kort tid. SSR kan også oppnås lettere og med mindre innsats. LLR kan kreve mer innsats og lenger tid på å bli levert. Det kan for mange være problematisk, fordi motivasjonen for å vente på LLR ikke alltid er stor nok til å velge vekk SSR. Da har LLR blitt *diskontert*. Diskontering er blant annet avhengig av størrelsen på SSR og LLR. Forfatterne hevder at LLR i de fleste situasjoner vil velges fremfor SSR når SSR ikke lenger er like attraktiv som LLR. Critchfield og Collins (2001) mener at personer som i større grad velger SSR fremfor LLR er mer impulsive. Hvis diskontering er en form for selvkontroll, er det også en form for selvstyring. Selvstyring er videre en form for regelstyring (Cooper et al., 2007; Sims & Lorenzi, 1992). Malott (1992) argumenterer for at selvstyrte ansatte som er underlagt regelstyring i større grad velger LLR. Det kan være en konsekvens av at leder ikke er tilstede, heller enn at de ansatte bevisst velger LLR. Malott forklarer at regler er enkle å følge hvis de gir overkommelige, sannsynlige gevinster.

### **Avsluttende kommentar**

I denne artikkelen utforskes problemstillingen; ”*Hvilke faktorer påvirker håndtering av vold og konflikter ved en overgang til enhetlig ledelse?*”.

Enhetlig ledelse kan gjøre ansatte mer selvstyrte på arbeidsplassen sin, og sørge for at ledere får mer tid til å jobbe med og utvikle seg innen ledelse. Artikkelen legger vekt på at omorganiseringen skal være til det beste for organisasjonen, men noen av faktorene kan være

hemmende eller fremmede uansett om leder er tilstede eller ikke. Leder skal blant annet planlegge, sette mål og motivere, og sørge for at alle har opplæring og kjennskap til lovverk og prosedyrer for håndtering av vold. Det kan likevel være vanskelig å forutse konsekvenser av en omlegging til enhetlig ledelse. Ledere forutsettes å være aktive problemløsere overfor håndtering av vold og konflikter, noe som forutsetter at lederen både må ha en realistisk oppfatning av utfordringene og ha tillit til at de kan løses. Leder skal også sørge for risikovurderinger, noe som neppe kan delegeres til de ansatte. En økende avstand mellom leder og ansatte kan være fremmede for håndtering av vold, forutsatt at håndtering av vold i større grad kommer under regelstyrt, sosial kontroll der kollegaer kan bidra støttende. Dette er spesielt viktig for nyansatte, slik at arbeidsplassen ikke opplever høy turnover. Deretter må slik atferd bli kontingensformet og selvstyrt. Selvstyring kan tilrettelegges gjennom motivasjonelle operasjoner, men leder må være bevisst på utfordringer ved bruk av ros og belønninger slik at det er en naturlig sammenheng mellom forsterkere og den atferden som forsterkes. Konflikthåndtering er i tillegg en negativt forsterket atferd, og leder må balansere det å tilføre positive forsterkere når hun gir ansatte anerkjennelse. Ved innføringen av enhetlig ledelse bør de ansatte bli mer selvstyrte, og utvikle tettere relasjoner til sine kollegaer slik at ønsket atferd for konflikthåndtering opprettholdes sosialt. Lederen må på sin side tro at dette er mulig å få til.

Litteratur og forskning viser at det finnes mange verktøy en leder kan bruke for å hjelpe sine ansatte gjennom overgangen til enhetlig ledelse. Det sies lite om hvordan de skal utføre oppgavene som vil gjøre leder og ansatte bedre i stand til å håndtere vold. Vi trenger mer kunnskap om hvordan ledere tror at disse oppgavene kan gjennomføres i praksis. Basert på diskusjonen i artikkelen kan oppgavene oppsummeres ved 8 punkter:

- Motivere ansatte til å være involverte i arbeidet
- Sørge for faglig og personlig utvikling

- Ha oversikt over kompetanse og ressurser
- Ha fokus på trivsel blant de ansatte
- Legge til rette for godt teamarbeid
- Holde seg selv og de ansatte oppdaterte på rutiner forskrifter, lovverk og veiledere
- Være et godt forbilde for de ansatte
- Veilede på håndtering av vold og konflikter

En undersøkelse av hvordan ledere vurderer egen mestringstro overfor disse oppgavene kan avdekke barrierer i en overgang til enhetlig ledelse. Bandura (1994) beskrev mestringstro som opplevd tro på og forventning til egen mestring, for eksempel overfor oppgaver på arbeidsplassen eller hendelser i eget liv. Han mente videre at mestringstro kunne utvikles ved fire hovedprosesser og påvirke det meste av atferd. En undersøkelse av mestringstro blant ledere i ETTU kan utvikle feltet videre, og kartlegge hvordan ledere tror at enhetlig ledelse vil påvirke dem i sin arbeidshverdag. Jeg foreslår en kartlegging av lederes mestringstro til å sørge for at ansatte kan håndtere av vold og konflikter, som et grunnlag for videre studier, lederstøtte og veiledning.

### Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- Arbeidstilsynet. (2009). *Vold og trusler på arbeidsplassen. Forebygging, håndtering og oppfølging.* Oslo: Direktoratet for Arbeidstilsynet.
- Arbeidstilsynet. (2013). *Orientering om Arbeidsgiverens plikter.* Oslo: Direktoratet for Arbeidstilsynet.
- Avolio, B., Kahai, S., & Dodge, G. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*(11), 615-668.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia fo human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press.
- Baum, W. M. (2005). *Understanding behaviorism. Behavior, culture and evolution.* UK: Blackwell Publishing.
- Beggerud, R. (2016). *HMS - Teori og praksis* (5 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bergens Tidende. (2002). Legeopprør mot jordmor i sjefsstolen. Retrieved from <https://www.bt.no/nyheter/lokalt/Legeoppror-mot-jordmor-i-sjefsstolen-43195b.html>
- Bjørnholt, M., & Heen, H. (2007). *(Fjern)ledelse i Statens vegvesen.* (AFI-notat 1/2007). Arbeidsforskningsinstituttet.
- Bråten, M., Andersen, R. K., & Svalund, J. (2008). *HMS-tilstanden i Norge 2007* (Vol. 2008:20). Oslo: FAFO.
- Byrkjeloft, H. (2005). *The rise of a healthcare state? Recent healthcare reforms in Norway.* Retrieved from [http://cms.uni.no/media/manual\\_upload/135\\_N15-05\\_Birkjeflot\\_N.pdf](http://cms.uni.no/media/manual_upload/135_N15-05_Birkjeflot_N.pdf)
- Cooper, J. O., Heron, T. E., & Heward, W. L. (2007). *Applied behavior analysis* (2 ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson/Merrill Prentice Hall.
- Critchfield, T. S., & Collins, S. H. (2001). Temporal discounting: Basic research and the analysis of socially important behavior. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 34(1), 101-122.
- Eikeseth, S., & Svartdal, F. (2013). *Anvendt atferdsanalyse. Teori og Praksis* (2 ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Finsrud, H. D. (2009). Den norske modellen og regionalisering av forskningen: Et nytt utviklingstrinn eller styrt avvikling? *Sosiologi i dag*, 39(1), 63-94.
- Flora, S. R. (2004). The myth that "extrinsic rewards undermine intrinsic interest" *The power of reinforcement.* Albany, NY: State University of New York Press.
- Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring. (2016). *Forskrift 28. oktober 2016 nr. 1250 om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten.* Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- Glenn, S. S., & Malott, M. E. (2004). Complexity and Selection: Implications for Organizational Change. *Behavior and Social Issues*, 13(2), 89-106. doi:10.5210/bsi.v13i2.378
- Hafstad, A. (2011). Høybråten refser herskesyke leger. Retrieved from <https://www.aftenposten.no/norge/Hoybraten-refser-herskesyke-leger-547031b.html>
- Helse- og omsorgstjenesteloven. (2011). *Lov 24. juni 2011 nr. 30 om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m.* Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*(84), 680-694.
- Internkontrollforskriften. (1996). *Forskrift 6. desember 1996 nr. 1127 om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter.* Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.

- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science*(20), 240-252.
- Kahai, S. S., Fjermestad, J., Zhang, S., & Avolio, B. (2007). Leadership in virtual teams: Past, present and future. *International Journal of E-Collaboration*(3), i-ix.
- Karlsen, J. E. (2012). *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet* (3 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Karlsen, J. E. (2013). *Systematisk HMS-arbeid. Ledelse for organisatorisk bærekraft*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.
- Lepper, M., & Greene, D. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129-137.
- Malott, R. W. (1992). A theory of rule-governed behavior and organizational behavior management. In T. C. Mawhinney (Ed.), *Organizational culture, rule-governed behavior and organizational behavior management: Theoretical foundations and implications for research and practice*. NY: Routledge.
- Philips, A. B., & Merrill, J. (2012). Applying Observations from Technological Transformations in Complex Adaptive Systems to Inform Health Policy on Technology Adoption. *NI 2012: Proceedings of the 11th International Congress on Nursing Informatics, 2012*, 317.
- Pierce, W. D., & Cheney, C. D. (2013). *Behavior analysis and learning* (5 ed.). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 21-63.
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*(20), 343-357.
- Rausand, M., & Utne, I. B. (2014). *Risikoanalyse - teori og metoder* (2 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandaker, I. (2009). A Selectionist Perspective on Systemic and Behavioral Change in Organizations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(3-4), 276-293. doi:10.1080/01608060903092128
- Sandaker, I., Andersen, B., & Ree, G. (2014). Byråkrati, variasjon og læring. *Norsk Tidsskrift for Atferdsanalyse*, 41(1), 33 - 43.
- Sims, H. P., & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm. Social learning and cognition in organizations*. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.
- Sosial- og helsedepartementet. (1997). *Pasienten først! Ledelse og organisering i sykehus*. (NOU 1997:2). Oslo Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/870fc08fede6426188a9373cdab88380/no/pd/fa/nou199719970002000dddpdfa.pdf>.
- Spesialisthelsetjenesteloven. (1999). *Lov 02. juni 1999 nr. 62 om spesialisthelsetjenesten m. m*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- Svalund, J. (2009). *Vold og trusler om vold i offentlig sektor*.
- Willadsen, B. (2014). *Arbeidsmiljø og HMS-arbeid. Integrasjon - problemløsning - utvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.

Artikkel 2: Enhetlig ledelse og mestringstro til å sørge for håndtering av vold

Article 2: Unified leadership and self-efficacy beliefs towards assuring conflict management

Silje Madeleine Mihle Bjerkvoll

Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for atferdsvitenskap

### Sammendrag

Denne artikkelen bygger på Albert Banduras (1994) teoretiske rammeverk for mestringstro, og presenterer en empirisk studie av avdelingslederens mestringstro til å sørge for at ansatte kan håndtere vold og konflikter når leder er geografisk distansert. Geografisk distanse er relatert til innføringen av enhetlig ledelse i Etat for tjenester til utviklingshemmede i Bergen kommune, hvor *enhetlig ledelse* betyr å være leder for to tjenestesteder eller opp til 25 årsverk.

Et kvantitativt hypotetisk-deduktivt, kvasieksperimentelt forskningsdesign ble implementert som en tverrsnittstudie, i form av et semi-strukturert spørreskjema. N = 28 avdelingsledere besvarte spørreundersøkelsen, hvilket ga en svarprosent på 36,8.

Avdelingslederne ble fordelt i en kontrollgruppe (ett tjenestested) og en eksperimentgruppe (to tjenestesteder).

Det var ingen signifikant forskjell mellom kontrollgruppen og eksperimentgruppen. Avdelingsledere i eksperimentgruppen skåret noe høyere enn kontrollgruppen på mestringstro til å sørge for håndtering av vold, men samtidig lavere på forekomst av vold. Forekomst av vold hadde ingen signifikant sammenheng med mestringstro til håndtering av vold. Studien fant at enhetlige ledere har høy generell mestringstro, noe som hadde en signifikant, positiv korrelasjon til mestringstro til håndtering av vold og konflikter ( $r = .584, p = .001$ ).

Artikkelen oppsummerer hvordan resultatene kan brukes for videre undersøkelser.

*Nøkkelord: Albert Bandura, vold, konflikter, enhetlig ledelse, mestringstro*

### Abstract

This article is based on Albert Bandura's (1994) theoretical framework for perceived self-efficacy, and presents an empirical study of middle managers' self-efficacy beliefs towards ensuring conflict management when they are geographically distanced from their workplace. Geographic distance is related to the introduction of unified leadership in the Municipality of Bergen, Norway, where unified leadership is defined as managing two places of employment or up to 25 full-time equivalents (FTE's).

A quantitatively hypothetical-deductive, quasi-experimental research design was implemented as a cross-sectional study, in the form of a semi-structured questionnaire. N = 28 middle managers answered the survey, giving a response rate of 36.8. Middle managers were divided into a control group (one place of employment) and an experimental group (two places of employment).

There was no significant difference across groups. The experimental group scored slightly higher than the control group regarding self-efficacy beliefs towards ensuring conflict management, but at the same time they reported fewer incidents of violence. Incidents of violence had no significant relation to self-efficacy beliefs towards conflict management. The study found that unified leaders have high general self-efficacy, which has a significant, positive correlation to self-efficacy beliefs towards ensuring conflict management ( $r = .584$ ,  $p = .001$ ). The article summarizes how these results can be used for further research.

*Key words: Albert Bandura, violence, conflicts, unified leadership, self-efficacy*



### **Enhetlig ledelse, mestringstro og håndtering av vold og konflikter**

Albert Bandura beskrev begrepet *self-efficacy* som opplevd tro på og forventning til egen mestring. I denne artikkelen brukes oversettelsen *mestringstro*. Banduras teoretiske rammeverk for mestringstro er et viktig bidrag til sosial læringsteori. Rammeverket beskriver hvordan han mener mestringstro kan oppnås og utvikles, og hvordan tro på egen mestring kan påvirke atferd (Bandura, 1977, 2009). Sosial læringsteori (i likhet med all atferdsvitenskap) handler om at menneskelig atferd blir styrt av stimuli i omgivelsene. Det betyr at det dannes en læringshistorie for fremtidig atferd. Sosial læringsteori forklarer ikke atferd på samme måte som tradisjonell atferdsanalyse, og kan anses som en krysning av operant atferdsteori og kognitiv psykologi (Helgesen, 2008). Skillet mellom sosial læringsteori og tradisjonell atferdsanalyse går ved bruken av hypotetiske konstruksjoner basert på læringshistorie, det vil si instanser av atferd og atferdens kontingenser, som så brukes for å forklare atferden neste gang den inntreffer. Der hvor tradisjonell atferdsanalyse i stor grad fokuserer på ytre stimuli (konsekvenser av atferd og hva som opprettholder den), prediksjon og kontroll, fokuserer sosial læringsteori på atferd som tilegnes både ved ytre stimuli og læring ved observasjon.

I den klassiske studien ”The Bobo-doll experiment” fra 1961 ble rammene for sosial læringsteori testet. Bandura rekrutterte 72 barn til studien, 36 jenter og 36 gutter mellom 3 og 5 år. 24 barn skulle observere en aggressiv rollemodell og 24 barn skulle observere en ikke-aggressiv rollemodell. 24 barn var i en kontrollgruppe. Rollemodellene var både menn og kvinner, og de ble instruert i å være aggressive eller ikke-aggressive mot en dukke (Bobo-doll). Barna som observert den aggressive rollemodellen, som slo, sparket og kjeftet på dukken, var mer aggressive mot dukken i etterkant enn barna som hadde observert en ikke-aggressiv rollemodell (Bandura, Ross, & Ross, 1961). Denne måten å lære på kalles *læring ved observasjon* (modelllæring). Modelllæring handler om hvordan vi sammenligner oss med andre. Det gjelder både overfor rollemodeller vi ser opp til, men også ved observasjon av

andre rundt oss. Bandura (1977) forsket blant annet på modellering i et eksperiment hvor subjektene hadde slangefobi. Subjektene observerte andre ha nærkontakt med en slange uten at noe negativt skjedde (for eksempel at de ikke ble bitt av slangen). På bakgrunn av det lærte de seg å nærme seg slangen uten å bli redde. Ifølge Bandura (1994) kan vi si at å observere suksess vil gi tro på å oppnå suksess, noe eksperimentet med slangen relateres til. Satt i en organisasjonskontekst betyr det at en leder kan få økt mestringstro av å se andre ledere mestre, men hun kan også få lavere mestringstro når de samme lederne *ikke* mestrer.

Hvis en leder velger å løse en oppgave på nøyaktig samme måte som en annen leder, kan vi si at hun har *imitert* den andres atferd. Imitasjon regnes som en type operant atferd hvor en forsterker opprettholder det å imitere. Realistisk sett vil imitert atferd som oftest bli opprettholdt av en belønning som gir mening for den som imiterer, ellers ville ikke atferden blitt imitert i utgangspunktet. All modellering har en viss mengde imitasjon i seg, men begrepene betyr ikke det samme. En leder som lærer ved imitasjon kopierer atferd, mens en leder som lærer ved modellering vurderer atferdens konsekvenser. Atferdsanalytisk kan vi si at all atferd selekteres av sine konsekvenser, men ifølge Bandura (1994) kan en leder både lære av konsekvenser som kommer kontingent på egen atferd, og ved å observere andre få konsekvenser kontingent på sin atferd. Når leder observerer andre få konsekvenser kan hun lære av dette, og bruke det hun har lært i lignende, fremtidige situasjoner.

Atferdsanalyse har lenge feilaktig blitt anklaget for å ikke forholde seg til menneskers tanker og følelser. Det stemmer ikke helt. Selv om atferdsanalyse i stor grad behandler det som kalles *observerbar atferd*, forklarer Baum (2005) at tanker (og deriblant tro på egen mestring) kan gå fra å være privat til observerbar hvis personen tankene tilhører kan beskrive dem for andre. Utfordringen med tanker og følelser er at de baserer seg på det som kun er observerbart for personen der og da, som en såkalt *privat hendelse*, og det kan være vanskelig for andre å fastslå forsterkningshistorien mellom en stimulus og en annen. Vi kan ikke

automatisk vite hva som gjør en annen person sint, trist eller glad, og hvordan disse følelsene kommer til uttrykk. Det vet vi mer om hvis personen beskriver følelsene for oss. Sagt på en annen måte blir diskriminative stimuli delvis skjult ved privat atferd (Baum, 2005).

### **Attribusjoner og utvikling av mestringstro**

Attribusjonsteori handler om hvilke årsaker en begrunner handlinger med, og kan relateres til hvordan Bandura beskriver mestringstro. Personer med høy mestringstro kan for eksempel tilskrive feilhandlinger til manglende innsats, mens personer med lav mestringstro kan tilskrive feilhandlinger til at de ikke har gode nok kunnskaper, evner eller erfaringer (Bandura, 1994). Disse årsakene kan være faktorer som påvirker når en leder skal vurdere andres og egne handlinger. Attribusjonsteori kan også ha likheter med Mindset-teorien til Carol Dweck (Mindset Works Inc., 2015). Mindset regnes som en del av sosial læringsteori, i likhet med teori om lært hjelpeløshet (Peterson, Maier, & Seligman, 1993). Mindset handler om atferd som er lært og kulturelt betinget, og er en årsaksattribuering for mestring som blir fortalt gjennom oppveksten. Dweck skiller mellom det hun kaller fixed mindset og growth mindset. En leder med fixed mindset kan tro at hun er født med gode lederegenskaper, og tilskrive suksess til dette. Til forskjell attribuerer en leder med growth mindset suksess til hardt arbeid. (Mindset Works Inc., 2015).

Bandura (1994) mente at mestringstro kunne dannes gjennom fire hovedprosesser. Modellering var en av dem. De tre andre var mestringsopplevelser, verbale påvirkninger og en persons fysiologiske- og emosjonelle tilstand. Bandura beskriver mestringsopplevelser som selvforsterkende, det vil si at mestring gir mestring. Det betyr at når håndtering av vold (som er en negativt forsterket atferd) reduserer aversive stimuli ved at en voldsepisode blir avverget, vil dette gi mestring til å håndtere vold senere. Atferden blir kontingensformet gjennom mestringsopplevelsen. Bandura skilte mellom mestring som kom av hard innsats, og mestring som kom av minimal innsats. Dette er et skille som har betydning hvis en leder eller ansatte

oppnår raske resultater, og forventer å oppnå like raske resultater senere. Da kan det bli vanskelige å takle motgang. Bandura (1994) mente at høy mestringstro burde komme av å mestre situasjoner som opplevdes utfordrende, og som krevde konsekvent innsats. Fallgruven ved fixed mindset er hvis leder ikke oppnår resultater så raskt som hun trodde. Da kan hun attribuere dette til at hun ikke er smart nok eller flink nok.

Den tredje hovedprosessen til Bandura handlet om verbale bekreftelser. En leder kan for eksempel bli verbalt bekreftet ved at de ansatte tilbakemelder at hun leder på en måte som gjør dem bedre i stand til å håndtere vold og konflikter. Et eksempel på verbale påvirkninger kan også være at lederen blir overtalt til å gjøre noe hun ikke hadde tro på at hun kunne, noe som kan gi lavere mestringstro dersom hun mislykkes. Det kan skje hvis lederen blir overtalt til at hun kan legge til rette for mer selvstyring, og deretter feiler. Opplevelser som dette kan føre til at hun unngår lignende oppgaver i fremtiden (Bandura, 1994).

Den fjerde hovedprosessen til Bandura (1994) handlet om avgjørelser og vurderinger som tas på bakgrunn av somatiske eller emosjonelle faktorer. For eksempel kan en leder tro at hennes stressnivå før et viktig møte er et tegn på at hun ikke vil mestre møtet. Samtidig kan godt humør bidra til at hun opplever egen mestringstro som høy. Bandura viet minst oppmerksomhet til denne prosessen.

### **Kort kritikk av Bandura**

Flere studier har funnet en sammenheng mellom mestringstro og faktisk mestring (Bandura, 1982; Bandura & Adams, 1977; Bandura, Adams, & Beyer, 1977; Chambliss & Murray, 1979; Chemers, Watson, & May, 2000; Feltz, 1982; Kruger & Dunning, 1999). Blant annet har mestringstro blitt målt i en studie av McDonald og Siegall (1992), hos 205 ansatte innen telekommunikasjon. I studien skulle de ansatte gjennom en større omstilling. Opplevd teknologisk mestringstro ble målt hos hver enkelt ansatt, og sett opp mot holdninger og prestasjoner på arbeidsplassen. Forskerne fant at opplevd mestringstro til nye teknologiske

systemer hadde en positiv korrelasjon til prestasjon og jobbtilfredshet. I studien hadde mestringsstro også en negativ korrelasjon til fravær. Svakheten med studien er at den baserer seg på korrelasjoner og ikke undersøker funksjonelle sammenhenger. En korrelasjon er ikke det samme som årsak, men et mål som sier noe om retningen (positiv eller negativ) og styrken mellom to variabler. Studien hadde en lav svarprosent (22%).

Biglan (1987) kritiserer Bandura, og andre som har forsket på forholdet mellom opplevd mestringsstro og faktisk mestring, for å ikke alltid har empirisk belegg for det de hevder. I diskusjonsdelen av artikkelen vil også Kruger-Dunning effekten adresseres, som kan sees på som en kritikk av Bandura. Biglan bekreftet at det finnes mye forskning som viser et samsvar mellom opplevd mestring og faktisk mestring, men hevdet samtidig at resultatene ikke alltid var like sterke eller konsekvente som det ble gitt uttrykk for. Det har blitt påvist korrelasjoner med mestringsstro i en rekke studier, blant annet i organisasjonssammenheng (Barling & Beattie, 1983; Frayne & Latham, 1987; Kanfer & Hulin, 1985; Latham & Frayne, 1989; Stajkovic & Luthans, 1998), overfor røyking (Baer, Holt, & Lichtenstein, 1986), valg av karriere (Betz & Hackett, 1981) trening (Bandura & Cervone, 1983) og *Leadership Self-Efficacy* (LSE) (Chemers et al., 2000; Kane, Zaccaro, Tremble, & Masuda, 2002; Ng, Ang, & Chan, 2008; Paglis & Green, 2002). En indeks for måling av LSE har i tillegg blitt utviklet av Bobbio og Manganelli (2009), med reliabilitetsskårer for de ulike indeksene liggende mellom 0,63 og 0,94. Reliabilitet handler om hvor stabile funnene våre er, og om vi kan stole på dem.

### **Avgrensning og problemstilling**

Ifølge Bandura (2009) preges dagens arbeidsliv i økende grad av teambasert arbeid. Det stiller krav til mer selvstyring på arbeidsplassen. Sandaker (2013) støtter til dels dette, og supplerer at den stadig økende kompleksiteten i samfunnet fører til mer fleksible organisasjonsformer hvor prinsippene for struktur og arbeidsfordeling blir utfordret. Det kan bety at for eksempel fjernledelse blir mer vanlig, hvor leder i større grad er geografisk

distansert fra arbeidsplassen (Bjørnholt & Heen, 2007).

Bakgrunnen for studien i denne artikkelen er innføringen av *enhetlig ledelse* i avdelingslederstrukturen til Etat for tjenester til utviklingshemmede (videre forkortet: ETTU) i Bergen kommune, hvor *enhetlig ledelse* defineres som det å være avdelingsleder for to tjenestesteder eller opp til 25 årsverk. Prinsippene for fjernledelse ligner på prinsippene for enhetlig ledelse. Avdelingsledere med ansvar for to tjenestesteder blir nødt til å geografisk fordele seg i løpet av arbeidsuken, noe som stiller krav til at hennes ansatte må selvstyre mer når hun er borte. Gode mestringsopplevelser er blant annet en faktor som kan utvikle mer selvstyrte ansatte, som igjen er en av forutsetningene for å lykkes med håndtering av vold i leders fravær (Bjerkvoll, 2017). Vi trenger mer kunnskap om hvordan ledere tror at de kan sørge for at ansatte håndterer vold og konflikter under enhetlig ledelse. Målet med studien er å belyse dette.

Avdelingsleder omtales videre i artikkelen som *leder*. Det er formulert to uavhengige variabler og to hypoteser, i tillegg til en problemstilling. Variablene og hypotesene diskuteres ved forskning og utfordringer med operasjonalisering. Operasjonalisering av måleverktøy er presentert under avsnittet som omhandler *metode*. Artikkelen avsluttes med en gjennomgang av resultater og tilhørende diskusjon, svakheter ved studien, teoretiske implikasjoner og anbefalinger for videre undersøkelser. Den viktigste svakheten med studien er at den ikke kartlegger opplevd mestring mot faktisk mestring. Det svekker studiens prediktive validitet. Prediktiv validitet handler om hvordan en indeks kan forutse hendelser frem i tid. Indekser har god prediktiv validitet hvis høy mestringsstro og faktisk mestring samsvarer (Langdridge, 2006). Jeg belyser følgende områder i studien:

- Forholdet mellom arbeidsplassens forekomst av vold og mestringsstro til å sørge for håndtering av vold og konflikter
- Forholdet mellom generell opplevd mestringsstro og mestringsstro til å sørge for

håndtering av vold og konflikter

- Forholdet mellom forekomst av vold, generell opplevd mestringstro, mestringstro til å sørge for håndtering av vold og konflikter og antall tjenestesteder

Følgende problemstilling utforskes: ”*Hvordan vurderer ledere for to tjenestesteder egen mestringstro til å sørge for at ansatte kan håndtere vold og konflikter, til forskjell fra ledere for ett tjenestested?*”.

### **Avhengig variabel – håndtering av vold og konflikter**

Jeg definerer den avhengige variabelen som lederes opplevde mestringstro til å sørge for at ansatte kan håndtere vold og konflikter når leder er geografisk distansert. Teoretisk er mestringstro definert ved Bandura (1994). Mestringstro operasjonaliseres ved hvordan ledere individuelt skårer egen opplevd mestringstro til 8 ulike arbeidsoppgaver, formulert som påstander, på et spørreskjema. De 8 arbeidsoppgavene er valgt med utgangspunkt i den teoretiske diskusjonen i Bjerkvoll (2017), som avslutningsvis foreslår nøkkelfaktorer for at både leder og ansatte skal bli bedre i stand til å håndtere vold og konflikter under enhetlig ledelse. Disse arbeidsoppgavene/nøkkelfaktorene utgjør indikatorene i variabelen *håndtering av vold og konflikter*. Indikatorene er som følger:

- Motivere ansatte til å være involverte i arbeidet
- Sørge for faglig og personlig utvikling
- Ha oversikt over kompetanse og ressurser
- Ha fokus på trivsel blant de ansatte
- Legge til rette for godt teamarbeid
- Holde seg selv og de ansatte oppdaterte på rutiner forskrifter, lovverk og veiledere
- Være et godt forbilde for de ansatte

- Veilede på håndtering av vold og konflikter

Håndtering av vold og konflikter er oppgaver som inngår i det systematiske HMS-arbeidet på en arbeidsplass (Beggerud, 2016; Willadssen, 2014). Tom Colbjørnsen utførte en studie kalt ”Ledere og lederskap”, som ble publisert i 2004. Trygstad og Hagen (2007) forteller at det ble foretatt en spørreundersøkelse blant nesten 4000 norske ledere i studien. Ett av områdene handlet om HMS. 89% av respondentene mente at de burde prioritere annerledes og ta mer hensyn til HMS i enten meget stor grad (44%) eller ganske stor grad (45%). 79% svarte at de allerede tok hensyn til HMS i enten meget stor grad (30%) eller ganske stor grad (49%). Studien fant at mange ledere slet med dårlig samvittighet knyttet til det å prioritere HMS. Dette kom til syne ved at 29% av respondentene falt inn under en kategori som viste et samsvar mellom opplevelsen av å burde ta mer hensyn, og å faktisk ikke gjøre det i praksis (Trygstad & Hagen, 2007). Studien ble foretatt blant toppledere, mellomledere og førstelinjeledere, under en ikke-enhetlig ledelse. Når 1160 ledere i studien (29%) opplevde dårlig samvittighet overfor HMS-arbeid, kan det antas at noen ledere i ETTU opplever det samme. Dette kan være en utfordring som forsterkes ved enhetlig ledelse, og som fører til lavere mestringstro overfor det å fullføre arbeidsoppgaver. Opplevd mestringstro har derimot ikke alltid en sammenheng med faktisk mestring. Dette støttes til dels av Biglan (1987), og kan relateres til Kruger-Dunning effekten (Kruger & Dunning, 1999). Vi kan ikke si at lav mestringstro har en sammenheng med faktisk utførelse av arbeidsoppgaver, før det påvises empirisk med en kausal, funksjonell sammenheng.

En utfordring med måling av mestringstro er det Langdridge (2006) beskriver som *sosial ønskelighet*. Effekten kan oppstå når subjektene prøver å fremstille seg selv så godt som mulig, eller forsøker å svare det de tror forskeren vil at de skal svare. Dette er en effekt som ikke alltid er bevisst. For å unngå sosial ønskelighet har jeg forsøkt å formulere indikatorene forståelig med et språk lederne kjenner til, selv om det ikke er tatt høyde for



hvilken forståelse lederne har av indikatorene (for eksempel hva det betyr å være et godt forbilde). Lederne ble eksplisitt bedt om å være så ærlige som mulig. En generell utfordring ved operasjonalisering av variabler er å sikre at de måler det som skal måles. Det kalles sikring av målevaliditet. Hvis det er vanskelig å forstå indikatorene kan jeg risikere at svarene jeg får ikke stemmer overens med det jeg ønsker å måle, og at svarene ikke kan brukes til å belyse problemstillingen. Jeg er interessert i å få den oppriktige forventningen lederne har til egen mestring. Datasettet kan avdekke skjevheter hvis det konsekvent svares positivt eller negativt på indikatorene, noe jeg må være observant på. Det er mulig at sosial ønskelighet også kommer til syne dersom en leder ikke tør eller vil ytre sin mening.

### **Forekomst av vold på arbeidsplassen – en faktor for mestringstro?**

Jeg definerer den første uavhengige variabelen som *forekomst av vold* på arbeidsplassen. Vold er teoretisk definert som slag, bitt, spark, klestak, lugging, kniping, kloring, spytting og bruk av gjenstander etter Christensen og Nilssen (2006). *Forekomst av vold* operasjonaliseres ved om lederne individuelt skårer **ja** eller **nei** på fire spørsmål om hendelser som omhandler vold på arbeidsplassen, tidsbegrenset til de siste 12 månedene.

Antall skader er data som kan være sensitive overfor mørketall ved under- eller overrapportering. Om det har vært hendelser (ja/nei) er mindre sensitivt, fordi antall skader ikke alltid viser korrekte frekvensdata. Dette støttes i studien "Reporting Client Violence" av forskerne Grant Macdonald og Frank Sirocich, som ble publisert i 2001. Av 300 subjekter svarte 171. Studien handlet om rapportering og manglende rapportering av vold og trusler mot tjenesteytere som var ansatt i helse- og sosialsektoren i Ontario, Canada. Studien viste at respondentene hadde opplevd både trusler (87%) og fysiske skader (63,5%). 118 svarte ja på at de hadde opplevd vold eller trusler. Av disse var det 29 som ikke hadde rapportert videre. Grunnen var at situasjonen ikke ble ansett for å være alvorlig nok (69%), at vold og trusler på arbeidsplassen ble ansett som en del av jobben (65,5%), at det ville ikke komme noe ut av det

å rapportere det videre (55,2%), at tjenestemottakeren ville få negative konsekvenser (44,8%), at den ansatte kunne bli oppfattet som en som ikke kunne håndtere vold (31%), at avdelingen ikke ville støtte den ansatte (24,1%) og frykt for å få skylden for hendelsen (13,8%). Samtidig sa 68,8% av subjektene at de kun rapporterte fordi rutinen krevde det. Svakheten med studien var at bare 57% svarte. Det er noe uklart hvordan dataene i studien kan generaliseres. De som ikke besvarte studien kan også ha unngått å rapportere videre, noe som betyr at graden av underrapportering kan være høyere. Samtidig kan det være slik at de som ikke har besvart ikke har noen erfaring med vold, som kan gjøre graden av underrapportering lavere. Det er utfordrende å måle variabelen *forekomst av vold* ved antall skader, fordi dataene kan være et produkt av subjektive holdninger til både ledelse og vurdering av egen kompetanse (G. Macdonald & Sirotich, 2001). I en studie av ledere er dette vanskelig å vurdere uten å inkludere de ansatte. De fire indikatorene for variabelen *forekomst av vold* er som følger:

- Det har blitt ført skademeldingsskjema
- Ansatte har vært nødt til å oppsøke legevakt
- Hendelser har blitt rapportert til NAV
- Ansatte har blitt sykemeldt som følge av hendelsene

**Hypotese:** Hypotesen relatert til forekomst av vold skal bidra med å besvare problemstillingen, ved å undersøke forholdet mellom arbeidsplassens forekomst av vold og lederens mestringstro til å sørge for håndtering av vold. *Forekomst av vold* kan til dels relateres til resultatene i en studie av Ng et al. (2008). De forsket på militære ledere. 394 mannlige militære ledere mellom 20 og 26 år og deres overordnede ble inkludert i studien som foregikk over en periode på 2 år. Forskerne fant at mestringstro til å lede andre effektivt, såkalt leadership self-efficacy (videre forkortet: LSE), kunne kobles til personlighetstrekk slik som samvittighet, nevrotisisme (kan overanalysere negative tilbakemeldinger og kritikk, og bli veldig usikker) og ekstroversjon (ikke det samme som å være utadvendt, men en tar lettere

ledelsen, er sosial og tryggere på seg selv). I analysene kontrollerte forskerne for kognitive ferdigheter og erfaring i lederrollen. Studien fant at forholdet mellom jobbeffektivitet, LSE og lederens personlighet kunne bli svekket av høye krav på jobben. Håndtering av vold er en oppgave som stiller strenge krav til gjennomføring og dokumentasjon (Helsedirektoratet, 2015). Det stilles også krav til sikkerhet, noe som økonomisk kan være utfordrende hvis arbeidsplassen har et høyt sykefravær. Hvis kravene til å opprettholde sikkerhet, håndtering av vold og dokumentasjon er omfattende, kan ledere på voldsutsatte arbeidsplasser ha noe lavere mestringstro til å sørge for håndtering av vold og konflikter enn ledere som jobber på ikke-voldsutsatte arbeidsplasser. Svakheten med studien til Ng et al. (2008) er at den kan være vanskelig å generalisere. Det var kun menn som var inkludert, og helse- og omsorgssektoren i Norge er kvinnedominert. I tillegg er aldersspennet større i ETTU enn blant subjektene i studien. Med utgangspunkt i forutgående diskusjon blir studiens første hypotese:

*H<sub>1</sub>: Ledere som jobber på voldsutsatte arbeidsplasser har lavere tro på at de kan sørge for håndtering av vold og konflikter under enhetlig ledelse, enn ledere som jobber på ikke-voldsutsatte arbeidsplasser.*

### **Tro på egen mestring: Generell mestringstro**

Jeg definerer generell mestringstro (videre forkortet: GSE) som mestringstro som er generalisert, og som fungerer i forskjellige situasjoner og for forskjellige ferdigheter. GSE er artikkelens andre uavhengige variabel. GSE operasjonaliseres ved hvordan lederne individuelt skårer egen, opplevd GSE til 10 påstander på et spørreskjema, gjennom en general self-efficacy scale (GSE-S). Luszczynska, Sholz og Schwarzer (2005) forteller at GSE-S er nyttig overfor kartlegging av generalisert atferd. Indeksen ble opprinnelig utviklet i Tyskland av Schwarzer og Jerusalem (1995), og er gjengitt på norsk i denne artikkelen. Påstandene er:

- Jeg klarer alltid å løse vanskelige problemer hvis jeg prøver hardt nok

- Hvis noen motarbeider meg, så kan jeg finne måter og veier for å få det som jeg vil
- Det er lett for meg å holde fast på planene mine og nå målene mine
- Jeg føler meg trygg på at jeg ville kunne takle uventede hendelser på en effektiv måte
- Takket være ressursene mine så vet jeg hvordan jeg skal takle uventede situasjoner
- Jeg kan løse de fleste problemer hvis jeg går tilstrekkelig inn for det
- Jeg beholder roen når jeg møter vanskeligheter fordi jeg stoler på mestringsevnen min
- Når jeg møter et problem, så finner jeg vanligvis flere løsninger på det
- Hvis jeg er i knipe, så finner jeg vanligvis en vei ut
- Samme hva som hender så er jeg vanligvis i stand til å takle det

**Hypotese:** Hypotesen relatert til GSE skal bidra med å besvare problemstillingen, ved å undersøke forholdet mellom generell opplevd mestringstro og lederes mestringstro til å sørge for at ansatte kan håndtere vold. Forskjellen på disse er at GSE handler om generalisert atferd, mens mestringstro til håndtering av vold handler om atferd som er tilegnet gjennom modellæring (som så blir differensielt forsterket og kommer under diskriminativ kontroll). Med utgangspunkt i definisjonen av GSE blir studiens andre hypotese:

*H<sub>2</sub>: Ledere med høy GSE tror de er dyktigere til å sørge for et ønsket nivå av håndtering av vold og konflikter enn ledere med lav GSE.*

## Metode

Et kvantitativt hypotetisk-deduktivt, kvasiekperimentelt forskningsdesign ble implementert som en tverrsnittstudie, i form av et semi-strukturert spørreskjema. I studier som undersøker holdninger eller meninger hos en større gruppe mennesker kan et spørreskjema være hensiktsmessig (Langdridge, 2006). Spørreskjema ble valgt som måleverktøy fordi to av variablene (GSE og mestringsstro til håndtering av vold) skulle måles gjennom self-efficacy scales (Bandura, 2006; Schwarzer & Jerusalem, 1995). I tillegg mente Bandura (2006) at mestringsstro burde måles individuelt, uforstyrret og anonymt. Bandura argumenterte for subjekter kan oppleve å bli påvirket av sosial ønskelighet, noe som kan begrenses ved et anonymt spørreskjema.

*Semi-strukturert* betyr ifølge Johannessen, Tuft og Christoffersen (2016) at skjemaet består av spørsmål eller påstander i kombinasjon med kvalitative spørsmål. Svaralternativene til spørsmålene/påstandene er prekodet. Ulempen med dette er at prekoding ikke alltid fanger opp viktig, underliggende informasjon (Johannessen et al., 2016). Kvalitative spørsmål ble inkludert i spørreskjemaet, slik at subjektene kunne legge til egne kommentarer. Ulempen med åpne, kvalitative spørsmål er at de er vanskelige å generalisere, fordi hvert subjekt kan tolke spørsmålene ulikt. Svarene kan bli avhengige av hvem som svarer, hvordan de velger å ordlegge seg og hva som er viktig for dem å formidle.

Undersøkelsen ble gjennomført som et tverrsnittstudie, en type design som har fokus på forhold her og nå (Skog, 2013), og ikke et pre-test post-test design. Bakgrunnen var at det ikke ble kartlagt baseline i forkant av undersøkelsen. Studien er kvasiekperimentell fordi datasettet ble delt mellom de som var ledere for ett tjenestested (kontrollgruppe) og de som var ledere for to tjenestesteder (eksperimentgruppe).

## Baseline

Før selve undersøkelsen ble det ikke foretatt en baselinekartlegging. Studien ble gjennomført relativt sent i prosessen, etter at enhetlig ledelse i stor grad var innført. Stadige endringer og evalueringer gjorde grunnlaget for en reliabel baseline vanskelig. Det var også en utfordring å fange opp mestringsstro tilbake i tid, noe som gjorde det krevende å finne tidligere baselinedata. Innrapporterte skademeldinger og sykefravær var faktorer som kunne blitt benyttet i baseline, men dataene sa lite om spesifikt mestringsstro. Til dels ukjente betingelser rundt skader og sykefravær gjorde det også usikkert. Jeg kan ikke med sikkerhet si hva som fører til høyt eller lavt sykefravær, eller antall hendelser med vold. Det gjør dataene lite reliable for baseline, når jeg ikke har kartlagt eller analysert hva dataene innebærer. Som nevnt under operasjonaliseringen av variabelen *forekomst av vold* er det flere faktorer som kan påvirke for eksempel antall rapporterte skademeldinger, noe som kan gi skjeve data (G. Macdonald & Sirotych, 2001).

## Subjekter / deltakere

### Tabell 1

*Tabellen viser hvor mange som besvarte studien*

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	36,8
	Excluded <sup>a</sup>	48	63,2
	Total	76	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

28 ledere i ETTU ble inkludert som subjekter ved å besvare undersøkelsen (Tabell 1). Totalantallet (N=76) representerer hele populasjonen, det vil si alle avdelingsledere i ETTU. Det ga en total svarprosent på 36,8%. Oppdatert liste som utelukket ledere i permisjon,

langtidssykemelding eller som hadde sluttet, ble distribuert fra en kontaktperson i ETTU for at personer som reelt satt i en lederstilling skulle få mulighet til å svare. Det ble ikke differensiert mellom alder, kjønn eller andre personidentifiserende faktorer. Disse variablene ble ikke inkludert. Ingen av subjektene tok kontakt for ytterligere instruksjoner enn det som ble gitt i informasjonsskrivet sammen med spørreskjemaet. Det ble ikke differensiert mellom utdanning, erfaring eller ansiennitet.

Jeg opplevde å få en relativt liten svarprosent på 36,8. Jeg tror det er flere grunner til dette. En grunn kan være at spørreundersøkelsen ble sendt ut på et lite hensiktsmessig tidspunkt (en måned før påske, som kan være en svært travel periode), at svarfristen var for kort (ca 2 uker), at enkelte ikke ser poenget med å svare, at man ikke vil, er redde for at anonymitet ikke sikres eller at det ikke blir prioritert. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) mener også at svardeltakelse i spørreundersøkelser generelt har minsket betraktelig de senere årene. Det er derfor sjelden at en oppnår høy svarprosent. Forfatterne hevder at en svarprosent på 30-40 er ganske vanlig, men at målet bør være å oppnå over 50.

### **Apparatur / materiell**

Mestringstro til håndtering av vold og konflikter ble målt gjennom en self-efficacy scale, delvis etter retningslinjene til Bandura (2006). Med utgangspunkt i Banduras teoretiske utgangspunkt for mestringstro ble en self-efficacy scale ansett som mest hensiktsmessig når formålet var å måle mestringstro til å sørge for håndtering av vold og konflikter. Forskjellen var at subjektene i min studie vurderte mestringstro gjennom en fem-punkts Likert-skala med svaralternativene: 1) *usikker*, 2) *nokså usikker*, 3) *verken usikker eller sikker*, 4) *nokså sikker* og 5) *helt sikker*. Likert-skaler benyttes ikke etter Bandura (2006) sine retningslinjer. Likert-skala ble valgt fordi den er mer gjenkjennelig enn måleskalaen til Bandura, og for å unngå tre ulike målestrategier i samme spørreskjema. En indeks med høy reliabilitet vil gi tilnærmet like svar ved hver måling, gitt at det ikke har skjedd endringer i forholdene rundt det som skal

måles (Johannessen et al., 2016). For å sikre høy reliabilitet er det viktig at datamaterialet inneholder lite tilfeldige feil. Jeg beregnet Cronbach's alpha for å undersøke reliabiliteten i indeksen. Indeksen fikk en høy og tilfredsstillende skåre ( $\alpha = .934$ ). Skåre på alpha bør være over 0,7 (Langdridge, 2006), hvilket støttes av Nunnally (1978), Kaplan og Saccuzzo (1997) og Ponterotto og Ruckdeschel (2007). Alpha sier noe om hvor god indeksen er sammenlignet med tilsvarende indekser. Alpha gir en indikasjon på om datamaterialet kan generaliseres (Skog, 2013).

Generell mestringstro (GSE) ble målt gjennom en standardisert GSE-skala utviklet av Schwarzer og Jerusalem (1995), oversatt til norsk av Røysamb, Schwarzer og Jerusalem (1998). Subjektene vurderte GSE gjennom en fire-punkts Likert-skala med svaralternativene *1) helt galt, 2) nokså galt, 3) nokså riktig og 4) helt riktig* i likhet med skalaen til Røysamb et al. Indeksen bestod av 10 indikatorer, og fikk en høy og tilfredsstillende reliabilitetsskåre etter Cronbach's alpha ( $\alpha = .857$ ).

Forekomst av vold ble målt gjennom en indeks som bestod av 4 indikatorer. Indikator for "skadeskjema" forklarte 0 av variansen i datagrunnlaget og ble fjernet fra indeksen. Indikatorene ble målt ved å svare ja/nei, for å gjøre måleverktøyet mindre sensitivt for data som kommer av under- eller overrapportering. Indeksen fikk en høy og tilfredsstillende reliabilitetsskåre med 3 indikatorer etter Cronbach's alpha ( $\alpha = .831$ ).

Antall tjenestesteder ble operasjonalisert ved en nominalskala, med svaralternativene a) 1 og b) 2. Kontrollvariabel skilte kontrollgruppen fra eksperimentgruppen.

## **Prosedyre**

Spørreskjema og informasjonsskriv om studien ble distribuert til 76 ledere per epost via Bergen kommunes interne nettverk fredag 10 mars 2017. Svarfrist var mandag 27 mars 2017. Skrivet ga subjektene generelle instruksjoner om formålet med studien, hvordan svarene skulle behandles og informasjon om at studien var frivillig og anonym. Ledere i



kontrollgruppen ble bedt om å vurdere mestringstro dersom de hypotetisk hadde ledet to tjenestesteder. Skrivet inneholdt i tillegg en begrepsavklaring slik at subjektene skulle forstå hva som for eksempel ble ment med ordet *vold*. Subjektene ble instruert i å besvare skjemaet elektronisk, skrive det ut og levere det i en lukket, umerket konvolutt til sine resultatenhetsledere. Resultatenhetslederne leverte konvoluttene til fagrådgiver i ETTU. Dette sikret anonymitet og ble gjort av etiske hensyn.

### **Valg av analysemetoder**

Korrelasjonsanalyse ble valgt for å se på retningen og styrken mellom den avhengige og de uavhengige variablene. Analysen skulle bidra med å undersøke forholdet mellom arbeidsplassens forekomst av vold og mestringstro til håndtering av vold, og forholdet mellom generell opplevd mestringstro og mestringstro til å sørge for håndtering av vold.

Regresjonsanalyse ble valgt for å se på sammenhengen mellom den avhengige og de uavhengige variablene. Analysen skulle bidra med å undersøke forholdet mellom forekomst av vold, generell opplevd mestringstro, mestringstro til håndtering av vold og antall tjenestesteder. Regresjon er en kvantitativ analyse som kan undersøke grad av samvariasjon mellom to variabler, til forskjell fra korrelasjonsanalyser som bare viser korrelasjoner.

Regresjon er en parametriske test hvor dataene må være normalfordelte. Jeg analyserte residualene (Tabell 2, Appendix A, s. 67), som viser forskjellen mellom de predikerte verdiene i regresjonsmodellen og de observerte verdiene i datasettet. 2 residualer hadde verdi på over -2. 99% av dataene bør ligge innenfor -2.58 og +2.58 for at regresjonsanalyse kan brukes. Det betyr at 99% av dataene må være normalt distribuerte. 1 case (nr. 25) av 28 ligger utenfor vinduet på -2.58 og +2.58. 0,28% av dataene er ikke normalt distribuerte. Graden av feil er akseptabel (<1%). Valg av variabler er teoretisk begrunnet i artikkelen. Antall tjenestesteder ble gitt dummyvariabler (ett tjenestested, kontrollgruppe = 0, to tjenestesteder, eksperimentgruppe = 1) .

## Resultater

Fordeling av kontrollgruppen (N=19) og eksperimentgruppen (N=9) er presentert i tabell 3. Alle resultater ble lagt inn og behandlet i IBM SPSS 24. Signifikansnivå ble satt til .05. Et lavt antall subjekter har gjort det vanskelig å analysere dataene. Jeg benyttet indekser på ordinalnivå, ved fire-punkts og fem-punkts Likert-skalaer. Slike indekser er ikke normalt distribuerte, noe som betyr at ikke-parametriske tester bør benyttes i analysering. Jeg beregnet normalfordeling som en innledende analyse av datasettet. Alle svar er gjengitt i Appendix F (s. 74), G (s. 76) og H (s. 77).

### Tabell 3

*Tabellen viser hvor mange ledere som inngår i kontrollgruppe og eksperimentgruppe*

#### Antall tjenestesteder

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ett tjenestested	19	25,0	67,9	67,9
	To tjenestesteder	9	11,8	32,1	100,0
	Total	28	36,8	100,0	
Missing	System	48	63,2		
Total		76	100,0		

### Innledende analyse

Resultatene for test av normalfordeling er presentert i Tabell 4, Appendix B (s. 68). *Forekomst av vold* og *GSE* var signifikant på .05-nivå. Det betyr at indeksene for variablene ikke er normalfordelte. Overfor mestringsstro til håndtering av vold var signifikansen .200 i den ene testen og .302 i den andre ( $N = 28$ ). Det betyr at dataene *kan* være normalfordelte i henhold til populasjonen ( $N = 76$ ). Jeg utførte tre transformasjoner for de uavhengige variablene slik at de skulle bli normalfordelte, ved kommandoene Log10, LN og Sqrt i IBM

SPSS 24. Dataene var signifikante på .05-nivå ved alle transformasjoner. Ikke-parametriske tester ble benyttet videre i analysene. Det ble tatt utgangspunkt i korrelasjonskoeffisienten Spearman's Rho og en vurdering av residualene før bruk av regresjonsanalyse. Ikke-parametriske tester, som Spearman's Rho, kan føre til en økning i Type 2-feil. Type 2-feil handler om å feilaktig forkaste nullhypotese, men Spearman's Rho anses for å være et bedre alternativ enn Pearson's R når dataene ikke er normalfordelte (Field, 2014). Hvis både Spearman's Rho og Pearson's R finner en signifikant sammenheng mellom to variabler reduserer det sannsynligheten for Type 1-feil, hvor nullhypotese feilaktig beholdes. Lederes opplevde mestringstro til å sørge for *håndtering av vold og konflikter* hadde en sterk, positiv korrelasjon til GSE (Spearman's Rho:  $r = .584$ ,  $p = .001$ , Pearson's R:  $r = .549$ ,  $p = .003$ ).

### Gjennomsnittlige skårer

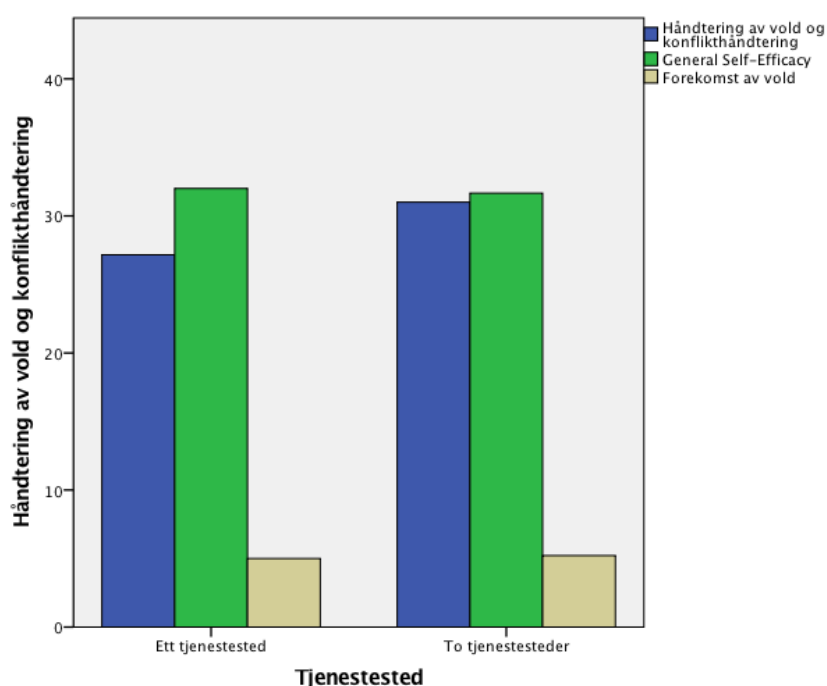
Gjennomsnitt og standardavvik per indikator er presentert i tabell 5 (Appendix C, s. 69). Ledere skåret sammenlagt  $M = 3,57$  for mestringstro til å sørge for *håndtering av vold og konflikter*, uavhengig av antall tjenestesteder. Det betyr at gjennomsnittlig skåre for hver påstand ligger mellom svaralternativ 3) *verken usikker eller sikker* og svaralternativ 4) *nokså sikker* på Likert-skalaen. Figur 1 (s. 52) forteller oss at kontrollgruppen ( $M = 5,0$ ) hadde noe høyere gjennomsnittlig forekomst av vold enn eksperimentgruppen ( $M = 5,22$ ), og skåret noe lavere på mestringstro til håndtering av vold og konflikter ( $M = 27,47$ , eksperimentgruppen:  $M = 31$ ). Det betyr at ledere med ett tjenestested har høyere forekomst av vold, og samtidig lavere mestringstro til å sørge for håndtering av vold, enn ledere som har to tjenestesteder. Svaralternativ for forekomst av vold var kodet ja = 1 og nei = 2. I forhold til hvor mange som har oppsøkt legevakst og fått sin skade rapportert til NAV, har færre blitt sykemeldt på grunn av hendelser med vold i forhold til hvor mange som har fått en skade.

Overfor mestringstro til å sørge for håndtering av vold vurderte lederne høyest mestringstro til å ha oversikt over kompetanse og behov for opplæring ( $M = 3.71$ ) og å være

et godt forbilde ( $M = 3.71$ ), og lavest til å motivere ansatte til å være involverte i arbeidet ( $M = 3.35$ ). Overfor GSE skåret kontrollgruppen  $M = 32$  og eksperimentgruppen  $M = 31,66$ . Det betyr at eksperimentgruppen, med to tjenestesteder, hadde litt lavere GSE enn kontrollgruppen. Eksperimentgruppen hadde høyere mestringstro til å sørge for håndtering av vold og konflikter enn kontrollgruppen, og gjennomsnittsskårer for hver påstand overfor GSE ligger mellom svaralternativ 3) *nokså riktig* og svaralternativ 4) *helt riktig* på Likert-skalaen. Ledere med høy GSE har også høy mestringstro til å sørge for håndtering av vold.

### Figur 1

Figuren viser gjennomsnittlig, total skåre per variabel fordelt på tjenestesteder



### Korrelasjonsanalyse

To korrelasjonsanalyser ble utført for å finne en ytterligere sammenheng mellom den avhengige og de uavhengige variablene (Tabell 6 og 7, Appendix D, s. 71 og 72), enn det som fremkom av gjennomsnittsskårene. Lederes mestringstro til å sørge for *håndtering av vold og konflikter* hadde en sterk, positiv korrelasjon til GSE,  $r = .584$ ,  $p = .001$ ) når det ikke ble

kontrollert for antall tjenestesteder. Korrelasjonen ble litt svakere når det ble kontrollert for tjenestesteder ( $r = .583$ ,  $p = .002$ ). Det betyr at det ikke har noen betydning om leder har ett eller to tjenestesteder. Korrelasjon til forekomst av vold var ikke signifikant på .05-nivå.

Ingen korrelasjoner var  $r > .9$ . Det indikerer at det ikke er multikollinearitet.

### Regresjonsanalyse

Den overordnede regresjonsmodellen er presentert i Tabell 8, Appendix E (s. 73). 3 analyser ble utført:

Modell 1) avhengig variabel + GSE

Modell 2) avhengig variabel + GSE + forekomst av vold

Modell 3) avhengig variabel + GSE + forekomst av vold + antall tjenestesteder.

Modell 1 var signifikant på .01-nivå ( $r = .549$ ,  $p = .003$ ). Modell 2 og modell 3 var ikke signifikant på .05-nivå og ble utelatt fra Tabell 9. Regresjonsanalysen støtter funnene i korrelasjonsanalysen, som viser at forekomst av vold ikke har en signifikant sammenheng med mestringstro til å sørge for håndtering av vold og konflikter, og at antall tjenestesteder ikke har en signifikant betydning.

### Tabell 9

*Tabellen viser regresjonslinjen til modell 1, avhengig variabel og GSE*

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-6.331	10.645		-.595	.557	-28.254	15.592
	General Self-Efficacy	1.091	.332	.549	3.286	.003	.407	1.774

a. Dependent Variable: Håndtering av vold og konflikter

I tabell 9 (s. 53) undersøkes forholdet mellom avhengig variabel (mestringstro til å sørge for håndtering av vold) og uavhengig variabel (GSE). Positive *b*-verdier i regresjonslinjen betyr at det er et positivt forhold mellom avhengig og uavhengig variabel. Når uavhengig variabel øker vil også avhengig variabel øke. Med utgangspunkt i modell 1 er *b*-verdien til GSE 1.019. Det betyr at når opplevd GSE øker med én, vil mestringstro til å håndtere vold og konflikter øke med 1.019.

### **Kvalitative spørsmål**

De kvalitative spørsmålene var: ”*Hva skal til for at du eventuelt skal kunne øke din mestringstro til disse arbeidsoppgavene?*” og ”*Har du tanker eller refleksjoner rundt det systematiske HMS-arbeidet på din arbeidsplass, eller noe annet du ønsker å formidle?*”.

Svarene er inkludert i diskusjonen.

## **Diskusjon**

### **Hypotese 1: Forekomst av vold**

Det var ingen signifikant korrelasjon mellom mestringstro til å sørge for håndtering av vold og *forekomst av vold*. Effekten var lavere når det ble kontrollert for antall tjenestesteder i korrelasjonsanalysen. Modell 2 og 3 i regresjonsanalysen var ikke signifikant på .05-nivå. Det tolkes substansielt som at det ikke er en signifikant sammenheng mellom forekomst av vold, lederes mestringstro til å sørge for håndtering av vold og antall tjenestesteder. Studien fant ingen signifikant støtte for hypotese 1 (*Ledere som jobber på voldsutsatte arbeidsplasser har lavere tro på at de kan sørge for håndtering av vold og konflikter under enhetlig ledelse, enn ledere som jobber på ikke-voldsutsatte arbeidsplasser*).

Figur 1 (s. 52) forteller oss at kontrollgruppen hadde noe høyere forekomst av vold enn eksperimentgruppen, og skåret lavere på mestringstro til håndtering av vold og konflikter. Selv uten en signifikant sammenheng bør dette adresseres. Det kan tenkes at voldsutsatte

arbeidsplasser har en forholdsvis høy bemanningsfaktor (1:1, 2:1 3:1) per tjenestemottaker, og følgelig et økt behov for å ha leder tilstede hver dag (en leder med bare ett tjenestested). Siden kontrollgruppen ble instruert i å vurdere mestringstro ut fra at de også skulle lede to tjenestesteder, kan dette være noe som påvirker opplevd mestringstro. Ledere i eksperimentgruppen har i motsetning til kontrollgruppen erfaring med enhetlig ledelse, noe som betyr at høyere mestringstro til håndtering av vold og konflikter kan ha en sammenheng med erfaringer de har gjort seg. Kontrollgruppen kan til forskjell basere sine vurderinger på erfaringer de ikke har. En leder tilbakemelder:

*”Jeg får det til med de ansatte i store stillinger eller i stillinger som gjør at jeg møter dem jevnlig på ukedagene. Det kan være vanskelig å være et godt forbilde og følge folk godt opp hvis jeg kun møter dem på nattevaktsmøte/ helgevaktsmøte 1-2 ganger i året. Dette er en utfordring jeg også hadde når jeg kun hadde ett tjenestested som jeg var leder for.”* (tilbakemelding på spørreskjema)

Dette kan også forklare kontrollgruppens skåre på mestringstro til håndtering av vold og konflikter. Det kan være vanskelig for ledere å skåre høyt, når de vet at de ikke når ut til alle ansatte. Likevel er funnet interessant, da ledere skåret  $M = 3,71$  overfor det å være et godt forbilde. Det indikerer at lederne er nokså sikre på dette, også overfor de ansatte som de ikke når ut til. Min tolkning er at ledere i kontrollgruppen vurderer kjente utfordringer slik som denne opp mot ideen om enhetlig ledelse, og kanskje blir usikre på hvordan situasjonen utvikler seg hvis de får et tjenestested til. Flere ledere tilbakemelder vanskeligheter med å nå ut til alle:

*”Jeg mener at jeg mestrer de fleste av disse arbeidsoppgavene godt i forhold til de fleste ansatte. Utfordringen ligger i å nå de som kun jobber helg og natt, noe som også er en utfordring når en leder kun ett tjenestested. Jeg er nå mer avhengig av å ha*

*delegert flere oppgaver og at miljøterapeutene rapporterer ting tilbake til meg enn tidligere. Rapporteringen gjelder både på nye utfordringer hos brukerne, avvik og uønskede hendelser, samt arbeidsmiljøet.*” (tilbakemelding på spørreskjema)

Eksperimentgruppen ( $M = 3,88$ ) skåret høyere enn kontrollgruppen ( $M = 3,42$ ) på mestringstro overfor veiledning av ansatte. Det kan ha en sammenheng med erfaringene de har gjort seg gjennom enhetlig ledelse. Det kan også ha en sammenheng med hyppighet av hendelser og type atferd. Det kan være vanskelig å måle dette konkret. Ledere som jobber på arbeidsplasser hvor vold forekommer hyppig kan for eksempel ha en annen oppfattelse av vold enn de som jobber der det forekommer sjelden. I videre studier bør dette undersøkes ytterligere for å finne en sammenheng. Denne subjektiviteten kan relateres til studien til McDonald og Sirotych (2001), og gjør likhetene mellom den og min studie interessant.

## **Hypotese 2: Generell mestringstro**

*”Jeg er svært positiv til omorganiseringen vi nå er igjennom og ser flere fordeler enn ulemper ved å være leder for to bofellesskap.”* (tilbakemelding på spørreskjema)

Studien fant signifikant støtte for hypotese 2 (*Ledere med høy GSE tror de er dyktigere til å sørge for et ønsket nivå av håndtering av vold og konflikter enn ledere med lav GSE*). Regresjonsanalysen forteller oss at GSE,  $b = 1.019$  [.407, 1.774],  $p = .033$ . Substansielt tolkes dette som at jo høyere GSE leder har, jo dyktigere tror hun at hun er til å sikre håndtering av vold og konflikter. Det støttes av en sterk, positiv korrelasjon,  $r = .584$ ,  $p = .001$ . I retrospekt er ikke dette uventet, når GSE-S undersøker generalisert mestringstro. Regresjonsmodellen som inkluderte antall tjenestesteder var ikke signifikant på .05-nivå. Når det ble kontrollert for antall tjenestesteder i korrelasjonsanalysen ble effekten svakere. Det har substansielt ingen betydning om leder har ansvar for ett eller to tjenestesteder.

Eksperimentgruppen skåret lavere enn kontrollgruppen på forekomst av vold, men



høyere på mestringstro til håndtering av vold og konflikter. Et interessant funn er at de også skåret noe lavere enn kontrollgruppen på GSE (Figur 1, s. 52). Selv om det er en liten forskjell mellom gruppene bør dette undersøkes videre. Hvorfor er det slik at mestringstro til håndtering av vold og konflikter går opp, mens GSE går ned?

Ledere skåret  $M = 3,14$  på en av indikatorene for GSE, ”takket være ressursene mine så vet jeg hvordan jeg skal takle uventede situasjoner”. Kontrollgruppen ( $M = 3,15$ ) skåret noe høyere enn eksperimentgruppen ( $M = 3,11$ ). Det indikerer at ledere i begge grupper er nokså sikre på dette. Samtidig skåret ledere sammenlagt lavere på det å motivere ansatte til å være involverte i arbeidet ( $M = 3,35$ ). Her skåret eksperimentgruppen ( $M = 3,55$ ) noe høyere enn kontrollgruppen ( $M = 3,26$ ). Det er vanskelig å vurdere dette funnet. Er det slik at noen ledere er usikre på om ansatte vil bidra ved uventede situasjoner (fordi det er vanskelig å motivere dem), eller blir *ressurser* ansett for å være noe annet enn ansatte? Kan det også være slik at ledere opplever å få mer støtte fra sine ansatte når det er forventet, akutt og nødvendig, mens det er vanskeligere å få dem til å utrette noe om overgår det forventete? Substansielt kan funnet tolkes som at ledere med to tjenestesteder har ansatte som selvstyrer i større grad, nettopp fordi leder er mer geografisk distansert. Hvis det er tilfellet, kan enhetlig ledelse være positivt hvis målet er å gjøre de ansatte mer selvstyrte. Ledere i eksperimentgruppen skåret også høyere på å sørge for trivsel blant de ansatte ( $M = 4$ ) enn kontrollgruppen ( $M = 3,42$ ), men det er vanskelig å vurdere dette uten å måle faktisk trivsel på arbeidsplassen.

Overfor avhengig variabel skåret ledere høyest på det å ha oversikt over kompetanse og behov for opplæring ( $M = 3,71$ ). Kompetanse er en viktig ressurs på en arbeidsplass, og kompetanse i håndtering av vold og konflikter er en av forutsetningene for at enhetlig ledelse skal fungere. En leder tilbakemelder også konkret hvordan overgangen til enhetlig ledelse kan bli bedre, med tanke på nettopp ressurser:

*”Et felles system for å fange opp avvik, faste møtepunkter for å treffe medarbeidere regelmessig, medarbeidere som kan påta seg særlig oppfølgingsansvar, et verneombud som følger opp sine oppgaver, tilgjengelig veiledning for meg som leder og internkontrollsystemer som fungerer.”* (tilbakemelding på spørreskjema)

Her adresseres selvstyring som en viktig faktor. En leder tilbakemelder at *”andre kan også være gode forbilder. Man må være tydelig med en selv på hva en har kapasitet til, eller som man må delegerer”* (tilbakemelding på spørreskjema). Som diskutert i Bjerkvoll (2017) må leder ha en realistisk tilnærming til utfordringer med enhetlig ledelse, men hun må også ha tillit til at ansatte kan hjelpe med å løse dem. Med utgangspunkt i hvordan dagens samfunn utvikler seg blir selvstyring en stadig viktigere forutsetning, noe som også støttes av Bandura (2009) og Sandaker (2013). Det kan være lettere for ledere som har *”lang fartstid i bofellesskapet og som har lært kjente problemer underveis”* (tilbakemelding på spørreskjema), men ikke nødvendigvis. Utfordringen handler til dels om prioritering, og uansett fartstid kan det være vanskelig *”å følge opp de riktige arbeidsoppgavene, dvs. en må prioritere på en annen måte enn før”* (tilbakemelding på spørreskjema). En leder tilbakemelder konkret i forbindelse med prioriteringer:

*”Det er ikke mulig med flere oppgaver når du har flere tjenestesteder slik det forventes i dag. Man må sette ned kravene til dokumentasjon for å opprettholde primærtjenestene. [...] Hvis en leder har flere boliger må han ha delegert bort mange oppgaver/ansvar. På denne måten blir det en koordineringsoppgave og veiledningsoppgave i stedet og sårbart ved fravær. Ofte like mye arbeid i dette for leder da ansvaret er det samme.”* (tilbakemelding på spørreskjema)

Ut fra studien til Ng et al. (2008) kan høye krav til dokumentasjon føre til lavere mestringstro. Samtidig kan delegering relateres til studien til Colbjørnsen, fordi delegering av

oppgaver kan føre til dårligere samvittighet og mulig lav mestringstro. Forskjellene er at studien til Colbjørnsen tok for seg HMS-arbeid som helhet, noe består av mange omfattende arbeidsoppgaver. En leder skriver at: *”Jeg har gode systemer i HMS-arbeidet. Dette er tilfeldig. Vet at noen andre ledere ikke har det. [...] Virker som om HMS-arbeidet er bra der leder ”tar dette seriøst”, mens der leder ikke følger dette opp så skjer det ingenting”* (tilbakemelding på spørreskjema). Det samsvarer til dels med en tredje tilbakemelding: *”Å ha like god oversikt over alle punkt er blitt vanskeligere nå med to boliger enn med en. Å være leder to steder krever at leder er veldig strukturert. Om ikke, tror jeg ikke jobben som leder to steder lar seg gjøre”* (tilbakemelding på spørreskjema).

Eksperimentgruppen har høyere mestringstro til håndtering av vold og konflikter enn kontrollgruppen, men noe lavere GSE. Likevel hadde ledere totalt sett både høy mestringstro til håndtering av vold og høy GSE. Hvis det også er slik at mestringstro har en sammenheng med faktisk mestring, blir Kruger-Dunning effekten viktig å adressere (Kruger & Dunning, 1999). En leder må ha kunnskap om hvilke strategier som skal brukes for å nå målene på en arbeidsplass. Kunnskap kan være nyttig for effektivt lederskap, men Kruger-Dunning effekten viser oss at vi ikke alltid vet hva slags kunnskap som er riktig. Forskerne argumenterer for at mange mangler kompetanse i å velge strategier, og heller ikke forstår at den kunnskapen de har er feil. Dette handler både om å overvurdere egne evner og vanskeligheter med å ta imot konstruktive tilbakemeldinger og ny informasjon. Forskerne fant i sin studie at dette gjaldt både de som overvurderte evnene sine, og i noe grad de som var virkelig gode og som undervurderte evnene sine. Kompetente personer hadde ifølge studien for eksempel en tendens til å gå ut fra at alle forstod en oppgave på samme måte, eller like lett som dem selv. Dette fant forskerne gjennom å utføre fire forskjellige studier hvor deltakerne ble målt på grammatikk, logistikk og humor. De som skåret lavest overvurderte ofte egne evner, mens de som skåret høyest trodde at de andre gjorde det tilnærmet like bra som dem selv (Kruger &

Dunning, 1999).

Kruger-Dunning effekten blir relevant hvis for eksempel rollemodellene som Bandura snakker om er ufaglærte eller overvurderer egne evner. Ledere som lærer av rollemodeller (gjennom modellering) kan kopiere ferdigheter som er feil eller mangelfulle, eller hun kan feilvurdere konsekvensene av den andres atferd. Det gjelder spesielt hvis lederen ikke vet at det den andre gjør er feil. Da kan hun overvurdere, noe som kan gi høy mestringstro og lav mestring. Utfordringen er at mestringstro vurderes til å være så høy, at de mindre kompetente oppfatter seg selv som mer kompetente enn det de er. Dette kan ha en sammenheng med selvtillit, noe som ikke er det samme som mestringstro. Å tillegge disse begrepene samme verdi er et kategorimistak. For eksempel viser Bandura (2006) at der mestringstro handler om vurderinger av egen mulighet til å prestere, handler selvtillit om vurdering av egen verdi. En utfordring er hvordan Kruger-Dunning effekten kan motvirkes. En løsning kan være å innføre mer standardiserte tester, for eksempel ved ansettelse. Mange ledere kan vurdere egen evne til å være en menneskekjenner som høyere enn det den er. Da kan de risikere å ansette folk som er gode på å selge seg selv, fremfor de som faktisk er best kvalifisert for stillingen.

### **Svakheter ved studien**

Kruger-Dunning effekten beskriver personer ikke er så gode til å vurdere eget mestringsnivå i forhold til andre. Det er en interessant problemstilling om ledere som rapporterer høy mestringstro også klarer å sørge for håndtering av vold og konflikter. Har de høy mestringstro fordi de mestrer disse oppgavene svært bra, eller har de urealistisk høy mestringstro og mestrer oppgavene dårlig? Dette handler både om den selvforsterkende effekten som Bandura snakker om, men også om Kruger-Dunning effekten. I spenningspunktet mellom disse to skiller mestringstro seg i to grupper. Disse gruppene er de som er dyktige ledere og som får bekreftet sine lederprestasjoner, og de som er dårlige ledere (og som ikke klarer å vurdere egne prestasjoner). Etter formålet med min studie, som er å

kartlegge opplevd mestring og ikke faktisk mestring, er det umulig å fange opp disse forskjellene.

Svarprosenten er lav (36,8 %), noe som gjør det vanskelig å generalisere dataene. Studien er i tillegg gjennomført som et tverrsnittstudie. Det er mulig at en longitudinell modell, hvor data samles inn i flere omganger over et lengre tidsrom (kanskje flere år), kan kartlegge bedre om enhetlig ledelse faktisk påvirker mestringstro til håndtering av vold og konflikter. Det fordrer også at faktisk mestring kartlegges. I en videre studie kan en multiple baseline-design (i forkant og etterkant, for både de med ett tjenestested og de med to) eller changing criterion-design (underveis i implementeringen) være et bedre alternativ. Som en siste faktor nevnes det at lederne har besvart undersøkelsen ved selvrappotering, noe som betyr at datasettet kan inneholde en viss grad av subjektivitet og populærsvær.

Det er generelt vanskelig å trekke kausalitet ut fra studien, fordi den i stor grad baserer seg på korrelasjoner, som ikke gir en årsaksforklaring. Dataene er heller ikke normalt distribuerte, noe som gjør bruk av parametriske tester mer utfordrende. Studien indikerer imidlertid en kvantitativ sammenheng mellom variablene og legger et grunnlag for ytterligere undersøkelser, samt indikasjoner på områder etatens ledelse bør være observante på.

### Avsluttende kommentar

*”Det er forholdsvis nytt for begge tjenestested med delt lederskap, så med litt tid vil jeg som leder og de ansatte være mer vant til at man ikke alltid er tilstede, og hvordan organisere arbeidet på en god måte.”* (tilbakemelding på spørreskjema)

Problemstillingen *”Hvordan vurderer ledere for to tjeneststeder egen mestringstro til å sørge for at ansatte kan håndtere vold og konflikter, til forskjell fra ledere for ett tjenestested?”* ble utforsket i artikkelen. Følgende områder ble belyst:

- Forholdet mellom arbeidsplassens forekomst av vold og mestringstro til

håndtering av vold (*korrelasjonsanalyse*)

- Forholdet mellom generell opplevd mestringstro og mestringstro til håndtering av vold (*korrelasjonsanalyse*)
- Forholdet mellom forekomst av vold, generell opplevd mestringstro, mestringstro til håndtering av vold og antall tjenestesteder (*regresjonsanalyse*)

Det var ikke en signifikant forskjell på om leder hadde ett eller to tjenestesteder.

Ledere for to tjenestesteder, såkalt *enhetlige ledere*, skåret noe høyere enn kontrollgruppen på mestringstro til håndtering av vold, men samtidig lavere på forekomst av vold. Denne forskjellen er ikke signifikant, men likevel interessant. Enhetlige ledere har høy GSE, med en signifikant, positiv korrelasjon til mestringstro til å sørge for håndtering av vold og konflikter. Derimot vurderer ledere i stor grad å være verken sikre eller usikre på om de kan gjennomføre arbeidsoppgavene som er knyttet til håndtering av vold. Dette er et viktig element som studien har bidratt med å belyse. Som nevnt kan det være flere grunner til disse resultatene, da studien ble gjennomført som et tverrsnittstudie. Det er ikke sikkert at de samme resultatene ville blitt oppnådd om den ble distribuert på andre tidspunkter. Derimot har alle indekser i studien oppnådd en høy og tilfredsstillende skåre på alpha, noe som indikerer at resultatene betegner en viss pålitelighet.

Studien har bidratt med å gi belyse hvordan ledere for to tjenestesteder skiller seg fra ledere med ett tjenestested, men samtidig har flere spørsmål oppstått. Formålet, som er å være kartleggende, kan sies å være oppnådd. Likevel er det vanskelig å trekke konklusjoner ut av datasettet uten å vurdere opplevd mestring mot faktisk mestring. Studien kan fungere som en baseline for mestringstro, men utvalget er lite og det er derved usikkert om dataene kan generaliseres til hele ETTU. Min anbefaling er å utforske følgende i videre studier:

- Har ledere høy mestringstro fordi de mestrer disse oppgavene svært bra, eller har de urealistisk høy mestringstro og mestrer oppgavene dårlig?

- Hvorfor er det slik at mestringstro til håndtering av vold og konflikter går opp, mens GSE går ned?
- Hvordan vurderes vold på arbeidsplasser hvor vold forekommer hyppig, til forskjell fra arbeidsplasser hvor vold forekommer sjelden?

Disse spørsmålene kan bidra med en bedre forståelse av problemstillingen, og feltet mestringstro. Implikasjonene av funnene er at mestringstro blant ledere i ETTU er så komplekst at studien i seg selv ikke har entydige svar. Dette betyr at ETTU bør vurdere nye undersøkelser, blant annet basert på spørsmålene over.

### Litteraturliste

- Baer, J. S., Holt, C. S., & Lichtenstein, E. (1986). Self-efficacy and smoking re-examined: Construct validity and clinical utility. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 54*, 846-852.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist, 37*, 122-147.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press.
- Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. In T. Urdan & F. Pajares (Eds.), *Self-efficacy beliefs of adolescents* (pp. 307-337). Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.
- Bandura, A. (2009). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organization behavior* (2 ed., pp. 179-200). New York: Wiley.
- Bandura, A., & Adams, N. E. (1977). Analysis of self-efficacy theory of behavioral change. *Cognitive Therapy and Research, 1*, 287-310.
- Bandura, A., Adams, N. E., & Beyer, J. (1977). Cognitive processes mediating behavioral change. *Journal of Personality and Social Psychology, 35*, 124-139.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*, 1017-1028.
- Bandura, A., Ross, D., & Ross, S. A. (1961). Transmission of aggression through imitation of aggressive models. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 63*(3), 575-582.
- Barling, J., & Beattie, R. (1983). Self-efficacy and sales performance. *Journal of Organizational Behavior Management, 5*, 41-51.
- Baum, W. M. (2005). *Understanding behaviorism. Behavior, culture and evolution*. UK: Blackwell Publishing.
- Beggerud, R. (2016). *HMS - Teori og praksis* (5 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (1981). The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college men and women. *Journal of Counselling Psychology, 28*, 399-410.
- Biglan, A. (1987). A behavior-analytic critique of Bandura's self-efficacy theory. *The Behavior Analyst, 10*(1), 1-15.
- Bjerkvoll, S. M. M. (2017). *Artikkel 1: Enhetlig ledelse og regelstyrt atferd*. (Masteroppgave), Høgskolen i Oslo og Akershus, Oslo.
- Bjørnholt, M., & Heen, H. (2007). *(Fjern)ledelse i Statens vegvesen*. (AFI-notat 1/2007). Arbeidsforskningsinstituttet.
- Bobbio, A., & Manganelli, A. M. (2009). Leadership self-efficacy scale. A new multidimensional instrument. *Testing, psychometrics, methodology in applied psychology, 16*(1), 3-24.
- Chambliss, C., & Murray, E. J. (1979). Cognitive procedures for smoking reduction: Symptom attribution versus efficacy attribution. *Cognitive Therapy and Research, 3*, 91-95.
- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, T. S. (2000). Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*(3), 267-277.



- Christensen, K., & Nilssen, E. (2006). *Omsorg for de annerledes svake. Et overvåket hverdagsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Feltz, D. L. (1982). Path analysis of the causal elements in Bandura's theory of self-efficacy and an anxiety-based model of avoidance behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 764-781.
- Field, A. (2014). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4 ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Frayne, C. A., & Latham, G. P. (1987). Application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 387-392.
- Helgesen, L. A. (2008). *Menneskets dimensjoner. Lærebok i psykologi*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Helsedirektoratet. (2015). *Rettsikkerhet ved bruk av tvang og makt overfor enkelte personer med psykisk utviklingshemming. Lov av 24. juni 2011 nr. 30 om kommunale helse- og omsorgstjenester kapittel 9*. (IS-10/2015). Oslo: Helsedirektoratet.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5 ed.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kane, T. D., Zaccaro, S. J., Tremble, T. T., & Masuda, A. D. (2002). An examination of the leader's regulation of groups. *Small Group Research*(33), 65-120.
- Kanfer, R., & Hulin, C. L. (1985). Individual differences in successful job searches following lay-off. *Personell Psychology*, 38, 835-847.
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. P. (1997). *Psychological testing: principles, applications, and issues* (4 ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121-1134.
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode. En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Latham, G. P., & Frayne, C. A. (1989). Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and replication. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 411-416.
- Luszczynska, A., Sholz, U., & Schwarzer, R. (2005). The general self-efficacy scale: Multicultural validation studies. *The journal of psychology*, 139(5), 439-457.
- Macdonald, G., & Sirotich, F. (2001). Reporting client violence. *Social Work*, 46(2), 107-114.
- Macdonald, T., & Siegall, M. (1992). The effects of technological self-efficacy and job focus on job performance, attitudes, and withdrawal behaviors. *Journal of Psychology*, 126(5), 465-475.
- Mindset Works Inc. (2015). Research that startet a growth mindset revolution. Retrieved from <https://www.mindsetworks.com/science/>
- Ng, K. Y., Ang, S., & Chan, K. Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733-743.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215-235.
- Peterson, C., Maier, S., & Seligman, M. E. P. (1993). *Learned helplessness: A theory for the age of personal control*. New York: Oxford.
- Ponterotto, J. G., & Ruckdeschel, D. E. (2007). An overview of coefficient alpha and a reliability matrix for estimating adequacy of internal consistency coefficients with psychological research measures. *Perceptual and Motor Skills*(105), 997-1014.

- Røysamb, E., Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1998). Norwegian version of the general perceived self-efficacy scale. Retrieved from <http://userpage.fu-berlin.de/health/norway.htm>
- Sandaker, I. (2013). Et seleksjonsperspektiv på atferdsendring og læring i systemer In S. Eikeseth & F. Svartdal (Eds.), *Anvendt atferdsanalyse – teori og praksis* (pp. 470-485). Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35-37). Windsor, England: NFER-NELSON.
- Skog, O.-J. (2013). *Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming* (2 ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Trygstad, S. C., & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen* (Vol. 2007:24). Oslo: FAFO.
- Willadssen, B. (2014). *Arbeidsmiljø og HMS-arbeid. Integrasjon - problemløsning - utvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.

**Appendix A: Residualer**Tabell 2

*Tabellen viser verdiene til residualene i regresjonslinjen*

**Casewise Diagnostics<sup>a</sup>**

Case Number	Std. Residual	Håndtering av vold og konflikter	Predicted Value	Residual
24	-2.273	14.00	27.1178	-13.11779
25	-2.793	11.00	27.1178	-16.11779

a. Dependent Variable: Håndtering av vold og konflikthåndtering

**Appendix B: Test av normalitet**

Tabell 4

*Tabellen viser verdiene for test av normal distribuering*

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Håndtering av vold og konflikter	.125	27	.200*	.956	27	.302
Forekomst av vold	.365	27	.000	.706	27	.000
General Self-Efficacy	.187	27	.016	.917	27	.033

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

**Appendix C: Gjennomsnitt og standardavvik**

Tabell 5

Tabellen viser gjennomsnitt og standardavvik for hver indikator

**Gjennomsnitt og standardavvik**

	Mean	Std. Deviation
<b>Håndtering av vold og konflikter</b>		
Veilede ansatte på håndtering av risikoutsatte situasjoner	3.5714	1.06904
Motivere ansatte til å være involverte i arbeidet	3.3571	.91142
Legge til rette for individuell faglig og personlig utvikling	3.5000	1.07152
Ha oversikt over kompetanse og behov for opplæring	3.7143	1.18187
Sørge for trivsel blant de ansatte	3.6071	1.10014
Legge til rette for godt teamarbeid innad i de ulike gruppene	3.4643	.92224
Holde ansatte oppdaterte på rutiner, forskrifter, veiledere og lovverk	3.6786	.86297
Være et godt forbilde	3.7143	1.11744
<b>General self-efficacy (GSE)</b>		
Jeg klarer alltid å løse vanskelige problemer hvis jeg prøver hardt nok	3.2500	.44096
Hvis noen motarbeider meg, så kan jeg finne måter og veier for å få det som jeg vil.	2.5000	.69389
Det er lett for meg å holde fast på planene mine og nå målene mine.	3.0714	.46576
Jeg føler meg trygg på at jeg ville kunne takle uventede hendelser på en effektiv måte.	3.2500	.51819
Takket være ressursene mine så vet jeg hvordan jeg skal takle uventede situasjoner.	3.1429	.44840
Jeg kan løse de fleste problemer hvis jeg går tilstrekkelig inn for det.	3.4643	.50787
Jeg beholder roen når jeg møter vanskeligheter fordi jeg stoler på mestringsevnen min.	3.2857	.53452

Når jeg møter et problem, så finner jeg vanligvis flere løsninger på det.	3.2143	.56811
Hvis jeg er i knipe, så finner jeg vanligvis en vei ut.	3.3929	.49735
Samme hva som hender så er jeg vanligvis i stand til å takle det.	3.2963	.54171
<b>Forekomst av vold</b>		
Legevakt	1.6786	.47559
NAV	1.6429	.48795
Sykemelding	1.7500	.44096

**Appendix D: Korrelasjonsmatriser**

Tabell 6

*Tabellen viser korrelasjoner mellom hver variabel*

**Correlations**

			Håndtering av vold og konflikter	Forekomst av vold	General Self-Efficacy
Spearman's rho	Håndtering av vold og konflikter	Correlation	1.000		
		Coefficient			
		Sig. (2-tailed)	.		
		N	28		
	Forekomst av vold	Correlation	.113	1.000	
		Coefficient			
		Sig. (2-tailed)	.568	.	
		N	28	28	
	General Self-Efficacy	Correlation	.584**	.118	1.000
		Coefficient			
		Sig. (2-tailed)	.001	.557	.
		N	27	27	27

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabell 7

*Tabellen viser korrelasjoner mellom hver variabel når det kontrollerer for tjenestested*

**Correlations**

Control Variables			Håndtering av vold og konflikter	General Self- Efficacy	Forekomst av vold
Tjenestested	Håndtering av vold og konflikter	Correlation	1.000	.583	.047
		Significance (2- tailed)	.	.002	.821
		df	0	24	24
	General Self- Efficacy	Correlation	.583	1.000	.095
		Significance (2- tailed)	.002	.	.643
		df	24	0	24
	Forekomst av vold	Correlation	.047	.095	1.000
		Significance (2- tailed)	.821	.643	.
		df	24	24	0



**Appendix E: Regresjonsanalyse**

Tabell 8

Tabellen viser sammendraget for de tre regresjonsanalysene

**Model Summary<sup>d</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.549 <sup>a</sup>	.302	.274	5.90617	.302	10.796	1	25	.003	
2	.549 <sup>b</sup>	.302	.244	6.02659	.000	.011	1	24	.918	
3	.622 <sup>c</sup>	.386	.306	5.77127	.085	3.170	1	23	.088	1.070

a. Predictors: (Constant), General Self-Efficacy

b. Predictors: (Constant), General Self-Efficacy, Forekomst av vold

c. Predictors: (Constant), General Self-Efficacy, Forekomst av vold, Antall tjenestesteder

d. Dependent Variable: Håndtering av vold og konflikter

Determinasjonskoeffisienten ( $R^2$ ) måler hvor mye av variansen i den avhengige variabelen som kommer fra de uavhengige variablene. Den sier noe om forklaringskraften til modellen. I modell 1 er verdien til  $R^2$  .302 = 30,2%. Verdien av  $R^2$  er lik i modell 1 og modell 2. Det forteller oss at forekomst av vold ikke forklarer noe av variansen i mestringstro overfor håndtering av vold og konflikter. Justert  $R^2$  sier noe om hvordan regresjonsmodellen kan generaliseres. Det er ønskelig at verdien av justert  $R^2$  er det samme som  $R^2$ . Under modell 1 er verdien av justert  $R^2$  .274. Differansen mellom  $R^2$  og justert  $R^2$  er .028 = 2,8%. Det betyr at hvis modellen skal representere hele populasjonen i ETTU (N=76) vil den forklare ca 2,8% mindre av variansen i avhengig variabel.

## Appendix F: Svarfordeling avhengig variabel, håndtering av vold og konflikthåndtering

Avhengig variabel<sup>a</sup>

			Veilede ansatte på håndtering av risikoutsatte situasjoner	Motivere ansatte til å være involverte i arbeidet	Legge til rette for individuell faglig og personlig utvikling	Ha oversikt over kompetanse og behov for opplæring	Sørge for trivsel blant de ansatte	Legge til rette for godt samarbeid innad i de ulike gruppene	Holde ansatte oppdaterte på rutiner, forskrifter, veiledere og lovverk	Være et godt forbilde
Tjenestested	Ett tjenestested	1	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker
		2	Nokså sikker	Nokså sikker	Helt sikker	Helt sikker	Nokså sikker	Helt sikker	Nokså sikker	Helt sikker
		3	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker
		4	Nokså usikker	Nokså usikker	Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså usikker	Verken usikker eller sikker
		5	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså usikker	Nokså usikker	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså usikker
		6	Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker
		7	Nokså sikker	Nokså sikker	Helt sikker	Helt sikker	Helt sikker	Nokså sikker	Helt sikker	Helt sikker
		8	Nokså usikker	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker	Nokså sikker
		9	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker	Nokså usikker	Nokså usikker	Nokså usikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker
		10	Nokså sikker	Nokså usikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså usikker	Nokså sikker
		11	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Helt sikker
		12	Nokså sikker	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker
		13	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Helt sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Helt sikker	Helt sikker
		14	Helt sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Helt sikker	Helt sikker	Nokså sikker	Helt sikker	Helt sikker
		15	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker
		16	Usikker	Verken usikker eller sikker	Nokså usikker	Usikker	Usikker	Usikker	Verken usikker eller sikker	Nokså usikker
		17	Usikker	Usikker	Usikker	Usikker	Usikker	Verken usikker eller sikker	Nokså usikker	Usikker

	18		Nokså sikker	Nokså usikker	Nokså usikker	Nokså usikker	Verken usikker eller sikker	Nokså usikker	Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker	
		Total	N	19	19	19	19	19	19	19	19
			Mean	3,4211	3,2632	3,3158	3,4211	3,4211	3,3684	3,6842	3,5789
		Sum	65,00	62,00	63,00	65,00	65,00	64,00	70,00	68,00	
	To tjenestesteder	1		Helt sikker	Helt sikker	Helt sikker	Helt sikker	Helt sikker	Helt sikker	Helt sikker	Helt sikker
		2		Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker
		3		Nokså sikker	Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker	Helt sikker	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker
		4		Nokså sikker	Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker
		5		Nokså usikker	Nokså usikker	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså usikker	Verken usikker eller sikker	Nokså usikker
		6		Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså usikker	Nokså sikker	Nokså sikker
		7		Nokså sikker	Nokså sikker	Helt sikker	Helt sikker	Verken usikker eller sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker
		8		Helt sikker	Nokså sikker	Helt sikker	Helt sikker	Helt sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Helt sikker
		9		Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Nokså sikker	Verken usikker eller sikker	Helt sikker
Total		N	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Mean	3,8889	3,5556	3,8889	4,3333	4,0000	3,6667	3,6667	4,0000		
	Sum	35,00	32,00	35,00	39,00	36,00	33,00	33,00	36,00		
Total	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
	Mean	3,5714	3,3571	3,5000	3,7143	3,6071	3,4643	3,6786	3,7143		
	Sum	100,00	94,00	98,00	104,00	101,00	97,00	103,00	104,00		

Håndtering av vold og konflikthåndtering

a. Limited to first 100 cases.

## Appendix G: Svarfordeling uavhengig variabel, forekomst av vold

Uavhengig variabel nr. 1, forekomst av vold<sup>a</sup>

			Legevakt	NAV	Sykemelding	
Tjenestested	Ett tjenestested	1	Nei	Nei	Nei	
		2	Nei	Nei	Ja	
		3	Nei	Nei	Nei	
		4	Ja	Ja	Nei	
		5	Nei	Nei	Nei	
		6	Ja	Ja	Nei	
		7	Nei	Nei	Nei	
		8	Nei	Nei	Nei	
		9	Ja	Ja	Ja	
		10	Ja	Ja	Ja	
		11	Nei	Nei	Nei	
		12	Nei	Nei	Nei	
		13	Ja	Ja	Nei	
		14	Nei	Ja	Ja	
		15	Nei	Nei	Nei	
		16	Nei	Nei	Nei	
		17	Nei	Nei	Nei	
		18	Ja	Ja	Ja	
		19	Ja	Nei	Nei	
	Total	N	19	19	19	
		Mean	1,6316	1,6316	1,7368	
		Sum	31,00	31,00	33,00	
		To tjenestesteder	1	Nei	Nei	Nei
			2	Ja	Ja	Ja
			3	Ja	Ja	Ja
			4	Nei	Nei	Nei
			5	Nei	Ja	Nei
			6	Nei	Nei	Nei
			7	Nei	Nei	Nei
			8	Nei	Nei	Nei
			9	Nei	Nei	Nei
		Total	N	9	9	9
			Mean	1,7778	1,6667	1,7778
		Sum	16,00	15,00	16,00	
	Total	N	28	28	28	
		Mean	1,6786	1,6429	1,7500	
		Sum	47,00	46,00	49,00	

Forekomst av vold

a. Limited to first 100 cases.



		6	Noksā riktig	Noksā galt	Noksā riktig	Noksā riktig	Noksā riktig	Noksā riktig	Noksā galt	Noksā riktig	Noksā riktig	Noksā riktig
		7	Noksā riktig	Noksā galt	Noksā riktig	Noksā riktig	Noksā riktig	Helt riktig	Noksā riktig	Noksā galt	Helt riktig	Helt riktig
		8	Noksā riktig	Noksā galt	Helt riktig	Helt riktig	Noksā riktig	Helt riktig	Helt riktig	Noksā riktig	Helt riktig	Noksā riktig
		9	Noksā riktig	Noksā riktig	Noksā riktig	Noksā galt	Noksā riktig	Helt riktig	Helt riktig	Helt riktig	Helt riktig	Helt riktig
	Tota	N	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	1	Mean	3,1111	2,3333	3,1111	3,1111	3,1111	3,5556	3,3333	3,2222	3,4444	3,3333
		Sum	28,00	21,00	28,00	28,00	28,00	32,00	30,00	29,00	31,00	30,00
	Total	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	27
		Mean	3,2500	2,5000	3,0714	3,2500	3,1429	3,4643	3,2857	3,2143	3,3929	3,2963
		Sum	91,00	70,00	86,00	91,00	88,00	97,00	92,00	90,00	95,00	89,00

General Self-Efficacy (GSE)

a. Limited to first 100 cases.