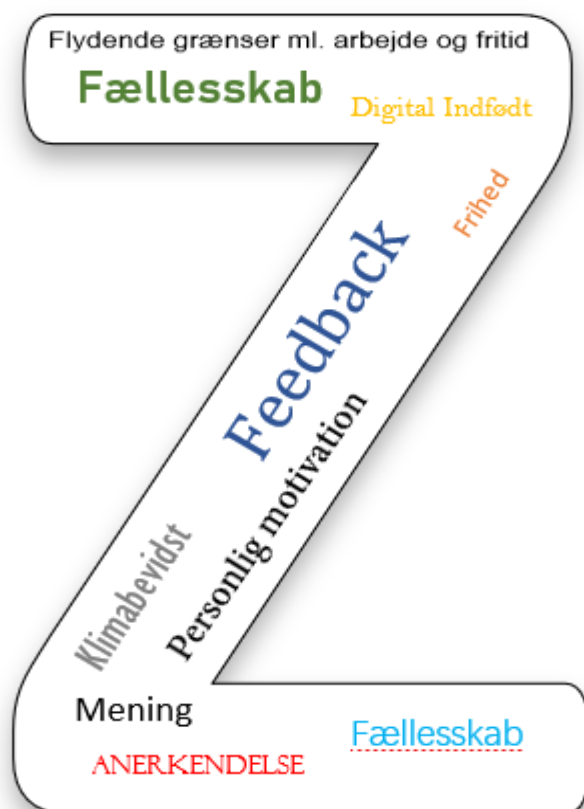


# Master of Public Governance

Generation Z – hvilke faktorer er på spil i fastholdelse af unge nyuddannede sygeplejersker?



Malene Fogh Nielsen

Vejleder: Camilla Sløk

Mastermodul LB, Forår 2021

Antal anslag inkl. mellemrum: 113.269

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>SUMMARY</b> .....	4
<b>1. INDLEDNING</b> .....	5
<b>2. PROBLEMFELT</b> .....	7
<b>3. PROBLEMFORMLERING</b> .....	9
<b>4. UNDERSØGELSESDSIGN</b> .....	9
<b>5. METODE</b> .....	11
5.1 Videnskabsteoretisk perspektiv .....	11
5.2 Kvalitetskriterier .....	11
5.3 Beskrivelse af vignetmetoden .....	12
5.4 Beskrivelse af vignetten .....	13
5.5 Kvalitativt interview .....	14
5.6 Respondenter .....	14
5.7 Metode til bearbejdning af empiri .....	15
5.8 Ethiske overvejelser .....	15
<b>6. TEORI</b> .....	16
6.1 Generationer på arbejdsmarkedet .....	16
6.2 Generation Z .....	17
6.3 Privat, personlig eller professionel .....	19
6.4 Maslows behovsteori .....	21
<b>7. ANALYSE</b> .....	21
7.1 Analyse af fase 1 af vignetten .....	21
7.2 Analyse af fase 2 af vignetten .....	25
7.3 Analyse af fase 3 af vignetten .....	28
7.4 Analyse af fase 4 af vignetten .....	31
7.5 Analyse af fase 5 af vignetten .....	34
7.6 Analyse af fase 6 af vignetten .....	37
<b>8. DISKUSSION</b> .....	39
<b>9. KONKLUSION</b> .....	41
<b>10. REFLEKSION OVER MPG FORLØB</b> .....	42
<b>LITTERATUR- OG KILDEFORTEGNELSE</b> .....	45

<b>BILAGSFORTEGNELSE</b> .....	47
Bilag 1: Vignet.....	47
Bilag 2: Transskriberet interview med respondent 1E.....	47
Bilag 3: Transskriberet interview med respondent 2E.....	47
Bilag 4: Transskriberet interview med respondent 3E.....	47
Bilag 5: Transskriberet interview med respondent 4N.....	47
Bilag 6: Transskriberet interview med respondent 5N.....	47
Bilag 7: Transskriberet interview med respondent 6N.....	47

## **SUMMARY**

There is a massive global shortage of nurses, despite 28 million educated nurses worldwide. In Denmark, it is estimated by the Danish Nurses' Organization, that in the year 2025, the shortage of nurses will be approximately 6.600 nurses.

The shortage will only increase in the years to come, so we need to take action towards ending this shortage, so we can fulfill the patients needs.

The importance of recruitment, and on the other hand the motivation of nurses to stay in their positions, becomes essential.

As a charge nurse, I have noticed that especially the young and newly educated nurses tend to leave their job, after a very short period of employment.

In this thesis I examined which motivating factors experienced nurses and young nurses, value as important factors, for young newly educated nurses from generation Z, to stay in their position.

I interviewed 3 experienced nurses and 3 young nurses.

I discovered that a factor such as introduction, was valued by both experienced and young nurses, as an important factor for newly educated nurses from generation Z, to stay in their position. But the young nurses, tend to find it a bit more important, than the experienced nurses.

Factors such as community and recognition from colleagues, was also valued as important, for newly educated nurses from generation Z, to stay in their position. None of the nurses indicated, that a higher salary could be a motivating factor, but instead education was valued as a highly important factor, in the newly educated nurses intent to stay in their position.

A very important factor was recognition from the charge nurse. The nurses from generation Z need constant recognition and feedback from the charge nurse.

Half of the respondents mentioned the consideration for work-life balance, and the respect for special wishes as only working dayshifts, as an important factor for the intent for newly educated nurses to stay in their positions, but on the other hand they showed an understanding of the job requirements, in terms of working evening- and nightshifts.

It was a general perception amongst the respondents, that the newly educated nurses from generation Z, were difficult to keep in their position due to their limited loyalty and their inner motivation, that is a characteristic in young people from generation Z.

## 1. INDLEDNING

Der er på verdensplan 28 millioner uddannede sygeplejersker, men alligevel er sygeplejerskemangel et stort problem både globalt, nationalt og regionalt. Og trods en samlet global tilgang på ca. 4.7 millioner sygeplejersker i perioden 2013-2018, estimerer WHO (World Health Organization) og ICN (International Council of Nurses), at der fortsat mangler 5.9 millioner sygeplejersker til at dække behovet på verdensplan. Sygeplejerskemanglen og behovet for flere sygeplejersker, er størst i nogle af de fattigste områder i verden, herunder lande i Afrika, sydøst Asien og Sydamerika. WHO og ICN forventer at 1 ud af 6 sygeplejersker går på pension i løbet af de næste 10 år, og anbefaler derfor alle lande at lægge en strategi for uddannelse af flere sygeplejerske over de kommende år (WHO/ICN 2020).

Manglen på sygeplejersker udgør derfor en alvorlig trussel for kvaliteten af ydelserne i sundhedsvæsenet og for patientsikkerheden. Fokus på manglen på sygeplejersker i Danmark er stort, og har været stigende gennem de senere år, og det kan være svært at åbne en avis eller et andet nyhedsmedie uden at blive konfronteret med travlheden på hospitalerne og manglen på kvalificeret personale. En fremskrivning af udbud og efterspørgsel efter sygeplejersker fra Dansk Sygeplejeråds analyseafdeling viser, at hvis der ikke sættes aktivt ind, kan vi i 2025 forvente en mangel på 6.600 sygeplejersker i Danmark (DSR 2018).

Dette var blandt årsagerne til at Regeringen i juni 2018 satte gang i en kortlægning af rekrutteringsudfordringerne på social- og sundhedsområdet i kommuner og regioner som udmøntedes i rapporten 'Kortlægning af rekrutteringsudfordringer for social- og sundhedspersonale og sygeplejersker i kommuner og regioner'. Rapporten viser, at manglen på sygeplejersker især er stor i Region Hovedstaden, og antallet af forgæves rekrutteringer er stigende. Rapporten betoner derfor vigtigheden i, at arbejde strategisk med rekruttering og fastholdelse (Finansministeriet, Beskæftigelsesministeriet, Undervisningsministeriet, Uddannelses- og Forskningsministeriet og Sundheds- og Ældreministeriet 2018).

Sygeplejefaget er et fag hvor mange bevidst vælger at arbejde på deltid. Ofte er valget om deltid et personligt valg, for at få en bedre balance mellem arbejde og fritid. Faktorer som, 'at være del af en familie med små børn', og 'at have varierende arbejdstider kan være stressende', søges undgået gennem at arbejde færre timer. Samtidig kan et hårdt psykiske arbejdsmiljø og dermed behovet for at kunne restituere i længere tid, også være årsagen til at sygeplejerskerne vælger at arbejde deltid. Et greb for at imødegå sygeplejerskemanglen er derfor at få sygeplejerskerne til at gå på fuld tid, og Danske Regioner har vedtaget en politik om fuld tid, hvor medarbejderne løbende tilbydes at gå på fuld tid hvis de ønsker det. Der er imidlertid ikke mange der 'tager mod tilbuddet' (Finansministeriet, Beskæftigelsesministeriet, Undervisningsministeriet, Uddannelses- og Forskningsministeriet og Sundheds- og Ældreministeriet 2018, Finansministeriet, Regeringen og Danske Regioner 2020).

Med Strukturreformen i 2007 og etableringen af regionerne, ændredes rammerne for varetagelse af de offentlige opgaver og den offentlige service. På sundhedsområdet betød reformen, at flere patientrelaterede opgaver der tidligere var varetaget under indlæggelsen, blev flyttet til kommunerne. Dermed steg behovet for og efterspørgslen på sygeplejersker i kommunerne på

grund af flere komplekse opgaver i det nære sundhedsvæsen, men uden behovet for sygeplejersker på hospitalet samtidig faldt, da kompleksiteten i plejen og behandlingen af de indlagte patienter samtidig steg. Dermed står vi i en situation hvor behov og efterspørgslen efter sygeplejersker er stor i begge sektorer, og vi har dermed en konkurrencesituation, da der ikke er sygeplejersker nok til opgaverne.

Samtidig ser vi en ændring i befolkningssammensætningen, befolkningen bliver ældre, faktisk forventer man i 2030 at antallet af borgere i Danmark over 80 år stiger med 59% svarende til 160.000 personer. Denne vækst skyldes især at de store årgange i perioden efter 2. verdenskrig vil være fyldt 80 år. Samme vækst ses ikke i den yngre gruppe, hvilket giver os en skævvridning af arbejdsmarkedet (Danmarks Statistik).

Det stigende behov for sygeplejersker på det primære område gør at der opleves et stort flow af sygeplejersker fra regionerne til kommunerne, både blandt nyuddannede sygeplejersker og sygeplejersker der har været ansat et par år på det regionale område. Dette kan der være flere grunde til, bl.a. kan ønsket om andre arbejdstider, der passer bedre sammen med privatlivet være en faktor. Desuden er der forskel på lønindplaceringen både som nyuddannet, men også ift. hvor hurtigt man stiger i løn, og det kan spille en væsentlig rolle. I Region Hovedstaden er efterspørgslen på arbejdskraft generelt større end udbuddet, hvilket resulterer i at mange sygeplejersker skifter mellem jobs, for at opnå de mest fordelagtige ansættelser (Finansministeriet, Beskæftigelsesministeriet, Undervisningsministeriet, Uddannelses- og Forskningsministeriet og Sundheds- og Ældreministeriet 2018).

Ift. uddannelsesområdet er der i Danmark i løbet af en periode på 10 år, fra 2008 til 2017 set en stigning i antallet af unge der starter på uddannelsen til sygeplejerske. Stigningen har været på ca. 30%, og i samme periode er antallet af frafald på uddannelse samtidig blevet mindre. Samlet betyder det, at flere og flere bliver færdiguddannede sygeplejersker nu end for bare 10 år siden, men det er fortsat ikke nok til at dække det behov der er og den mangel der fortsat vil være, hen over de kommende år (Finansministeriet, Beskæftigelsesministeriet, Undervisningsministeriet, Uddannelses- og Forskningsministeriet og Sundheds- og Ældreministeriet 2018).

Den anden side af rekruttering er fastholdelse. For når vi bruger tid og ressourcer på at rekruttere sygeplejersker, hvordan lykkes vi så med at fastholde dem? Dansk Sygeplejeråds (DSR) seneste dimittendundersøgelse fra 2019 påpeger væsentlige faktorer i forhold til fastholdelse af de nyuddannede sygeplejersker. Især grundig og veltilrettelagt introduktion er en væsentlig faktor for fastholdelse af de nyuddannede sygeplejersker. Det ses i undersøgelsen at nyuddannede der har været igennem et introduktionsforløb, har en højere jobtilfredshed (69% angiver høj eller meget høj jobtilfredshed), mens dette tal er kun 50% for dem der ikke har været igennem et introduktionsforløb (DSR 2019).

Det bestyrkes yderligere af, at 48% af de nyuddannede sygeplejersker der IKKE har gennemgået et introduktionsprogram, ikke forventer at være ansat i samme afdeling om 3 år, hvorimod tallet er 34% for dem der har gennemgået et introduktionsprogram. Det er naturligvis væsentligt at bemærke at andelen, der ikke forventer at være ansat i samme afdeling om 3 år er væsentligt større i gruppen der ikke har gennemgået et introduktionsprogram, men andelen er generelt stor.

Der er altså i alt mellem 34-48% af de adspurgte, der ikke forventer at være ansat i samme afdeling om 3 år (DSR 2019).

Værd er det også at bemærke, at lige over 50% af de nyuddannede sygeplejersker i undersøgelsen kender arbejdspladsen før de starter, enten på grund af praktikophold, eller på anden vis. Dette tyder på at rekrutteringsmetoden for halvdelen af de nyansatte er 'intern' (DSR 2019).

At det også opleves vanskeligt at rekruttere og fastholde sygeplejersker, bekræftes desuden i den analyse DSR har foretaget blandt ledende sygeplejersker i regioner og kommuner i juni 2018. 55% af de adspurgte ledere angiver, at det er svært at rekruttere sygeplejersker med den ønskede faglige profil i deres afdeling. Samtidig oplever 23% at det er svært at fastholde sygeplejerskerne i afdelingen (DSR 2018).

Regeringen og Danske Regioner har som en del af finansloven 2020 indgået en aftale om at der kan ansættes 1000 flere sygeplejersker på sygehusene. Aftalen skal sammen med uddannelsen af flere sygeplejersker medvirke til at forebygge sygeplejerskemanglen i Danmark. En række initiativer skal medvirke til at realisere initiativet. F. eks tilbyder regionerne ret til fuld tid for plejepersonale på sygehusene, og alle stillinger slås op som fuld tid. Desuden lægges et endnu større fokus på at mindske frafald under uddannelsen, ved at sikre en bedre sammenhæng i praktikforløb, og på fastholdelse af de nyuddannede sygeplejersker, ved at regionerne indfører bedre introduktionsforløb (Finansministeriet, Regeringen og Danske Regioner 2020).

## **2. PROBLEMFELT**

Det er altså ikke et nyt problem vi står over for – at det er svært at rekruttere og fastholde sygeplejersker, men det er et presserende problem, som vi er nødt til at adressere. Mens man på den ene side på nationalt plan arbejder på strategier for at få uddannet flere sygeplejersker og sikre flere hænder, er det nærliggende at kigge nærmere på, hvilke indsatser der gøres for at fastholde sygeplejerskerne på arbejdspladserne. DSR's holdning til rekrutterings- og fastholdelsesvanskelighederne blandt sygeplejersker er, at det skal gøres mere attraktivt at være sygeplejerske, hvilket skal gøres gennem bedre arbejdsmiljø og højere løn, men hvad siger sygeplejerskerne selv (DSR 2018)?

Jeg er ansat som afdelingssygeplejerske i et speciale, hvor jeg gennem tiden er blevet tiltagende udfordret af, at det er vanskeligt at rekruttere nye sygeplejersker, men jeg synes også at der er en stigende tendens til at fastholdelse er en udfordring. Vi bruger tid og energi på opgaven uden at vide hvad der virker og uden at have fundet 'de vises sten'. Jeg har bemærket, at det er særlig vanskeligt at fastholde de unge sygeplejersker ret længe i specialet, hvilket har gjort mig nysgerrig på om der er en særlig tendens/udfordring omkring de unge sygeplejersker.

Lokalt arbejder vi med mange tiltag for at fastholde sygeplejerskerne (både de erfarne og de unge), som blandt andet omhandler grundige introduktionsprogrammer, mentorordninger, kurser for nyuddannede sammen med andre nyuddannede, 'on-boarding programmer', kompetenceudvikling, mulighed for indflydelse på egen vagtplan osv.

En nylig undersøgelse foretaget blandt erfarne sygeplejersker, viser syv temaer der har betydning for de erfarne sygeplejerskers jobtilfredshed og for om de bliver i deres job. At være erfaren sygeplejerske, spacialet, ledelsen, at blive udfordret fagligt, gode kollegaer, work-life balance (arbejdstid og vagter), og forandringer i organisationen. Det vigtigste tema og det flest er enige om har betydning er balancen mellem arbejde og fritid (Loft & Jensen 2020).

Men ved vi som arbejdsgivere egentlig hvad der virker for de unge? Hvordan ser det ud i deres optik?

Arbejdsmarkedet har ændret sig over de sidste par år, så vi nu står i en situation hvor vi på en gang har fire forskellige generationer på arbejdsmarkedet. De forskellige generationers tilgang til deres arbejde og hvad de motiveres af, er forskellige, dermed skal de ledes forskelligt. Som noget nyt har vi en helt ny generation af digitale medarbejdere på arbejdsmarkedet, nemlig generation Z, som er født fra midt 90'erne og frem (Baandrup Nielsen 2019). Det gælder også inden for sygeplejefaget, hvor tal fra Danske Professionshøjskoler viser at alder ved studiestart på sygeplejerskeuddannelsen er 22 år (median) (Danske Professionshøjskoler 2020).

Generation Z er en generation der stiller store krav til deres arbejdsplads. På den ene side har de en flydende grænse mellem arbejdsliv og privatliv, på den anden side et stort ønske om work-life balance, hvor ønsket om kun at arbejde 'som det passer mig' er vigtigt. De ønsker indflydelse, både på deres arbejdsplan og på deres arbejdsliv. De vil kun arbejde med det der giver mening for dem. Og så har de brug for fællesskab, løbende anerkendelse og feedback (Baandrup Nielsen 2019).

Derfor bliver det relevant at undersøge, om det er de samme faktorer der er væsentlige i fastholdelse af de unge sygeplejersker, som det i forhold til de erfarne på arbejdspladsen. Når de unge nyuddannede sygeplejersker i dag tilhører en anden generation, kunne det være interessant at undersøge, om de kendetegn der er for generation Z og dermed det, der motiverer dem i deres job ifølge teorien, også kan genfindes i praksis. Teorien om generation Z er skrevet om en generation på arbejdsmarkedet, men der er ikke specifikt skrevet om nogen faggruppe.

For når nu der er så meget der tyder på at generation Z motiveres væsentlig anderledes end andre generationer, hvordan har det så betydning for fastholdelse af de unge nyuddannede sygeplejersker, og hvilke implikationer har det for min ledelsespraksis? Det er et problem fra min daglige ledelsespraksis, som jeg gerne vil blive klogere på. Derfor vil jeg i denne afhandling undersøge og forsøge at forstå, hvilke faktorer henholdsvis erfarne og unge sygeplejersker vurderer er væsentlige og motiverende, i forhold til fastholdelse af unge nyuddannede sygeplejersker fra generation Z i deres job.

Det vil jeg gøre ved at interviewe både erfarne og unge sygeplejersker ud fra vignetmetoden, og herefter analysere min empiri med teori om generation Z (Baandrup Nielsen 2019, Krautwald 2018), teori om de 3 forskellige roller, privat, personlig og professionel (Sløk 2020) samt Maslows teori om behov og motivation (Arnold & Randall 2016).

Det leder mig over i følgende problemformulering:



### 3. PROBLEMFORMULERING

Hvilke motiverende faktorer, beskriver henholdsvis erfarne og unge sygeplejersker som betydningsfulde, for at fastholde unge nyuddannede sygeplejersker fra generation Z i deres første job?

#### Definition af begreber i problemformuleringen:

Motiverende faktorer: Forhold og årsager der er afgørende for at de unge nyuddannede sygeplejersker bliver i deres job.

Erfarne sygeplejersker: Sygeplejersker med mere end 5 års erfaring som sygeplejerske.

Unge sygeplejersker/unge nyuddannede sygeplejersker: Sygeplejersker med mindre end et års erfaring som sygeplejerske.

Fastholde: At man bliver i nuværende job.

Generation Z: Generation af unge født midt 1990'erne og frem. Se nærmere definition og kendetegn i teoriafsnit.

### 4. UNDERSØGELSESDSIGN

I dette afsnit beskriver jeg min fremgangsmåde. Mine metodemæssige overvejelser gennemgås i metodeafsnittet.

Min nysgerrighed omkring generation Z, bragte mig til at læse en del litteratur om generationen, som er den nyeste generation af medarbejdere på arbejdsmarkedet. Det der hurtigt blev tydeligt for mig er, at denne unge generation af medarbejdere kræver noget ganske andet af deres arbejdsplads og deres leder, end de andre generationer på arbejdsmarkedet gør. Jeg blev nysgerrig på at undersøge nærmere, hvad det er der motiverer sygeplejersker fra generation Z i deres arbejde i forhold til sygeplejersker fra andre generationer. Teorien om generation Z er beskrevet i teoriafsnittet.

Derfor besluttede jeg mig for at interviewe både erfarne sygeplejersker og nyuddannede sygeplejersker, for at undersøge deres holdning til hvad der motiverer de unge nyuddannede sygeplejersker i deres job. Det valgte jeg at gøre ud fra vignetmetoden. Jeg valgte vignetmetoden fordi den er særlig god til at afdække holdninger og vurderinger i forhold til et givent scenarie uden man behøver gøre brug af personlige erfaringer. Desuden sikrer man bedre forståelse og mindsker misforståelser når man beskriver konteksten (Ejrnæs & Monrad 2012). Vignetmetoden er nærmere beskrevet i metodeafsnittet.

Jeg udarbejdede herefter en vignet (se bilag 1). Min vignet er bygget op med en baggrund og seks faser. Baggrunden beskriver hovedpersonen i konteksten. Herefter udfolder hver fase sig efterfølgende i et dilemma, spørgsmål og åbne svarmuligheder, og jeg beder mine respondenter fortælle mig hvordan personen i dilemmaet bør handle/hvordan de tror hun handler. Faserne i

vignetten og dermed dilemmaerne er bygget op ud fra karakteristika og hvad der motiverer en person fra generation Z, som i hver fase er blevet til et eller to temaer.

For at sikre kvaliteten i undersøgelsen startede jeg med at lave en pilottest på vignetten for at afdække om der var sproglige uklarheder, om der var områder i konteksten der ikke var ordentligt forklaret, eller om der var spørgsmål der ikke gav mening. Samtidig var det for at afdække om min vignette var realistisk, både i kontekst og i forhold til de dilemmaerne. Pilottesten blev foretaget telefonisk med en af mine tidligere medarbejdere, der startede som nyuddannet sygeplejerske i mit afsnit. Pilottesten tog 45 min og konklusionen var, at jeg kunne fortsætte med vignetten uden ændringer.

Jeg lavede derefter en aftale med en afdelingssygeplejerskekollega på et andet hospital i regionen, om at foretage interview i hendes afsnit. Jeg valgte hende og hendes afsnit, fordi det er samme speciale som mit eget, og dermed er patientgruppen og personalegruppen sammenlignelige.

Jeg interviewede i alt 3 erfarne sygeplejersker (mere end 5 års erfaring) og 3 unge nyuddannede sygeplejersker (uddannet inden for det sidste år). Respondenterne var alle 6 kvinder. Jeg startede hvert interview med at indhente skriftligt samtykke til deltagelse samt optagelse af de enkelte interviews og brug af data i den efterfølgende rapportering.

Jeg læste vignetterne op og stillede de efterfølgende spørgsmål, og havde printet vignetterne, så mine respondenter havde mulighed for at kigge på dem, i erkendelse af at det kan være svært at lytte til en case, spørgsmål og efterfølgende huske svarmulighederne. Mine interviews varede mellem 36 minutter og 72 minutter.

Jeg startede hvert interview med at stille en række spørgsmål som baggrundsdata, f. eks fødselsår og uddannelsesår, som jeg vurderede kunne være relevante i forhold til at belyse respondenternes holdninger. Primært med fokus på de erfarne kontra de unges holdninger. Relevant baggrundsdata på respondenter er opgjort i en tabel, som er medtaget under metoden.

Jeg transskriberede efterfølgende alle 6 interviews. Indledning, optakt til interviewet, overgang fra den ene del til den anden del af vignetterne, øhm, osv. er ikke transskriberet. I transskriptionerne er jeg som interviewer angivet med I og respondenter angivet med R. Transskriptionerne er vedlagt som bilag 2-7.

Da jeg havde alle 6 interviews på skrift gik jeg i gang med at gennemlæse alle transskriptioner flere gange. I min efterfølgende kodning af data og analyse, har jeg arbejdet med hver fase i vignetten for sig. Jeg har kodet efter de temaer jeg har bygget mine vignettefaser op efter, men jeg har samtidig været åben for om der var andre temaer der viste sig. Jeg har kodet alle seks interviews i alle seks faser hver for sig.

Jeg har kodet efter følgende temaer:

1. Introduktion/autodidakt
2. Work-life balance
3. Innovation/engageret medarbejder
4. Den digitale medarbejder/fællesskab

5. Begrænset loyalitet/personlig motivation
6. Ledelse/anerkendelse

Herefter har jeg set på hvor der er ligheder og hvor der er forskelle ift. erfarne og unge på hvilken holdning mine respondenter udtrykker og hvordan det hænger sammen med den beskrevne teori (se teoriafsnit).

Efter vignetten sluttede jeg alle interviews af med at stille en række spørgsmål, hvor nogle af dem skulle gradueres på en skala fra 1-10 i forhold til hvor stor indflydelse respondenterne vurderede forskellige områder havde på, hvor længe hovedpersonen blev i afdelingen. Disse svar har jeg også sammenlignet og analyseret og medtaget hvor det er relevant under de enkelte faser i vignetten. Efterfølgende har jeg konkluderet på min analyse og svaret på min problemformulering i konklusionen på afhandlingen.

## 5. METODE

I dette afsnit vil jeg gennemgå teorien bag mit undersøgelsesdesign, og dermed mine metodemæssige overvejelser i afhandlingen.

### 5.1 Videnskabsteoretisk perspektiv

Min formål med min undersøgelse er belyse mine respondenteres holdning til temaerne i vignetten. Jeg vurderer derfor min videnskabsteoretiske tilgang i masteren tættest på det som jeg vil beskrive som fænomenologi.

Fænomener betyder '*det, der umiddelbart kommer til syne*' (Justesen & Mik-Meyer 2010, s. 22), og er sammen med nøglebegrebet livsverden, som er den konkrete verden vi befinder os i, grundlæggende i forståelsen af fænomenologien. I fænomenologien tilskriver vi (subjektet) fænomener mening ud fra den livsverden vi befinder os i. Det oversætter jeg i min forskningskontekst med denne forståelse: Mine respondenter - de erfarne og de unge sygeplejersker, tilskriver konteksten og dilemmaerne i vignetten mening ud fra deres livsverden, og de holdninger der kommer til udtryk i interviewet, er dermed et udtryk for deres livsverden og den måde de forstår fænomenet på.

### 5.2 Kvalitetskriterier

I masterafhandlingen har jeg haft fokus på opfyldelse af kvalitetskriterier. I litteraturen lægges der vægt på forskellige kvalitetskriterier alt efter hvilket videnskabsteoretisk perspektiv man anlægger (Justesen & Mik-Meyer 2010).

Det er vigtigt at der er sammenhæng i afhandlingen og at de begreber, metoder og teorier jeg bruger anvendes ensartet hele vejen igennem (kohærens og konsistens). Det er samtidig vigtigt at de valg jeg har truffet igennem afhandlingen og processen er tydelige og begrundende (transparens), hvilket tydeliggøres gennem mit afsnit om undersøgelsesdesign og nærværende

afsnit om metode (Justesen & Mik-Meyer 2010, s. 38-39). Ud over de allerede nævnte kvalitetskriterier, er det også vigtigt at nævne validitet og reliabilitet, som i forbindelse med brug af vignetmetoden får en anderledes dimension end den klassiske forståelse i den kvantitative forskning.

Validitet og reliabilitet i vignetundersøgelser (Ejrnæs & Monrad 2012, s.141-143):

Netop brugen af vignetmetoden kan være med til at sikre validiteten (gyldighed) i undersøgelsen, altså om man måler det man siger man måler, fordi man som forsker tager forskellige valg med metoden der sikrer den interne validitet, eksterne validitet og den prædikative validitet.

Den interne validitet sikres netop ved at bruge vignetmetoden, så man sikrer at respondenterne svarer ud fra den samme kontekst og dermed at deres svar er sammenlignelige. Den eksterne validitet dvs. muligheden for at generaliserer ud fra resultatet er begrænset, da jeg kun har 6 respondenter, men vignetmetoden sikrer at jeg får et værdifuldt indblik i mine respondentes holdninger. Den prædikative validitet som handler om, om holdningerne kan forudsige handletendensen (den konative handlingskomponent), er ikke relevant da det i denne undersøgelse er holdninger vi er interesserede i.

Til gengæld kan det være svært sikre undersøgelsens reliabilitet (pålidelighed) i traditionel forstand, da det fordrer at målemetoden der er benyttet, er så præcist beskrevet at en gentagelse af denne vil kunne give samme resultat. Da man med vignetmetoden undersøger respondenternes holdninger i en kontekst, vil det være vanskeligt at forestille sig at man vil få fuldstændig samme resultat ved en gentagelse. Derfor er reliabilitetsspørgsmålet i vignetmetoden relateret til om forskeren har taget hensyn til indflydelsen af tilfældige omstændigheder på resultatet.

En anden måde at sikre kvaliteten i afhandlingen er triangulering. Man kan triangulere på forskellige måder, men typisk er det at metodetriangulere, altså man indsamler sin empiri via forskellige metoder. Jeg har udelukkende indsamlet empiri gennem interviews, men i min analyse af empirien anvender jeg flere teorier, og man kan således sige at jeg teoritriangulerer.

### 5.3 Beskrivelse af vignetmetoden

En vignet er ifølge Ejrnæs og Monrad, ligesom en case, en realistisk beskrivelse af samfundsmæssige fænomener. Vignetten konstrueres så den passer til ens forskningsinteresse, og beskriver både fænomenet og konteksten for fænomenet. Da vignetter er realistiske og relevante beskrivelser af et fænomen, kan vignetten præcisere det som respondenterne skal tage stilling til og dermed forøge undersøgelsens validitet.

*'Vignetmetoden er egnet til at afdække problemstillinger, der drejer sig om holdninger, forestillinger, vurderinger, forståelser, tolkninger, værdier eller normer i forhold til et givent fænomen eller scenarie'* (Ejrnæs & Monrad 2012, s. 13).

Ved vignetmetoden præsenteres respondenterne for en eller flere vignetter og skal tage stilling til personer, hændelsesforløb eller andre samfundsmæssige fænomener der er skitseret i vignetterne. Man kan derfor benytte sig af vignetmetoden, når man er særlig interesseret i sine

respondenters opfattelse af og holdninger til det beskrevne fænomen eller scenarie. Og især i situationer hvor holdningen vil være kontekstafhængig.

*'Holdninger kan ses som dispositioner, der gør en person tilbøjelig til at opfatte fænomener på bestemte måder, til at tænke, føle og ville handle på bestemte måder'*  
(Ejrnæs & Monrad 2012, s. 24).

Så det er holdningen til et givent fænomen og respondentens handletendens vi får afdækket. Holdninger består af 3 komponenter, en kognitiv komponent (viden), en affektiv komponent (følelse og værdier) og en konativ komponent (handletendensen). Da vignette-metoden er en holdningsundersøgelse, vil den være særlig god til at sammenligne svar fra respondenter fra samme gruppe eller fra forskellige grupper.

Man bruger vignetter frem for en anden form for holdningsundersøgelse for at mindske risikoen for at respondenterne misforstår og opfatter de efterfølgende spørgsmål forskelligt – da respondenterne svarer ud fra den samme kontekst. Dette er vigtigt da det er respondenternes holdninger og ikke forståelse vi er interesserede i. Man må dog ikke være blind for, at respondentens erfaring og forforståelse spiller ind i forhold til forståelsen af konteksten i vignetten, og dermed den holdning der kommer til udtryk. Dog kan man regne med, at respondenter fra samme faggruppe lettere forstår konteksten ens.

Der findes forskellige typer vignetter, og disse kan opbygges forskelligt, alt efter hvad man ønsker at undersøge. Tilgangen kan være kvalitativ eller kvantitativ, horisontal eller vertikal. Vignetten kan også være i forskellige former, f. eks video, spørgeskema eller interview.

Til mine interviews valgte jeg den faseopdelte vertikale vignette metode. Denne er kendetegnet ved, at der er en version af vignetten, hvor hændelsesforløbet udvikler sig over tid i faserne. Fordelen ved denne type vignette er, at den nemmere engagerer respondenterne, og det er muligt at gå mere i dybden og stille flere spørgsmål ved hver fase. Dermed bliver det nemmere at sammenligne holdninger.

Troværdigheden i vignette-studier er øget hvis man har kendskabet til det felt man undersøger og dermed kan vignetten blive realistisk. Troværdigheden øges også hvis man afprøver vignetten, og gengiver vignetten i afhandlingen.

#### 5.4 Beskrivelse af vignetten

Min vignette er som tidligere beskrevet opdelt med en baggrund og seks efterfølgende faser, altså en faseopdelt vertikal vignette. Faserne er bygget op efter temaer ud fra kendetegn ved generation Z.

Min hovedperson i casen hedder Sofie og er en ung nyuddannet sygeplejerske fra generation Z på 24 år, som er ansat i sit første job som sygeplejerske efter hun er blevet færdiguddannet

Hovedpersonen er bygget på en stereotyp af en nyuddannet sygeplejerske, men det har været vigtig for mig at hovedpersonen og casen er genkendelig. Formålet med vignetten var at belyse

hvordan mine respondenter mener der bør handles i en given situation, og ønsket er at undersøge om der er forskel på hvad henholdsvis de erfarne og de unge sygeplejersker. Altså en normativ tilgang.

### 5.5 Kvalitativt interview

Interviewet gennemføres med henblik på at tilvejebringe data der skal belyse masterens problemformulering. Jeg gennemførte 6 interviews, og er naturligvis opmærksom på at dette er en lille mængde data.

Jeg benyttede interview som metode til indsamling af mine data og valgte som nævnt at læse vignetten og spørgsmålene op for mine respondenter, og man kan på den baggrund sige at vignetten fungerede som en semistruktureret interviewguide, som netop er karakteriseret af at have faste temaer (vignettens baggrund og faser), faste spørgsmål, men med åbne svarmuligheder. Jeg benyttede mig desuden af muligheden for at stille uddybende spørgsmål.

*'(...) det semistrukturerede interview er en metode, der er velegnet til undersøgelser, hvor man både ønsker en eksplorativ tilgang, der stimulerer ny viden, og samtidig har en række på forhånd udvalgte temaer, man ønsker sine interviewpersoners refleksion om'* (Justesen & Mik-Meyer 2010, s. 55-56).

I slutningen af hvert interview stillede jeg respondenterne en række spørgsmål, hvor deres svar skulle angives på en skala fra 1-10. Denne del af mine interview læner sig mod formen på et struktureret interview, hvor man stiller et lukket spørgsmål og svaret skal vælges blandt en række muligheder, her angivet som en skala fra 1-10 (Justesen og Mik-Meyer 2010, s. 56).

Jeg er opmærksom på at jeg som interviewer kan komme til at påvirke de svar respondenterne giver, men ideen med vignetmetoden er netop at reducere denne påvirkning da mine respondenter angiver deres holdninger ud fra vignetten og ikke ud fra hvad de mener er et socialt accepteret svar når de sidder over for en interviewer. Desuden er mit valg om at interviewe en række sygeplejersker der ikke kender mig, og dermed ikke har et leder-medarbejder forhold til mig også taget for at reducere denne påvirkning.

### 5.6 Respondenter

Jeg foretog som nævnt 6 interviews i alt, 3 med erfarne sygeplejersker med mere end 5 års erfaring, og 3 med nyuddannede sygeplejersker som var uddannet inden for det sidste år.

Alle respondenter er anonymiseret og er givet respondentnumre, som angiver rækkefølgen de er interviewet i. De første 3 interviews er respondenterne angivet som 1E, 2E og 3E, det er de erfarne sygeplejersker. De efterfølgende er angivet 4N, 5N og 6N og er de 3 nyuddannede sygeplejersker.

Ud af de tre erfarne sygeplejersker tilhører den ene generation X og de to andre tilhører generation Y. Ud af de unge sygeplejersker tilhører den ene generation Y og de to andre tilhører generation Z:

Respondent	1E	2E	3E	4N	5N	6N
Årgang	1987	1988	1978	1996	1990	1995
Uddannet	2016	2015	2005	2020	2020	2020
Generation	Y	Y	X	Z	Y	Z

Der var stor variation i længden af de 6 interviews, da interviewene med de erfarne sygeplejersker, varede mellem 66 og 72 min, og interviewene med de unge sygeplejersker varede mellem 36 og 49 min.

### 5.7 Metode til bearbejdning af empiri

Som min problemformulering lægger op til, er jeg interesseret i at undersøge de erfarne og de unge sygeplejersker holdninger til hvad der har betydning for fastholdelse af unge nyuddannede sygeplejersker fra generation Z i deres job.

Min tilgang til processen er abduktiv, som er en tilgang hvor man veksler mellem, at det er teorien og empirien som er den styrende:

*'Analysen udfolder sig som en dialog mellem teori og data, således at empirien influerer vore teorivalg, samtidig med at teori hjælper os til at fortolke og perspektivere vores empiriske fund'* (Järvinen og Mik-Meyer 2017, s. 11).

Når jeg skriver teorien styrer er det fordi teorien om generation Z har været baggrunden for opbygningen af min vignet og den dermed giver mig en forforståelse om generation Z, og som danner baggrund for de temaer er koder empirien efter i analysen. Til gengæld styrer empirien i valget af den øvrige teori jeg har benyttet i afhandlingen.

### 5.8 Ethiske overvejelser

Jeg valgte bevidst ikke at ville interviewe mine egne medarbejdere, men at gennemføre mine interviews på et andet hospital i regionen. Alle respondenter indgik frivilligt i mine interviews og underskrev en samtykkeerklæring mhp. information om projektet og fik information om at de til enhver tid kunne trække deres samtykke tilbage.

Al data er håndteret med fortrolighed og alle respondenter er anonymiseret i afhandlingen. Jeg har valgt at vedhæfte de transskriberede og anonymiserede interviews som bilag, men har valgt ikke at vedhæfte lydfilerne, da respondenterne siger deres navne i starten af interviewet i forbindelse med indhentning af baggrundsdata.

## 6. TEORI

I det følgende vil jeg beskrive den teori, som jeg i analysen benytter til at analysere mine data.

Først vil jeg med en kort gennemgang af generationer beskrive kendetegnene ved de forskellige generationer på arbejdsmarkedet, og derefter vil jeg gå i dybden med de særlige kendetegn ved generation Z. Derefter medtager jeg et punkt omkring forskellige roller på arbejde, og til sidst beskriver jeg Maslows behovs- og motivationsteori.

De 3 teoretiske blikke, generation Z, roller og motivation skal tilsammen bruges til at analysere min empiri. Mine teorier vil give mig et blik på min empiri, og valg af andre teorier vil formentlig have tilbudt mig et andet blik.

### 6.1 Generationer på arbejdsmarkedet

Når jeg skal undersøge hvilke faktorer henholdsvis erfarne og unge sygeplejersker mener har betydning for fastholdelse af sygeplejersker fra generation Z på arbejdspladsen, er det interessant først at se på hvordan generationerne på arbejdsmarkedet ser ud i dag. Det er der forskellige bud på, jeg har taget udgangspunkt i Nicole Baandrup Nielsen (2019). Arbejdsmarkedet er kompleks sammensat i dag, hvor vi på en gang har 4 generationer på arbejde samtidig. De 4 generationer har forskellige karakteristika og bliver motiveret forskelligt. Dette betyder at medarbejdere i de 4 generationer skal ledes forskelligt.

De 4 generationer benævnes: '*baby boomers (født 1946-1964), generation X (født 1965-1980), generation Y (født 1981-1991) og generation Z/de digitalt indfødte (født ca. 1992-2000)*' (Baandrup Nielsen 2019, s. 4). Generation Z eller de digitalt indfødte er den første generation af voksne der har levet hele deres liv med internet, computere, mobiltelefoner og sociale medier.

Mellem de 4 generationer er der store forskelle i grundlæggende arbejdsværdier, arbejdsprioriteringer og forventninger. Ofte er disse direkte modstridende. For at undgå konflikter er det nødvendigt at man som kollegaer kender hinandens ståsted og begrundelser for at agere på en bestemt måde i en bestemt situation. Og som leder er det vigtigt at have fokus på hvordan medarbejderne fra de forskellige generationer skal ledes forskelligt for at lykkes med at løse opgaven, så de samtidig trives og udvikles.



Jeg har valgt at skitsere kendetegn og hvad der motiverer de forskellige generationer på denne måde:

	Kendetegn	Hvordan motiveres de?
Baby boomers	Loyale Vil gerne samarbejde omkring opgaveløsningen	Anerkendelse gennem forfremmelse eller lignende statussymbol
Generation X	Dedikeret til sit arbejde Skeptisk/kritisk blik på organisationen – leder efter optimerings- og forbedringsmuligheder	Motiveres af succes og penge Ydre motivation (løn) Indre motivation (oplevelse af succes gennem ros)
Generation Y	Dyrker det grænseløse arbejdsliv, dvs. skelner ikke skarpt mellem arbejdsliv og privatliv Formel uddannelse	Karriere Individuel succes Jobtitler
Generation Z/digitalt indfødt	Engageret medarbejder Innovativt mindset Ofte autodidakt Globalt orienteret Begrænset loyalitetsfølelse Flydende forståelse mellem arbejde og fritid	Personlig motivation (hvordan man meningsfuldt bidrager til verdenen) Løbende feedback og anerkendelse Samarbejde/netværk/fællesskab Frihed

(Baandrup Nielsen 2019, s. 5-7)

Men det er naturligvis vigtigt at holde sig for øje at det er generelle karakteristika, og der naturligvis stadig er forskelle fra person til person.

## 6.2 Generation Z

Generation Z er den nyeste generation på arbejdsmarkedet, og andelen ift. den samlede arbejdsstyrke vil kun stige i årene fremover. Det betyder, at det er ganske væsentligt at have viden om, hvad der særligt kendetegner denne generation på arbejdsmarkedet, og hvordan de særligt motiveres i deres arbejde.

Der findes forskellige bud på teori om generation Z. Jeg har i denne afhandling valgt at tage udgangspunkt i Alexandra Krautwalds bog om *'Unge generationer på arbejde'*. Krautwald har gennem interview med unge, ledere og fagprofessionelle skabt sin teori. I dette afsnit har jeg fremhævet det som er væsentlig for min afhandling, nemlig hvad der er særligt kendetegnene for generation Z, hvordan lederne opfatter generation Z, og hvordan arbejdsmarkedet bliver rustet til at imødekomme og rumme dem som arbejdstagere, for den nye generation kræver en anden form

for ledelse end den ledelsesform der virker på de tidligere generationer. Det kræver derfor noget mere og andet af lederne.

Særligt er det væsentligt at bemærke at:

*'Generation Z (...) er den første generation af ægte digitalt indfødte borgere i verden'*  
(Krautwald 2018, s. 23)

Af denne grund er de vant til at multitaske, de er fokuserede på teknologi og det er dem ikke uvant at leve og lære gennem de virtuelle universer, men samtidig har de et enormt behov for fællesskaber i den virkelige analoge verden (Krautwald 2018, s. 23-24).

Generation Z har et ideologisk tankesæt der går ud på at redde verden og gøre gode ting, men ikke for egen vindings skyld. Generationen tænker meget på et bæredygtigt samfund og klimaet, formentligt situeret af den udvikling i samfundet, klimaudfordringerne og de økonomiske udfordringer i samfundet, som de allerede har oplevet i deres korte levetid (Krautwald 2018, s. 24-25).

Lederne opfatter de unge som habile på internettet, selvsikre, målrettede, åbensindede, omstillingsvante, innovative, selvkørende og meget forandringsvillige. Det er den positive opfattelse lederne har af generation Z. Men de har også oplevelsen af, at de unge er narcissistiske, utålmodige, forkælede, selvoptagede, flakkende, sarte, opmærksomhedskrævende og meget andet som ikke er særligt positivt (Krautwald 2018, s. 26-27).

Når de unge selv skal fortælle hvad der er vigtigt for dem, nævner de blandt andet at de ønsker at gøre verden til et bedre sted, de arbejder for at gøre en forskel i et større billede også for klimaet, fællesskab og fleksibilitet er vigtigt både i privatlivet og på arbejdet, de lever nærmest deres arbejde, arbejdet skal matche deres personlige værdier og give mening. Samtidig er de innovative og ønsker medansvar, ønsker trygge rammer og masser af feedback og anerkendelse og er bange for de store krav der stilles til dem (Krautwald 2018, s. 30-32).

Mange unge har dannet sig et fyldestgørende billede af den organisation de har søgt job i, før det første fysiske møde med organisationen. Det gør de nemt via LinkedIn, Facebook, Instagram osv. Og der er visse krav en organisation skal leve op til hvis den skal være attraktiv for de unge:

*'En organisations brand, digitale tilgængelighed, evne til at skabe merværdi, gøre noget ekstra samt bæredygtig optræden er således afgørende elementer i at blive opfattet som attraktiv organisation af de unge'* (Krautwald 2018, s. 158).

Samtidig er det vigtigt at der er plads til det enkelte menneske og til fællesskabet:

*'(...) de unge søger arbejdsmiljøer, der giver plads til det hele menneske, hvor alle gennem social tilknytning arbejder innovativt med nye ideer. Og hvor man undervejs i arbejdet også taler om de bløde ting med hinanden'* (Krautwald 2018, s. 158).

Hvordan skal de så ledes? Det virker jo umiddelbart til at kræve rigtig meget af ledere, der i forvejen har alt for mange opgaver:

*'Den unge generation skal ledes på måder, der er omfavnende og anvisende. Og de unge skal mærke, at der er brug for dem i arbejdslivet'* (Krautwald 2018, s. 161).

Hvis vi som ledere og arbejdspladser skal kunne rumme de unge på arbejdsmarkedet, er det væsentligt at have for øje at de unge stiller nogle andre krav til deres leder og deres arbejdsplads. Og så er vi nødt til at imødekomme nogle af de krav de stiller til deres arbejdsplads, ellers er de hurtigt videre til en anden arbejdsplads der bedre kan imødekomme deres behov og krav. De unge kalder derfor på et skift i vores fokus (Krautwald 2018, s. 150).

Som leder skal man derfor have fokus på (Krautwald 2018, s. 150-155):

- De arbejder bedst når de indgår i en gruppe med andre, men de er samtidig meget selvstændige og selvbevidste og ved hvad de vil have.
- De har et enormt behov for at slå til og søger efter bekræftelse og tryghed.
- De er omskiftelige i tanke, handling og arbejdsmetoder og har det ikke godt med fastlåste arbejdsrutiner.
- Meningsfuldhed og en tydelig oplevelse af formål er vigtigt og de skifter gerne job hvis noget mere værdiskabende byder sig.  
*'Til gengæld kommer de unge gerne tilbage til en tidligere arbejdsgiver, hvis det var sjovt og rart at være på arbejdspladsen, og hvis lederen var sød, opmærksom og retfærdig. Især hvis vedkommende samtidig forstod at udvikle den unge i jobbet og tilmed åbne døre, muligheder og netværk for den unge'* (Krautwald 2018, s. 152).
- Fællesskaber er vigtige derfor tiltrækkes de af organisationer med hjemlig atmosfære og nære relationer mellem medarbejdere og ledere.
- Deres privatliv er et af de vigtigste fællesskaber og derfor er fleksible arbejdspladser der tager hensyn til privatlivet særligt attraktive.
- De ønsker at bruge deres kompetencer og dele deres ideer, synspunkter, tanker og følelser gerne med et fagligt forbillede.
- De har behov for anerkendelse og feedback og tæt, løbende og personlig ledelse.

### 6.3 Privat, personlig eller professionel

Når vi på en gang har blik for generation Z's tilgang til privatliv og arbejdsliv, er det interessant at se hvilken teori der kan forklare noget om forskellige roller på arbejdsmarkedet. Dette blik tilbyder Camilla Sløk i sin bog 'Magt og omsorg i det eksistentielle lederskab' (Camilla Sløk 2020).

I den beskriver Sløk den udfordring det er rent ledelsesmæssigt at medarbejderne (og lederen), tager en del af privatlivet med på arbejde. Herfra tager jeg især inspirationen fra de 3 begreber/roller hun benævner privat, personlig og professionel, da disse roller er med til at perspektivere de forskellige generationers tilgang til og forståelse for arbejdslivet.

De fleste af os bruger mange – i hvert fald over halvdelen af vores vågne timer på arbejdet. Mange af os tager vores private udfordringer med os på arbejde og de udfordringer vi møder i vores arbejde, tager vi med os når vi har fri. Arbejdet er en del af vores identitet og det private bliver dermed noget som arbejdspladsen må forholde sig til.

*'I forskningen har man de seneste 20 år talt om en glidning mellem det private og det arbejdsmæssige rum – en tiltagende udviskning af grænserne' (Sløk 2020, s. 8).*

Som mennesker har vi altså både et arbejdsliv og et privatliv og disse er vævet tæt sammen. På arbejdspladsen bliver det særligt vanskeligt, når privatlivet kommer til at fylde så meget at opgaven som skal løses, er i fare for ikke at blive løst. Som leder er udfordringen, at man bevæger sig i spændingsfeltet mellem den opgave organisationen skal løse, og hensynet til og medmenneskeligheden over for medarbejderne, og dermed mellem magt og omsorg (Sløk 2020, s. 24-26).

*'Arbejdspladser ansætter ikke mennesker til at være privatpersoner på arbejde, men til at løse en jobfunktion. Alligevel erfarer ledere gang på gang, at livet uden for arbejdspladsen også spiller en rolle for netop arbejdspladsen' (Sløk 2020, s. 49).*

Med den tætte sammenvævning der er mellem privatliv og arbejdsliv, møder man på arbejde som det hele menneske man er, men samtidig foretager man en eller anden form for scenskift mellem privatlivet og arbejdslivet. Disse roller og dette skift eller paradoks benævnes, som privat, personlig og professionel (Sløk 2020, s. 49-58):

Privat – ens eget eller de følelser, tanker og erfaringer man har.

Personlig eller persona – filtret mellem det private og det professionelle, den fremtrædelsesform vi typisk benytter på arbejdet, man er personlig uden at være privat. Det personlige er på en gang det der sammenfletter og adskiller det private og det professionelle.

Professionel – ens rolle på arbejdspladsen, hvori også opgaven ligger.

Man kan også se det på denne måde:



Privat (ikke fokus på opgaven) – personlig – professionel (kun fokus på opgaven)

## 6.4 Maslows behovsteori

*'(...) motivation refers to internal factors that impel action and to external factors that can act as inducements to action'* (Arnold & Randall 2016, s. 267).

Ovenstående definition på motivation giver os altså en forståelse af at der er indre faktorer (behov) der driver vores handling sammen med eksterne faktorer der tilskynder til handling.

Abraham Maslows teori er fra midten af 1950'erne, men teorien er stadig aktuel. Maslows teori om motivation er en behovsteori, der fokuserer på at opfyldelse af behov er motiverende. Den er hierarkisk opbygget og ofte angivet i pyramideform, og forståelsen er, at opfyldelse af et behov er afgørende for om næste behov i hierarkiet kan opfyldes. Behovene opfyldes nedefra og op.

De nederste 3 niveauer i pyramiden kaldes ofte mangelbehov og de to øverste niveauer i pyramiden kaldes vækstbehov. Kendetegnende for vækstbehovene er at de aldrig mættes.

5 – **Selvrealiseringsbehov** – udvikling, selvindsigt, vores ypperste potentiale

4 – **Selvværdsbehov/ego** – agtelse, status, kunnen, anerkendelse, ansvar og indflydelse

3 – **Sociale behov** – familie, samhørighed, kærlighed

2 – **Trygheds- og sikkerhedsbehov** – sikkerhed i bopæl og på arbejde

1 – **Fysiske behov** – søvn, bevægelse, varme, luft, mad, drikke

Hvis behov ikke opfyldes, opleves spænding, uligevægt og manglende motivation (Arnold & Randall 2016, s. 269-270).

## 7. ANALYSE

I analysen vil jeg lave en systematisk undersøgelse af min empiri ved hjælp af teori. Jeg har valgt at gennemføre og opdele min analyse efter de faser vignetten er bygget op i. Det har jeg gjort da vignetten har sat konteksten for respondenternes besvarelser og det er derfor afgørende at se på besvarelserne i lyset af vignetten. I hver fase har jeg kodet efter forskellige temaer, men har også været åben for om der dukkede andre temaer op.

1. Introduktion/autodidakt
2. Work-life balance
3. Innovation/engageret medarbejder
4. Den digitale medarbejder/fællesskab
5. Begrænset loyalitet/personlig motivation
6. Ledelse/anerkendelse

### 7.1 Analyse af fase 1 af vignetten

I fase 1 af vignetten skildrer jeg et dilemma hvor hovedpersonen ikke får gennemført den planlagte introduktion, da mentoren der er ansvarlig for introduktionen, bliver syg.

Hovedpersonen bliver selvstændigt kastet ud i nogle opgaver hun ikke er introduceret til, siger ikke fra og gør det så godt hun kan. Efterfølgende udtrykker hun glæde over hvor godt hun har gjort det og der er ingen der tager ansvar for at følge op på det hun ikke er introduceret til. Jeg spørger mine respondenter hvad de synes hovedpersonen skal gøre (se evt. bilag 1).

I denne fase kodede jeg efter temaerne introduktion og autodidakt. Jeg har primært medtaget introduktion som tema fordi det, som vi kan se i dimittendundersøgelsen fra DSR, er den enkeltstående faktor der fra DSR's side lægges mest vægt på som grundlag for fastholdelse af de unge nyuddannede sygeplejersker på arbejdsmarkedet. Og som der i øvrigt bliver brugt en masse ressourcer på at imødekomme.

Hvis jeg ser på hvad Krautwald med teorien om generation Z siger om temaerne introduktion og autodidakt, som jeg forestiller mig som hinandens modsætninger, er det der umiddelbart springer mest i øjnene, at teorien ikke siger noget direkte om generation Z's behov for introduktion. Her er teorien om generation Z altså mangelfuld til at belyse dette tema. Til gengæld fortæller teorien at de unge fra generation Z generelt har brug for anerkendelse og feedback, de kan være bange for de store krav der stilles til dem, og de skal ledes omfavnende og anvisende. Men også at de ofte er autodidakte og ønsker medansvar.

Behovet for anerkendelse, feedback og at de er bange for de store krav der stilles til dem ses i empirien ved at de unge sygeplejersker er enige om, at hovedpersonen skal gøre opmærksom på at hun mangler noget af sin introduktion, da introduktionen er hele fundamentet for at hun bliver en dygtig sygeplejerske. Og efterfølgende kan leve op til de forventninger der vil blive stillet til hende af kollegaerne.

*'(...) så det er godt at komme med fra start af vil jeg mene, så for hendes egen skyld, for kollegaerne og også for patienternes skyld' (respondent 6N).*

De er samtidig meget enige om, at det er vigtigt at man som nyuddannet sygeplejerske ikke får overskredet sine kompetencer, hvilket nemt kan ske når personalet er presset og der er travlt. To af de unge respondenter nævner, at det kan være svært at sige fra og få sagt at man mangler noget introduktion. De mener, at det er lederens ansvar at følge op på introduktionen og sørge for at den gennemføres. En af respondenter udtaler det på følgende måde:

*'(...) jeg føler også at det kan være svært og sige det en gang imellem når der er så presset at der faktisk ikke er tid til det. Så bliver man en ekstra byrde for afdelingen' (respondent 4N).*

Et tema som stress dukker op både hos de unge og de erfarne sygeplejersker, som konsekvens af at introduktionen ikke gennemføres. Stressen udløses af at hovedpersonen ikke kan leve op til de forventninger som kollegaerne og hun har til sig selv og sit arbejde. Det ses af dette citat:

*'(...) det er vigtigt at det bliver inden for de 4 uger, så hun kan blive ordentlig rustet til at varetage det. Fordi ellers tænker jeg at der er risiko for at hun knækker inden, når der er travlt og der bare er fokus på at løse opgaverne' (respondent 5N).*

De giver altså tydeligt udtryk for, at det er vigtigt at komme godt fra start og det er i starten i forbindelse med introduktionen, at der er bedst mulighed for at stille spørgsmål og lære, for når introduktionsperioden er over, er løbet ligesom kørt og det forventes at man indgår og tager del i opgaverne på lige fod med kollegaerne.

Sløk beskriver med sine 3 roller privat, personlig og professionel, hvor svært det er at adskille privatlivet fra arbejdslivet, og hvordan de udfordringer vi står i på arbejdet kan tages med hjem i privatlivet. Dette kan også genfindes i empirien hvor stress udløst på arbejdet italesættes som en privat byrde:

*'(...) men der vil være et tidspunkt hvor det forventes at Sofie vil kunne de ting der og hvis hun så ikke kan det så tror jeg at så har hun lettere tilbøjelighed til at blive stresset og måske altså det bliver en byrde for hende på sigt'* (respondent 6N).

Her kan man forestille sig, at det de unge sygeplejersker beskriver, som at hovedpersonen kan blive stresset hvis hun ikke kan leve op til de forventninger kollegaerne og hun selv har til sit arbejde, og dermed ikke kan løse opgaven, dermed kan komme til at påvirke hendes privatliv da det bliver en personlig byrde.

Ligesom de unge sygeplejersker, synes også de erfarne at det er vigtigt med introduktion, og nævner også at det er vigtigt at Sofie ikke kaster sig ud i nogle opgaver hun ikke er oplært i/rustet til. Til gengæld nævner de erfarne sygeplejersker, at det er meget mere vigtigt at kigge individuelt på behovet for introduktion, det er således ikke vigtigt at det præcist er 4 uger, ej heller at det er de første 4 uger af ansættelsen, hvis der sker noget som afbryder introduktionen. Det væsentlige er at der er fokus på hvordan den enkelte lærer bedst, og at der bliver fulgt op på introduktionen. De ser det således ikke som en mulighed at være autodidakt i sygeplejefaget.

De nævner også, at det er vigtigt at hun kender sine egne begrænsninger, både for selv at undgå at knække nakken, men også for ikke at stå i situationer hvor hun kommer til at lave fejl. En af de erfarne siger:

*'(...) altså det er jo vildt synd hvis hun kommer ud i en situation hvor hun giver noget forkert medicin eller kommer til at tage en helt forkert beslutning i en akut situation fordi hun bare har presset sig ud i noget hun slet ikke er klar til'* (respondent 3E).

Vi ser også endnu et eksempel fra en af de erfarne sygeplejersker på sygeplejerskens rolle og funktion, altså den professionelle rolles risiko for at påvirke privatlivet.

*'(...) hun vil jo bare hjælpe og være den gode kollega og tage de her opgaver, det kender jeg også fra mig selv, men det kan jo måske skade hende i den sidste ende, at man kommer ud i nogle fejl, eller et eller andet. Det kan jo også påvirke hende hvis hun kommer til at lave fejl'* (respondent 1E).

To af de erfarne nævner således det ansvar man har som sygeplejerske, og det i den forbindelse er vigtigt at man ikke begår fejl. Fejl kan skade patienterne, og som sygeplejerske er den vigtigste rolle og funktion at passe og pleje patienterne (og man kan miste sin autorisation). Men det kan også skade hende som person, og have personlige konsekvenser.

Der dukker også et tema omkring ansvar op. Især de erfarne har en tendens til at lægge enormt meget ansvar over på hovedpersonen. Hun har selv ansvar for at sige fra, hun har selv ansvar for at sige hvilken introduktion hun mangler, hun har et ansvar som sygeplejerske osv. Omvendt giver de unge udtryk for at det er svært at sige fra, og de mener i langt højere grad at ledelsen er ansvarlige for at introduktionen gennemføres. En af de unge siger:

*'Jeg vil sige som overordnet er det ledelsen. Fordi i og med Sofies mentor er syg, så er det deres opgave at finde en ny mentor til hende'* (respondent 5N).

Dette er netop et udtryk for generation Z's behov for tæt, løbende og personlig ledelse.

Hvis man kigger på empirien i forhold til Maslows motivationsteori, kan man sige at mangelbehovene skal være opfyldt hierarkisk nedefra og op før vækstbehovene kan opfyldes. Det behov hovedpersonen har brug for at få opfyldt i forbindelse med introduktionen handler både om mangelbehov (tryghed) og vækstbehov (anerkendelse) men som sagt i nævnte rækkefølge. Det ses af dette citat hvor en af de unge respondenter har fokus på tryghedsbehovet:

*'(...) være bevidst om hvad hun selv synes hun mangler for at føle sig tryk i det hun skal varetage'* (respondent 5N).

Så tryghedsbehovet skal dækkes før andre højere rangerende behov, f. eks behov for samhørighed (også et mangelbehov) og behov for anerkendelse kan dækkes.

I slutningen af interviewet stillede jeg mine respondenter nedenstående spørgsmål og bad dem svare på spørgsmålet på en skala fra 1-10, hvor 1 er mindst og 10 er mest:

Hvilken indflydelse tror du introduktionen har på hvor længe Sofie er ansat i Neurologisk afdeling?

Respondent	1E	2E	3E	4N	5N	6N
Score	7-8	7	7	7-8	9	10

Vi kan se ud fra svarene, at både de erfarne og de unge sygeplejersker vurderer introduktionen som en væsentlig faktor, i forhold til hvor længe Sofie er ansat i afdelingen. Men de unge sygeplejersker scorer værdien af denne faktor højere end de erfarne.

#### Opsummering af analysen af fase 1 af vignetten:

Alvorlige emner som stress, overskridelse af kompetencer og fejl, nævnes som konsekvenser af et ikke gennemført introduktionsprogram af de erfarne og de unge sygeplejersker. Derfor vurderes introduktionen at have en stor betydning for fastholdelse. De unge vurderer introduktionens betydning lidt højere end de erfarne med en score på ml 7-10.

Generation Z's behov for anerkendelse, feedback og bekymring for det store ansvar der stilles til dem kan genfindes i empirien. Ligeledes kan Sløks roller privat og professionel og den nære sammenhæng mellem privatlivet og arbejdslivet genfindes i empirien, i denne del af vignetten mest hvordan arbejdslivet kan påvirke privatlivet. I forhold til behov og motivation er det i



empirien tydeligt, at man er i en situation som nyuddannet, hvor uopfyldte mangelbehov umuliggør opfyldelsen af vækstbehov.

Så både de erfarne og de unge sygeplejersker vægter introduktionen til en nyuddannet ung sygeplejerske meget højt. Der er enighed om at et introduktionsprogram skal gennemføres. Hvor de unge lægger særlig vægt på at introduktionen skal være indenfor de første 4 uger og meget struktureret, er der en tendens til at de erfarne sygeplejersker også synes at introduktion er vigtig, men dog at den kan være mere individuel tilrettelagt.

Der er både blandt de erfarne og de unge, bekymring for, at den unge nyuddannede sygeplejerske kan komme til at overskride sine kompetencer hvis introduktionen ikke er gennemført. De unge er bange for at det kan betyde at den unge sygeplejerske bliver stresset og ikke kan leve op til de forventninger der er til hendes arbejde (både af hende selv og kollegaerne), hvor de erfarne udtrykker bekymring for at hun kan blive stresset og begå fejl.

## 7.2 Analyse af fase 2 af vignetten

I fase 2 af vignetten skildrer jeg et dilemma hvor hovedpersonen går til sin leder og fortæller at hun har svært ved at arbejde andet end dagvagter på grund af hendes privatliv.

Afdelingssygeplejersken tager så vidt muligt hensyn til den enkelte medarbejders ønsker i vagtplanlægningen. Jeg spørger mine respondenter hvad de synes afdelingssygeplejersken skal gøre (se evt. bilag 1).

I denne fase kodede jeg efter temaet work-life balance. I forståelsen af work-life balance ligger der gennem teorien om generation Z, på den ene side et ønske om fleksible arbejdspladser og fleksible arbejdstider og på den anden side en flydende grænse mellem arbejde og fritid hvis jobbet motiverer og er meningsfuldt. Med Sløks teori er det interessant at se om jeg kan genfinde ledelsesdilemma i spændingsfeltet mellem opgaven og medmenneskeligheden, og respondenternes holdning til hvordan lederen skal håndtere dette.

I empirien ser jeg at de unge sygeplejersker alle 3 enige om at hovedpersonen ved hvad hun er gået ind til i forhold til vagtbyrde, når hun har fået job som sygeplejerske på pågældende afdeling.

*'(...) hun skal selvfølgelig tage hensyn til Sofies ønsker så vidt muligt. Men hvis det ikke kan efterkommes så er der jo ikke så meget at gøre fordi den dag du søger et job og møder op og det, så har du jo, så er du jo ligesom gået med til de rammer og vilkår der er på den afdeling der' (respondent 6N).*

De synes der skal tages hensyn så vidt muligt, men ikke på bekostning af de andre kollegaer, dvs. de finder det ikke rimeligt hvis de andre kollegaer skal have flere vagter for at Sofie kan gå fri. Det er ikke kollegialt. Og en af dem nævner konkret at hvis det ikke passer Sofie med vagter må hun jo finde et andet job.

Her afviger de unge sygeplejerskers svar fra hvad jeg forventede i forhold teorien om generation Z, hvor arbejdspladser der er fleksible og tager hensyn til privatlivet er særligt attraktive (Krautwald). Men til gengæld beskriver Baandrup Nielsen, at noget af det der motiverer generation Z i arbejdet

er hvordan man bidrager meningsfuldt. I den forståelse vil det betyde at hvis man som sygeplejerske ved at tage vagter kan se at man bidrager meningsfuldt til at arbejdspladsen kan denne motivationsfaktor være afgørende. En af kendetegnene ved generation Z er jo netop at de lever deres arbejde, dvs. hvis de er passioneret omkring deres arbejde er grænserne mellem arbejdsliv og privatliv flydende (som også Sløk nævner). Og sygepleje betegnes jo som et kald.

Måske kan vi også blive klogere på empirien ved at kigge på Sløks roller privat og professionel. Forståelsen af hvad det betyder at være sygeplejerske – at man er i en professional rolle og relation på arbejdspladsen, ses i dette citat:

*'(...) altså der kræves jo lidt af os at tage 3 vagts skift så det vidste Sofie jo godt allerede fra starten af, og jeg ved det ikke. Personligt så har jeg det også bare sådan, det private skal heller ikke gå ind over det, altså ens arbejde'* (respondent 6N).

Her er det helt tydeligt at denne unge sygeplejerske mener at man som sygeplejersker må forvente at have opgaver der ligger ud over hvad der kan varetages i dagtimerne, og hermed må hensynet til den enkeltes behov for frihed vige for det ansvar der er i rollen som sygeplejerske og dermed de ulemper der følger med den rolle. Den professionelle rolle er dominerende på arbejdspladsen over for den private rolle.

Jeg spørger i vignetten konkret ind til hvad lederen skal gøre, når hovedpersonen ikke kan arbejde i vagter. Hvis man ser med lederens optik på den udfordring det er at stå i spændingsfeltet mellem opgaven der skal løses, og hensynet til den enkelte medarbejder, så kan man sige at hvis opgaven vægtes højest (medarbejderen kan ikke slippe for vagter, for opgaven skal løses/patienterne skal også passes om aftenen og natten) så bruger lederen sin magt til at vægte opgaveløsningen over omsorgen for medarbejderen (som gerne vil være vagtfri). Lederen bruger således sin magt til omsorg for opgaven (patienten). Det er den løsning respondenterne mener lederen skal vælge.

*'Ja, altså jeg synes jo at man skal selvfølgelig tage hensyn til at vi alle sammen har ønsker eller individuelle at nogle ting passer bedre end andre, i videst omfang. Men i det store billede er det afdelingen og skal der også tænkes på afdelingen (...)'* (respondent 1E).

Til gengæld mener en af de unge sygeplejersker at årsagen til at man ikke ønsker vagter, er afgørende for om afdelingssygeplejersken skal imødekomme ønsket. F. eks er en årsag som at man har et barn man ikke kan få passet, en bedre årsag og gør en mere berettiget til at slippe for vagter, end hvis det 'bare' er en fritidsinteresse man ikke kan komme til. Her vægter privatlivet altså over arbejdslivet, og dermed har den private rolle sneget sig ind på arbejdspladsen.

*'Ja altså jeg synes der er nogle grunde der mere berettiget, altså hvis man nu står alene med et barn eller et eller andet og det er bare ikke muligt at få passet der her barn (...)'* (respondent 4N).

De erfarne sygeplejersker er fuldstændig enige i de unge sygeplejerskers holdning til at Sofie har vidst hvad hun gik ind til før hun startede og må deltage i vagtbyrden på lige fod med de andre. Lederen skal ikke tage særlige hensyn til Sofie, men der skal tages hensyn til at alle medarbejderne

har ønsker til hvordan de gerne vil arbejde, og det er vigtigt at imødekomme alles ønsker. En af de erfarne sygeplejersker siger:

*'(...) er hendes fritid vigtigere end andres, vi går jo alle sammen på kompromis, fordi vi går jo også glip af ting, og det er jo bare noget vi har valgt at sige, jamen det er sådan det er' (respondent 1E).*

Der er altså en grundlæggende forståelse omkring hensynet til medmenneskeligheden, som må vige i forhold til opgaven. Her dukker altså samtidig et vigtigt tema omkring forskelsbehandling og retfærdighed op.

*'Fordi begynder man som leder at skulle tage altså så meget hensyn (...) så tænker jeg det kunne være lidt en glidebane (...) jeg ville da også personligt være sådan lidt hvis alle mine, hvis 10 af mine kollegaer vil ud af sine vagter og jeg så fik 10 i stedet for 6 ik' (respondent 2E).*

En af de erfarne sygeplejersker (respondent 3E, som tilhører generation X) nævner sågar at hvis man tager særlige hensyn til en medarbejder, så risikerer man at skabe fnidder i krogene.

*'(...) jeg var ikke gået videre med det, ift. at hun får det som hun vil have det, for jeg ville tænke det ville simpelthen blive for svært og der ville blive skabt for meget fnidder i krogene (...)' (respondent 3E).*

Og hun har denne betragtning om de unge sygeplejersker:

*'Nu er det ikke for at være ond ved den yngre generation (...) men den yngre generation der kommer ud der er lidt mere "mig bevidst" og lidt mere "jeg kan godt få det som jeg vil have det" (...)' (respondent 3E).*

Dette syn på den unge generation, at de er forkælede og selvoptagede, er netop det syn Krautwald angiver at lederne har på de unge, men det er samtidig det blik den erfarne sygeplejerske fra generation X anlægger.

Hvis man ser på Maslows teori i forhold til motivation gennem opfyldelse af behov, kan behovet for frihed/fritid både handle om mangelbehov og vækstbehov. Altså vores hovedpersons motivation for at blive i arbejdet, kan handle om noget så grundlæggende som sociale behov (at have fritid for at være sammen med kæresten) eller det kan handle vækstbehovet ego (indflydelse og anerkendelse). Dette behov om motivation for vores hovedperson vægtes, som det ses i denne analyse ikke særligt højt af respondenterne, som i hvert fald ikke vil lade hovedpersonens behov for frihed, bliver opfyldt på bekostning af andres behov for frihed eller løsningen af opgaven.

Slutteligt bad jeg respondenterne svare på nedenstående spørgsmål på en skala fra 1-10, hvor 1 er mindst og 10 er mest:

Hvilken indflydelse tror du, at muligheden for at have indflydelse på egen vagtplan og at der tages hensyn til Sofies privatliv, har på hvor længe Sofie er ansat i neurologisk afdeling?

Respondent	1E	2E	3E	4N	5N	6N
Score	8-9	5	3-4	8	9	6

Her er svarene meget blandede og det hænger ikke helt sammen med det de svarer til hvordan lederen skal agere, men de synes stadig det er en vigtig parameter i forhold til fastholdelse. Og tre ud af de seks respondenter (en erfaren og to unge), mener at vagtplanen og privatlivet er en væsentlig faktor (score 8-9) i forhold til fastholdelse af vores hovedperson. Og dermed tydeliggøres gennem denne scoring, at work-life balance er en væsentlig faktor i fastholdelse af de unge nyuddannede sygeplejersker, i hvert fald i 3 ud af de 6 respondenter optik.

### Opsummering af analysen af fase 2 af vignetten:

Et nyt tema som handler om forskelsbehandling og retfærdighed dukker op når 2. fase af vignetten analyseres i forhold til temaet work-life balance. Holdningen blandt sygeplejerskerne er generelt på tværs af erfarne og unge, at hovedpersonen har vidst hvad hun gik ind til i forbindelse med ansættelsen. Det er helt normalt at man som sygeplejersker arbejder i 3 holds skift. De synes også det er rimeligt, at der tages hensyn til hendes ønsker så vidt muligt, men ikke på bekostning af flere vagter til kollegaerne. Altså umiddelbart en grundlæggende forståelse af, at den professionelle rolle og løsningen af opgaven, vægter højere end den private rolle og hensynet til den enkelte.

Især svarene fra de unge afviger i forhold til det forventede om generation Z, da jeg forventede at generation Z vægter sin fritid og sit privatliv højt, men på den anden side har de flydende grænser mellem arbejdsliv og privatliv hvis det er noget de er passionerede omkring.

Årsagen til ønsket om at være vagtfri er afgørende i de unges optik i forhold til om ønsket skal imødekommes, da nogle årsager i deres optik bedre berettiger særhensyn (her er det altså ok at privatlivet og hensynet vejer højere end hensynet til gruppen og afdelingen). De erfarne mener ikke, der skal tages særhensyn da det skaber præcedens og splid i personalegruppen.

En af de erfarne sygeplejersker angiver at hun oplever den unge generation som forkælede og selvoptagede.

Work-life balance vurderes som en væsentlig faktor for fastholdelse for 3 ud af 6 respondenter med en score på 8-9.

### 7.3 Analyse af fase 3 af vignetten

I fase 3 af vignetten skitseres hvordan hovedpersonen fremkommer med rigtig mange ideer til hvordan afdelingen kan gøre tingene bedre. De erfarne kollegaer bliver irriterede over de mange

ideer og ønsker at gøre tingene som de plejer. Jeg spørger mine respondenter hvad de synes afdelingssygeplejersken skal gøre (se evt. bilag 1).

I denne fase kodede jeg efter temaerne innovation og engageret medarbejder. Årsagen til dette fokus er, at noget af det der kendetegner generation Z er deres evne til at være innovative og være omskiftelige i tanke, handling og arbejdsmetoder, og de på den måde er enormt engagerede i deres arbejde, hvis de får lov. Det er også når de får lov til at være innovative, at de motiveres i deres job – og de får opfyldt vækstbehovene for selvværd og måske endda også selvrealisering.

I empirien ses at de unge sygeplejersker er enige om at det er en god ide at være innovativ, og de har en vigtig pointe om, at især nyuddannede kan bidrage med noget, både fordi de lige kommer fra skolen og er undervist i nyeste viden, og fordi de i forbindelse med deres uddannelse har været rundt på mange forskellige afdelinger, og på den måde har set mange forskellige måder at arbejde på.

*'Altså jeg tænker der er rigtig godt at Sofie kommer med nogle gode ideer, især fordi hun er nyuddannet og hun har måske det seneste nye fra skolen. Også fordi hun har været på en masse forskellige praktikker (...)' (respondent 6N).*

De unge lægger også vægt på at det er vigtigt at ideerne skal give mening i praksis og være evidensbaserede.

Innovation opfattes som en fælles måde man kan arbejde med gode ideer, men især en af de unge sygeplejersker lægger vægt på at ALLE bliver hørt i forbindelse med en ny ide der skal vedtages og implementeres.

*'Jeg tænker at som en start er det fint at lave en tavle hvor alle kan sætte ideer op, så alle kan føle at de bliver hørt hvis de ligesom synes at de gerne vil bidrage med noget. Og så til sidst eller bagefter, så kunne man jo f. eks på et personalemøde, tage det op, sådan så man, alle kan høre hvad alle synes om de ideer der nu er kommet op, så alle kan føle de bliver hørt og kan være med til at tage beslutninger som også kan komme til at vedrøre dem og deres arbejdstid og deres arbejdsdag' (respondent 5N).*

At hun lægger så meget vægt på at ALLE inddrages i forbindelse med en ny ide, fortæller at hun måske har erfaring med at det er vigtigt at have alle med om bord når man skal implementere noget nyt, men det kan også være den søgning efter anerkendelse, feedback og at være en del af et fællesskab som de unge søger. Man kunne forestille sig at en fejlslået ide, eller en ide der blev forkastet af f. eks alle de erfarne i gruppen, ville føles som manglende anerkendelse og negativ feedback, og måske ligefrem en følelse af at være udelukket fra fællesskabet.

Man kan sige at forståelsen af at ALLE skal være involveret for at de gode ideer bliver til noget, skaber et tema omkring fællesskab der udspringer af innovation. En forståelse af at innovation lykkes bedre når alle er involveret. At være en del af et fællesskab og være innovativ hænger ifølge Krautwald tæt sammen i teorien om generation Z hvor netop de unge søger de fællesskaber hvor de gennem social tilknytning kan arbejde innovation. Det kræver derfor en vis tryghed (dækning af mangelbehov) at være innovativ.

To af de unge sygeplejersker nævner også risikoen for at en ny ide mødes af et *'det plejer vi at gøre'* (respondent 6N), blandt de erfarne sygeplejersker og at for at de unge skal have lyst til at bidrage med gode ideer, kræver det at de erfarne er noget mere åbne for ikke bare at gøre tingene som de plejer (igen tryghedsbehov eller socialt behov som baggrund for motivation).

De erfarne sygeplejersker er meget tydelige omkring, at det at hovedpersonen kommer med gode ideer skal anerkendes af lederen. De nævner også at det kan være en god ide at alliere sig med nogle kollegaer om de gode ideer, for at have opbakning, gerne inden ideen fremlægges. Altså at der gøres noget mere forarbejde inden ideen præsenteres, så en ide ikke bare er en løs tanke, men noget der er gennemarbejdet.

To af de erfarne sygeplejersker nævner at det er vigtigt at have færre gode ideer, for de erfarne sygeplejersker bliver trætte af hele tiden at skulle lave tingene om, og det er en af de væsentligste grunde til at de gode ideer bliver bremset. Det er der et eksempel på:

*'(...) bare det at man skulle tænke anderledes eller prøve at gøre noget andet end man plejer synes jeg kunne stresse ufattelig meget, og jeg fik også den der "jamen kan vi ikke bare" og "vi plejer" (...)'* (respondent 3E).

Denne respondent angiver at hun ser sig selv som en medarbejder der får mange gode ideer. Hun tilhører generation X som jo blandt andet er kendetegnet ved at have det kritiske blik på organisationen og lede efter optimerings- og forbedringsmuligheder. Men selv om hun har det blik, er hun også meget opmærksom på at de gode ideer drukner hvis der kommer for mange af dem, og man kan blive helt idetræt hvis man konstant præsenteres for nye måder at gøre tingene på. Og så giver man op.

En af de erfarne sygeplejersker nævner også, at de kan ramme de erfarnes sygeplejerskers faglighed når der kommer nye unge sygeplejersker med nye ideer. Det kan give følelsen af at det man har gået og gjort de sidste 20 år, ikke er godt nok.

Der bliver derfor skabt et tema hvor forståelsen er at få gode ideer er lig med forandring, og forandring kan være svært.

*'Altså forandring kan være svært, så jeg kan godt forestille mig at der kan være nogen af de ældre kollegaer, sådan de erfarne, der bliver lidt, nu har vi gjort det her i mange år og det fungerer fint (...)'* (respondent 1E).

Innovation som motiverende faktor ses som en vækstbehov, hvilket vi ser at nedenstående citat om anerkendelse, og gør at man er engageret som medarbejder:

*'(...) det er rigtig rart når man føler sig anerkendt i sine ideer'* (respondent 1E).

Jeg stillede også mine respondenter nedenstående spørgsmål og bad dem svare på spørgsmålet på en skala fra 1-10, hvor 1 er mindst og 10 er mest:

Hvilken indflydelse tror du muligheden for at gode ideer bliver brugt, har på hvor længe Sofie bliver i afdelingen?

Respondent	1E	2E	3E	4N	5N	6N
Score	4-5	10	8-9	4	8	7

To af de erfarne sygeplejersker der vægter muligheden for at de gode ideer bliver brugt som en faktor for fastholdelse højt (respondent 2E og 3E) er begge to kliniske vejledere og har ansvaret for de studerende i afdelingen. Den ene nævnte, at hun især oplever at de gode ideer opstår blandt de studerende der kommer rundt på mange afdelinger, og oplever mange forskellige arbejdsmåder, og den anden nævnte at hun især oplevede de mange gode ideer blomstre i forbindelse med nye medarbejdere.

#### Opsummering af analysen af fase 3 af vignetten:

For generation Z er det en forudsætning for at være innovative, at der er social tilknytning/at man er en del af et fællesskab. Det motiverer grundlæggende opfyldelse af mangelbehovene tryghed og det sociale behov. Herefter er det muligt, at vækstbehovet selvværd gennem anerkendelse tilfredsstilles. Især fordi lederens rolle i denne forbindelse er at anerkende de gode ideer.

Der er enighed blandt de unge og de erfarne om at innovation er vigtigt, men at det skal være baseret på evidens og give mening. Derudover er forståelsen at ALLE skal være involveret. Ideer skal skabes og udvikles i fællesskab.

Der bliver desuden skabt en forståelse omkring gode ideer, som betyder at disse er lig med forandring, og i denne optik, kan forandringer for de erfarne være forbundet med en forandringstræthed. Dette kan løses ved at man har færre gode ideer og de til gengæld er velovervejede og bakket op af flere kollegaer.

At de gode ideer bliver brugt, bliver vurderet som en faktor der har varierende betydning af fastholdelsen blandt respondenterne, og den vægtes højest blandt de to respondenter der er ansvarlige for de studerende i afdelingen.

#### 7.4 Analyse af fase 4 af vignetten

I fase 4 af vignetten skildrer jeg et dilemma hvor hovedpersonen ofte benytter sin mobiltelefon i forbindelse med at personalegruppen holder en fælles pause. Aktuelt er hun i gang med at planlægge et socialt arrangement for personalegruppen, som hun fortæller sine kollegaer efterfølgende. Nogle af kollegaerne bliver irriterede på hende over hun ikke er nærværende i de fælles pauser. Sofies mentor overværer episoden og jeg spørger respondenterne om hvad de synes mentoren skal gøre (se evt. bilag 1).

I denne fase kodede jeg efter temaerne den digitale medarbejder og fællesskab. Grunden til at jeg valgte at kode efter de temaer, var at de digitale løsninger herunder

mobiltelefoner er et naturligt redskab for generation Z at benytte og jeg var interesseret i holdningen til dette. Jeg satte det op overfor fællesskabet, så brugen af mobiltelefonen gjorde at kollegaerne synes hovedpersonen ikke deltog i fællesskabet. At være en del af fællesskabet er samtidig en væsentlig motiverende faktor for generation Z.

De unge sygeplejersker er ikke enige om hvad der er det rette at gøre. Respondent 4N mener at det er helt op til hovedpersonen at beslutte hvad hun bruger sin pause til og det er der ingen der skal blande sig i, men samtidig giver hun også udtryk for at det er vigtigt at være en del af fællesskabet, og det kan betyde, at man må lægge sin telefon væk for at kunne føre en samtale med de andre.

Heri kan måske ligge det dilemma som præcis Krautwald beskriver. Generation Z er digitale medarbejder, der er vant til at leve og lære gennem de virtuelle universer og på den anden side, har de enormt meget behov for at indgå i fællesskaber i den analoge verden. I dette tilfælde er der to behov direkte modstridende, og man risikerer at dækning af det ene behov udelukker dækning af det andet behov.

En af de andre unge sygeplejersker udtrykker hvor svært det kan være at blive en del af fællesskabet, og telefonen kan være en slags barriere eller værn mod det vanskelige det er for en ung at gå ind i en relation, eller sidde ensom i situationen i en pause, og hun foreslår at de andre kollegaer skal tage det første skridt:

*'(...) jeg tænker det kan måske være svært for hende at føre en samtale, det ved jeg ikke, og lige at komme ind i kollegaskabet, så det er nok kollegaerne der skal hen til hende til at starte med'* (respondent 6N).

Generelt giver de unge dog også udtryk for, at det er vigtigt, at man på afdelingen fortæller nye medarbejdere hvad kulturen og reglerne omkring mobiltelefonbrug er i afdelingen. Hvis der er regler der ikke overholdes omkring brug af mobiltelefonen, er det lederens rolle at påtale det – medarbejderne skal ikke agere politi over for hinanden.

Mobiltelefonen er en privat genstand, som har sneget sig ned i lommen på arbejdsuniformen. Hvis man kobler holdningen til brug af mobiltelefoner på de forskellige roller privat-personlig-professionel, kan man sige at den private rolle og behovet for mobiltelefonen i arbejdstiden, er et bevis for den udviskning der er af grænserne mellem privatlivet og arbejdslivet som Sløk beskriver. Der er ingen af de unge der overhovedet stiller spørgsmålstegn ved at hun bruger mobiltelefonen i arbejdstiden, men kun hvorvidt det er i en pause hvor man selv kan bestemme hvad man bruger tiden på.

Både de erfarne og de unge sygeplejersker fremhæver at man ikke kan tvinge en kollega til at være social:

*'(...) altså du kan jo ikke tvinge et andet menneske til at være social i sin pause (...)'* (respondent 2E).

De erfarne beskriver til gengæld at de også synes det er ok at bruge sin mobiltelefon i en pause, og ikke kan se at der er et problem hvis man stadig er tilgængelig, for det kan være 'nødvendigt' at



koble af, eller det kan være at man har et behov for at tjekke noget, som ikke kan vente til man har fri. Pausen bliver betragtet som privattid i arbejdstiden, selv om en af de erfarne faktisk angiver at man som sygeplejerske har betalt frokost. Igen er det et eksempel på den private rolle og det behov man har som privatperson er vigtigt og skal varetages i arbejdstiden.

Den ene af de erfarne sygeplejersker udtrykker klart at de unge sygeplejersker har en anden tilgang til brugen af mobiltelefonen, og hvis de bare holder sig inden for de regler der på arbejdspladsen er det ok.

*'(...) og så igen også hele det der med også at forstå den yngre generation fordi det er jo bare en telefon de sidder med konstant og hele tiden og det er jo deres verden på en hel anden måde end det er nogen af vores andres'* (respondent 3E).

Men der er ifølge respondenterne grænser for hvor man må bruge sin mobiltelefon og hvis vi kobler det med Sløks forståelse af rollerne, kan man sige at forståelsen af når man er på arbejde som sygeplejerske og er inde hos patienterne, så skiller man den del fra der hedder det private – og så optræder man professionelt og har fokus på opgaven.

*'Så må man godt sige det, at det er og ikke inde hos patienterne og sådan noget så hører det ingen steder hjemme'* (respondent 3E).

Der er altså blandt alle respondenter en hel enig forståelse af at det er fuldt ud accepteret at bruge sin private mobiltelefon på arbejdet, blot det er i en pause og inden for de gældende regler på arbejdspladsen. Der er umiddelbart ingen der har fokus på hvordan brugen af mobiltelefon er hæmmende for fællesskabet.

Hvis man fokuserer på hvordan brugen af mobiltelefonen kan opfylde et motivationsbehov ifølge Maslow, er der ingen af behovsniveauerne hvor mobiltelefonen naturligt indgår, men teorien er jo også gammel. For de unge i dag er mobiltelefonen formentlig en mangelbehov på linje med sult, tørst osv. Den holdning udtrykkes også i følgende:

*'(...) det er mine børns platform, det er der jeg kan følge med, det er der, at der bliver altså, så jeg er rigtig afhængig af en. Og der bliver forventet at jeg kigger på det dagligt, og det er der der bliver skrevet vigtige beskeder ik'* (respondent 2E).

Citatet viser tydeligt at behovet for telefonen, også i arbejdstiden ikke kan afvises ifølge respondenterne, det er et basalt behov.

Slutteligt bad jeg respondenterne svare på nedenstående spørgsmål på en skala fra 1-10, hvor 1 er mindst og 10 er mest:

Hvilken indflydelse har kollegaerne og det at være en del af et fællesskab på hvor længe Sofie er ansat i Neurologisk afdeling?

Respondent	1E	2E	3E	4N	5N	6N
Score	9	8	8	8	10	10

Der er stor enighed om blandt de erfarne og de nyuddannede sygeplejersker, at det at være en del af et fællesskab, har meget stor betydning for hvor længe Sofie som nyuddannet sygeplejersker er ansat i afdelingen, som også er det som teorien om generation Z peger på. Det er dog bemærkelsesværdigt at en fælles pause, som må siges at være et fundament for fællesskab, ikke bliver regnet for vigtig for fællesskabet. I hvert fald er hensynet til den enkelte og den enkeltes behov og ønsker (her konkret ved brug af mobiltelefonen), noget der vægter højere. Der er en større tendens til at de unge ønsker at prioritere fællesskabet, hvis bare de erfarne vil tage initiativet til det, for det kan være svært som ny, hvorimod de erfarne giver klart udtryk for at det er den enkeltes behov der styrer hvad man bruger sin pause til. Det kan gå hen og blive vanskeligt hvis de unge forventer at de erfarne tager initiativet til fællesskabet, og de erfarne synes det er op til den enkelte. Så risikerer man at alle til sidst sidder med hovedet nede i telefonerne uden at der føres en samtale.

#### Opsummering af analysen af fase 4 af vignetten:

Brugen af mobiltelefonen i arbejdstiden, er en af de tydeligste indikatorer på at grænserne mellem arbejdslivet og privatlivet er blevet flydende. Det er tydeligt accepteret af alle respondenter at mobiltelefonen må bruges i pauser, og inden for de regler der er på arbejdspladsen, og ingen af respondenterne angiver at brugen af mobiltelefonen kan være en hindring for udvikling af og indgåelse i fællesskabet. En af de unge respondenter angiver dog at det kan være vigtigt at lægge sin telefon væk for at tale med kollegaerne. Modsat siger en af de andre unge sygeplejersker at mobiltelefonen bruges i pausen, fordi det kan være svært at blive en del af fællesskabet og telefonen bruges som en slags værn. Hun udtrykker ønske om at de erfarne kollegaer rækker ud og trækker den unge med ind i fællesskabet.

Hvis der er regler omkring brugen af mobiltelefon i afdelingen, er det lederes opgave at håndhæve reglerne.

Alle respondenter angiver dog at de vurderer behovet for at være en del af fællesskabet som en væsentlig faktor for at fastholdes i afdelingen, dog ser de ikke umiddelbart brugen af mobiltelefonen som en hindring for fællesskabet, som må forventes opfyldt på anden vis end i en pause, eller i hvert fald på trods af brugen af mobiltelefoner.

#### 7.5 Analyse af fase 5 af vignetten

I fase 5 af vignetten beskriver jeg en situation hvor hovedpersonen efter et år i afdelingen, fortæller sine tætteste kollegaer, som også er unge nyuddannede sygeplejersker, at hun overvejer at søge nyt job da hun ikke føler hun kan lære mere i specialet og der er nogle af de erfarne kollegaer der ikke anerkender hendes faglighed. Jeg spørger respondenterne hvad de forventer at kollegaerne svarer til det. Jeg spørger samtidig hvornår de mener at hovedpersonen har lært så meget i specialet at hun ikke kan lære mere (se evt. bilag 1).

I denne fase kodede jeg efter temaerne begrænset loyalitet og personlig motivation. Fasen af vignetten var bygget op for at teste holdningen til hovedpersonens begrænsede loyalitet overfor arbejdspladsen og samtidig den personlige motivation, som begge er kendetegnene ved generation Z's motivation til at skifte job.

Noget af det der stod meget frem i gennemlæsningen af mine interviews med de unge sygeplejersker var, at de stort set ingen betydning tillagde at hovedpersonen ville skifte til en anden afdeling, pga. personlig motivation. Til gengæld fremhævede de alle i høj grad det at hovedpersonen ikke følte at hun arbejdede så godt sammen med og hendes faglighed ikke blev anerkendt af de erfarne kollegaer som årsagen til at hun ville skifte job.

Dermed skabtes et nyt tema som handlede om manglende anerkendelse fra kollegaerne. Der er en der direkte siger det på denne måde:

*'(...) det kunne godt lyde som om at hun vil skifte pga. de her kollegaer (...)'*  
(respondent 4N).

Og en anden siger:

*'(...) altså det tror jeg faktisk spiller en rigtig rigtig stor rolle, det er i hvert fald en ting jeg har lært, hvis du ikke har det godt sådan med kollegaerne, det kan have en større betydning end, for jeg tror også det er det der gør at du holder af dit arbejde det er at du har det godt på afdelingen (...)'* (respondent 6N).

Mine respondenter 'overser' det jeg forventer jeg skal have deres holdning til, nemlig at hendes begrænsede loyalitet får hende til at ville søge nyt job når hun ikke længere føler hun 'kan gøre mere for patienterne'. Men de unge sygeplejersker griber fat i anerkendelse og blive accepteret af kollegaerne og være en del af fællesskabet, som både er en grundlæggende motivationsfaktor for generation Z og en vækstmotivationsfaktor if. Maslow. Respondent 6N siger også, at det at man har det godt med kollegaerne og føler sig tryk, gør at man tør spørge om de ting man er usikker på, og det dermed kan være den måde man kan lære mere i specialet og udvikle sig på som ny.

Til gengæld er den begrænsede loyalitet nem at genfinde i empirien, hvor de unge udtrykker at de synes at hovedpersonen skal skifte job hvis hun har lyst til at prøve noget nyt, og hun ikke føler at specialet er hende. De har altså en tydelig holdning til, at den begrænsede loyalitet er ganske naturlig:

*'(...) hvis hun har et stort ønske om at skifte speciale og prøve noget nyt, så skal hun da gøre det'* (respondent 4N).

De er til gengæld alle 3 enige om, at man aldrig kan lære nok i specialet, og det dermed ikke kan være motivationen til at skifte job. En af sygeplejerskerne siger det på denne måde:

*'Det er lidt ligesom af få kørekort, du lærer jo først når du bliver sygeplejerske efter du er uddannet'* (4N).

Ifølge Maslow vil manglende dækning af vækstbehovene f. eks anerkendelse/ego behov og manglende selvrealisering være en årsag til at hovedpersonen ikke motiveres i sit job. Det vil være en årsag til at hun siger at hun ikke kan lære mere i jobbet.

De erfarne sygeplejersker lægger alle 3 vægt på at de synes det er foruroligende at hovedpersonen allerede efter et år vil søge nyt job fordi hun ikke kan lære mere i specialet.

En af dem siger således:

*'(...) mit indtryk at unge har den der meget med at jeg skal endelig, jeg skal ikke, jeg skal jo ikke gro fast, jeg skal jo videre og jeg skal hele tiden (...) udvikle mig, hele tiden opleve noget nyt' (respondent 3E).*

Hun nævner at hun oplever at de unge er rodløse og ikke bruger deres energi på at slå sig lidt ned og blive dygtige, men hele tiden søger udviklingen, og gerne uden for afdelingen i et nyt speciale. Til gengæld peger de erfarne på at man som afdeling skal være opmærksomme på det behov for udvikling som de unge har og forsøge at tilbyde dem udvikling i afdelingen, for på den måde at kunne holde på dem i specialet i længere tid. Her peger de på noget der er kendetegnende for generation Z, nemlig behovet for kontinuerlig udvikling og at de ikke trives med fastlåste rutiner.

Et tema omkring læring og læringsmiljø dukker op som en årsag til at hovedpersonen vil søge væk fra afdelingen. Især en af de erfarne sygeplejersker gentager i denne fase af vignetten ordet læring og læringsmiljø flere gange, og angiver manglende mulighed for læring og et dårligt læringsmiljø, som årsagen til at hovedpersonen vil søge væk fra afdelingen.

*'Jeg tænker at der ikke er et særligt godt læringsmiljø, i forhold til, altså fordi jeg tænker, du har været i specialet i et år, der burde være rigtig meget at lære stadigvæk. Men hvis hun ikke føler hun kan få den læring fra de erfarne kollegaer, så må der jo være noget i det læringsmiljø der kan blive bedre' (respondent 2E).*

Hun kobler altså en oplevelse af det dårlige læringsmiljø med samarbejdet med kollegaerne, ligesom de unge og angiver det dårlige læringsmiljø som årsagen til at hovedpersonen vil søge væk fra afdelingen.

Jeg var interesseret i hvordan respondenterne opfattede specialet som en afgørende faktor og jeg bad dem derfor svare på nedenstående spørgsmål på en skala fra 1-10, hvor 1 er mindst og 10 er mest:

Hvilken indflydelse har specialet på hvor længe Sofie er ansat i Neurologisk afdeling?

Respondent	1E	2E	3E	4N	5N	6N
Score	3	5	4	9	6,5	8

Der er en tydelig tendens til at de erfarne sygeplejersker ikke vurderer at specialet har den store betydning som motiverende faktor for at blive i afdelingen. De unge sygeplejersker vurderer betydningen af specialet væsentlig højere.

Især en af de erfarne sygeplejersker taler om at lære at være sygeplejerske, som noget grundlæggende frem for at lære et speciale:

*' (...) så man kan jo sige det er jo så at hun skal gøre op med sig selv, vil jeg gerne lærer en masse specialer eller vil jeg gerne være en super god og dygtig, kompetent sygeplejerske med alt hvad det indebærer' (respondent 3E).*

#### Opsummering af analysen af fase 5 af vignetten:

I denne fase kodede jeg efter begrænset loyalitet og personlig motivation. Den personlige motivation var vanskelig at genfinde i empirien, men der var flere eksempler på begrænset loyalitet som faktor.

Især var der i empirien fokus på manglende anerkendelse af de erfarne kollegaer og et dårligt læringsmiljø som årsager til at søge videre.

De erfarne sygeplejersker vurderer ikke specialet som afgørende for hvor længe hovedpersonen bliver i jobbet, men det gør de unge i højere grad. En af de erfarne italesætter 'at lære at være sygeplejerske'.

#### 7.6 Analyse af fase 6 af vignetten

I fase 6 af vignetten beskriver jeg et dilemma hvor afdelingssygeplejersken hører at hovedpersonen overvejer at søge nyt job, og hun vil gerne fastholde hende i afdelingen. Jeg spørger konkret til hvad afdelingssygeplejersken skal gøre, hvad hun skal tilbyde hovedpersonen for at få hende til at blive i afdelingen (se evt. bilag 1).

I denne fase kodede jeg efter temaerne ledelse og anerkendelse. Jeg var interesseret i at undersøge om respondenterne lagde vægt på forskellige indre eller ydre motiverende faktorer. Generation Z er kendetegnet ved ikke at motiveres af de ydre faktorer som løn og titler, de motiveres af indre faktorer som personlig motivation, som f.eks. at gøre en forskel, frihed og anerkendelse.

De unge sygeplejersker lagde vægt på at det vigtigste var at afdække sammen med hovedpersonen, hvad der skulle til for at få hende til at blive i afdelingen, afdelingssygeplejersken skulle altså tage en samtale med hende, hvilket er kendetegnene for generation Z's behov for anerkendelse og tilgængelig ledelse. De unge fremhæver faglig udvikling, gerne et kursus, frem for f.eks. løn og titler.

En af de unge sygeplejersker nævner også at det er vigtigt, at afdelingssygeplejersken fortæller hovedpersonen hvorfor hun gerne vil holde på hende i afdelingen. Fordi afdelingssygeplejersken kan se potentiale og gerne vil investere i hende, igen et tegn på at behovet for anerkendelse og løbende feedback ses som en motivationsfaktor. If. Maslow er anerkendelse er vækstbehov og dermed en motiverende faktor.

De unge sygeplejersker vender i denne del af vignetten tilbage til to emner fra de tidligere faser, som afgørende for at hovedpersonen ikke har lyst til at blive i afdelingen, og binder de to emner sammen. Hovedpersonen har ikke lyst til at blive i afdelingen, fordi der er nogle kollegaer der er 'efter hende' og ikke synes hun gør det godt nok, hvilket skyldes at hun ikke er kommet igennem hele introduktionen. Særlig tydeligt bliver vigtigheden omkring at være en del af en gruppe:

*'Jeg tror faktisk man underkender lidt hvor stor betydning det faktisk har at du skal føle dig godt tilpas på arbejdet for at du kan fastholdes'* (respondent 6N).

Der er en anden af de unge sygeplejersker der vender tilbage til temaet omkring work-life balance i denne fase af vignetten. Her nævner hun at det optimale arbejdsliv for hovedpersonen er at der er plads til hendes fritid, men primært fordi at arbejdet ellers kan komme til at fylde for meget. Altså fuldstændig som dilemmaet mellem generation Z's ønske om fleksible arbejdspladser, hvor der tages hensyn til privatlivet og deres villighed/evne til at 'leve deres arbejde' hvis de motiveres af det.

*'(...) altså så kan man godt hurtigt føle at ens arbejde er hele ens liv og så går man død i det'* (respondent 5N).

Generelt er der blandt de unge en holdning til at man som ung er svær at fastholde, fordi ønsket om at prøve noget nyt motiverer. Det er helt tydeligt, at det som er kendetegnene ved generation Z er, at de er svære at fastholde og drives af deres personlige motivation. Man kan sige at de motiveres af at få dækket deres selvrealiseringsbehov. Det skinner igennem, at det er en tydelig og accepteret forståelse omkring det at være ung på arbejdsmarkedet (blandt de unge selv).

De erfarne er fuldstændig enige med de unge i, at afdelingssygeplejersken skal skynde sig og tage en snak med hovedpersonen, for at finde ud af hvorfor hun vil stoppe i afdelingen, og tilbyde hende udvikling for at blive i afdelingen.

*'Prøve at fange hende i noget af det hun har interesseret sig for som hun selv har givet udtryk for. Se hvad der er af muligheder for, ja for noget kursus eller noget ja noget ressourceperson på et område'* (respondent 2E).

Det er tydeligt at de erfarne fokuserer på udvikling, de mener til dels heller ikke løn og færre vagter har den store betydning. Men de erfarne udtrykker også bekymring for at hovedpersonen er svær at fastholde når hun mere eller mindre allerede har besluttet at hun vil videre, så hun vil være vanskelig at fastholde uanset hvad der tilbydes.

*'Ja men man kunne også være bekymret for når hun allerede får den tanke efter et år, om hun faktisk ville have godt af at se noget andet, på et tidspunkt'* (respondent 2E).

Jeg spurgte respondenterne på en skala fra 1-10, hvor 1 er mindst og 10 er mest:

Hvilken indflydelse tror du anerkendelse af Sofies faglighed og person har på hvor længe Sofie er ansat i Neurologisk afdeling?

Respondent	1E	2E	3E	4N	5N	6N
Score	8	9	8	3	9	9

Det var en faktor som der var generel enighed om vægter meget højt med en score på 8-9 fra 5 ud af 6 respondenter. Igen harmonerer det godt med generation Z's behov for anerkendelse og dækning af vækstbehovet selvværd/ego.

Mit andet tema jeg kodede efter i denne fase var ledelse – hvor stor en betydning har det. Jeg spurgte respondenterne på en skala fra 1-10, hvor 1 er mindst og 10 er mest:

Hvilken indflydelse har afdelingssygeplejersken på hvor længe Sofie er ansat i Neurologisk afdeling?

Respondent	1E	2E	3E	4N	5N	6N
Score	9-10	8	7	8-9	8	8

Igen virkelig stor enighed om ledelsens betydning for holdningen til om hovedpersonen bliver i afdelingen. Især at ledelsen anerkender hovedpersonen er væsentligt:

*'Ja, så hun altså faktisk siger jeg kan se der er noget potentiale, vi skal bare have gjort noget for at. Ja det er vigtigt at blive anerkendt'* (respondent 5N).

#### Opsummering af analysen af fase 6 af vignetten:

I denne fase kodede jeg efter anerkendelse og ledelse. Respondenterne opfatter de to koder som sammenhængende. Altså anerkendelse skal komme fra ledelsen. Anerkendelse er vigtigt, det er ledelsen dermed også.

Anerkendelse og feedback, tæt og løbende ledelse er nogle af de faktorer der betyder meget for motivationen af de unge fra generation Z i deres job. Anerkendelse er også en vækstbehov ifølge Maslow.

Der var generel enighed blandt respondenterne om at afdelingssygeplejersken skal forsøge at fastholde hovedpersonen ved at holde en samtale og tilbyde udvikling. Men der er også en enighed om, at hun er svær at fastholde netop fordi hun er ung.

## **8. DISKUSSION**

I arbejdet med afhandlingen har jeg haft en sjælden lejlighed til at fordybe mig en problemstilling fra min daglige ledelseskontekst. Den viden jeg derved har erhvervet, vil være naturlig at inddrage

i min ledelse. Jeg kaster derfor et blik for min ledelsespraksis og de konsekvenser jeg ser at fundene i afhandlingen, har for min ledelse.

Jeg er leder for en stor medarbejdergruppe – og med en hurtigt 'blik' ud over dem, er det tydeligt at jeg har medarbejdere i alle generationer. Jeg har ikke tidligere været opmærksom på at medarbejdergruppen kunne inddeles i generationer, som har behov for at ledes forskelligt. At få denne indsigt giver mig mulighed for at ændre min ledelsespraksis, men det bliver naturligvis noget jeg skal arbejde med. Det første jeg kunne gøre, var at 'gennemgå' mine medarbejdere, så jeg på den måde får lavet en slags mental opdeling i generationer, og dermed får forståelse hvordan de motiveres forskelligt – og måske også derfor en gang imellem udfordres i samarbejdet. Det er naturligvis svært og kan også være farligt at have denne meget skematiske tilgang til sin ledelse. Måske er bevidstheden om, at de er forskellige generationer er nok?

Rekruttering og fastholdelse er en udfordring jeg konstant arbejder med. Aktuelt er den bedste måde jeg kan rekruttere medarbejdere på internt. Det vil sige blandt nyuddannede sygeplejersker fra generation Z, der har været i praktik i afdelingen eller er kommet som timelønnede. Det handler helt barsk om at slå kløerne i dem når man har muligheden for det. Derfor må jeg kaste et vigtigt blik på disse kommende medarbejdere, for hvis de overhovedet skal være interesserede i en ansættelse i mit afsnit, skal de kunne se at arbejdspladsen lever op til de forventninger de har til den.

Stiller de rimelige krav og kan vi leve op til dem?

Behovet for introduktion, fællesskab og anerkendelse er rimelige krav som jeg mener at enhver arbejdsplads og enhver leder dermed burde kunne leve op til. Men hvor meget er rimeligt. Jeg ser i stillingsannoncer hvor der annonceres efter nyuddannede sygeplejersker, at der ofte reklameres' med længere og længere introduktion. Men hvornår er nok nok, og hvornår føler de unge sig ordentlig introduceret? Det synes jeg er et dilemma vi er nødt til at diskutere – for ellers bliver det (og er det nok allerede) et konkurrenceparameter mellem arbejdsgiverne.

Behovet for fællesskabet er også et rimeligt krav at stille til arbejdspladsen, men jeg er nok nødt til at vide lidt mere om hvad det er for fællesskab de unge vil have. Er det arbejdet der skal binde os sammen i fællesskabet, eller er det private interesser, og bliver vi derfor udfordret af at de private interesser bliver betydningsfulde for at indgå i fællesskabet. Jeg føler trang til at vide noget mere.

At medarbejderne vil anerkendes, er der bestemt heller ikke noget urimeligt i, det har vi alle brug for, men generation Z har måske et større behov eller i hvert fald har de brug for mere løbende anerkendelse og feedback. De unge vil 'ses' og anerkendes dagligt og bliver motiveret af at vide at der er brug for dem på arbejdspladsen. Det kræver tid som leder – og jeg har jo også mange andre opgaver der skal varetages, så hvordan får jeg prioriteret det? Det er nok ikke nok med et klap på skulderen på vej ud ad døren...

Hvilke krav er så ikke lige så rimelige, men er krav jeg er nødt til at forholde os til hvis generation Z skal ansættes hos mig? Hvis man ser på behov for nærværende ledere og lederens tilgængelighed, er det et krav der udfordrer. Får de en god ide eller har de brug for at vende noget, sender de en SMS og forventer et svar. Der er ikke samme forståelse af arbejdstid fra 8-16, som i nogle af de



andre generationer. Deres flydende grænse mellem arbejde og fritid, mellem arbejdsliv og privatliv kommer til at udfordre mig. Jeg tror det er vigtigt at være opmærksom på dette, acceptere at det er sådan eller sætte grænser – dog med den risiko at den unge ikke accepterer dette og søger hen et andet sted hvor de får opfyldt deres behov.

Når vi er ved den flydende grænse mellem arbejdsliv og privatliv er vi også nødt til at være opmærksomme på at generation Z også motiveres af om de får opfyldt deres behov for privatlivet. Så selv om grænserne er flydende, når de selv styrer, ønsker de også at der i stor udstrækning tages hensyn til deres privatliv. Det er et af de krav, som jeg oplever at det i praksis er allermest vanskeligt at imødekomme. Selv om det er muligt at få indflydelse på egen vagtplan, kan urealistiske ønsker tit opleves. I denne afhandling, har jeg dog fået belyst at jeg ikke er det eneste der kan se denne udfordring – det kan medarbejderne (både de unge og de erfarne) i høj fra også.

Sidst men ikke mindst, selv om vi opfylder alle de krav de unge nyuddannede sygeplejersker fra generation Z har til deres arbejdsliv, så er vi måske nødt til at erkende at vi har at gøre med en generation der i høj grad er styret af deres personlige motivation, og trods vi står på bagbenene for dem, har de begrænset loyalitet, og er væk hvis noget bedre byder sig.

## 9. KONKLUSION

Formålet med denne master var at undersøge erfarne og unge sygeplejerskers holdning til hvilke motiverende faktorer der har betydning for fastholdelse af unge nyuddannede sygeplejersker fra generation Z i deres første job.

Således vurderer både de erfarne og de unge sygeplejersker, at **introduktion** har stor betydning for fastholdelse af unge nyuddannede sygeplejersker, dog er tendensen at de unge vurderer betydningen en smule højere end de erfarne. Introduktionen er vigtig for at kunne leve op til de forventninger man selv og kollegaerne har til en. Væsentligt er det at bemærke hvad de mener konsekvensen er af manglende introduktion. Her bliver alvorlige emner som overskridelse af kompetencer, fejl og stress nævnt.

Omkring temaet work-life balance opstår der et spændingsfelt. Halvdelen af respondenterne vurderer at **hensynet til fritid og privatliv** har stor betydning ift. fastholdelse af unge nyuddannede sygeplejersker. Men på den anden side er der en generel holdning både blandt de erfarne og blandt de unge til, at man som sygeplejerske ved at det er en del af jobbet at skulle tage vagter, der er fokus på løsning af opgaven. Et tema omkring retfærdighed og forskelsbehandling dukker op da både de erfarne og de unge mener at der skal tages hensyn til alles privatliv og ikke kun de unge nyuddannede. Dog mener de unge, at årsagen til at der er behov for at tage hensyn, skal tages med i betragtning.

Generation Z er kendetegnet ved at være innovative, dog er det blandt de erfarne og de unge tydeligt at de ikke anser innovation som en speciel vigtig faktor for fastholdelse. Der udspringer et tema omkring fællesskab i forbindelse med innovation, i fællesskabet ligger der anerkendelse af de gode ideer fra de unge nyuddannede sygeplejersker, men kun dem der giver mening og er

evidens for. Blandt de erfarne udspringer endnu et tema omkring innovation, nemlig forandring og forandringstræthed. De unge oplever innovation som vækst og oplever de erfarnes holdning til forandring som en hindring for denne vækst.

Alle respondenter vurderer **fællesskabet** meget højt, som faktor for fastholdelse af unge nyuddannede sygeplejersker når der spørges direkte ind til det. Det er dog vanskeligt at genfinde i empirien, hvor der opstår et spændingsfelt når fællesskabet stilles op over for brug af mobiltelefon i arbejdstiden. Her ses at behovet for dækning af private behov vægtes højere end fællesskabet. Brug af mobiltelefoner, vurderes af alle respondenter, som et naturligt og basalt behov der skal dækkes i arbejdstiden i en fælles pause, hvor der ellers er mulighed for at dyrke fællesskabet, da pausen opleves som privat tid man selv kan råde over. I dette tema ses der meget tydeligt gennem holdningen til brugen af mobiltelefonen i arbejdstiden, en udviskning af grænserne mellem arbejdsliv og privatliv.

Generation Z er kendetegnet ved at have begrænset loyalitet, og at de drives af deres personlige motivation. Den begrænsede loyalitet kommer i spil når de ikke anerkendes i deres job af deres kollegaer. Derfor er en anden faktor, der vurderes at have betydning for fastholdelse af de unge nyuddannede sygeplejersker, **anerkendelse og accept fra kollegaer**. Trygheden i fællesskabet og muligheden for læring, er afgørende for at føle sig anerkendt. Hvis man som ung ikke føler sig anerkendt af kollegaerne mister man jobmotivationen. **Den begrænsede loyalitet opleves i øvrigt som naturlig blandt de unge, som en tydelig og accepteret forståelse af at være ung på arbejdsmarkedet.**

Der var blandt respondenterne stor enighed om at fastholdelse gennem ydre faktorer såsom løn, ikke var en faktor til fastholdelse, men at anerkendelse og ledelse, og tæt sammenfletning af de to, dvs. **anerkendelse fra lederen** har stor betydning for fastholdelse af unge nyuddannede sygeplejersker. Der var enighed om at dialog med den unge nyuddannede sygeplejerske var første skridt på vejen, og **fastholdelse gennem udvikling** fremhæves også som en løsning.

Jeg er med min afhandling lykkes med at undersøge de erfarne og de unge respondentes holdning til, hvilke motiverende faktorer der er væsentlige i fastholdelsen af unge nyuddannede sygeplejersker. Nogle af faktorerne bekræfter teorien om generation Z, og andre faktorer afviger fordi der ligger forskellige spændingsfelter/dilemmaer som blokerer. Andre faktorer der burde have betydning for fastholdelse af unge nyuddannede sygeplejersker vurderes ikke at have betydning.

Resultaterne fremkommet i denne afhandling, giver mig ny viden som jeg som leder naturligvis vil anvende, både når jeg forsøger at rekruttere nye medarbejdere, men i høj grad når jeg skal arbejde på, at fastholde de medarbejdere jeg har.

## **10. REFLEKSION OVER MPG FORLØB**

Jeg har været leder i 15 år, men MPG-uddannelsen er min første officielle lederuddannelse. Derfor har uddannelsen for mig været en chance og et frirum til at dykke ned i og blive klogere på min

egen ledelsespraksis. Men jeg har også skulle lære at være studerende – det er mange år siden jeg sidst var det. Jeg har taget uddannelsen på lidt over 6 år, det har jeg gjort bevidst både for at have tid til at fordybe mig i de fag jeg tog undervejs, men også for at have tid til mit arbejde og min familie ved siden af.

Arbejdsomt er der sket meget i den periode jeg har læst på MPG. Jeg har blandt andet været vikarierende leder for en personalegruppe hvis leder blev fyret, jeg har fusioneret 2 personalegrupper, oplevet hospitalssammenlægning, fået ny ledelse, fået nye kollegaer, implementeret sundhedsplatformen og en masse andet.

Muligheden for selv at vælge fag og dermed perspektiv, som uddannelsen tilbyder, har givet mig mulighed for at tage en aktuel ledelsesudfordring og lade den være styrende for valg af moduler og dernæst den teori jeg arbejdede med i mine opgaver, og netop det har gjort at uddannelsen har givet virkelig meget mening for mig.

Mine første to moduler på uddannelsen var LFG og PUF, hvor fokus var på mig som leder. Min Neo PI-R personlighedstest viste ikke overraskende, at jeg var mere manager end leader, og ikke særlig visionær men meget praktisk i min ledelsesstil. Det er noget jeg har arbejdet med. De efterfølgende obligatoriske moduler og valgfag jeg tog, bar meget præg af at jeg i min daglige ledelseskontekst konstant var optaget af forandringer. Og i den forbindelse lærte jeg mange teorier og metoder jeg kunne overføre til mit daglige arbejde. I de seneste fag jeg har taget, har jeg atter vendt blikket mod min egen ledelse, f. eks gennem faget ledelsesretorik.

Som for mange andre, har det sidste næsten 1½ år stået i coronaens tegn, hvilket har betydet en hel ny hverdag, og nogle helt nye ledelsesudfordringer. Derfor har mit tilløb til masterafhandlingen også været langt. Da jeg i efteråret tilmeldte mig mastermodulet, var der relativ ro på 'coronasituationen' og det gav god mening at kunne fordybe mig i det projekt jeg allerede ville have fordybet mig i, i efteråret efter den oprindelige plan. Men allerede efter første workshop blev landet lukket ned igen, hvilket betød en stor mængde arbejde til mig – og mindre tid til fokus på afhandlingen.

Min proces omkring afhandlingen har været præget af, at jeg kunne have brugt endnu mere tid på afhandlingen, fordi emnet er så spændende. Desværre er afhandlingen blevet mere bagendetur end jeg havde håbet på, men nogle gange sætter hverdagen ind og det bliver det muliges kunst – og det er jo netop ikke ukendt i en ledelseshverdag.....

For mig har processen med min masterafhandling været spændende og lærerig, men hård. Jeg synes selv at jeg har valgt et superspændende og meget relevant emne fra min hverdag at fordybe mig i. Jeg synes dog processen omkring skrivningen har været vanskelig. Jeg har ikke følt mig rustet godt nok til at kunne skrive en afhandling af dette omfang, hvilket nok har gjort at jeg har arbejdet meget ustruktureret og med flere af afhandlingens dele på en gang.

Men jeg har lært af masterafhandlingen, at det at finde et emne som er spændende og relevant giver meget mere lyst til at dykke ned i emnet. Især at det er relevant – at det er en problemstilling som jeg står i til dagligt, gør det spændende at arbejde med for at blive klogere og kunne bruge det i min hverdag.

Muligheden for at tage uddannelsen over 6 år, har givet mig den tid og mulighed for refleksion og omsætning af teori til praksis som jeg har haft brug for. Jeg har lært rigtig meget om mig selv som leder, og her dermed fået en masse gode redskaber jeg kan bruge i hverdagen. Jeg har fået mange flere perspektiver på min ledelsespraksis, og jeg oplever at jeg handler meget mere velovervejet end jeg gjorde tidligere, da jeg ikke havde samme viden.

Jeg kommer til at savne at være studerende, da det har været en del af min selvforståelse så længe, men det bliver også rart at kunne slippe kravet om læring på bestemte tider og i bestemte kontekster. Men mon ikke min rejse for at udvikle mig som leder, stadig fortsætter og jeg stadig oplever at der er mulighed for læring.

## LITTERATUR- OG KILDEFORTEGNELSE

Arnold, John & Randall, Ray (2016). *'Work Psychology – Understanding Human Behavior in the Workplace'* (6. udgave). Pearson. Kap 7.

Baandrup Nielsen, Nicole (Marts 2019). *'Ledelse på tværs af generationer'*. Erhvervspsykologi, volume 17, nummer 1, marts 2019, side 4-14. Dansk Psykologisk Forlag.

Danske Professionshøjskoler, April 2020, Fakta om sygeplejerskeuddannelsen.

<https://xn--danskeprofessionshjskoler-xtc.dk/wp-content/uploads/2020/04/Fakta-om-sygeplejerskeuddannelsen-24.04.2020.pdf>

Dansk Sygeplejeråd, DSR Analyse, Juni 2018, NOTAT Fastholdelse og rekruttering af sygeplejersker i kommuner og regioner ifølge lederne.

[https://dsr.dk/sites/default/files/50/notat\\_fastholdelse\\_og\\_rekruttering\\_af\\_sygeplejersker.pdf](https://dsr.dk/sites/default/files/50/notat_fastholdelse_og_rekruttering_af_sygeplejersker.pdf)

Dansk Sygeplejeråd, DSR Analyse, Maj 2019, NOTAT Introduktionsforløb til nyuddannede sygeplejersker.

[https://dsr.dk/sites/default/files/50/notat\\_introduktion\\_af\\_nyuddannede\\_spl\\_hjemmeside.pdf](https://dsr.dk/sites/default/files/50/notat_introduktion_af_nyuddannede_spl_hjemmeside.pdf)

Dansk Sygeplejeråd, 21.6.2018, Manglen på sygeplejersker skal nu undersøges.

<https://dsr.dk/politik-og-nyheder/nyhed/manglen-paa-sygeplejersker-skal-nu-undersoeses>

Ejrnæs, Morten & Monrad, Merete (2012). *'Vignetmetoden - Sociologisk metode og redskab til faglig udvikling'*. Akademisk Forlag: København.

Finansministeriet, Beskæftigelsesministeriet, Undervisningsministeriet, Uddannelses- og Forskningsministeriet og Sundheds- og Ældreministeriet, December 2018, Kortlægning af rekrutteringsudfordringer for social- og sundhedspersonale og sygeplejersker i kommuner og regioner.

<https://www.uvm.dk/publikationer/2018/181214-kortlaegning-af-rekrutteringsudfordringer-for-social-og-sundhedspersonale>

Finansministeriet, Regeringen og Danske Regioner, 10. Januar 2020, Aftale om flere sygeplejersker mellem regeringen og Danske Regioner.

[https://fm.dk/media/18006/aftale\\_om\\_flere\\_sygeplejersker\\_mellem\\_regeringen\\_og\\_danske\\_regioner\\_a.pdf](https://fm.dk/media/18006/aftale_om_flere_sygeplejersker_mellem_regeringen_og_danske_regioner_a.pdf)

Justesen, Lise & Mik-Meyer, Nanna (2010). *'Kvalitative metoder - i organisations- og ledelsesstudier'*. Hans Reitzels Forlag.

Järvinen, Margaretha & Mik-Meyer, Nanna (2017). *'Kvalitativ analyse - Syv Traditioner'*. Hans Reitzels Forlag. Kap 1.

Krautwald, Alexandra (2018). *'Unge generationer på arbejde – vejen til et anderledes rigt liv'*. Dansk Psykologisk Forlag.

Launsø, Laila, Rieper, Olaf & Olsen, Leif (2017). *'Forskning om og med mennesker - Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskning'* (7. udgave). Munksgaard: København.

Loft, Mia Ingerslev & Jensen, Claus Sixtus (Juni 2020). *'What makes experienced nurses stay in their position? A qualitative interview study'*. Journal of Nursing Management.

Sløk, Camilla (2020). *'Magt og omsorg i det eksistentielle lederskab'*. Dansk Psykologisk Forlag.

World Health Organization, WHO news, 7. April 2020, WHO and partners call for urgent investment in nurses.

<https://www.who.int/news/item/07-04-2020-who-and-partners-call-for-urgent-investment-in-nurses>

## **BILAGSFORTEGNELSE**

Bilag 1: Vignet

Bilag 2: Transskriberet interview med respondent 1E

Bilag 3: Transskriberet interview med respondent 2E

Bilag 4: Transskriberet interview med respondent 3E

Bilag 5: Transskriberet interview med respondent 4N

Bilag 6: Transskriberet interview med respondent 5N

Bilag 7: Transskriberet interview med respondent 6N