

## **Mestringsorientert ledelse mellom struktur og relasjon**

-med utgangspunkt i 10-faktor medarbeiderundersøkelse

Merete Kielland

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet høyskole

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Veileder: Harald Askeland

Antall ord: 23169

2. mai 2017 kl 15.00

## Sammendrag

Temaet i denne studien er hvordan mestringsorientert ledelse utfordres av kontekst. Medarbeiderundersøkelser har som hensikt å gi organisasjonene et mål på hvordan de fungerer og dermed i etterkant av undersøkelse kunne bidra til å videreutvikle organisasjonen. Ansattes oppfattelse av lederrollen måles i slike undersøkelser og 10-faktor som dette studiet tar utgangspunkt i, er ikke noe unntak. Målet med dette studiet er å se på hvorvidt 10-faktor medarbeiderundersøkelse bare baseres på et aktørperspektiv eller også tar høyde for at ledelse må forstås innenfor konteksten ledelse utøves i. Deretter ønsker jeg å problematisere/ drøfte temaet ut fra funnene i studiet.

Problemstilling for oppgaven er:

*Hvilke faktorer synes å påvirke mellomlederes muligheter til å utøve mestringsorientert ledelse og opplever ansatte at det er sammenheng mellom mestringsorientert ledelse og kompetansemobilisering?»-med bakgrunn i funn fra 10-faktor medarbeiderundersøkelsen.*

Veiledende forskningsspørsmål gjennom oppgaven er:

- I hvilken grad påvirker organisasjonsstrukturen mellomledernes mulighet for utøvelse av mestringsorientert ledelse
- Ser en sammenheng mellom kompetansemobilisering og mestringsorientert ledelse eller er det andre faktorer som påvirker muligheten til å få brukt kompetansen?

Studiet gjennomføres i egen kommune og dels i egen organisasjon dette medfører at som forsker går jeg inn i denne studien med en forforståelse av problemstillingen jeg vil belyse, prosjektet har derfor en hypotetisk- deduktiv tilnærming til feltet. Som rammeverk for studiet har jeg benyttet to sentrale perspektiver, struktur/systemperspektiv og medarbeiderperspektiv.

Med 10-faktor medarbeiderundersøkelsens spørreskjema som utgangspunkt for datamaterialet som brukes i analysearbeidet, vil datamateriale bygge på kvantitative data.

Studiet utforsker hvorvidt kontrollspenn, rammebetingelser og nærhet/avstand til leder kan synes å påvirke ansattes opplevelse av mestringsorientert ledelse. Det er en antagelse om at andre faktorer enn lederegenskaper påvirker i negativ retning.

Studiet har for lite data til at funnene kan konkludere samtidig gir problemstillingen og tendensene som er funnet i kommunen forskningen tar utgangspunkt i, noen klare tendenser. Stort kontrollspenn og nærhet /avstand til leder påvirker ansattes opplevelse av leder, i denne sammenhengen betegnet som mestringsorientert ledelse. Samtidig rapporterer ikke ansatte i denne kommunen at kompetansemobilisering i stor grad er avhengig av om de opplever leder som mestringsorientert eller ikke.

Funnene tyder på at når en skal måle en organisasjons ``status`` er det viktig å få med begge perspektivene i analysearbeidet. Slik kan det videre arbeides med å utvikle lederne og resten av organisasjonen.

## Forord

Denne masteroppgaven i verdibasert ledelse setter sluttstrek for mange år med studier. Fire år er lenge når en skal holde fokus på studier og full jobb samtidig som livet rundt en krever oppmerksomhet. Denne oppgaven er beviset for at det er mulig om man bare ser en eksamen om gangen og tenker at med små skritt kommer man langt dersom en bare fortsetter å gå.

Jeg skylder min arbeidsgiver stor takk for å ha gitt meg støtte og lagt forholdene til rette slik at det har vært mulig å fullføre et til tider krevende studie i tillegg til full jobb som leder. Familien har stått på sidelinjen og heiet meg videre når skrittene ble tunge og målet så ut til å være umulig å nå. Takk for at dere tror på meg og har tålt å høre min klagesang når jeg var sliten.

Det har vært fint å være student på VID-Diakonhjemmet. Som student på VBL har jeg deltatt på mange inspirerende forelesninger, blitt kjent med dyktige lærere og medstudenter. Takk alle sammen for inspirasjon, kunnskap og nye perspektiver ikke bare på ledelsesfaget men også på livet. Jeg vil også rette en spesiell takk til veileder Harald Askeland for gode innspill og motivasjon i arbeidet med denne oppgaven.

Jeg har lært mye på denne reisen. Ikke bare faglig men også om meg selv og min egen kapasitet. Nå er veien gått og målet nådd, det kjennes fantastisk!

Risør 02.05.2017

*Merete Kielland*

## Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning	s.5
	1.1 Problemstilling	s.6
	1.2 Oppgavens struktur	s.7
2.0	Metode	s.8
	2.1 Forskningdesigner	s.8
	2.2 Valg av metode	s.9
	2.1.1 Presentasjon av prosjekt og studieenhet	s.9
	2.2.2 10-Faktor	s.12
	2.2.3 Gjennomføring av undersøkelsen	s.15
	2.2.4 Reliabilitet og validitet	s.16
2.3	Forskningsetikk	s.17
	2.3.1 Å forske i egen organisasjon	s.17
	2.3.2 Avstand/ nærhet for leder med hensyn til svarene	s.18
3.0	Teori	s.19
	3.1 Hva er ledelse og hvilke faktorer er av betydning	s.19
	3.2 Relasjonsorientering i ledelse	s.23
	3.2.1 Kompetansemobilisering	s.23
	3.2.2 Mestringsorientert ledelse	s.24
	3.3 Strukturperspektivet	s.25
	3.3.1 Kontrollspenn	s.30
	3.3.2 Handlingsrom	s.30
	3.4 Ledelse av kunnskapsmedarbeidere	s.32
4.0	Analyse	s.33
	4.1 Oppsummering av funn	s.39
5.0	Drøfting	s.40
	5.1 Betraktning om funnene	s.41
	5.2 Drøfting av utøvelse av lederrollen	s.42
	5.2.1 Betingelser for ledelse i offentlig sektor og ledelse av kunnskapsmedarbeidere	s.42
	5.2.2 Ledelse og handlingsrom	s.46
	5.2.3 Ledelse og kontrollspenn	s.48
	5.3 Mestringsorientert ledelse og kompetansemobilisering	s.52
	5.4 Utfordringer med bruk av 10-faktor medarbeiderundersøkelsen	s.54
	5.4.1 Oppfølging etter medarbeiderundersøkelsen	s.55
6.0	Oppsummering og avslutting	s.57
	Litteraturliste	s.59
	Vedlegg	s.62

## **Innledning**

Min bakgrunn for denne oppgaven er nysgjerrighet omkring hva som former, preger og påvirker lederrollen for mellomledere i kommunehelsetjenesten. Jeg har mange års erfaring som sykepleier, fagsykepleier og etterhvert leder innen kommunehelsetjenesten og eldreomsorgen. I løpet av disse årene har jeg sett hvordan tjenesten har endret seg.

Ulike reformer har blitt gjennomført, - den siste samhandlingsreformen. Pasientgruppen har endret seg både som gruppe og i alder. Tidligere var den «tradisjonelle» tjenestemottakeren en eldre dame eller mann som fikk tildelt tjenester fordi helsen skrantet litt. Nå er dette bildet endret drastisk og man kan ikke lenger betegne kommunehelsetjenesten som eldreomsorg. Omsorgstjenesten har i dag tjenestemottakere i alle aldre og det er gruppen under 67 år som har økt mest. Disse er i stor grad brukere av hjemmetjenestene mens gruppen over 80 er overrepresentert i sykehjem. Kommunehelsetjenesten har gått fra i stor grad ha fokus på institusjonsplasser til nå å ha godt utbygde hjemmetjenester (St.mld,29, 2012-2013).

Samhandlingsreformen har medført at pasienter skrives raskere ut fra sykehusene med del betydelig behov for både behandling, rehabilitering, pleie og omsorg. Deler av behandlingsopplegget flyttes således ut i kommunehelsetjenesten og både sykehjemtjenesten og hjemmetjenesten må ta ansvar for behandlingsopplegg som tidligere var forbeholdt sykehusene. Dette stiller endrede krav til kompetanse både for ansatte i direkte pasientkontakt og til lederne som har personalansvar samtidig som de skal planlegge og koordinere tjenestene.

Samtidig som tjenestene endres opplever mellomledere ofte at rammebetingelsene og handlingsrommet lederne skal operere innenfor er de samme som før. De økonomiske rammene øker ikke like mye som antallet tjenestemottakere og det må vektlegges å bygge tjenester som er kostnadseffektiv samtidig som de er kvalitative gode. Nye løsninger, ny teknologi krever endringer i organisering og rutiner og mange faggrupper med ulik faglig verdiforankring skal samarbeide. Mellomlederne blir dermed stående i krysspresset mellom politiske føringer og ansattes ønsker og behov.

Ledere blir karakterisert og vurdert de blir likt eller ikke likt, noen ganger er det noe midt imellom, men uansett hvordan leder oppfattes har ledere betydning for organisasjonens resultater og ansattes trivsel. Ledelse er å gi retting og påvirke i en sosial samhandling med mange aktører. Det er en fragmentert rolle med mange og ofte ulike, noen ganger uforenelige interesser. I medarbeiderundersøkelser får leder i stor grad målt hvordan ansatte oppfatter deres lederevne og lederstil. Har en tatt på seg en lederrolle må en tåle å bli sett i kortene, leve med at det ikke alltid er mulig å leve opp til lederidealene. Samtidig er det riktig å se på slike målinger med et kritisk blikk for hva er det egentlig som måles og i hvilken grad påvirkes lederevnen av kontekst?

Jeg ønsker i denne oppgaven å belyse strukturelle og eventuelle organisatoriske betingelser som kan påvirke, gi utfordringer og gi muligheter i utøvelsen av mestringsorientert ledelse.

Risør kommune har i mange år hatt stort fokus på å utvikle en verdibasert organisasjon med sterk forankring i kommunens verdidokument. Ansatte ses på som organisasjonens viktigste ressurs og i omsorgsenheten har det blitt lagt ned store ressurser i kompetansehevende tiltak. Lederne er opptatt av at ansatte skal ha god arbeidsforhold og at tjenesten skal være kvalitativt god. Brukerundersøkelser viser at brukerne er godt fornøyd med tjenestene kommunen tilbyr og i 2016 kom kommunen på 8 plass i kommunebarometeret for eldreomsorg (Kommunalrapport, 2016).

I lys av dette gjennomført kommunen medarbeiderundersøkelsen 10 faktor som erstattet

tidligere undersøkelser fra Bedre Kommune. KS har utarbeidet denne i samarbeid med Linda Lai. Begrunnelse for å satse på 10-faktor er at denne i større grad enn tidligere undersøkelser er utviklingsbasert med fokus på innsatskriterier som sammen med hverandre er viktige for å utvikle en organisasjon. Medarbeiderundersøkelsen er en del av kommunens overordnede HMS arbeid.

Som problemstillingen beskriver danner 10-faktor medarbeiderundersøkelsen grunnlag for denne studien. Siden dette er en ny medarbeider undersøkelse synes jeg det er spennende å ta et litt kritisk blikk på hva en måler i denne formen for undersøkelser.

Fokuset i 10 faktor ligger på ansattes opplevelse og har således et aktørperspektiv av forhold i organisasjonen. Det jeg ønsker å se på i denne oppgaven er hvorvidt strukturelle forhold i organisasjonene påvirker ansattes opplevelse av mestringsorientert ledelse og i så fall hva kan forklare dette.

Selv i en velfungerende organisasjon vil der være uenigheter som kan farge hvordan man svarer på slike undersøkelser. Lederne måles av sine medarbeidere gjennom medarbeiderundersøkelsen men hvilke kriterier og grunnlag måles de etter? Hvilke rammebetingelser opererer lederne under og ligger forholdene til rette for utøvelse av mestringsorientert ledelse i organiseringen.

Hensikten med oppgaven blir således å se på hvordan, strukturelle forhold, rammeforhold og kontrollspenn kan påvirke leders mulighet til å være mestringsorienterte, og ansattes syn på hvorvidt ledere oppleves mestringsorientert. Er dette en undersøkelse som ukritisk eger seg til å gi ansatte mulighet til å måle lederne. eller er det andre kriterier, eller faktorer som må legges til grunn for en slik vurdering. Jeg vil også forsøke belyse om sammenhengen mellom mestringsorientert ledelse og kompetansemobilisering synes å gjelde i en organisasjon som har satset nettopp på kompetanseutvikling for sine ansatte. Dette fordi Linda Lai hevder at en av forutsetningene for kompetansemobilisering nettopp er mestringsorienterte ledere.

Med basis i dette tar jeg utgangspunkt i to perspektiver innenfor organisasjon og ledelses fag nemlig aktør/medarbeiderperspektivet og struktur/organisasjonsperspektivet når jeg formulerer min problemstilling for studiet.

## **1.1 Problemstilling**

Problemstillingen i et forskningsprosjekt er det som begrunner, definerer og avgrenser hva som skal undersøkes. Den må være tydelig slik at den gir retningslinjer for hvilke metodiske og faglig valg som ligger til grunn for forskerens prosjekt(Thagaard, 2013).

Min problemstilling tar utgangspunkt i en hypotese om at organisasjonsstrukturen påvirker mellomleders muligheter og handlingsrom i forhold til å utøve mestringsorientert ledelse og jeg har utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- I hvilken grad påvirker organisasjonsstrukturen mellomledernes mulighet for utøvelse av mestringsorientert ledelse
- Ser en sammenheng mellom kompetansemobilisering og mestringsorientert ledelse eller er det andre faktorer som påvirker muligheten til å få brukt kompetansen?

Med grunnlag i disse forskningsspørsmålene har studiet fått følgende problemstilling:

*Hvilke faktorer synes å påvirke mellomlederens muligheter til å utøve mestringsorientert ledelse og opplever ansatte at det er sammenheng mellom mestringsorientert ledelse og kompetansemobilisering?»-med bakgrunn i funn fra 10-faktor medarbeiderundersøkelsen.*

## **1.2 Oppgavens struktur**

### Kapitel 1

Kapitel 1 omhandler bakgrunn for studiet og begrunnelse for valg av tema. Til slutt i dette kapitlet følger forskningsspørsmål og problemformulering.

### Kapitel 2

Dette kapitlet omhandler fremgangsmåten som er brukt for å få data som belyser problemstillingen. Valg av forskningsdesign, begrunnelse for valg av metode, presentasjon av prosjekt og studieenhet, beskrivelse av 10-faktor samt gjennomføring av undersøkelsen belyses. Videre gjøres rede for reliabilitet, validitet, utfordringer vedrørende forskningsetikk og det å forske i egen organisasjon.

### Kapitel 3

Kapitel 3 er oppgavens teorikapittel. Her presenteres teori som er relevant i forhold til 10-faktor og Linda Lai's forskning. Ulike sider vedrørende ledelse med utgangspunkt i de to perspektivene, relasjonsorientering og strukturorientering belyses. Aktuell teori for å belyse dette trekkes frem og denne teorien danner videre grunnlag for analyser og drøfting.

### Kapitel 4

I denne delen av oppgaven presenteres funn som har relevans i forhold til forskningsspørsmålene. I analysen brukes data som hentet ut fra det kvantitative materialet i 10-faktor medarbeiderundersøkelsen. Dataene er systematisert i ulike tabeller og analysen har som hensikt skissere opp funnene som er utgangspunktet for drøftingen.

### Kapitel 5

Kapitel 5 tar opp funn fra analysekapitlet og har som hensikt å belyse funnene opp mot teori og tematisere disse opp mot forskningsspørsmål og problemstilling. Bruk av 10-faktor medarbeiderundersøkelsen blir også problematisert og diskutert i dette kapitlet.

### Kapitel 6

Dette er et oppsummering og avslutningskapittel. Her blir generelle betraktninger omkring funnene oppsummeres i lys av oppgavens problemstilling.

## 2.0 Metode

I samfunnsvitenskapen søkes der informasjon om hvordan forstå den sosiale virkeligheten. Dette kan en ved å samle inn data, analysere og tolke disse ved å benytte en strigent fremgangsmåte-metode (Johannessen et. al, 2010).

Dette studiet tar sikte på å belyse i hvilken grad ansatte opplever at lederne utøver mestringsorientert ledelse samt om organisasjonsstruktur og rammebetingelser synes påvirke leders mulighet til å være mestringsorienterte.

I dette kapitlet vil jeg beskrive fremgangsmåten som er brukt for å få data som kan svare på problemstillingen. Studiets overordnede forskningsdesign vil bli gjort rede for, deretter vil valg av metode, studieenhet, begrunnelse for valg av problemstilling og prosjekt bli beskrevet. Siden 10-faktor medarbeiderundersøkelsen er utgangspunktet for dette prosjektet vil denne undersøkelsen og hvordan medarbeider undersøkelsen ble gjennomført bli gjort rede for. Til slutt i kapitlet vil studies reliabilitet, validitet, forskningsetikk og utfordringer ved det å forske i egen organisasjon belyses.

### 2.1 Forskningsdesign

I samfunnsvitenskapelig forskning vil man undersøke en bit av virkeligheten. Begrepet metode betyr å følge en definert vei mot mål, hvordan en systematisk går frem for å innhente informasjonen og ikke minst hvordan disse dataene analyseres og tolkes. Valg av forskningsdesign er avhengig av hva og hvem som skal undersøkes, tidsperspektiv og antall respondenter. Kvalitative og kvantitative metoder gir helt ulike data. Der kvantitative data gir forståelse av sosiale prosesser, kontekst og totalsituasjon vil kvalitative data fokusere på mange enheter, antall, mengde og utbredelse. Kvantitative metoder er strukturerte, svarene man får kan generaliseres og telles. Problemstillingen styrer valg av metode og design. (Johannessen et.al).

Kvantitativ forskning bygger på et positivistisk forskningsideal som legger til grunn at alle samfunnsfenomener kan undersøkes med en samfunnsvitenskapelig metode. Forskning i et slikt ideal konsentrerer forskning omkring data som kan måles og registreres. Begrunnelsen for at dette er en god måte å forstå sosiale fenomener på er at forsker ikke deltar i feltet som studeres og dermed ikke påvirker resultatet. Kritikken mot dette synet fokuserer på at sosiale fenomener ikke alltid kan telles og måles fordi samspill mellom mennesker foregår i en kontekst og for å forstå disse må en snakke med menneskene som deltar og tolke det som skjer (Johannessen et.al, 2010).

Mitt utgangspunkt for dette studiet er bygget på en forforståelse av hvordan ansatte opplever lederne i organisasjonen og hvordan organisasjonen kan påvirke ledernes muligheter til å utøve mestringsorientert ledelse. Denne forforståelsen er bygget på erfaring, teori og tidligere forskning. Dette gir meg en hypotetisk- deduktiv tilnærming til feltet.

En hypotese er en forhånds oppfatning- noe som er antatt, av hva en venter å finne gjennom en undersøkelse og kan brukes for å utvikle eller avkrefte teorier. Hypoteser testes gjennom empiriske data slik at generelle oppfatninger verifiseres eller i det minste styrkes (Johannessen et.al, 2010).

Jeg har i dette prosjektet brukt 10-faktor medarbeiderundersøkelse som bakgrunn for mitt arbeid. Dette er en kvantitativ undersøkelse. Med svar fra denne undersøkelsen ønsker jeg å se



på hvordan ansatte i kommunen måler ledernes grad av mestringsorientert ledelse, om utøvelsen av mestringsorientert ledelse synes å bli påvirket av organisasjons struktur og i hvilken grad dette synes påvirker kompetansemobiliseringen. I tillegg trekker jeg også frem fleksibilitetsvilje for å belyse ansattes vurdering av seg selv versus leder.

## **2.2 Valg av metode**

Tidsperspektivet påvirker metodevalget - skal undersøkelsen gjennomføres i en kort eller lang periode. Ved kvantitative undersøkelser får en «harde» data som kan telles. Kvantitative studier gir forsker en større avstand til kilden, undersøkelsen er sterkt strukturert og svarene man får er avhengig av hvordan spørreskjemaet er konstruert (Johannessen et.al, 2015) .

Problemstillingen min ser på ansattes oppfatning av forhold omkring mestringsorientert ledelse og bruk av kompetanse. Fordi jeg ønsker å kartlegge omsorgstjenestens generelle oppfatning, tar jeg utgangspunkt i et relativt stort antall respondenter. Perioden for gjennomførelse er kort og studie er således et tverrsnittstudie der jeg bruker spørreskjema som datainnsamlingsmetode. Dette utgangspunktet gir grunnlag for en kvantitativ undersøkelse.

Ved å velge en kvantitativ tilnæringsmetode vil jeg som skrevet innledningsvis kunne få frem utbredelse og antall i motsetning til en kvalitativ metode som fremhever meninger og prosesser. Kvantitativ metode er også slik jeg forstår det egnet fordi tidsaspektet for undersøkelsen er kort. I tillegg til dette forsker jeg i egen organisasjon og til dels også egen avdeling. Dette medfører et behov for å kunne distansere seg fra svarene og innta en nøytral rolle i forskningsprosjektet.

Spørreskjema er en vanlig brukt metode for å innhente svaralternativer, kvantitative data. Ved en slik metode samler man inn data ved faste spørsmål og oppgitte svaralternativ.

Temaet jeg er interessert i er målt ved hjelp av kvantitative data. Ofte er det i kvantitative analyser og kombinerte variabler fra flere enkeltvariabler. Dette er tilfellet i 10-faktor hvor der stilles flere spørsmål om samme fenomen (indeks), og svarene summeres slik at hver enkelt respondents svar på denne indeksen blir gjennomsnittet som genereres til svar på enhetsnivå (Johannessen et.al, 2010)

Som jeg nevnte tidligere i dette kapitlet ønsker jeg å se på ansattes opplevelse av forhold på arbeidsplassen og da med utgangspunkt i to av faktorene målt i 10-faktor. Dette er en undersøkelse med fokus på nettopp opplevelsen av ulike holdninger, men Linda Lai ser ikke på de strukturelle forholdene/ konteksten som også kan påvirke ledernes handlingsrom. Siden jeg vil se disse to tingene opp mot hverandre vil svarene fra undersøkelsen struktureres og settes opp i ulike skjemaer.

### **2.2.1 Presentasjon av prosjekt og studieenhet.**

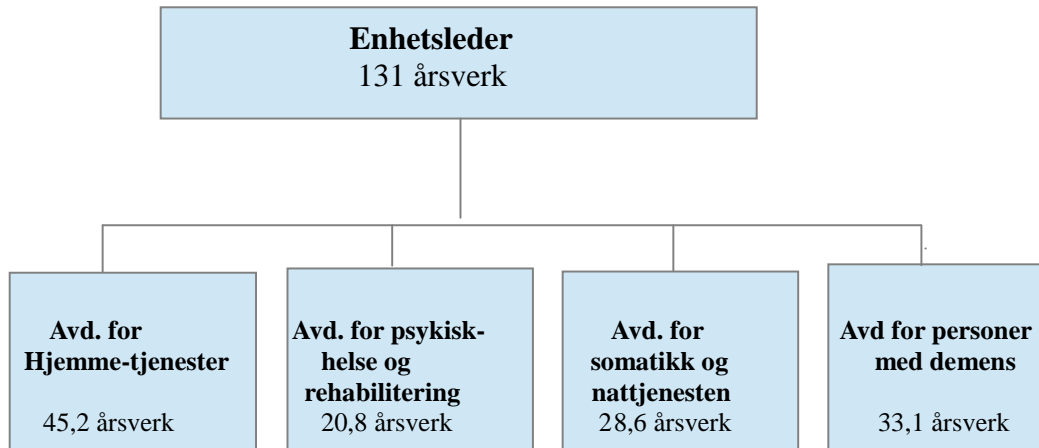
Prosjektet mitt tar utgangspunkt i om organisatoriske forhold påvirker muligheten for utøvelse av mestringsorientert ledelse. Dessuten ønsker jeg å se om ansatte i organisasjonen opplever å få brukt egen kompetanse.

Jeg finner disse to faktorene interessante å forske på fordi fokuset på hva som er god ledelse og hva som skal til for å motivere ansatte er stort. Ofte knyttes dette til hvordan nærmeste leder skal være og opptre, samtidig som lederne i praksisfeltet opplever at rammebetingelsene utfordrer muligheten til å utøve det som ses på som ideell ledelse.

Mitt utgangspunkt er i dette prosjektet er egen organisasjon og med det mener omsorgsenheten med sine 131 årsverk. Enheten består av hjemmesykepleietjeneste, psykisk helse,- og rehabilitering, avdeling for personer med demens, somatisk avdeling og natttjenesten.

I tillegg vil jeg i noen grad trekke inn andre enheter i kommunen slik at jeg får et større datamateriale/sammenlikningsgrunnlag og dermed kunne få et bredere grunnlag til å se tendenser.

**Figur 1:**  
**Kart over Omsorgsenheten i Risør kommune**



De som svarer i undersøkelsen er alle ansatte med fast ansettelse uavhengig av stillingsbrøk. Organisasjonen har ulik bruk av deltidstillinger. Variasjonen er størst der personalet går todelt turnus dag-kveld. Her varierer ansettelse prosenten fra 11 % -100 % stillinger med hovedvekt på stillinger omkring 50 %. Noen av disse er rene helge vikarer men de fleste av disse tar vikarvakter også i uken. Nattevaktene går turnus bare på natt. De har en stillingsbrøk på omlag 60 %, også disse tar endel ekstravakter utover sin stilling, da fortrinnsvis nattevakter.

Enheten har generelt lite ufaglært personell. Ingen ufaglærte ansettes lenger i faste stillinger. Hovedandelen av ansatte har utdanning som hjelpepleier/helsefagarbeider. Blant høyskole utdannet personale er hovedvekten sykepleiere, mange av disse har videreutdanning på ulike nivåer.

I tillegg til de som går turnus har enheten enkelte ansatte som går rene dagstillinger. Dette er stort sett personer i lederstillinger og tilknyttet administrasjonen samt fysio/ ergoterapeuter og ansatte på kjøkken/ vaskeri.

Lederne i organisasjonen har rene administrative stillinger med ansvar for personal, økonomi, fag og drift. Avhengig av størrelsen på driften har lederne en eller to fagsykepleier(e) tilknyttet avdelingen. Disse bistår avdelingslederne med å ivareta avdelingens faglige innhold.

Totalt har enheten ansvar for og organiserer følgende funksjoner:

- Hjemmehjelp
- Hjemmesykepleien
- Omsorgslønn
- BPA (brukerstyrt personlig assistanse)
- Trygghetsalarmer
- Psykisk helse
- Miljøtjenester
- Rehabilitering
- Fysioterapi
- Ergoterapi
- Ambulerende vaktmester
- Syn -og hørselskontakt
- Dagsenterdrift
- Dag-sog aktivitetssenter
- Kjøkkendrft
- Vaskeri
- Kantine
- Matombringing
- Boligdeling
- Sykehjemsplasser
- Legetjenester

Som listen viser er tjenesteområdet stort. Mange faggrupper skal daglig samarbeide for å gi kvalitative gode tjenester til enhetens over 300 brukere. Dette stiller krav til både organisering og ledelse.

Omsorgsenheten har de siste årene vært i stadig endring vi har redusert årsverk. I 2002 hadde omsorgsenheten 140 årsverk og ca. 300 brukere. I 2017 har omsorgsenheten 131 årsverk og ca. 500 brukere. Et av grepene som er gjort er å bygge opp og styrke hjemmetjenesten fremfor å bruke mye ressurser på tunge institusjonstjenester. I 2002 hadde kommunen 92 institusjonsplasser. I 2016 har kommunen 62 institusjonsplasser.

Som følge av blant annet samhandlingsformen, levekår og demografi opplever enheten større press på sine tjenester. Pasientene som utskrives fra sykehuset er ofte yngre, sykere og med mer komplekse sykdomsbilder enn tidligere. De siste 10-12 årene har omsorgsenheten hatt en økning av antall pasienter på 80 +. Den største økningen ser en på pasienter under 67 år. Dette medfører at de ansattes kompetanse utfordres samtidig som en skal drifte kostnadseffektivt. Kostratall bekrefter at enheten driver kostnadseffektivt og dette får vi i stor grad til fordi det de siste årene har vært fokus på utvikling av godt organiserte hjemmetjenester. Dette har redusert behovet for dyre institusjonsplasser. De institusjonsplassene som er tilgjengelig har i stor grad rom for å møte raske endringer når behovet er der. (Risør kommune, 2017).

En annen måte å imøtekomme økende krav på er kompetanse, dette har enheten tatt konsekvensen av. Organisasjonen har i flere år satset på de ansattes kompetanseutvikling gjennom formelle utdanningstilbud. Dette styres ut fra enhetens kompetanseplan og det behovet organisasjonen til en hver tid ser nødvendig å fornye, på fagarbeider og høgskole nivå. Det har blitt brukt mye ressurser på dette og de ansatte har fått gode vilkår når de søker om å få gå ulike utdanningsløp.

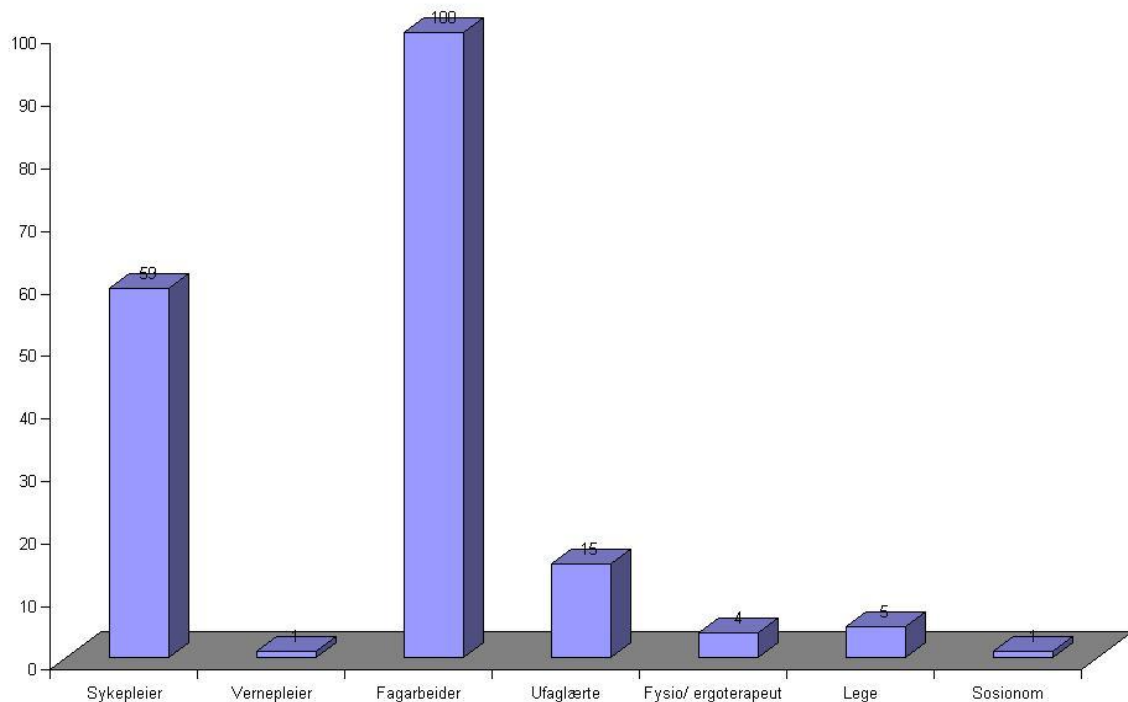
Omsorgsenheten har således de siste årene bygd opp en god kompetansebeholdning med stor andel ansatte som innehar formell utdanning og et lavt antall ufaglærte ansatte i faste

stillinger. Det er også et aktivt fagmiljø der enheten samarbeider med ulike utdanningsinstitusjoner som videregående skoler, høyskoler og opplæringskontoret som har ansvar for lærlinger. De ulike avdelingene har til en hver tid inne elever, lærlinger og studenter i ulike utdanningsløp.

Enhetsens fordeling av faggrupper (kompetansebeholdning) vises i figur 2.

## Figur 2

Helse og omsorgsenhetens prosentvise fordeling av ulike faggrupper ser slik ut :



(Risør kommune, 2016)

En av utfordringene vil i denne forbindelse være om kompetansen organisasjonen investerer i blir brukt, eller om den blir liggende som «død» kapital. Hvordan opplever de ansatte i omsorgsenheten at det er og mener de at lederne legger forholdene til rette for kompetansemobilisering? Kan det se ut som kompetansemobilisering er avhengig av mestringsorienterte ledere?

### 2.2.2 10- Faktor

For å få svar på min problemstilling har jeg valgt å ta utgangspunkt i 10-Faktor medarbeiderundersøkelse og Lina Lai/s forskning innenfor området kompetansemobilisering, kompetanseledelse og utvikling.

10 Faktor bygger på et spørreskjema utviklet av Linda Lai, professor ved Handelshøyskolen BI Oslo i samarbeid med KS (Fletre og Frydenlund, 2016)

Studier som omhandler hva ledere faktisk gjør i sin arbeids hverdag er gjort innenfor ledelsesforskning og det viser seg at idealforestillingene er langt fra virkeligheten. For det første arbeidere ledere i gjennomsnitt mer enn andre arbeidstakere, de må omstille seg og skifte oppmerksomheten ofte, de har en viss valgfrihet i forhold til arbeidsoppgaver samtidig som organisasjonsmessige rutiner begrenser disse valgmulighetene. De emosjonelle og sosiale kravene til lederrollen er mange og lederes arbeidssituasjon er ofte preget av usikkerhet og

motstridene forventninger (Strand, 2012).

Med bakgrunn i denne kunnskapen og med utgangspunkt i problemstillingen for studiet opplever jeg det er relevant å trekke frem de to faktorene som er valgt her nemlig mestringsorientert ledelse og kompetansemobilisering for å problematisere dette. Grunnen til valget, er at undersøkelsen måler ansattes opplevelse av et lederideal, samtidig som undersøkelsen slik jeg ser det, ikke tar høyde for om organisasjonsstrukturen påvirker mulighetsrommet leder har. I tillegg ønsker jeg i noen grad å se om ansatte ser egen innsats annerledes enn leders ved å trekke frem fleksibilitetsvilje.

10-faktor er en utviklingsorientert medarbeiderundersøkelse. Den er forskningsbasert og spørsmålene er validerte. De ti faktorene som er valgt ut i denne undersøkelsen har betydning i forhold til å oppnå gode resultater i organisasjonsutvikling.

Faktorene måler dels medarbeidernes oppfatning av forhold som er viktige på arbeidsplassen og dels medarbeidernes holdninger til egen jobb. (Lai, 2015).

### Tabell 1:

De ti faktorene som det måles på er (Lai, 2015: 4):

Faktorer	Hva måles
1. Oppgavemotivasjon	Motivasjon for oppgaven i seg selv («indre motivasjon»).
2. Mestringstro	Tiltro til egen jobbkompetanse og mestringsmuligheter.
3. Selvstendighet	Opplevd tillit og mulighet til å jobbe selvstendig («autonomi»).
4. Bruk av kompetanse	Opplevd bruk av egen kompetanse («kompetansemobilisering»).
5. Mestringsorientert ledelse	Ledelse med vekt på å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra egne forutsetninger.
6. Rolleklarhet	Tydelig kommuniserte forventninger til rollen medarbeiderne skal fylle.
7. Relevant kompetanseutvikling	Opplevd mulighet til å få kompetanseutvikling som er relevant for jobb/oppgave.
8. Fleksibilitetsvilje	Villighet til å være fleksibel på jobb, spesielt i måten man jobber på.
9. Mestringsklima	Kultur for å samarbeide, lære og gjøre hverandre gode.
10. Nytteorientert motivasjon	Ønske om å bidra til andres måloppnåelse, dvs gjøre noe nyttig for andre («prososial motivasjon»).

Når man svarer på undersøkelsen blir ikke navnene på disse ti faktorene nevnt. Det man svarer på er ulike måleindikatorer for hver av faktorene. Et viktig moment i 10-faktor er at man ikke skal ha fokus på måleindikatorene -eller svarene på hver enkelt av disse. Undersøkelsen er kort og konkret og man svarer på hvor enig man er i 36 ulike påstander vedrørende arbeidsforhold, forventninger til deg på jobb, forventninger til nærmeste leder, påstander om arbeidsforhold, og påstander om eget syn på egen jobb og innsats. Det er tre til fem påstander for hver av de ti faktorene. Svarskalaen er femdelt, gradert fra «svært uenig» til «svært «enig». I følge informasjonen som er gitt om 10-faktor, skal man i etterkant av

undersøkelsen ikke gi måleindikatoren og de enkelte svarene på disse oppmerksomhet, men heller se på dem som symptomer ikke virkemidler.(Lai, 2015).

I tillegg til dette er det innledning vis bakgrunnsinformasjon som går på kjønn, utdanning, stillingsstørrelse og ansvarsområde. For å sikre anonymitet får ikke hver enkelt avdeling svarfordelingen på bakgrunn av denne informasjonen. Det kan kun tas ut på kommunenivå og vise da kommunens samlede resultat. Til slutt i undersøkelsen er det et kommentarfelt. I dette kan hver enkelt medarbeider legge inn egne kommentarer på eventuelle forhold de opplever ikke blir belyst i selve spørreskjemaet. Det må samtykkes til at kommentarene kan brukes i oppfølgingsarbeidet før feltet fylles ut (Fletre og Frydenlund, 2016: 49-76).

For å få tilgang til undersøkelsen må administrator og rapportbruker logge inn ved hjelp av passord og e-post adresse via nettsiden [www.10faktor.no](http://www.10faktor.no). En eller flere administratorer til undersøkelsen registreres som øverste nivå i strukturen gjennom avtale med Kommuneforlaget. Disse har ansvaret for å opprette nye brukertilganger til de områdene/ lederne i undersøkelsen som skal hente ut rapporter.

Administrator har hovedansvaret for:

- Tilrettelegge organisasjonsstruktur
- Administrere bruker tilganger
- Sende ut invitasjon til å svare på undersøkelsen

Personene med administrator tilgang vil registreres på et nivå i organisasjonen og dermed få tilgang til alle funksjoner og rapporter for den enheten og eventuelle underenheter de er registrert for.

Ledere gis vanligvis rollen som rapportbruker og har tilgang til rapporter og resultater opp til sitt nivå i organisasjonsstrukturen.

For at kommunen skal kunne gjennomføre 10-faktor må de registrere sin organisasjonsstruktur i verktøyet for 10-faktor. Felles for alle organisasjoner er et nivå med navnet på kommunen som øverste nivå. Under dette kan kommunene selv velge hvordan de bygger opp de ulike arbeidsplasser og virksomhets/avdelingsnivå (ibid).

Svarene fra 10 Faktor er som tidligere nevnt ment å brukes som et utviklingsverktøy i organisasjonen både på leder og personalnivå. Utvalgsriteriene for at det brukes disse ti faktorene som måleindikatorer er flere men de to viktigste er at faktorene er dokumentert avgjørende og samtidig mulig å utvikle. Begrunnelsen for å kun måle ti faktorer er å gi en kort og konsis undersøkelse (Fletre og Frydenlund, 2016: 46-76)

Svarene fra undersøkelsen presenteres i tabeller, hver faktor for seg. Det må være kommet inn flere enn fem svar dersom enhetene skal få generert rapporter.

Grensen for god og dårlig skår er ikke definert men ifølge veileder en det ønskelig med en snittverdi over 4.0 og ideelt sett over 4,5(ibid).

Fremfor å fokusere for mye på verdien bør man vektlegge hvor mange som befinner seg i den nedre delen av kurven og hvordan man skal øke skåren (KS, 2017)

Undersøkelsen er som tidligere nevnt et organisasjonsutviklings verktøy og de ansatte måler i stor grad sin egen opplevelse av faktorer i arbeidsforholdet. Samtidig vil det i undersøkelsen

bli fokus på den enkelte leder. Faktor 5 som omhandler mestringsorientert ledelse vil medarbeideren svare på spørsmål som måle opplevd støtte og tilstedeværelse fra nærmeste leder. Begrunnelsen for å måle nærmeste leder er i følge Lai at studier viser at en støttende lederstil er en av de viktigste faktorene for blant annet økt måloppnåelse, mestring og motiverte medarbeidere (Lai i Fletre og Frydenlund, 2016).

Det påpekes også i informasjonen om undersøkelsen viktigheten av oppfølging av hver enkelt leder i etterkant av gjennomføringen. Det kan oppleves utfordrende for ledere som skårer lavt å arbeide med videre med resultatene. Lave resultater hos enkelt ledere kan ha mange årsaker og god kollegastøtte vil være et viktig tiltak i etterarbeidet (Fletre og Frydenlund, 2016:57)

Jeg har som det går ut fra problemstillingen valgt å ha fokus på de to faktorene beskrevet som kompetansemobilisering og mestringsorientert ledelse. Grunnen til dette er fordi enheten jeg arbeider i har utarbeidet egen kompetanseplan, hatt fokus på kompetansehevede tiltak for ansatte. Det er derfor interessant å se om medarbeiderne opplever at ny kompetansen de erverver seg blir brukt i organisasjonen. Linda Lai beskriver at en av driverne for slik kompetansemobilisering er mestringsorientert ledelse. Er det da slik at ansatte opplever lederne i organisasjonen som mestringsorienterte, og synes det være sammenheng mellom disse to faktorene i egen organisasjon? Mellomledere rollen beskrives ofte som krevende med press ovenfra og nedenfra. I en slik situasjon vil muligheten til å utøve mestringsorientert ledelse kunne bli utfordret og jeg ønsker se om det er tendenser til dette i egen organisasjon. I tillegg til disse vil jeg se på faktor 8 fleksibilitetsvilje. På faktor 8 skårer ansatte seg selv og egen evne til å være fleksible. Jeg synes det er spennende å se om opplevelsen av egen innsats er annerledes enn opplevelsen av leders innsats.

Fordi jeg er mellomleder i organisasjonen og har blitt skåret på av egne medarbeidere ønsker jeg ikke å ha hovedfokus på resultatene i undersøkelsen. Jeg velger heller å se om de ulike resultatene kan forstås og diskuteres i lys av organisasjonsstrukturen. Ledelse må forstås i lys av konteksten og rammebetingelsene leder har, noe jeg kommer tilbake til i teoridelen av oppgaven.

### **2.2.3 Gjennomføring av undersøkelsen**

Undersøkelsen ble gjennomført i perioden september-/oktober 2016 i en periode på tre uker. Alle medarbeidere med fast ansettelse i kommunen hadde anledning til å svare. I omsorgsenheten som er to sykehjemsavdelinger, hjemmesykepleien og psykisk helse, rehabilitering, kjøkken og vaskeri omfatter dette omlag 200 personer. I tillegg har ledere og administrasjonen i enheten svart, i alt 7 personer.

Vi bruker som tidligere beskrevet ferdig utarbeidet og kvalitetssikret elektroniske spørreskjema som er ferdig utviklet av KS og Kommuneforlaget for kommunal og offentlig sektor.

Kommunens ansatte fikk tilsendt mail med informasjon om og lenke til undersøkelsen. De som ikke hadde mulighet til å svare hjemmefra fikk genert passord fra administrator og mulighet til å svare i arbeidstiden på tilrettelagt datarom. I omsorgsenheten ble alle oppfordret til å svare og det ble daglig tatt opp i vaktskiftet at undersøkelsen foregikk og at alle som trengte hjelp til å svare kunne si ifra til tillitsvalgte, fagsykepleier, verneombud eller leder.

Tillitsvalgte sendte også ut til sine medlemmer via SMS ukentlig oppfordring om å svare.

Uken før fristen gikk ut ble de ansatte minnet på undersøkelsen via mail, ledere, verneombud og tillitsvalgte. Dersom de hadde problemer med passord ble det generert nytt tilfeldig passord via administrator.

Enhetene ble delt opp slik som beskrevet ovenfor og i tråd med anbefalingene i veileder fra Ks og Kommuneforlaget. Lederne ble skilt ut og svarte for seg selv og ikke sammen med ansatte i egen enhet.

Svarprosenten viste seg å variere fra de ulike enhetene men på kommune nivå fikk vi en prosent på 79 %.

#### **2.2.4 Reliabilitet og validitet**

I forskning må en alltid stille spørsmål ved dataenes pålitelighet og relevans. Her er begrepene reliabilitet og validitet sentrale.

Reliabilitet handler om på hvilken måte data samles inn på og hvordan informasjonen behandles, bearbeides og tolkes. Ulike måter benyttes for å måle datas pålitelighet som for eksempel å måle samme gruppe innenfor et gitt tidsintervall eller at flere forskere undersøker samme fenomen. Blir resultatene like tyder det på høy reliabilitet (Johannessen et.al, 2010: 40).

I kvantitativ forskning stilles strenge krav til reliabilitet i motsetning til i kvalitativ forskning der det vil være vanskelig å kunne måle dette fordi dataene samles inn på en måte som er kontekstuel avhengig og observasjonene er verdiladet (Johannessen et.al,2010:229).

Validitet kan kort sagt sies å være en sammenheng mellom fenomenet som undersøkes og dataene som er samlet inn- måles det vi tror måles.

Nielsen og Repstad beskriver mulige feilkilder når en skal tolke data i egen organisasjon. Det kan være vanskelig å tolke data som kommer inn uten forutinntatte holdninger og klare beskrive det man har funnet på en nøytral måte. Skal data man får inn være valide må forsker finne objektive indikatorer til å dokumentere funn og teorier som ikke bare støtter men også er supplerende eller konkurrerende til funn forsker sitter med. Objektivitet kan ivaretas gjennom kvantitative undersøkelser men samtidig må man som forsker være bevisst på at tall og statistikker kan fremstilles selektivt og dermed gi et bilde som passer med forskers forutinntatthet (Nielsen og Repstad, 2004).

Spørreskjema 10-FAKTOR som gir dette studiet bakgrunnsdataene er som tidligere beskrevet utarbeidet av KS i samarbeid med Linda Lai. Undersøkelsen er relativt ny, men de ti faktorene som måles og spørsmålene i denne bygger på forskning om hvilke innsatsfaktorer som er avgjørende for å oppnå god resultater. De som har utviklet undersøkelsen har erfaring fra tidligere undersøkelser.

I tillegg har deltagere fra prosjektgruppen og representanter fra kommunene som gjennomførte pilotundersøkelser bidratt i kvalitetssikringen av undersøkelsen.

Pilotundersøkelsen ble gjennomført i fem kommuner og der kom inn omlag 2000 svar. Noen justeringer ble gjort etter pilotprosjektet og evalueringer etterhvert som nye kommuner bruker undersøkelsen vil bli foretatt. Resultatene vil publiseres på nettsiden 10-FAKTOR samt i vitenskapelige og faglige tidsskrifter (Lai, i Fletre og Frydenlund, 2015: 12-15).



Selv om spørreskjemaet som brukes i undersøkelsen er validert vil alle spørreundersøkelser ha rom for feilkilder.

Bortfall av respondenter slik at svarprosenten blir lav er en faktor en må ta høyde for. En annen vurdering en må ta er hvem som har svart. I mange sammenhenger vil en kunne oppleve en form for mobilisering blant grupper av respondenter- de som vil markere at de er for eller mot noe.

I en medarbeiderundersøkelse der blant annet tilfredshet med arbeidsmiljø eller leder skal måles kan det tenkes at medarbeidere som ikke er fornøyde mobiliserer og skårer lavt for å markere en holdning.

En fare ved valg av en hypotetisk deduktiv tilnærming er at forsker blir subjektiv og bare leter etter det forforståelsen tror er relevant, og dermed finner fakta som støtter opp under dette. I et forsøk på å unngå dette har jeg valgt å ta utgangspunkt i et relativt stort antall respondenter, samt belyse problemstillingen fra ulike perspektiver.

Kvalitetssikringen i denne undersøkelsen vil således bestå i at spørreskjemaet som er utgangspunktet for funnene og selve 10-faktor undersøkelsen allerede er testet gjennom pilotkommuner. Svarene jeg så tar ut og kategoriserer i ulike tabeller vil ikke gi meg svar som kan generaliseres men gi meg tendenser som gir grunnlag for drøfting.

## **2.3 Forskningsetikk**

Forenklet sett har forskeren et generelt etisk prinsipp, å ta hensyn til at deltagerne i forskningsprosjektet ikke skal ta skade av deltagelsen.

I tillegg til dette omhandler forskningsetikk sider ved forskerrollen. Her tenker jeg blant annet på, redelighet, nøytralitet og troverdighet og åpenhet rundt forskningsresultatet.( Johanessen et.al, 2015: 89-92).

De forskningsetiske retningslinjene er utarbeidet av Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora. Disse kan oppsummeres i tre typer hensyn forskeren må ta stilling til: respekt for informantens privatliv, deltagers rett til selvbestemmelse og forskers ansvar til å unngå skade (ibid).

Både i kvantitativ og i kvalitativ forskning handler det slik jeg forstår det om tillit. Tillitsfull atmosfære i intervjusituasjoner slik at informant åpner seg og forsker får svar på de spørsmål han trenger, tillit til at personvernet ivaretas og tillit til at svarene som kommer frem blir brukt på en etisk forsvarlig måte.

### **2.3.1 Å forske i egen organisasjon**

Å forske i egen organisasjon og som leder på egne ansatte kan gi etiske utfordring som må vurderes. Anonymitet, tillit til hvordan funnene i undersøkelsen skal brukes, klarer en å vurdere svarene objektivt, har de ansatte tillit til at svarene ikke misbrukes og hvordan tolker man dataene på en objektiv måte, er noen eksempler på vurderinger som å tas( Nielsen & Repstad, 2004).

Det å få innsikt i hvordan egen organisasjon fungerer kan medføre bedre og endret praksis. Dette forutsetter at denne kunnskapen analyseres og bearbeides systematisk og objektivt. Skal en som forsker i egen organisasjon klare få en distanse til resultatene og innta et

forskerperspektiv, må en bevisstgjøring omkring egen rolle, motivene for forskningsprosjektet og tanker omkring tolkning av resultatene være gjennomtenkt( Nielsen og Repstad,2004).

Med en kvantitativ metode, har forsker avstand til respondenten. Der er ikke noen direkte kontakt mellom deltager og forsker. Måten spørreskjemaet er utformet på med hensyn til hvilke spørsmål som stilles og hvordan skjemaet er utformet påvirker selvfølgelig svarene en får, men forsker vil ikke influere like mye på svarene som i kvalitative undersøkelser.( Thagaard, 2013: 17-19).

Når anonymiteten er sikret kan det å forske i egen organisasjon gi en rekke fordeler. Det å kjenne organisasjonen, ha kunnskap om kulturen og de prosesser som har foregått kan bidra til en økt forståelse for resultatet. Samtidig vil en slik innsikt kunne påvirke forskers tolkning av resultater. Dette stiller krav til forskers evne om å være objektiv og kunne klare å se sin egen organisasjon som en utenforstående (ibid).

I forkant av undersøkelsen har jeg vært i kontakt med KS for å avklare hvilke informasjon jeg får om respondentene som deltar i undersøkelsen. De bekrefter at anonymiteten er sikret via tilfeldige passord og at svarene til hver enkelt derfor ikke kan spores. Resultatene vi får ut kommer avdelingsvis, enhetssvis og på kommunalt overordnet nivå. På grunnlag av dette ble det det ikke søkt Norsk senter for forskningsdata (NSD) for godkjenning av forskningsprosjektet.

Jeg har også vært i kontakt med kommuneledelsen for å få deres uttalelse og godkjenning ang bruk av materiale. De som deltok i undersøkelsen ble informert om hvordan 10 Faktor er bygd opp og at de ikke kan spores ved å ha svart på denne. Informasjon om hvordan vi ønsker å bruke resultatene vider i utviklingen av organisasjonen, gikk også ut i forkant av undersøkelsen. Jeg kommer ikke til å referere enkelte utsagn i kommentarfeltet. Dette fordi det i mindre avdelinger vil være mulig å forstå hvem som har sagt hva om ulike forhold på arbeidsplassen. Der slike kommentarer brukes vil det bli generell informasjon om innhold for å belyse drøftingen.

### **2.3.2 Avstand/nærhet for leder med hensyn til svarene**

En annen utfordring med hensyn til å bruke denne undersøkelsen vil være objektivitet. En del av spørsmålene i undersøkelsen dreier seg direkte om meg som leder.

Dette kan oppleves utfordrende nok i dobbeltrollen jeg nå har som leder og forsker i egen avdeling og organisasjon. Dersom svarene som angår leder og mestringsorientert ledelse i tillegg også blir dårligere enn ønsket/ forventet vil evnen til objektivitet være ekstra viktig. For meg i denne prosessen har bevissthet rundt min rolle som leder og svar kommet inn på grad av mestringsorientert ledelse gitt meg noen følelsesmessige utfordringer som kan utfordre min objektivitet. Der er fare for at jeg blir for nærsynt og leter etter de svarene jeg ønsker å finne. For å unngå dette slik at det ikke farger min drøfting og konklusjon i denne oppgaven har problemformuleringen og dermed avgrensningen til hva jeg ønsker belyse blitt ekstra krevende.

### 3.0 Teori

Da jeg i denne studien søker å undersøke mestringsorientert ledelse, vil perspektiver med fokus på relasjonsorientering være riktig å trekke frem. Samtidig kan en ikke utelate å se ledelse i sammenheng med et annet viktig element i ledelsesfaget, nemlig en struktur/oppgave orientert tilnærming. Disse to perspektivene vil ses opp mot hverandre i oppgaven.

Selv om jeg i dette studiet primært tar utgangspunkt i Linda Lai's forskning og litteratur, vil jeg i tillegg også anvende litteratur som ser på organisasjonskultur, organisasjonsutvikling og ledelsesforskning'. Dette for å få et mer helhetlig bilde av ulike perspektiver på ledelse.

Det er hevdet at samfunn og arbeidsliv er i stadig og rask endring. Som brukere og kunder er vi i større grad enn tidligere bevisst rettigheter, kvalitetskravene er høyere, samtidig som vi ønsker medvirkning og effektivitet. For å møte dette må organisasjoner og ansatte være endringsvillige. Dette krever kompetanse som brukes på en strategisk og målrettet måte gjennom kompetansemobilisering. (Lai, 2013:s11-13).

Mot denne bakgrunnen er 10-faktor perspektivet i følge Ks, et godt «måleinstrument» og verktøy for å kunne kartlegge strategiske faktorer som er avgjørende for at organisasjoner skal oppnå kvalitative gode resultater. Argumentet er at ledere som har selvstendige, kompetente medarbeider i et arbeidsmiljø som fremmer læring og trivsel vil oppnå gode kvalitative tjenester. Når 10-faktor tilnærmingen anvendes, for eksempel ved medarbeiderundersøkelser rettes fokus mot alle deler av organisasjonen. Men samtidig trekkes leder spesielt frem som avgjørende for at organisasjonen skal fungere og klare løse oppgaver i en stadig omstilling. I en slik situasjon er organisasjonen avhengig av å mobilisere ansattes kompetanse. Lai hevder at en av faktorene som er mest avgjørende for høy kompetansemobilisering er mestringsorientert ledelse(Lai, 2015). Slik jeg ser det trekker 10-faktor en tilnærming særlig rettet mot et aktørperspektiv.

#### 3.1 Hva er ledelse og hvilke faktorer er av betydning?

Det er en lang historie med mange ulike bidrag til hva ledelse er innenfor ledelsesfaget. I boken *Hva er ledelse* av Jan Ketil Arnulf hevder forfatteren at et generelt ønske om god ledelse blander seg med ureflekterte oppfatninger om ledelse, noe som påvirker og i verste fall truer arbeidsplasser og verdier. Svaret på hva god ledelse er finner man ikke i ulike aforismer om ledelse utarbeidet av gurer av ulike slag, men i kunnskap om hva som påvirker ledelse og i hvilke kontekster ledelse utøves (Arnulf, 2012: 7-13).

Skal ledelse lykkes må den som innehar lederrollen klare å mobilisere sine ansatte til å utføre oppgaver i tråd med organisasjonens formål. Dette er en måte å se ledelse på som skiller seg fra tidligere oppfatning om hva ledelse er. Frem til midten av 1800 tallet var ledelse ensbetydende med makt, kontroll og myndighet. Lederen var som regel eiere av bedriften og eventuelle økonomiske tap ville få direkte konsekvenser for eier. Med fremveksten av aksjeselskap under industrialiseringen reduseres eiers økonomiske risiko. Dette medfører at eierne ansetter andre til å drive for seg. Der den tidligere bedriftseieren hadde full styringsmulighet og autoritet i kraft av å eie egen virksomhet forsvant denne muligheten til å ha full kontroll over sine ansatte med aksjeselskapenes fremvekst. En slik organisering bidrar til endret lederforståelse med fokus på gjensidige prosesser og involvering av ansatte i beslutningsprosesser. ( Arnulf, 2013).

Et viktig skille som har relevans for denne studien, er det skillet mellom henholdsvis oppgave og relasjonsorientering som ble formulert gjennom Michigan og Ohio State undersøkelsen på 1950 tallet. Dette studiet viste at lederstiler kunne deles i to dimensjoner, en oppgaveorientert og en relasjonsorientert lederstil. Det blir ikke påpekt hvilken lederstil som er mest effektiv men studiet trakk ferm i lyset at leders relasjon til sine ansatte er viktig i utøvelse av ledelse (Risan, 2012).

Ofte har forskning bygget på et individualistisk perspektiv, samspillet mellom leder og medarbeider får fokus mens praksis og kontekst blir satt til siden. Dyaden mellom leder og ansatte får fokus. Dermed får ledelsesteorier ofte et preg av at ledelse er nærmest kontekststuvhengig. (Askeland & Kleiven, 2016).

Dette innebærer at teorier kunne vektlegge enten et aktør eller individorientert fokus, eller et fokus på struktur og oppgaver (Askeland, 2013).

Ledelse må i tillegg til å forstås som en prosess i relasjoner mellom ledere og medarbeidere, også ses i lys av leders ansvar for å ivareta bestemte oppgaver eller funksjoner i en organisasjon. Kompleksiteten i en leders hverdag er stor, denne kompleksiteten er forankret i ansvar. Ledere er gitt ansvar og mandat med formell autoritet innenfor en gitt kontekst (Askeland, 2016).

Om en forstår organisasjoner ut fra et strukturperspektiv, vil en forklare medlemmenes atferd ut fra organisering, rammebetingelser og oppbygging. Ser en derimot på medlemmene i en organisasjon ut fra et aktørperspektiv vil deres handlinger også forstås som behovet for å tilfredsstille egne behov gjennom kollektiv handling (Askeland, 2013).

Ledelse handler om å få mennesker i en spesiell kontekst til å handle og jobbe mot et bestemt mål. Ledere påvirker ansattes tilfredshet og kan avgjøre om en organisasjon lykkes eller ikke. I endringsprosesser spiller lederskap en rolle i gjennomføringen av prosessen (Martinsen, 2009).

Der finnes ulike definisjoner på ledelse men det er enighet om at ledelse handler om:

*«ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd»*

(Jacobsen & Thorsvik, s. 416).

Forventninger til hva ledelse er og hvilken funksjon de skal ha i avdelingen sette mellomlederne i en utsatt posisjon.

Einar Aadland bruker skuespiller som en metafor på hva ledelse er. Som skuespiller går en inn i ulike roller og tolker disse. Lederrollen sammenliknes med dette ved at som leder er det nødvendig å tilpasse seg ulike forventninger satt ut fra sammenhengen (konteksten) man befinner seg i. Ledelse handler således om et samspill mellom personer med forventninger fra disse om hvordan rollen skal spilles og hvilke personlige egenskaper leder skal inneha. Eksempler på slike egenskaper kan være trygghet, tålmodighet, oversikt og evne til å inspirere. Rollen utfordres ytterlig ved at det er mange ansatte som definerer hva den skal inneholde og hvordan den skal utøves. Forventningene kan være ulike både til hva som er aktuelt og viktige prioriteringer til en hver tid og til hva som er rett håndtering av for eksempel personalsaker. (Aadland, 2004:43-45).

Ledelse må altså forstås ikke bare som funksjon men må også settes sammen med de kontekstuelle forholdene leder befinner seg i. En kan skille mellom indre og ytre kontekst. Indre kontekst knyttes til trekk ved organisasjon som ansattes fagbakgrunn, maktforhold, organisatoriske forhold som setter rammebetingelser, ulike strukturer, normer og verdier leder må forholde seg til. Andre bransjer, kunder/klienter, samarbeidspartnere, politisk regulerende organer er eksempler på ytre kontekst som setter en kontekstuell ramme for lederutøvelsen (Rønning et al. 2013).

Den norske ledelsesmodellen kjennetegnes ved trepartssamarbeidet og lav maktdistanse. Det legges vekt på likeverd, rettferdighet, åpenhet og medbestemmelse. Samarbeid med- og tillit til aktører i både indre og ytre kontekst er en sentral faktor (Bru, 2013).

I rapporten- *fremtidens ledelse i kommunene*, vises det til forskning som beskriver hvordan lederne i blant annet i eldreomsorgen utfordres av en ny rolle som skiller profesjon og ledelse. Profesjonsbasert kunnskap må nå kombineres med kunnskap om politikk, økonomi, kommunikasjon og prosesser (Nesheim, 2006).

New public management (NPM-) tankegangen har påvirket valg av organisasjonsmodeller, styringsverktøy og ledelsesideer. NPM setter i lederne i fokus og gir dem økt handlingsrom, samtidig som krav om endringsevne, resultater og måloppnåelse stilles. Dette medfører mer profesjonell ledelse men da på bekostning av faglig ledelse. Tradisjonelt sett har ledelse i kommunale organisasjoner vært knyttet til fagledelse av kunnskapsmedarbeidere. Nå etterspørres i stadig større grad administrative ledelsesformer med fokus på effektivisering av driften og håndtering av administrative arbeidsoppgaver. Dette utfordrer lederbegrepet og lederrollen i denne sektoren (Nesheim, 2006).

Ledere kan også komme i krysspress med egne verdier. Samtidig som fagbakgrunn gir leder legitimitet blant sine medarbeidere kan slik profesjonstilhørighet utfordre fagledere med hensyn til lojalitet til egne profesjonsverdier versus en mer markedsorientert utøvelse av lederrollen (Trygstad & Hagen, 2007).

Ledelsesforskning skiller vanligvis mellom administrasjon og ledelse når ledelsesfunksjonen diskuteres. Administrasjon kjennetegnes ved fokus på produksjon og effektivitet mens ledelse er å motivere, skape visjoner og på den måte skape engasjement blant medarbeiderne i organisasjonen. Dette skillet mellom administrasjon og ledelse utfordres nå av en forståelse av at ledelse er både og ikke enten eller (Jacobsen og Thorsvik, 2013:417-418).

Jacobsen og Thorsvik skiller mellom direkte og indirekte ledelse der direkte ledelse omfatter all form for samhandling og kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere. Samhandling og kommunikasjon er direkte ledelse. I møter, korrespondanse og deltagelse i ulike arrangementer vil leder kunne påvirke medarbeidernes tenkning, holdninger og atferd (ibid).

Indirekte ledelse omhandler de strukturer som styrer organisasjonen og aktivitetene her. Mål, strategier, rekruttering, opplæring og sosialisering påvirkes av lederne ved at de styrer og utformer disse. Indirekte ledelse skjer også når leder påvirker kulturen ved å forandre eller styrke normene og verdiene som kjennetegner organisasjonen. Dette skjer gjennom blant annet kommunikasjon og tekst der leder tydeliggjør hva som er ønsket atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Selznick sier blant annet at ledelse er et arbeid som utføres for å møte behov i en sosial situasjon (Selznick, 1997:29). Det er dette som kjennetegnes som institusjonell ledelse. Ledelse i en slik forståelse handler om å skape et samspill med felles verdigrunnlag slik at organisasjonen blir mindre sårbar overfor blant annet endringer (ibid).

Fokus på ledelsesformer og hva som fungerer best diskuteres hele tiden.

I studiet «Leadership as psychophysiological activation of groupmembers: A case experimental study» beskriver S.A.Rudin et forsøk som er gjort med medlemmer fra U.S Air Force Academy. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at en aggressiv lederstil kan få ansatte til å prestere bedre når de har enkle oppgaver men ved kompliserte oppgaver fungerer en slik stil dårlig. Personene i undersøkelsen opplevde også et stort psykologisk stress når leder opptrådte slik (Rudin, 1964).

Andre forskere har også trukket frem at det som skaper best ytelse og kvalitet oppnås best ved en støttende, relasjonell lederstil. I sin forskning trekker Lai frem forskere som Bass, Yukl og Cialdini for å begrunne at en autoritær lederstil med fokus på kontroll ikke er veien å gå spesielt i ledelse av kunnskapsmedarbeidere (ibid).

Bass beskriver at gode ledere er våkne for ansattes individuelle behov og opptrer som mentor fremfor kontrollør. Slike ledere er ofte karismatiske med evner til tydelig å kommunisere forventninger og mål. (Bass i Martinsen, 2009). Slik transformasjonsledelse er i tråd med en mestringsorientert lederstil.

Stadige omstillinger i arbeidslivet krever nye løsninger og metoder for å løse oppgavene som organisasjonen står overfor. Endringer skaper motstand. Som leder er det viktig å forstå denne motstanden, det kreves endringskompetanse. Ved å påvirke kulturen vil ledere påvirke medarbeidernes motivasjon og atferd. Transformasjonsledelse der leder fremstår som en god rollemodell har ifølge forskning, sier Yukl vist seg å være effektiv ved organisasjonsendringer (Yukl i Martinsen, 2009).

I posisjon som leder påvirker en andre til å utføre handlinger og arbeidsoppgaver. Dette maktforholdet brukes i arbeidslivet som et redskap for å nå et mål. Leders evne til å skape psykologiske kontrakter er avgjørende for i hvilken grad dette kan brukes for å skape gode resultater for organisasjonen. Vie refererer til Cialdini og beskriver at dimensjoner som gjensidighet, sympati og autoritet kan forklare hvorfor ledere som viser omsorg for sine ansatte, kan få sine medarbeidere til å følge bestemte handlingsmønstre (Klev og Vie, 2014).

Lina Lai tar blant annet dette opp i sin bok *Makt og påvirkningskraft- hvordan få gjennomslag på jobben* Hun viser her til forskning som styrker forståelsen av hvorfor leder må være bevisst på slike mekanismer og hvordan effekten av å gi noen til andre ikke må undervurderes (Lai, 2014)

Hva så i organisasjoner der lederne i utgangspunktet er pådrivere for kompetansehevende tiltak, der kompetanseplan er utarbeidet, evalueres og er styrende for hvilke utdanning de ansatte får støtte til. Opplever de ansatte at lederne er mestringsorienterte? Om ikke hvilke faktorer kan synes styrende for hvordan ansatte ser på leder?

## **3.2 Relasjonsorientering i ledelse**

I min studie er ett viktig perspektiv relasjonsperspektivet der en ser på sammenhengen mellom relasjonen leder-medarbeider. Hvordan kan leder bidra til at medarbeiderne opplever seg sett og ivaretatt, slik at de trives, får utviklet seg og bli effektive, kompetente og lojale medarbeidere i organisasjonen?

I en organisasjon er vi avhengig av kompetanse på ulike områder og fagfelt for å kunne utføre organisasjonens oppgaver og nå de mål som er satt for driften. Kompetanse inneholder ulike komponenter som kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Ofte ser en overfokusering på å erverve seg ulik formell kompetanse mens organisasjonen underfokuserer på betydningen av holdninger og bruk av ervervet kompetanse (Lai, 2013: 11-13).

### **3.2.1 Kompetansemobilisering**

Kompetansemobilisering oppnås best dersom medarbeiderne gis relevante oppgaver og utfordringer. I følge Lai er det sammenheng mellom bruk av kompetanse og det grunnleggende behov for mestring. Får ikke medarbeiderne brukt sitt potensiale og relevant kompetanse over tid vil dette påvirke motivasjon, svekke tilhørigheten til organisasjonen. Til slutt vil organisasjonen risikere å miste verdifull kompetanse (Lai, 2015).

Skal organisasjonen kunne bruke ervervet kompetanse må der være bevissthet omkring hvordan kompetanse brukes og hvilke faktorer som påvirker slik kompetansemobilisering. Undersøkelser fra både offentlig, ikke minst kommunalsektor og privat sektor rapporterer at medarbeidere ikke får brukt sin jobbrelevante kompetanse på en tilfredsstillende måte. Mange organisasjoner er flinke til å erverve seg kompetansen de trenger gjennom rekruttering og videreutdanning av ansatte. Det å bruke denne kompetansen på en hensiktsmessig måte derimot kommer ikke automatisk. Dette er et ansvar ledere i organisasjonene må bli mer bevisste på hvordan skal følges opp (Lai i Fletre og Frydenlund, 2016: 25-28).

Forskning har vist en indirekte sammenheng mellom lav kompetansemobilisering og dårlig psykisk helse blant ansatte med blant annet depresjon og emosjonell utmattelse. Høy grad av kompetansemobilisering derimot synes å ha en beskyttende effekt på angst og depresjonslidelser skriver Lai og henviser til ulike forskere (Lai, 2013, s 155).

Lav kompetansemobilisering har mange ulike konsekvenser ikke bare for den enkelte ansatte men også kvaliteten på arbeidet og organisasjonen som helhet ifølge Lai. De fleste medarbeidere opplever det som meningsfylt å få brukt egen kompetanse. Det bidrar til å dekke grunnleggende psykologiske behov knyttet til mening, mestring og tilhørighet. Lav mestringstro, lavere jobbtillfredshet og mindre tilknytting til organisasjonen er noen av faktorene som påvirkes av lav kompetansemobilisering. Dette kan som nevnt innledningsvis i dette avsnittet, ha konsekvenser for blant annet sykefravær og det psykososiale miljøet i organisasjonen. Medarbeidere som opplever at de stagnerer og ikke får brukt sin kompetanse vil ofte påvirke sine kollegaer på en negativ måte. Slikt negativ fokus vil ofte ha smitteeffekt på arbeidsmiljøet. Misfornøyde kollegaer blir mindre opptatt av å hjelpe hverandre. De viser mindre hjelpe- og ekstrarolleatferd slik at gruppen kan forbedre seg og når sine mål. Hjelpe- og ekstrarolleatferd kan ikke komme som et krav fra leder men må være egenmotivert fra medarbeiderne. Skal organisasjonen skal oppnå innovasjon og utvikling er slik atferd viktig å ha fokus på gjennom kompetansemobilisering (Lai, 2013).

Det finnes ulike drivere for kompetansemobilisering og disse måles i medarbeiderundersøkelsen 10-faktor. En av disse er mestringsorientert ledelse og Lai begrunner dette med at mange av faktorene som påvirker kompetansemobilisering ikke kan kontrolleres av hver enkelt medarbeider. Dermed blir dette avhengig av nærmeste leder og organisasjonsstrukturen (ibid)

### 3.2.2 Mestringsorientert ledelse

Funn fra ulike norske organisasjoner viser at evnet til å vise en støttende atferd har stor effekt og er av avgjørende betydning for ansattes trivsel og motivasjon. Den norske ledelsesmodellen kjennetegnes nettopp av en lederstil som ikke bærer preg av autoritær makt men snarere en dialog mellom leder og ansatt. Flere profilerte lederprofiler trekker i boken «Den norske ledelsesmodellen» frem medarbeiderne som bedriftens viktigste ressurs og leders evne til å skape tillit og samhandling som suksess kriterier for å skape god resultater (Bru, 2013).

En slik lederstil har ulike betegnelser og refereres ofte til som en støttende lederstil, transformasjonsledelse eller verdibasert ledelse.

Linda Lai mener at betegnelsen støttende lederstil assosieres med ledelse med fokus på omsorg og følelser og argumenterer for at dette blir misvisende og at en slik ledelsesform ikke bidrar til å øke medarbeidernes motivasjon og ytelse. Derimot vil ledelse med fokus på utvikling av kompetanse og videreutvikling bidra til kompetente medarbeidere med opplevd bruk av kompetanse, økt indre motivasjon for arbeidet og organisasjonen. Hun betegner denne form for ledelse som mestringsorientert ledelse. En slik ledelsesform har mange kjennetegn og der er mange måter å være mestringsorientert på men det som karakteriserer slik ledelse er at det ikke er en standardisert atferd heller et atferdsmønster med rom for individuelle personligheter. Ledere som er mestringsorienterte er flinke på individuell oppmerksomhet, kommunisere mål, organisering av aktiviteter for å nå oppsatte mål samt gi mål og retting et meningsfullt innhold (Lai, 2015).

Kunnskap om effekten av ulike ledelsesformer har de siste årene endret seg. Forskning viser at en autoritær og kontrollerende lederstil ikke gir økt effektivitet i en organisasjon. Spesielt gjelder dette når arbeidsoppgavene er kompetansekrevende og komplekse.

Bernard M Bass betegner ledere som utvikler og stimulerer sine medarbeidere på en slik måte at viktige mål for organisasjonen nås, som transformasjonsledere. Slike ledere er flinke til å kommunisere visjoner og mål, gi ansatte individuell oppmerksomhet og opptre som mentorer slik at medarbeiderne får mulighet til å utvikle seg (Marthinsen, 2013).

En autoritær lederstil har negative effekter fordi denne måten å lede på undergraver medarbeidernes grunnleggende behov for tillitbaserte relasjoner, autonomi og mestringsstro. Disse tre elementene er kjernen i moderne motivasjonsteori. Ledere som betegnes som mestringsorienterte vektlegger ikke kontroll men støtte til mestring og utvikling (Lai i Fletre og Frydenlund, 2016: 28-31).

I følge Linda Lai ser en at ledelsesformer som bygger tillit, gir støtte med fokus på relasjoner, bidrar til medarbeidere som er mer motivert og yter mer. Slik støtte fører til blant annet økt mestringsstro og økt kompetansemobilisering noe som beskrevet i forrige avsnitt. Det øker ansattes opplevelse av tilhørighet, lojalitet til organisasjonen noe som medfører lavere sykefravær og økt måloppnåelse for organisasjonen (Lai, 2013: 174-177).



### 3.3 Strukturperspektivet

Dette studiet har i tillegg til relasjonsperspektivet fokus på struktur og organisatoriske forhold som kan påvirke ledelse. Ulike sider ved strukturperspektivet vil belyses i dette kapitlet.

Organisasjonsstrukturen fremstilles ofte grafisk ved hjelp av et organisasjonskart. Strukturens hensikt er i stor grad å påvirke atferden til de ansatte. Den er rammeverket som forteller hvordan oppgaver og beslutningsmyndighet er fordelt, hvem som har myndighet til å gjøre hva og hvordan arbeidet koordineres.

Det er ikke likegyldig hvordan man strukturerer en organisasjon fordi ved sin oppbygging kan enten fremme eller hemme sider ved organisasjonen. Her tenker jeg på faktorer som tempo, koordinering, fleksibilitet mv. Organiseringen vil være retningsgivende. Den forteller noe om hvilke normer og regler som forventes av den enkelte i de enkelte ledd, hvordan man fordeler rollene og hva som kreves av den rollen man innehar. ( Thorsvik, 2013)

Strukturelle faktorer i organisasjonen påvirker i hvilken grad man skal lykkes med verdibasert/ mestringsorientert ledelse. Hierarkiske organisasjoner med stor styring gjennom skriftlige regler og prosedyrer der leder sitter langt unna den operative kjerne kaller Mintzberg maskinbyråkrati. En slik organisering fører til stort kontrollspenn som vanskeliggjør leders oversikt. Denne organisasjonsformen fører til lite fleksible organisasjoner som vanskelig lar seg endre. Offentlige organisasjoner i dag preges ofte av en flatere struktur enn maskinbyråkratiet. Beslutningsmyndigheten er i større grad hos de ansatte selv og oppgavene som utføres er spesialiserte. Leder sitter her nærmere de ansatte men oppgavenes kompleksitet bidrar til at leder ikke klarer ha full oversikt. Samtidig som beslutningsmyndigheten ofte er delegert i forhold til enkeltoppgaver styres profesjonelle organisasjoner strengt av lover, regler og krav til rettsikkerhet på generelt grunnlag

En slik desentralisering av beslutningsmyndighet vil ha fordeler og ulemper knytte til seg. Det som gir fordeler ved desentralisering medfører ulemper ved sentralisering og omvendt. Når kontrollspennet delegeres nedover vil en blant annet bli mer fleksible og hurtigere tilpasse seg endrede behov. Samtidig vil organisasjonen være mer sårbar ovenfor «gale» beslutninger, fordi saker ikke diskuteres like nøye før de iverksettes. (ibid).

#### Tabell 2

Fordelene og ulempene knyttet til dette kan vises som i denne tabellen (Thorsvik, 2013. s 89).

	Sentralisering	Desentralisering
Fordeler	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Klare styringssignaler</li><li>▶ Klart ansvar</li><li>▶ Ensartet praksis</li><li>▶ Forutsigbar praksis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Lokal tilpasning</li><li>▶ Fleksibilitet</li><li>▶ Motiverende</li><li>▶ Hurtighet</li></ul>
Ulemper	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Lokal informasjon går tapt i hierarkiet</li><li>▶ Lite fleksibelt</li><li>▶ Demotiverende</li><li>▶ Treghet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Manglende styring og sub-optimalisering</li><li>▶ Uklart ansvar</li><li>▶ Ulik praksis</li><li>▶ Uforutsigbarhet</li></ul>

I tillegg til at organisasjonsstrukturer påvirker kontrollspennet vil den også påvirke hvordan ansatte grupperes. Kultur dannes gjennom kommunikasjon og samhandling og derfor vil struktur og kultur virke sammen. Dannelsen av subkulturer i organisasjoner er vanlig og det vil kunne oppstå store kulturforskjeller mellom ulike grupper i samme organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Kompleksiteten i oppgaver, raskere endringer og økt krav til samhandling medfører at nøkkelfaktoren til effektive organisasjoner er gode kommunikasjonslinjer.

I følge Jacobsen og Thorsvik, er kommunikasjon avgjørende for flere faktorer i en organisasjon. Det listes opp følgende:

1. Kommunikasjon formidler informasjon.
2. Kommunikasjon danner grunnlag for planlegging
3. Kommunikasjon formulerer mål
4. Kommunikasjon utvikler strategier
5. Kommunikasjon styrer atferd
6. Kommunikasjon korrigerer atferd
7. Kommunikasjon bygger relasjoner
8. Kommunikasjon utvikler kultur
9. Kommunikasjon kobler organisasjoner sammen i nettverk
10. Kommunikasjon presenterer organisasjonen for omgivelsene

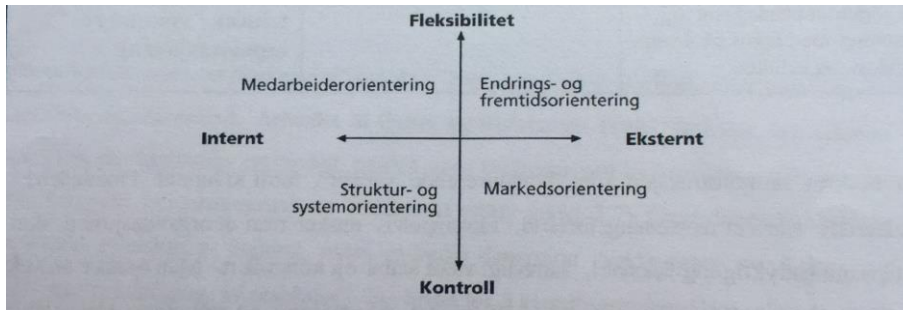
(Jacobsen og Thorsvik, 2013: 278).

Hierarkiske organisasjonsmodeller har undertrykket både sosial samhandling mellom ledelse og ansatte nedover i organisasjonen og kommunikasjon. Man går nå bort fra hierarkiske strukturer og standardiserte løsninger, organisasjoner får en flatere struktur. Dette utfordrer ledere ved at for å utøve effektiv lederskap må de klare å kommunisere visjoner, mål og strategier på en måte som forstås og aksepteres blant medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Organisasjoner er komplekse og sammensatte systemer og i lys av faktorer nevnt tidligere i dette kapitlet forstår en at utforming av organisasjonsstruktur påvirkes av og omfatter noen av de viktigste beslutninger en leder i organisasjoner gjør. Offentlig sektor har et stadig press om fornyelse og effektivisering. Der er en rekke generelle utviklingstrekk som går igjen der ny teknologi, konkurranse om kompetente medarbeider, globalisering kombinert med overordnede politiske føringer om modernisering, forenkling og effektivisering. En måte å møte disse utfordringene er stadig nye reformer som krever omorganiseringer i organisasjonene med nye mindre hierarkiske organisasjonsformer der kontroll og struktur erstattes av selvstyrte team, tverrfaglighet, fleksibilitet og desentralisering av myndighet (Hillestad, 2003).

Disse endringer medfører nye ledelsesprinsipper og leder stilles overfor ulike dilemmaer koblet til fleksibilitet versus kontroll og strukturorientering versus medarbeiderorientering som kan illustreres med følgende figur:

**Figur 3: Kulturelle orienteringer- CVM (Falkenberg 2006: 11).**



Teorier på hvordan organisasjoner skal organiseres for å fremme ansattes mulighet til å bruke sin kompetanse har vært utviklet og bearbeidet over tid. Sosioteknisk teori som er inspirert av en arbeidsmodell utarbeidet av Hackman & Oldman er blitt førende for hvordan arbeidet i skandinaviske organisasjoner skal organiseres (Jacobsen & Thorsvik, 2013:265).

Arbeidsmodellen fra Hackman & Oldman vektlegger muligheter for læring, variasjon i jobben, helhetlige arbeidsoppgaver der ansatte får tilbakemeldinger på arbeidet de gjør. Dette har resultert i fremveksten av arbeidsteam, der arbeidet organiseres etter følgende prinsipper:

1. Fokus på arbeidsgrupper, ikke enkeltindivider
2. Fokus på oppgaven som helhet, ikke enkeltoperasjoner
3. Frihet delegert til gruppen til å utføre arbeidet slik at den finner det hensiktsmessig.

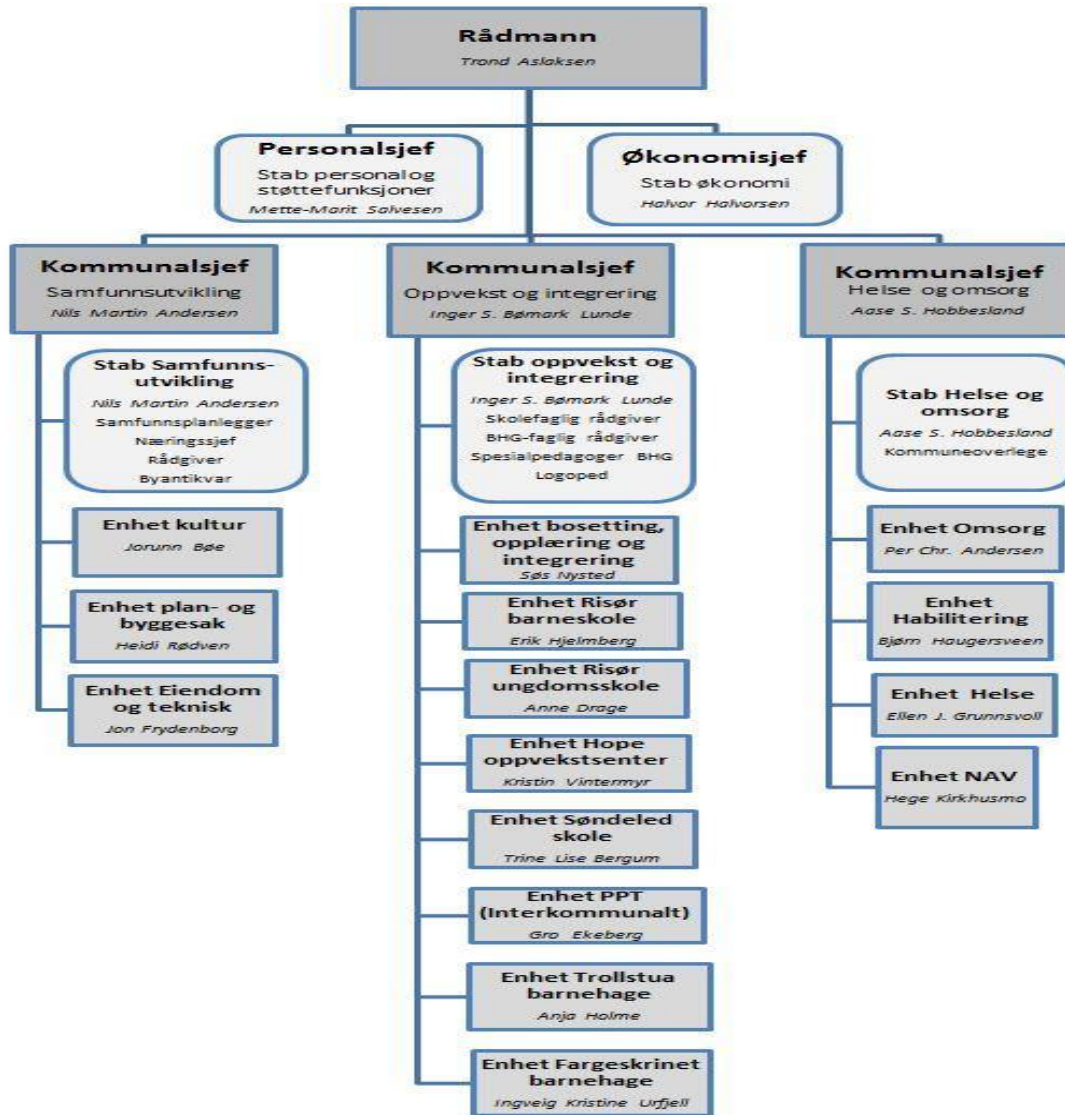
(Ibid: 266).

En slik organisering medfører at ansatte får stor fleksibilitet i hvordan de til enhver tid skal løse oppgavene på en hensiktsmessig og fagligforsvarlig måte. En slik organiseringsform erstatter hierarkisk ledelse med fokus på kontroll, av myndiggjorte autonome medarbeidere med stor grad av selvledelse. De blir i stor grad ansvarlig for tjenesten de utfører, dette ansvaret medfører en større motivasjon for arbeidet og en sterkere tilknytning til organisasjonen. En utfordring for ledere i denne sammenhengen er at jo mer spesialisert en oppgave er jo mer makt får den som kontrollerer oppgaven. Dette trenger ikke by på problemer eller konflikter med dersom det oppstår interessekonflikter kan slike subkulturer fremme interessekonflikter og kamp om makt og innflytelse i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Paradokset er at i spennet mellom fleksible og tilpasningsdyktige organisasjoner der myndiggjorte medarbeidere får fokus, og organisasjoner der lederen skal ha kontroll på ressursbruk, planlegging og målsetting blir der et motsetningsforhold. Dette får konsekvenser for samhandlingen mellom leder og ansatte. Flater struktur gir i tillegg til uklare maktforhold også et uklare ansvarsforhold. Begrunnelsen for nye og mer fleksible organisasjonsformer er økt effektivitet, men samtidig kan dette medføre usikkerhet og frustrasjon hos både ledere og ansatte. Hierarkier skaper faste holdepunkter med rutiner som styrer arbeidet. Fraværet av slike strukturer vil nå paradoksalt nok kunne økt behov for ledelse(ibid).

Figur 4:

Risør kommunes organisasjonskart



New public management (NPM) tankegangen har de siste tiårene preget organiseringen av offentlig sektor. På 2000 tallet innførte mange kommuner tonivåmodellen. Dette er en modell som har som hensikt å delegere ansvar og myndighet ned på tjenestenivå slik at lederne får større frihet til å lede sine enheter. Med denne friheten fulgte imidlertid forpliktelse til å gi god pleie og omsorg innenfor gitte budsjett rammer. Ledernes handlingsrom og frihet til å lede ble i stor grad betinget av at de holdt budsjettet og dette ble de målt ut fra. Ledelse i kommunene ble dermed motsetningsfylt ved at det på den ene siden ble gitt frihet til å lede tjenestene men på den andre siden begrenses denne friheten av brukernes rett til lovpålagte tjenester og budsjettkrav fra kommunen(Rasmussen, 2011).

Risør kommune er organisert etter enhetsmodellen med en tonivåstruktur. Tonivåbasert organisering medfører at de ulike tjenestene områdene organiseres som egne resultatenheter direkte underlagt rådmannen.

En finner også de fem elementene som Mintzberg beskriver og argumenterer for at organisasjoner består av nemlig toppledelse, mellomledelse, operativ kjerne, tekno og støttestruktur (Jacobsen & Thorsvik, 2013,s 9).

Toppledelsen i en organisasjon, i dette tilfellet bestående av rådmann med stab har det øverste administrative ansvar. Mellomledelsen er den gruppen som har ansvar for tilsyn og koordinering av drift. Ansvar for å formidle informasjon opp til rådmann og nedover til den operative kjernen i organisasjonen ligger også hos mellomledelsen. Her finner en i denne kommunens organisasjonskart enhetslederne og avdelingslederne. Den operative kjernen i organisasjonen er knyttet direkte til produksjon og drift. Dette utgjør i egen enhet sykepleier, fagarbeider, fysioterapeuter, ergoterapeuter, assistenter mv.

Teknostrukturen i en organisasjon påvirker driften gjennom utforming av planer, opplæring, økonomikontroll og utforming av rutiner.

Skal en organisasjon fungere er støttestrukturen viktig. Denne omfatter alt fra funksjoner som lønnsutbetalinger eller andre administrative hjelpefunksjoner, sentralbord, rengjøring, vaktmestertjenester og kantinedrift (Jacobsen & Thorsvik, 2013,s.95).

Mange organisasjoner har trekk av det Mintzberg kaller maskinbyråkratiet. En slik organisasjonsform gir stabilitet og forutsigbarhet men samtidig kan den være være rigid og vanskelig å endre. Dette er en organisasjonsform som i stor grad ses som lite funksjonell i dagens samfunn der organisasjoner må tilpasses raske endringer. Allikevel vil mange organisasjoner ha trekk fra maskinbyråkratiet fordi den er overlegen med hensyn til effektivitet og forutsigbarhet (ibid).

Offentlig helsevesen har ofte trekk fra maskinbyråkratiet og en organisasjonsform som kan kalles et profesjonelt byråkrati.

En slik organisasjonsform kjennetegnes ved at ansatte i den operative kjerne er tildelt mye handlefrihet og har myndighet til å ta beslutninger i det daglige arbeidet. En slik delegering av beslutningsmyndighet kan gjøres fordi den operative kjerne består av profesjonelle med utdanning, fagkunnskaper og ferdigheter som gjør dem i stand til å løse kompliserte oppgaver på en tilfredsstillende måte. Fordelen med denne organisasjonsformen er at delegering av beslutningsmyndighet medfører at oppgaver kan løses raskt og med god faglig standard. Ulempen er at der kan oppstå konflikter mellom faggrupper som medfører samarbeids- og styringsproblemer, vanskeliggjør økonomistyring fordi faglig standarder settes foran økonomiske begrensninger(Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ledere i byråkratiske organisasjonsformer, der arbeidsoppgavene er sterkt spesialisert og beslutningsmyndigheten delegert vil ofte bli en administratorrolle. Organisasjonens virksomhet skal ivaretas og uønskede avvik avverges. Dette betyr at ledere ofte vil oppleve at de har påvirkning på hvilke arbeidsoppgaver ansatte skal ha og stillingsplasseringen men begrensede muligheter for å gjøre endringer som er utenfor regel og lovverk. Samtidig skal de lede kompetente medarbeidere med stor autonomi og med fagkunnskaper som ikke alltid leder har oversikt over (Strand, 2007).

### 3.3.1 Kontrollspenn

Ledelse omhandler som jeg tidligere har beskrevet å koordinere og delegere arbeidsoppgaver slik at oppgavene organisasjonen er satt til å forvalte utføres. Slik koordinering vil i sin enkleste form skje når mennesker gjensidig tilpasser sine oppgaver innenfor konteksten en er i. Slik tilpassing er mulig der få mennesker skal samarbeide men i en organisasjon der mange skal samarbeide om komplekse oppgaver, vil behovet for andre koordineringsmekanismer være nødvendig (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Direkte tilsyn der personer får formell myndighet til å kontrollere andres arbeidsoppgaver er da en måte å ivareta dette på. Organisasjonene får en mer byråkratisk struktur med vertikal arbeidsdeling der ledere har myndighet til å instruere andre gjennom overvåkning og kontroll. Utfordringen vil for leder ligge i det som kalles kontrollspenn. Det er begrenset hvor mange personer en leder faktisk kan ha oversikt og kontroll over. Det er konkludert med at ledere vil miste oversikt med ansvar for mer enn seks til åtte- maksimum tolv ansatte (ibid: 81).

Et annet aspekt når en snakker om kontrollspenn er at profesjoner har stor oversikt over eget fagfelt og egne arbeidsoppgaver. Som leder kan det dersom arbeidsoppgavene er komplekse og spesialiserte, være vanskelig å ha full oversikt over arbeidsoppgavene i avdelingen til en hver tid og om ressursene brukes på en riktig måte. Kompetanse som bygges opp i profesjonene kan påvirkes og kontrolleres ved hjelp av formalisering gjennom lover, forskrifter eller direkte direktiver. Mange profesjoner utfordres til å endre praksis ved at overordnede myndigheter legger føringer på hvilke prioriteringer som skal gjøres og hvilke profesjonelle standarder som skal ligge til grunn for jobbinholdet (Busch, 2012).

Begrepet kontrollspenn kan fort assosieres med grad av kontroll leder utøver på sine medarbeidere. Dette er på mange måter et for snevert syn på hva begrepet inneholder og bør således utvides til å omhandle størrelse på enhet eller oppmerksomhetsspenn. Tradisjonelt sett har kontrollspennet vært størst på mellomleder nivå og minst på toppledernivå. Begrunnelsen for å organisere slik har vært at standardisering av oppgaver, ansattes behov for autonomi og selvrealisering taler for mindre direkte kontroll fra leder. Med endret syn på ledelse og kommunikasjonsprosess, der leder ikke opptrer som kontrollør men som tilrettelegger og inspirator utfordrer leders mulighet for individuell oppmerksomhet når antall ansatte blir for stort (NOU, 1999)

### 3.3.2 Handlingsrom

Handlingsrom omhandler i denne forbindelse leders muligheter til å foreta endringer, lage mål for organisasjon, påvirke resultater og ta beslutninger innenfor sitt ansvarsområde. I litteraturen skiller man mellom formelt og subjektivt handlingsrom. Formelt handlingsrom påvirkes og formes av jobbkrav sammen med føringer og begrensninger som ligger i form av hierarki, makt, ansvar, ressurser, regler, spesialisering og normer. I en rigid organisasjonsstruktur med detaljerte jobbkrav vil leder ha lite handlingsrom. Leders tenkemåte, kompetanse og motivasjon er det man betegner som subjektivt handlingsrom. Motivasjon kan deles i indre og ytre motivasjon. Der oppgavene er enkle å definere og måle fungerer ytre motivasjon bra. Derimot der oppgavene er mer komplekse lederoppgaver kreves indre motivasjon. Læring og kunnskaps deling, relatert til tilpassing og endring er en svært kompleks oppgave. Motivasjon for slike oppgaver forutsetter indre motivasjon- assosiert med glede og frihet ved ledelses prosessen.(Rønning et.al,2013).

Som beskrevet tidligere i oppgaven har det institusjonelle perspektivet vært dominerende innenfor forskning av offentlig sektor. I en slik forståelse gis leder lite rom til å være aktive betydningsfulle aktører som bidrar til at organisasjonen utvikles som en følge av at deres engasjement, ideer skaper resultater gjennom medarbeiderne. Moderniseringen av offentlig sektor utfordrer nå dette synet, lederrollene får et større mangfold der ledere forventes å være visjonære, utøve verdiorientert ledelse samtidig som de effektiviserer driften. Paradokset blir at med denne bestillingen til mellomlederen så følger ikke handlingsrommet som dette krever med (SNF, 26/06).

Offentlig sektor har i stor grad trekk fra det som kjennetegnes som fagbyråkratiet. Slike organisasjonsformer kan ofte bli regelstyrte med prosedyrer, budsjett og instruksjoner som retningsgivende for handling i de fleste situasjoner. Dette sikrer likebehandling og skaper forutsigbarhet for ansatte og brukere av tjenestene men skaper lite rom for autonomi og skjønnsutøvelse. Samtidig er mange deler av helsetjenesten målstyrte. Målstyring har en innebygd spenning mellom kontroll og autonomi. Ledere skal på den ene siden fritt disponere tildelte resurser mens de på den andre siden skal detaljert gjennom årsmeldinger eller andre rapporteringssystemer gjøre rede for hvordan disse ressursene er forvaltet (Espedal og Kvitastein, 2013).

Studiet gjennomført av Nordlandsforskning på bestilling fra NSF viser at ledere i kommunalsektor har varierte og ofte begrensede betingelser både når det gjelder handlingsrom og rammebetingelser. Deres ansvarsområde er stort med personal, fag og budsjettansvar samtidig følger det ikke nok ressurser med til å gi dem det handlingsrommet som trengs for følge opp dette ansvaret på en kvalitativ god måte (Andrews og Gjertsen, 4/2014).

Mellomledernes handlingsrom begrenses innenfor politiske reguleringer, eier (kommunen), sterke arbeidstakerrettigheter, fagforeninger, ulike profesjoner og ikke minst brukernes rettigheter. I praksis arbeider lederne innenfor et handlingsrom som påvirkes av institusjonelle reguleringer med vekt på likebehandling og rettsikkerhet, omgangsformer fra kommunikativ ledelse der lederne er opptatt av fri og åpen kommunikasjon med alle ansatte, idealer om ansattes deltagelse i utforming av egne arbeidsoppgaver og fagledelse med kunnskap som grunnlag for god ledelse (Trygstad og Hagen, 2007:24).

SNF rapport beskriver funn fra Kairos Future / Mind the Gap 2006 der ledere ble spurt om hvilke fremtidige utfordringer de så for seg og tre hovedfunn pekte seg ut. For det første mente man at det vil stilles høyere krav til lederne, for det andre vil det være forventninger om profesjonell lederkvaliteter, fagkompetanse strekker ikke til og for det tredje leders eksponering øker sammen med krav til ansvar for resultater (SNF, 2006: 11)

Samtidig er det i denne forbindelse viktig å påpeke at forventninger, strukturelle føringer er noe som kan tolkes. Handlingsrom er dermed noe en leder kan definere, oppfatte og forme subjektivt. Dette er viktig for det er det subjektivt definerte handlingsrommet som til syvende og sist danner grunnlag for leders valg og handlinger (Espedal & Kvitastein ,8/2012).

### 3.4 Ledelse av kunnskapsmedarbeidere

Uansett hvilket perspektiv man velger å legge til grunn, er ledelse av kunnskapsmedarbeidere en viktig del av ledelse. Organisasjonsformene i kommunalsektor vil ofte ha kjennetegn fra profesjonelle byråkratier preget av faglig ledelse. I mange av organisasjoner rekrutteres mellomlederne fra fagfeltet, de har således stor fagkompetanse men mangler formell ledelsesutdanning (SNF, 2006).

Kunnskapsmedarbeidere kan på mange måter ses på som bærere av organisasjonens kapital. I tillegg til faglig kompetanse kjennetegnes kunnskapsmedarbeidere ved stor verdibevissthet. Profesjonsverdiene står i en særklasse og fungerer som en standard og er retningsgivende i yrkesutøvelsen. Deres ideologi bygges på kvalitet fremfor økonomiske fordeler (Busch, 2012).

Forventninger til ledelse har endret seg. Det vektlegges i større grad enn tidligere at leder evner å bygge relasjoner til medarbeidere via forståelse/ fortolkninger samt uttale og formidle organisasjonens verdier. Ledelsesformer som baseres på prosesser fremfor ren administrasjon betegnes ofte i litteraturen som leadership (Askeland, 2013).

De er to måter å påvirke og lede kunnskapsmedarbeidere på. Den ene er aktiv ledelse der en gjennom oppgave og relasjonsorientert atferd forsøker å påvirke sine medarbeider. Eller en kan velge en passiv lederstil der, autonomi vektlegges. Leder tar her utgangspunkt i at medarbeiderne er motiverte, ansvarlige, selvgående og kompetente slik at ledelse ikke utøves ved å i stor grad involvere seg i medarbeidernes arbeidsoppgaver men, ved påvirkning av rammebetingelser for organisasjonen (Rønning et.al, 2013).

Skal organisasjoner klare holde på og rekruttere kunnskapsmedarbeidere må der implementeres andre styringsformer enn styring og kontroll. Ved at leder bidrar til å gi organisasjonen et følelsesmessig aspekt – ikke bare en instrumentell funksjon endres den til å bli en institusjon. Ved å utforme visjoner, mål, utforme en formell struktur som underbygger målene, forsvare organisasjonens verdigrunnlag både fra ytre og indre press kan det skapes organisasjoner som er mer robuste for endring. Leder blir i en slik kontekst først og fremst en person som skaper et felles verdigrunnlag i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013: 443-445)

Grunnlaget for det vi i dag betegner som verdibasert ledelse eller mestringsorientert ledelse finne vi blant annet hos Bernard og Selznik. Begge peker på leder som en sentral aktør i arbeidet med å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen, bygge en institusjon med engasjerte medarbeider som jobber for felles mål (ibid).

Verdier danner grunnlag for valg av ressurser, mål og midler. De er styrende for en persons atferd og styrer prioriteringer og oppmerksomhet. Verdier kan på samme måte som de er positive også virke hemmende ved å være så internalisert at de stenger for påvirkning. En snakker da om kjerneverdier som er utviklet via oppvekst-tidlig sosialisering og de varierer fra ulike kulturer. Ser man på verdier som er etablert gjennom profesjonsutdanning og arbeidserfaringer betegner man disse ofte som perifere verdier. Disse påvirker oss ofte i forhold til effektivitet, prosedyrer og kvalitet. (Kirkhaug, 2013)

Som forankring er verdier viktig fordi de bidrar til å skape trygghet, forutsigbarhet og tillit. Ved å begrense handlingsrommet vårt gjør verdiene det lettere for oss å ta beslutninger. For profesjonelle medarbeidere i offentlig sektor er det ekstra viktig fordi deres oppgaver er



komplekse, uforutsigbare og må utføres med skjønn og kompetanse.

Verdier brukes i stadig større grad som styringsverktøy i virksomheten. Hvordan disse integreres i virksomheten og forankres i ledelsen vil være avgjørende for i hvilken grad de fører til bedre praksis (Aadland, 2006).

Verdier har stor plass i offentlige ledelsesplattformer. I dokumentet Plattform for ledelse i staten utgitt av Fornyings- og administrasjons departementet påpekes kravet til at ledelse skal ha forankring i verdier. Kunnskapsmedarbeideres fundamenterte verdier som de har gjennom profesjonskultur bidrar til at deres rasjonalitet i stor grad styres av profesjonelle verdier, normer og retningslinjer. For å kunne utøve ledelse blant kunnskapsmedarbeidere kreves det derfor at leder har kunnskap om disse verdiene.(Busch, 2008).

#### **4.0 Analyse**

I dette kapitlet vil funn fra undersøkelsen presenteres ved hjelp av tabeller og grafer.

Analyse er et sorteringsarbeid der funn skal systematiseres og forstås. Funnene kan presenteres på ulike måter som tabeller, grafer figurer eller diagrammer. I kvantitativ forskning foreligger dataene i en form som kan telles og analyseres statistisk. Man får en tallmessig beskrivelse. Skal disse tallene få mening og være håndterbare for forsker og leser må dataene bearbeides og analyseres. En måte å gjøre det på er å se hvordan tallene fordeler seg på ulike egenskaper eller variabler (Johannesen et.al, 2010).

10-faktor måler ti ulike faktorer som har betydning for trivsel, motivasjon og kvalitet i tjenesten. Jeg ønsker å se på tre av faktorene, mestringsorientert ledelse, kompetansemobilisering og fleksibilitetvilje. Kompetansemobilisering skal i følge Linda Lai være påvirket av mestringsorientert ledelse. Jeg tar også med fleksibilitetvilje der ansatte graderer sin egen evne til å være fleksibel. Den siste faktoren tar jeg med fordi den er avgjørende for bruk av kompetanse og tjenestekvalitet. Samtidig er det en faktor der ansatte skårer direkte på seg selv og det er derfor interessant å se om de opplever egen motivasjon annerledes enn leders. Graderingen på skåre skalaen går fra lavest 1 til høyest 5.

Undersøkelsen er et ledd i HMS-arbeidet i kommunen der undersøkelsen brukes som et kartleggings verktøy med fokus på arbeidsmiljø og ledelse. Resultatene skal brukes som et grunnlag for at en i fellesskap skal kunne utvikle gode arbeidsforhold og tjenester i alle organisasjonens enheter.

Som beskrevet i kapitlet om 10 faktor ble alle som svarte på undersøkelsen bedt om å oppgi bakgrunnsdata som kjønn, alder, stillingsprosent, utdanningsnivå og eventuelt lederansvar. Av hensyn til medarbeidernes anonymitet vil disse bakgrunnsvariablene bare kunne hentes ut på kommunenivå og ikke på lavere nivå i organisasjonen. Det er ansatte med faste stillinger i kommunene som svarer på undersøkelsen. Jeg kan ikke gå inn å se på hvordan det er svart på de ulike variablene som ligger inne i undersøkelsen og får kun svarene ut på enhets-nivå. Grunnen til dette er for å ivareta medarbeidernes anonymitet. Siden jeg har ikke til adgang til råmateriale og kan jeg ikke foreta statistiske tester men må sette opp dataene i ulike tabeller.

I noen av tabellene tar jeg med andre enheter enn omsorgstjenesten for å få et større sammenlikningsgrunnlag og dermed se eventuelle tendenser tydeligere.

**Tabell 2: Funnene fra bakgrunnsdataene fordeler seg slik på organisasjonsnivå når en setter dem opp i en tabell.**

<i>Ditt kjønn</i>	Svar	<i>Prosent</i>
1. Kvinne	489	81,2
2. Mann	113	18,8
<i>Alder</i>		
1. Under 30 år	81	13,5
2. 31-49 år	255	42,4
3. 50 år eller eldre	265	44,1
<i>Høyeste fullførte utdanning</i>		
1. Grunnskole		
2. Videregående opplæring (fagutdanning, eller generell studiekompetanse)	260	43,2
3. Bachelorgrad/can.mag grad -eller tilsvarende	248	41,2
4. Mastergrad/hovedfag eller høyere	52	8,6
<i>Faste avtalt stillingsstørrelse (det du har arbeidskontrakt på)</i>		
1. Mindre enn 20 prosent	41	6,8
2. 21-40 prosent	40	6,6
3. 41-60 prosent	84	13,9
4. 61-80 prosent	117	19,4
5. 81-99 prosent	43	7,1
6 100 prosent	278	46,1

Ut fra denne bakgrunnsinformasjonen ser en følgende:

- Ansatte med videregående utdanning og bachelorgrad/can mag eller tilsvarende er overrepresentert
- Et stort antall ansatte arbeider i stillinger mindre enn 80 prosent
- Et stort antall ansatte arbeider i mindre stillinger enn den faktiske arbeidskontrakten de er ansatt i
- Aldersgruppen under 30 er noe underrepresentert
- Aldersgruppen 50+ er noe overrepresentert
- Menn er underrepresentert

Datainnsamlingsperioden var som tidligere nevnt i september -oktober 2016. Svarperioden strakk seg over tre uker. Av 765 planlagte svar fikk vi inn 607 noe som gav kommunen samlet en svarprosent på 79 %.

Av dette datamaterialet ønsker jeg å trekke ut helse og omsorgsenheten. Helse og omsorgsenheten består av følgende avdelinger. Avdeling for personer med demens, Somatisk avdeling, nattjenesten, hjemmetjenesten, psykisk helse og rehabilitering og ledelse med administrasjon. Antall respondenter var her 213 og av disse var det 160 personer som svarte. Total svarprosent i enheten ble 75 %. Alle enhetene hver for seg fikk en svarprosent over 60 %.

Enheten er overrepresentert av kvinnelige fagarbeidere i stillinger på omlag 50 %. Stillingene er turnusbasert med arbeid dag, kveld og natt med unntak av lederstillinger, fagsykepleiere, fysioterapeuter og ergoterapeuter.

Svarprosent og skåre på de tre faktorene jeg har valg ser slik ut for landsgjennomsnitt, kommunenivå og enhetsnivå i vår kommune:

**Tabell 3: Presentasjon av fordeling på skår for de utvalgte faktorer ved de ulike enhetene i pleie og omsorgsenheten sammenliknet med landsgjennomsnittet.**

<i>Enhet</i>	<i>Lands- gjennom snitt</i>	<i>Kommune gjennomsnitt</i>	<i>Avd for personer m/demens</i>	<i>Psykisk-helse og rehabilitering</i>	<i>Hjemme- tjeneste</i>	<i>Somatisk avdeling</i>	<i>Natt- tjenesten</i>	<i>Administrasjon og ledere</i>
Svar prosent		79	61	92	75	69	95	100
Mestrings- orientert ledelse	3,9	3,7	3,3	4,3	3,5	3	2,2	4,8
Kompetanse mobilisering	4,2	4,2	4,3	4,3	4	4,2	3,8	4,8
Fleksibilitets- vilje	4,4	4,5	4,2	4,4	4,5	4,4	4,5	4,8

Landsgjennomsnitt skårene er regnet ut ved å summere skårene som er kommet inn i de ulike medarbeiderundersøkelsene som er gjennomført i ulike kommuner. Skårene som danner grunnlag for landsgjennomsnitt er således på kommunenivå, ikke enhetsnivå i de ulike kommunene. Det er dermed ikke mulig å sammenlikne totalskår på for eksempel ulike sykehjems avdelinger og få gjennomsnittsskår på disse som kan legges inn i drøftingen av de ulike funnene.

Når en ser på tallene i tabell 2 får et følgende bilde. Ansatte skårer opplevelsen av mestringsorientert ledelse generelt dårligere enn landsgjennomsnittet med unntak av to enheter. Når det gjelder kompetanseutvikling ligger skårene over med unntak av to enheter. Resultatene i denne spørreundersøkelsen gir ikke indikasjon på sammenheng mellom lav opplevelse av mestringsorientert ledelse og lav opplevelse av kompetanseutvikling bruk av kompetanse (kompetansemobilisering). De ulike enhetene i tabell 2 viser derimot at ansatte opplever å få brukt sin kompetanse i stor grad og skårer jevnt over høyere enn landsgjennomsnittet.

Ansatte har skåret grad av fleksibilitetsvilje opp mot og over landsgjennomsnittet.

En kan ut fra tabellen også se at fleksibilitetsvilje skårer prosentvis høyere enn opplevelsen av mestringsorientert ledelse ved noen av enhetene. Ser en på de ulike enhetene er det kun administrasjon som ikke har ansatte som arbeider turnus og her er det er stort sett ledere som har skåret egen leder. Her er skårene sammenfallende. Ser en på de andre enhetene er det to enheter som stikker seg spesielt frem. Den ene er psykisk helse som har mest personale på dagen og relativt få ansatte (jmf tabell 4), og natttjenesten som kun har arbeid på natt, samtidig som de er få ansatte(jmf, tabell 4).

Skårene på enhetsnivå er sammenfallende med de samme skårene når en ser på hele kommunen samlet. Kommunen skårer litt lavere enn landsgjennomsnittet på mestringsorientert ledelse og likt eller litt over landsgjennomsnittet på de to andre faktorene.

**Tabell 4: Mestringsorientert ledelse- skår inndelt etter antall ansatte**

	<i>Under 10 ansatte</i>	<i>11-25 ansatte</i>	<i>Over 26 ansatte</i>
Administrasjon 1	4,8		
Administrasjon 2	4,4		
Administrasjon 3	3,3		
Administrasjon 4	4,4		
R.G. R Næring	4,5		
Kommune ledelse	4,3		
Støttetjenester	4		
Administrasjon 5	3,6		
Sosialtjenester		3,9	
Natt-tjenesten		2,2	
Linken		4,4	
Teknisk		3,4	
Psykiatri		4,3	
Virk		4,2	
Renhold		4,4	
Hjemme-tjeneste			3,5
Demens			3,3
Somatikk			3
Enslige mindreårige			3,1
Habilitering 1			3,5
Skole 1			3,7
Skole 2			3,9
Sum (gjennomsnittskår)	4,1	3,8	3,4

I denne tabellen sammenlikner jeg ulike enheter i forhold til antall ansatte lederne har personalansvar for. De ulike enhetene som her er betegnet som administrasjon er både sentraladministrasjon og virksomhetsadministrasjon. Altså enheter der lederne er ledere for ansatte i administrativt arbeid. Jeg har valgt ikke å definere dem mer enn det som gjelder i denne tabellen fordi det er tendensen i skårene jeg ønske få frem ikke hvem enhetene er.

Lederne i omsorgsenheten er, bortsett fra enhetsleder kvinner. Alle er over 46 år med mer enn 5 års ledererfaring og videreutdanning innen fagfeltet de har lederansvar for og/ eller ulik grad av lederutdanning.

Kontrollspennet på mellomleder nivå er stort. Mellomlederne i omsorgsenheten har personal, økonomi og- fagansvar. De har mellom 20,8-45,2 årsverk i sine budsjetter noe som medfører personalansvar for opp til 70 ansatte fordelt på ulike stillingstørrelser. Kjønnfordelingen i denne enheten gjenspeiler fordelingen i resten av kommunen som viser at kvinne er overrepresentert.

Selv om noen av de små enhetene har skår som er annerledes enn de andre, viser tabellen en klar tendens mot at ved økt antall ansatte (økt kontrollspenn) minker opplevelsen av mestringsorientert ledelse.

**Tabell 5: Fordeling av skår på mestringsorientert ledelse når en sammenlikner dagstillinger og turnusstillinger**

	<i>Dagstillinger</i>	<i>Turnusarbeid</i>
Administrasjon	4,8	
Administrasjon 2	4,4	
Linken	4,4	
Administrasjon 3	3,3	
Administrasjon 4	4,4	
R.G.R næring	4,5	
Kommune ledelse	4,3	
Støttetjenester	4	
Skole 1	3,7	
Skole 2	3,9	
Sosialtjenester	3,9	
Administrasjon 5	3,6	
Virk	4,2	
Renhold	4,4	
Teknisk		
Helse 1- hj.tj		3,5
Helse 2- psykiskhelse		4,3
Helse 3- demens		3,3
Helse 4- somatikk		3
Helse 5-natt		2,2
Enslige mindreårig		3,1
Orreveien		3,5
Sandnes		3,5
Sum (gjennomsitteskår)	4,1	3,3

I denne tabellen får en frem ulikhetene der lederne skåres av ansatte i rene dagstillinger og ansatte som går i turnusstillinger. Jeg har heller ikke i denne tabellen hatt fokus på å beskrive de ulike enhetene, fordi det er tendensen og forskjellene i dag-stillinger versus turnusstillinger jeg ønsker å belyse.

I omsorgsenheten går administrasjonen, ledergruppen, fagsykepleier og ansatte i rehabilitering rene dagstillinger. Dette er totalt 15 personer. Psykisk helse har flest ansatte i stillinger på dagtid. Resten av enheten har turnusstillinger med arbeid to eller tre av seks helger. Noen av disse stillingene, er rene helgeturnuser eller rene nattevaktstillinger. De fleste ansatte som går i turnus tar ekstravakter utover stillingen de har arbeidskontrakt på.

Som beskrevet i metodekapittelet går flertallet av ansatte i stillinger under 70 % og med hovedvekt på 50 % stillinger og lavere.

Ser en på resultatene i tabell 4, gir den en indikasjon på at turnusarbeid påvirker ansattes opplevelse av hvorvidt de har en mestringsorientert leder eller ikke. Noen enheter har annerledes skår enn de andre, men tendensen er tydelig når en ser på totalskåren.

Drift og organisering er relativ lik inne på sykehjemmet. Her er grunnbemanningen lik på dag, kveld og helg bortsett fra at det på dagtid i uken er fagsykepleier og avdelingsleder i tillegg til de som går i turnus.

Hjemmesykepleien og psykisk helse skiller seg ut fra resten av omsorgsenheten ved at de har noe større grunnbemanning i uken enn i helgene. Disse to tjenestene har som de andre enhetene fagsykepleier og avdelingsleder til stede i ukedagene i tillegg til de som går i turnus.

**Tabell 6: Fordeling av skår på mestringsorientert ledelse når en sammenlikner leder/ansatte med lederansvar som skårer egenleder og ansatte som skårer egen leder**

	<i>Leder</i>	<i>Ansatt</i>
Administrasjon	4,8	
Administrasjon 2	4,4	
Administrasjon 3	3,3	
Administrasjon 4	4,4	
Kommune ledelse	4,3	
Støttetjenester	4	
Ledelse teknisk	3,6	
Helse 1- hj.tj		3,5
Helse 2- psykiskhelse (mest dagstillinger)		4,3
Helse 3-demens		3,3
Helse 4-somatikk		3
Helse 5-natt		2,2
Orreveien		3,5
Sandnes		3,5
Linken		4,4
Administrasjon skole		3,3
R.G. R Næring		4,5
Skole 1		3,7
Skole 2		3,9
Sosialtjenester		3,9
Virk		4,2
Eiendom		2
Renhold		4,4
Tekniske tjenester		3,4
Sum (gjennomsnittscore)	4,11	3,15

I tabell 5 ser en fordelingen av skår på mestringsorientert ledelse når en ser hvordan ledere skårer egne ledere sammenliknet med hvordan ansatte uten lederansvar skårer egen leder. Trenden her er tydelig. Ansatte uten lederansvar skårer egen leder lavere enn ansatte med lederansvar. Der er noen få unntak her der leder skåres høyt av sine ansatte, og dette er enheter der det fortrinns vis jobbes på dagtid (ikke turnus). Leder vil sannsynligvis i disse enhetene oppleves mer tilgjengelig for personalet noe som sammenfaller med funnene fra turnus versus dagstillinger i tabell 4.

**Tabell 7: Sammenheng mellom skår på mestringsorientert ledelse og kompetanseutvikling i omsorgsenheten**

	<i>Mestringsorientert ledelse</i>	<i>Kompetansemobilisering</i>
Helse 1-hj.tj	3,5	4
Helse 2-psyk	4,3	4,3
Helse 3-demens	3,3	4,3
Helse 4-somatikk	3	4,1
Helse 5-natt	2,2	3,8
Gjennomsnitt	3,26	4,1

Når en ser på tabellen der medarbeidernes oppfatninger av mestringsorientert ledelse og kompetanseutvikling settes opp mot hverandre ser en at medarbeiderne skårer omtrent likt for de to faktorene og opp mot og over lands gjennomsnitt for kompetansemobilisering.

Dette er to faktorer som Linda Lai sier henger sammen. Dermed skulle en da anta at dersom ansatte skårer sin nærmeste leder lavt på en mestringsorientert lederstil så ville også skårene ligge lavt for kompetansemobilisering. Dette er ikke tilfelle for denne enheten noe som er interessant fordi omsorgsenheten de siste årene har hatt stort fokus på nettopp kompetanseutvikling.

Jeg vil senere i drøftingen se på ulike grunner til at disse tallene ser slik ut. Hvorfor skåres det høyt på kompetansemobilisering og hvorfor ses ikke dette i sammenheng med ledere at oppleves som mestringsorienterte?

#### **4.1 Oppsummering av funn**

Funnene i dette kapitlet kan oppsummeres med følgende:

I kapittel 4 har en sett følgende. Kommunens ansatte består i stor grad av kvinner og de fleste arbeider i stillinger under 80 %. Kommunens totale svarprosent i 10-faktor medarbeiderundersøkelsen ble 79 %. I enheten jeg i stor grad skal drøfte, ligger svarprosenten på over 60 %. I pleie- og omsorgsenheten skårer ansatte opplevelsen av mestringsorientert lavere enn landsgjennomsnittet på denne faktoren. Når det gjelder kompetansemobilisering og fleksibilitetsvilje ligger samme enheten over landsgjennomsnittet for disse faktorene. Hovedtendensene fra tabell 4 og 5 er at antall ansatte og turnusstillinger påvirker hvorvidt ansatte opplever leder som mestringsorientert. To andre interessante funn er psykisk helse som skårer høyt på alle faktorene og natttjenesten som skårer lavt på alle faktorene unntatt fleksibilitetsvilje, der skårer de høyt sammenliknet med de andre enhetene. En ser også en tydelig tendens i tabell 6 på at ledere som skårer på egne ledere skårer disse høyere enn ansatte i de ulike tjenestene skårer nærmeste leder. Til slutt i kapittel 4 og i tabell 7, ser en at selv om lederne i omsorgsenheten skåres under landsgjennomsnittet på mestringsorientert ledelse opplever ansatte i operativ tjeneste at de får brukt sin kompetanse.

Disse funnene danner grunnlag for videre refleksjoner og drøftingen i kapittel 5.0.

## 5.0 Drøfting

Jeg vil videre drøfte ulike funn fra analysekapitlet opp mot relevant teori innenfor ledelsesforskning og organisasjonsforskning. Temaene vil belyses ut fra de to perspektivene jeg beskrev innledningsvis, aktør og strukturperspektivet.

10-faktor medarbeiderundersøkelsen har en relativt stor svarprosent noe som gir et godt grunnlag for å kunne kartlegge ulike tendenser.

Ser en på de ulike faktorene og sammenlikner kommunens totalskår med landsgjennomsnittet finner en at kommunen skårer litt lavere for mestringsorientert ledelse enn landsgjennomsnittet men likt for faktoren kompetansemobilisering og litt over på fleksibilitetsvilje. Den samme trenden finner en for de andre enhetene i omsorgsenheten med unntak av psykisk helse som ligger opp mot landsgjennomsnittet på alle faktorene og nattjenesten som ligger under på to av faktorene bortsett fra fleksibilitetsvilje. På den faktoren ligger de over landsgjennomsnittet.

Trenden i de andre tabellene hvor en ser på skår etter antall ansatte og skår etter turnusstillinger sammenliknet med dagstillinger, er at stort kontrollspenn påvirker negativt ansattes opplevelse av mestringsorientert ledelse. En ser også at ansatte som skårer egen leder opplever leder mindre mestringsorientert enn ledere opplever egen leder. Til slutt i analysekapitlet sammenliknes mestringsorientert ledelse og kompetansemobilisering. Tendensen her peker mot at ansatte i denne studien ikke opplever at kompetansemobilisering nødvendigvis har sammenheng med mestringsorientert ledelse.

Med dette som utgangspunkt ønsker jeg å belyse følgende problemstilling:

### **Problemstilling:**

*«Hvilke faktorer synes å påvirke mellomlederes muligheter til å utøve mestringsorientert ledelse- og opplever ansatte at det er sammenheng Mellom mestringsorientert ledelse og kompetansemobilisering?-med bakgrunn i funn fra 10-faktor medarbeiderundersøkelsen»*

I drøftingen vil jeg tematisere problemstillingen opp mot følgende forskningsspørsmål:

- I hvilken grad påvirker organisasjonsstrukturen mellomledernes mulighet for utøvelse av mestringsorientert ledelse
- Ser en sammenheng mellom kompetansemobilisering og mestringsorientert ledelse eller er det andre faktorer som påvirker muligheten til å få brukt kompetansen?

Problemstillingen og forskningsspørsmålene vil bli belyst med bakgrunn i relevant teori og jeg ønsker se om svarene jeg sitter med kan gi meg noen svar eller i det minste noen tendenser. Innledningsvis vil jeg redegjøre for min egen forforståelse og bakgrunn for å gjøre denne undersøkelsen som omhandler handlingsrom for ledelse, ansattes opplevelse om grad av mestringsorientert ledelse og om dette påvirker kompetansemobilisering.



Tabellene jeg har satt opp tar utgangspunkt i sammenheng mellom scorene og:

- Størrelse på enhet/antall ansatte totalt
- Enheter med ansatte i store stillingsbrøker vs enheter med ansatte i deltidsstillinger.
- Organisering -Nærhet til leder

Hva gir de tydeligste forskjellene/ tendensene:

- Nærhet til nærmeste leder vs avstand til nærmeste leder.
- Skiller ledergruppen seg ut i forhold hvordan de scorer sin leder jmf personal som scorer på nærmeste leder?
- Avdelinger med personale som jobber dag jmf avdelinger med turnusarbeid.

Min hypotese er at skårene blant annet har sammenheng med organisatoriske forhold som uklare forventninger, avstand til leder, stort antall deltidsstillinger og mange ansatte.

En svarprosent på over 50 % vil kunne gi et godt grunnlag for videre analyse og arbeid med resultatene. Den gir et godt bilde av ansattes oppfatning omkring faktorene jeg ønske se nærmere på.

Ledelse må forstås og diskuteres innenfor de betingelser leder opererer innenfor. Som leder i offentlige organisasjoner ofte med ansvar for mange ansatte er handlingsrommet for ledelse trangt og kontrollspennet stort. Torodd Strand hevder i «ledelse, organisasjon og kultur» at i ekspertorganisasjoner som offentlige organisasjoner er det lite rom for ledelse utenom ved å utøve fagkompetanse på en avansert måte. Forbedringer i slike organisasjoner skjer ved læring og kompetanseutvikling. Endringer og resultatforbedringer tar tid, ofte år. Leder kan påvirke ved å innføre nye metoder og ny praksis men det krever utholdenhet, er avhengig av handlingsrom og aksept fra ansattgruppen (Strand, 2007).

## 5.1 Betraktninger om funnene

Mitt utgangspunkt for å gå i gang med denne oppgaven med fokus på ansattes opplevelse av ledelse, var nysgjerrighet på hva skal til for å oppleves som en god leder i en organisasjon som har hatt stort fokus på kompetanseutvikling de siste årene.

Hvilke kriterier legges til grunn når leder måles i en medarbeiderundersøkelse. Kan bare leders evne legges til grunn for slike målinger, eller er ledelse og mestringsorientert ledelse påvirket av handlingsrom, kontrollspenn, struktur og organisering?

Dette ble spørsmål som i stor grad dukket opp i etterkant av medarbeiderundersøkelsen 10-faktor. I tillegg ble jeg oppmerksom på at skårene som brukes som sammenlikning for landsgjennomsnittet sannsynligvis skjuler mange forskjeller. Dette fordi disse tallene baseres på kommunenes felles skår og en kan derfor ikke se hvordan ulike enheter i kommunene skårer og sammenlikne egne enhetskår med liknende enheter i andre kommuner.

Undersøkelsen ble i forkant presentert som et organisasjons og utviklingsverktøy, og faktorene som måles gir et bilde av ansattes oppfatning av viktige forhold på arbeidsplassen. Den måler ansattes holdninger til- og opplevelse av disse forholdene og er således en undersøkelse med fokus på relasjoner og mellommenneskelig forhold altså en undersøkelse med et aktørperspektiv. Strukturperspektivet mangler slik jeg ser det, noe jeg synes det er interessant å ha fokus på. Skal ledere kunne utøve god ledelse må der være et samspill mellom

ledere og ansatte, samtidig må rammeforholdene for lederne være slik at dette blir mulig.

For meg som leder i en av enhetene som er med prosjektet har det vært avgjørende å klare være objektiv til funnene. Flere av enhetene har skåret lavere enn landsgjennomsnittet på mestringsorientert ledelse men samtidig opp mot eller over lands gjennomsnitt på kompetansemobilisering og fleksibilitetsvilje.

Nattjenesten som har som forventet skåret dårlig på faktorene jeg skal undersøke. Grunnen til at dette var forventet er at nattjenesten har hatt store utfordringer både driftsmessigs og personellmessigs over lang tid. Der har vært gjort tiltak i forhold til dette og det arbeidet pågår fortsatt. Litt mer uventet var det at somatisk avdeling skåret såpass lavt på mestringsorientert ledelse. Det har vært få signaler på at ansatte der opplever hverdagen slik de signaliserer i medarbeiderundersøkelsen. Samtidig gir noen av kommentarene som ligger i undersøkelsen muligens litt av forklaringen på resultatet, disse sier noe om forventning til leder. Dette jeg kommer inn på senere i drøftingskapittelet.

Det er også overraskende at enhetens institusjonstjeneste og hjemmetjeneste totalt ligger under landsgjennomsnittet for mestringsorientert ledelse. Dette gir meg noen refleksjoner og tanker om årsakssammenhenger som jeg ønsker å ta med meg videre inn i analysearbeidet og drøftingen.

## **5.2 Drøfting av utøvelse av lederrollen.**

I dette kapittelet vil jeg drøfte like betingelser som kan påvirke lederskapet og utøvelse av lederrollen. Jeg ønsker å se på ledelse generelt og se dette opp mot funn fra egen undersøkelse sammenliknet med annen forskning. Hvilke rammebetingelser har ledere i offentlig sektor, hva kjennetegner ledere i offentlig sektor og hva er spesielt med ledelse av kunnskapsmedarbeidere.

Forskningsspørsmål:

- I hvilken grad påvirker organisasjonsstrukturen mellomledernes mulighet for utøvelse av mestringsorientert ledelse

### **5.2.1 Betingelser for ledelse i offentlige organisasjoner og ledelse av kunnskapsmedarbeidere**

Ledelse er en kompleks og sammensatt oppgave. Det snakkes mye om hvordan ledere skal bygge medarbeiderne men hvordan bidrar organisasjonen til å legge grunnlag for mulighetene til å være mestringsorienterte ledere?

Ledelse i offentlige organisasjoner er underlagt styring fra folkevalgte organer. Lederne er satt til å forvalte tjenester som er bestemt av lovverk og innenfor rammer med ofte knappe ressurser som skal fordeles etisk og forsvarlig.

Konteksten for ledelse i norske kommuner er i følge forskning særegen sammenliknet med privat sektor (SNF rapport nr.26/06,2006).

Det blir i denne rapporten blant annet trukket frem følgende utviklingstrekk som gir kommunalsektor utfordringer:

- Knappe økonomiske ressurser og krav om effektivisering
- Mer krevende brukere, lovfesting av brukerrettigheter og økt vekt på kvalitet i tjenesteytingen.
- Endringer i organisasjons-, styring og ledelsesformer; inkludert flat struktur, arbeidslagsmodeller, konkurranseutsetting, bestiller- utfører organisering, balansert målstyring, aksjeselskap og kommunale foretak. Dette er endringer som i stor grad er påvirket av New Public Management tankegangen.
- Knapphet på arbeidskraft
- Økt fokus på omdømme og legitimitet for kommunale organisasjoner.
- Liten fleksibilitet med hensyn til lønn og dermed begrensninger når det gjelder å trekke til seg ansatte.» (Nesheim, 2006:s.2)

Med disse rammebetingelsene skal ledere av kommunalsektor lede en økende grad av kompetente og selvbevisste medarbeidere med økt utdanningsnivå ulike profesjonspreferanser og profesjonsstandarder(ibid).

Disse trekkene gjenspeiler seg også i organisasjonen denne undersøkelsen tar utgangspunkt i. Ser en på tabell 1 finner en at ansatte har stor grad av formell utdanning. Av de som har svart på kommunenivå ser en at ingen har krysset av på at høyeste fullført utdanning er grunnskole. Den største enkeltgruppen er fagarbeidere eller de med generell studiekompetanse, totalt 43,2 %. 41,2 % har en Bachelor/ cand.mag og 8,6 % har utdanning på masternivå eller høyere. Slår en sammen de to siste gruppene ser en at av kommunens kompetansenivå har flertallet av ansatte et høyt utdanningsnivå. Jeg kan ut fra disse tallene ikke få ut hvor mange av de med høyskole eller høyere utdanning som innehar lederroller i egen kommune, men lederundersøkelsen gjort av Administrativt forskingsfond ved Norges Handelshøyskole, AFF viser er tydelig at lederes utdanningsnivå er økende og ledere med kun grunnskole fases ut av lederrollene mens ledere med videregående utdanning øker.

New Public Management(NPM) konseptet har i stor grad preget utvikling av offentlig sektor de siste tiårene. Trenden medfører at sektoren har overført en rekke trekk fra privatsektor med vekt på resultatmåling, konkurranse, sterkere styring, fokus på brukerne og mer vekt på ansvarliggjøring. Diskusjonen om offentlige milliarder blir forvaltet på en mest mulig kostnadseffektiv måte danner grunnlag for alle de ulike reformer som har preget offentlig sektor de siste årene. Det har imidlertid vist seg at selv om mange av modellene som ligger innenfor NPM er innført i kommunalsektor, har ledelsesteknikkene med bakgrunn i privat sektor vært vanskelig å overføre. En av kritikkene går på at NPM ikke stor nok grad vektlegger verdifundamentet som ligger til grunn for praksisen i offentlig sektor (Busch, 2012).

Dette utviklingstrekket finner en igjen også i organisasjonene i dette studiet. Kommunen har valgt prinsipper fra balanser målstyring i oppfølging av innsatsområder, resultater og budsjettammer. Økonomirapporter, virksomhetsplaner, medarbeider og brukerundersøkelser har blitt endel av styringssystemene i kommunen. Krav til dokumentasjon, oppfølging av ansatte, kontroll av lønnsplaner, turnusplaner, innleie av personale, ansettelse, oppfølging og dokumentasjon ved sykefravær, skriving av vedtak, fokus på budsjett og virksomhetsplaner er eksempler på administrative oppgaver som ligger hos mellomlederne. Dette er arbeidsoppgaver som lederne tidligere hadde hjelp av personalavdelingen til å håndtere, men nå i større grad må håndtere på bekostning av mer fagspesifikke oppgaver

knyttet til avdelingens drift. Fagansvaret delegeres i stor grad til fagsykepleierne.

Kompetansemedarbeidere vil i mindre grad innordne seg hierarkiske organisasjonsformer og autoritære ledere, noe som stiller krav til mer fleksible organisasjonsformer med fokus på at ansatte får bruke å utvikle sin kompetanse. I kommunehelsetjenesten vil lederne ofte ha ansvar for mange ulike faggrupper med ulike faglige preferanser og standarder. Organisasjonene i kommunal sektor vil i stor grad ha kjennetegn av profesjonelle byråkratier med ledere som er rekruttert fra, og med lojalitet til eget fagmiljø. Denne type fagledelse utfordres nå. Leder får i større grad en ren administrativ rolle med driftsansvar der effektivisering og økonomiske rammer i større grad blir førende for lederskapet. Med økt utdanningsnivå endres forventningene til arbeidsnivå og arbeidsmetoder. Kompetansemedarbeidere har en stor grad av autonomi noe som medfører krav om innflytelse på arbeidsoppgavene, faglig utvikling og selvrealisering (Nesheim, 2006).

Lederne i omsorgsenheten er sykepleiere med ulike former for fagspesifikke videreutdanninger, noen har lederutdannelse i tillegg til sin fagutdanning.

Et trekk i norsk ledelse er at andelen ledere over 47 år dominerer. Denne trenden finner en også igjen i egen organisasjon. Tabell 2 viser at andelen aldersgruppen 50+ er noe overrepresentert. Jeg kan ikke ut fra tabellen lese hvor stor andel ledere som er i gruppen 47 + men på bakgrunn i kunnskap om egen organisasjon kan jeg si, at også her befinner lederne seg i dette alders sjiktet og de har lang ledererfaring.

Tjenesteområdet i enheten er stort og lederne har ansvar for ulike faggrupper med ulike profesjonsstandarder. Som vist i figur 2 og beskrevet i kapittel 2.2.1, har enheten få ufaglærte men tjenesteområdet er stort og mange ulike faggrupper rapporterer til lederne i enheten. Den største gruppen ansatte er fagarbeidere deretter kommer sykepleiergruppen. Ergoterapeuter, fysioterapeuter, miljøarbeidere, vaktmester, vaskeri og kjøkkenpersonale er noen av de andre gruppene de ulike lederne har innenfor sitt ansvarsområde. Dette medfører at mange profesjoner med ulike profesjonsverdier skal samarbeide innenfor de ulike enhetene.

Det har vist seg at ledere i stor grad tilpasser sin lederstil etter konteksten de leder i. En kan dermed tenke seg at kunnskapsarbeidere, i den grad de er forskjellige fra andre arbeidstakere vil reagere på ulike lederstiler. I følge forskning finnes det støtte for at, jo større medarbeidernes jobbrelevante kunnskap er og jo sterkere arbeidstakeren identifiserer seg med egne profesjonsverdier, jo mindre mulighet har leder til å påvirke arbeidsprosesser og holdninger (Rønning et.al: 309-330)

Transformasjonsledelse som en også finner trekk av i det Lai betegner som mestringsorientert ledelse er den ledelsesformen som fremkaller størst positiv respons hos kunnskapsmedarbeidere. Dette kan forklares med at denne type ledelse bidrar til å vise medarbeideren at de er endel av et større fellesskap slik deres arbeidsinnsats er viktig for fellesskapet og organisasjonens verdiskaping (Rønning et.al, 2013)

Samtidig viser forskning at selv om kunnskapsmedarbeider skiller seg ut gjennom høy profesjonstilhørighet og formell utdanning, er forskjellen mellom dem og kontrollgruppen i studiet gjennomført av AFF, små når det gjelder hvilken type ledelse som motiverer dem. Ledelse handler generelt om å bidra til økt motivasjon gjennom å møte grunnleggende behov hos sine medarbeidere. Dette behovet skiller seg ikke vesentlig ut hos kunnskapsmedarbeidere. Forskjellen for ledere i offentlig sektor der profesjoner er en stor del av arbeidsstokken er at disse innehar en kompetanse som arbeidsgiver er avhengig av og som ikke lett kan byttes ut. Mye av denne kunnskapen er taus kunnskap, som ikke kan evalueres

gjennom tradisjonelle ledelsesverktøy som lønn -og målstyringssystemer(ibid).

Skal en lykkes og ha autoritet som leder i ekspertorganisasjoner må leder sørge for faglig legitimitet. Avgjørelser og beslutninger vil i stor grad måtte underbygges og begrunnes med fagpolitiske eller faglige argumenter(Strand, 2001).

Konsekvensene av dette er at ledelse av kunnskapsmedarbeidere krever en større grad av intern orientering der ansattes verdier, ønsker og behov vektlegges. Dette krever at der avsettes tid og ressurser til å bygge opp kunnskap om ansattes ulike verdigrunnlag. Slik kunnskap er i følge Rønning et.al avgjørende om en skal utvikle lederstiler som bidrar til:

- Unngåelse av beslutninger og annen atferd som unødvendig utfordrer ansattes viktigste anliggende.
- Bidrar til ansattes verdirealisering
- Bidra til at leder utvikler god begrunnelse for valg i situasjoner der ansattes interesser utfordres.

I denne sektoren er disse punktene viktig som grunnlag for ledelse nettopp fordi mellomledere ofte står i press mellom eksterne hensyn og krav pålagt fra øverste ledelse og interne krav/interesser fra egne ansatte (Rønning et.al: 309-330).

Grunnen til at denne sektoren domineres av profesjonsverdier kan skyldes av arbeidets innhold. Mye av innholdet til utdanningen til sykepleiere, sosionomer, helsefagarbeidere, leger med videre, baseres på formidling av verdier i like stor grad som det formidles instrumentell kunnskap. Disse profesjonene vil ha sterk tilknytting til etiske komponenter i møte med pasienter og brukere. Utdannelsen i seg selv kan dermed utgjøre et verdivalg som knyttes opp mot ønske om å gjøre noe for andre (Rønning et.al, 2013).

Bildet som skisserer i av Rønningen et.al finner en også igjen blant lederne i dette studiet. Da undersøkelsen 10-faktor, for å sikre anonymitet av deltagerne ikke gir meg tilgang til bakgrunnsinformasjon kan en ikke finne denne informasjonen i tabellene. Men min kunnskap om organisasjonen bekrefter bildet om at lederne i egen enhet har fagutdanning som grunnutdanning, og har utvidet denne med fagspesifikke videreutdanninger. I tillegg har noen av lederne bygd på med forskjellige former for økonomi, administrasjon og lederutdanninger. Alle lederne har deltatt på lederutviklingsprogrammer samtidig som de har mange års ledererfaring.

I AFF's leder undersøkelse viser at det er en økning av ledere med utdanning innenfor helse-sosial og omsorgsfag noe som kan tolkes i den retning at disse helseorganisasjoner rekrutterer ledere med fagspesifikk bakgrunn. I tillegg viser undersøkelsen at deltagelse på ulike lederutviklingsprogram knyttet opp mot leders praktiske hverdag er i fremvekst (Rønning: 33-35)

Dersom ledelse ses på som en selvstendig profesjon kan det diskuteres om lederkompetanse også betinger fagkompetanse. Samtidig viser det seg at nettopp fagspesifikk erfaring sammen med sosial -og personlig kompetanse i stor grad vektlegges ved ansettelse av ledere (Lai, 1997).

Selv om lederne i helse- og omsorgsenheten i dette studiet har både lederutdanning og fagspesifikke utdanninger av ulike karakter oppleves de ikke nødvendigvis som mestingsorienterte ledere. Det må da være andre forklaringer en teorien om faglig legitimitet som legges til grunn for ansattes opplevelse av leder i denne enheten. Sannsynligvis er

forklaringen sammensatt ligger og i alle de nevnte faktorene som omfatter rollekonflikter, kontrollspenn og handlingsrom.

Mange ledere opplever å stå i et krysspress mellom organisatorisk oppgaveløsning og popularitet blant kollegaer. Som jeg tidligere i oppgaven har beskrevet er en autoritær lederstil med fokus på styring lite egnet i ledelse av kompetansemedarbeidere, samtidig kan styring være det som trengs for å løse visse oppgaver. Ved å velge en ukonvensjonell lederstil med mye frihet til fagpersonalet i avdelingen kan leder oppnå en popularitet som blir sårbar dersom situasjonen endres og oppgaver etterhvert ikke blir løst tilfredsstillende. Mangel på ressurser kan føre til uenigheter, usikkerhet og konflikter slik at faglige krav reduseres og personalspørsmål gjøres personlige eller private (Strand, 2001).

Torodd Strand hevder at offentlige ledere må erkjenne og leve med konflikten mellom det å være fagperson og det å lede en organisasjon. I krysspresset mellom kravene fra brukere, politisk definerte oppgaver, rasjonell organisering og ansattes forventninger kreves fleksibilitet. Offentlige ledere må ta på alvor at de trenger positiv oppslutning fra ansatte og gi medarbeiderne større oppmerksomhet. Rigide og upersonlige systemer skaper usikkerhet omkring atferd og beslutninger noe som gir rom for konflikter. Ledere i offentlig sektor forvalter verdier, dette krever troverdighet, ledere må vise seg som både person og rolle (Strand, 2001:138).

### **5.2.2 Ledelse og handlingsrom**

I tabellene vist i analysekapitlet viser en tydelig trend at administrasjonshetene jevnt over skårer høyest på mestringsorientert ledelse. Dette er ledere på enhetsnivå, altså ledere over mellomlederne og ledere i rådmannsgruppen. Kan det tenkes at disse har litt større handlingsrom enn mellomlederne?

Handlingsrom vil slik jeg forstår det kunne begrense leders muligheter og dermed skape spenninger og motsetninger mellom leder og ansatte. I dette kapitlet ønsker jeg å tematisere dette, hvordan handlingsrom påvirker kontrollspennet og dermed har noe å si hvordan ansatte oppfatter leder.

Ledere i offentlig sektor er relativt trygge i sin stilling men samtidig er utsatt for bedømmelse. Det er en økende personfokusering og medieeksponering på ledere noe som medfører at ikke bare rollen de innehar som vurderes men også de som person. Som leder vil en kunne bli assosiert de problemene/ utfordringene som oppstår i organisasjonen man er ansvarlig for (Strand, 2001). Når leder måles og bedømmes via for eksempel medarbeiderundersøkelser kan en risikere at slike faktorer danner grunnlag for hvordan ansatte vurderer lederskapet.

I Nou rapport (1999:10)- *en bedre politi og lensmannsetat*, påpekes det at det bør satses på gi leder bedre rammevilkår for ledelse i sektor. Det vil si organisatoriske tiltak som legger til rette for at lederne kan fungere godt. Dette kan dreie seg om organisasjonsstrukturer på alle nivåer som muliggjør tid til ledelse, minsker kontrollspenn som muliggjør å følge opp alle ansatte, hensiktsmessig oppgave og rollefordeling, tilgjengelige virkemidler, klar fullmakter til den enkelte leder i oppfølging av ansatte og gode IKT baserte styringsverktøy (Nou, 1999).

Ledere i egen organisasjon opplever ofte at handlingsrommet er begrenset. De økonomiske rammene er satt, leders frihet begrenses innfor disse gitte økonomiske rammer og ressursene leder har til rådighet for å løse de oppgavene han/hun har ansvar for samsvarer ofte ikke med oppgavens størrelse. Stramme økonomiske rammer utfordres ved at enheten i større grad en før får mer kompliserte og ressurskrevende oppgaver å ta seg av. Slike oppgaver krever,

opplæring av personal, innleie av personal og økt forbruk på medisinsk forbruksmateriell. Egen enhet har hatt stort fokus på kompetansehevede tiltak og der er satt av midler til dette noe som gir enhetene gode faglige tjenester med personale som er kvalifisert for oppgavene. Utfordringen blir dermed i stor grad å ha nok økonomisk frihet til innleie av personale når situasjonen krever det. Turnusene er skrevet med grunnbemanning, dette blir sårbart ved sykdom eller når det oppstår ekstraordinære situasjoner.

NSF's undersøkelse bekrefter at denne situasjonen er gjenkjennbar for ledere i offentlig sektor. De fleste lederne i undersøkelsen uttrykker at pasientsikkerheten ivaretas på en god måte men samtidig mener et flertall at de økonomiske rammene ikke er store nok til å sikre høy kvalitet i tjenesten. Manglende frihet innenfor budsjett rammene trekkes frem som en utfordring og en slik frihet ville i så fall for flertallet i undersøkelsen blitt brukt til å øke grunnbemanningen (Andrews og Gjertsen, 2014).

Dett er sammenfallende med erfaringer og tilbakemeldinger fra ansatte i organisasjonen dette studiet tar utgangspunkt i. Ansatte har i kommentarfeltet i undersøkelsen, beskrevet en hverdag der de i stor grad opplever stort arbeidspress med for liten tid og for få ressurser til å på en god måte ivareta arbeidsoppgavene de skal utføre. Leder kommer dermed i krysspress mellom økonomiske rammer og forventninger fra dem de leder. Profesjoner har et profesjonsmessig og verdimesig grunnlag. Dette innebærer at deres fokus ligger på å gjøre en god jobb enn økonomisk vinning., de er mer opptatt av kvalitet enn effektivitet (Busch, 2012). Ledere opplever at ansatte ofte ser økt bemanning som eneste løsning på effektivitets utfordringer, noe som leder ikke har rom for innenfor de økonomiske rammebetingelsene lederne arbeider med.

Et funn som er interessant i denne forbindelse ser en i tabell 5. Tabellen sammenlikner hvordan ledere skårer på egne ledere versus hvordan ansatte skårer på leder. Tendensen er tydelig ansatte skårer lederne dårligere enn ledere som skårer på ledere gjør. Svarene på hvorfor det er slik kan være mange men i denne sammenhengen ser jeg at en forklaring kan være at uklare forventninger til lederrollen farger ansatte i større grad enn den gjør i ledergruppen. Mellomlederne deltar ofte i møter med resten av kommuneledelsen og har i stor grad sammenfallende arbeidsoppgaver og dermed innsikt i hva egen leder må prioritere av arbeidsoppgaver.

En kan finne noe av dette igjen om en ser på tabell 4 og 6 der ledere i sentraladministrasjonen skåres, jmf der mellomledere på operativt nivå skåres av sine ansatte. Ledere på enhets – og rådmanns nivå skårer jevnt over høyere enn mellomlederne. Min påstand er at mellomlederen i stor grad er i klem mellom politiske føringer, lovverk og budsjettammer, som begrenser handlingsrommet og ulike forventninger fra ansatte som ikke sammenfaller med det en leder nødvendigvis kan klare å oppfylle

Strand viser at det er spenninger mellom leders oppgaver og forventninger til hva ledere skal gjøre. Det ligger forventninger både fra leder selv og ansatte om at ledelse i stor grad skal omhandle støtte, motivasjon og integrasjon. Samtidig viser undersøkelser at selv om integrasjon rangeres høyt både av ledere og ansatte, melder ansatte at det opplever ledere ikke klare følge opp på dette punktet (Strand: 336-337).

Leders hverdag er mer uoversiktlig, lite definert og kontrastfylt enn for mange andre arbeidstakere. Mange personer og mange oppgaver krever en leders oppmerksomhet, dette medfører en viss risiko for at det oppstår uklarhet og konflikt i signaler leder sender sine ansatte. Tydelighet, informasjon må balanseres mellom passende generell og tvetydig. Ledere

må informere nok til at ansatte får en oversikt over hva som foregår i organisasjonen samtidig som dette må balanseres mot informasjon de ikke kan bringe videre (Strand, 2001).

### 5.2.3 Ledelse og kontrollspenn

Tabell 4 og 5 indikerer og viser en trend i forhold til diskusjonen i dette kapittelet. Ser en i disse to tabellene får en et bilde av at antall ansatte og turnusarbeid påvirker ansattes forhold til leder.

Min hypotese er at kontrollspenn påvirker i hvilken grad ansatte opplever leder som mestringsorientert. Jeg vil videre drøfte og argumentere for denne hypotesen.

Kontrollspenn omhandler som belyst i teorikapitlet blant annet hvor stor antall ansatte en leder kan ha oversikt over. Dersom antall ansatte blir for mange vil dette utfordre leder i forhold til individuell oppmerksomhet, oversikt over arbeidsoppgaver og oversikt over eventuelle utfordringer som rører seg i personalgruppen.

Fokus på handlingsrom og rammebetingelser for ledelse finner en i Norsk sykepleie forbunds(NSF), politiske plattform for ledelse, der de blant annet har satt opp følgende forventninger:

- Virksomheten skal organiseres med tilstrekkelig antall ledere slik at personalansvaret kan ivaretas.
- Sykepleietjenesten skal ledes av sykepleiere og arbeidsgiver skal legge til rette for at sykepleiere med lederansvar får rammebetingelser og myndighet som gjør det mulig å utøve ledelse i tråd med kunnskapsbasert praksis og faglig forsvarlig virksomhet.
- Rammebetingelsene for sykepleiere med lederansvar må gjøre det mulig å sikre kompetanseutvikling blant ansatte tilpasset pasientenes behov (NSF, 2017: 13).

De påpeker mellomleder har et stort ansvarsområde med både personell-, fag-, og økonomiansvar samtidig som de er ledere i under konstant og dels økende press. Blir antall medarbeidere for stort, vil ledere uavhengig av god lederstil eller gode kommunikasjonsevner ikke klare følge opp sine ansatte (ibid).

Kommunen i dette studiet har i sin kommuneplan fokus på hver enkelt ansatte og hvordan deres kompetanse, verdier og holdninger, bidrar til effektive- og kvalitative god tjenester med bruker i sentrum. Lederne i kommunen trekkes i stor grad frem som premiss leverandører for god tjenester med velfungerende enheter som utvikler seg i takt med endrede behov (Risør kommune 2014).

Dersom organisasjonen skal følge, og i enkelte tilfeller være i forkant av, utviklingen, er vi avhengige av at alle ansatte tenker utvikling hver dag. Det betyr at organisasjonen er avhengig av den enkelte ansatte og deres verdier, holdninger og kompetanse

Ansatte og ledere må ha et kontinuerlig fokus på kvalitetsforbedring og utvikling av verktøy og arbeidsmetoder for at organisasjonen skal lære å endre seg mer og raskere. (ibid).

Som et ledd i dette kontinuerlige utviklingsarbeidet blir medarbeiderundersøkelsen 10-faktor gjennomført som en del av det overordnede HMS-arbeidet i kommunen. Resultatene fra denne undersøkelsen skal bruke som et grunnlag forbedringstiltak som leder og ansatt i fellesskap skal bruke for å videreutvikle gode arbeidsforhold og gode kommunale tjenester.



Når 10-faktor måler ansattes opplevelse av mestringsorientert ledelse svare de på spørsmål som omhandler i hvilken grad leder oppleves støttende og gir tilbakemeldinger. Dette er dokumentert som viktige innsatskriterier for å stimulere ansatte slik at de blir motivert for arbeidsoppgavene sine. Mestringsorienterte ledere i følge beskrivelsen fra 10-faktor, gir ansatte individuell oppmerksomhet ved å vise interesse overfor hver enkelt medarbeider, gir retning ved å kommuniserer mål samt strukturere og organisere aktiviteter hensiktsmessig for å nå oppsatte mål. En mestringsorientert leder klarer også å gi virkemidler mening og innhold slik at de virker motiverende, dermed inspireres ansatte til felles innsats. (Fletre og Frydenlund, 2016: 30).

Min påstand er i denne forbindelse at med et slikt individfokusert perspektiv som både kommuneplanen og 10-faktor har, blir det leder og leders personlige egenskaper som i stor grad måles. Leders handlingsrom og rammebetingelsene som ligger til grunn for utøvelse av mestringsorientert ledelse kommer således i bakgrunnen.

En av mine hypoteser er at det er grunn til å tro at mulighetene for å utøve mestringsorientert ledelse påvirkes av blant annet kontrollspenn, noe dette studiet ønsker utforske. Når en tar antall ansatte som utgangspunkt for å definere kontrollspenn ser en følgende fra kommunen i denne undersøkelsen. Kontrollspennet øker jo lenger nedover i organisasjonen en kommer. Samtidig har mellomlederne ulik grad av kontrollspenn. Disse funnene sammenfaller med det som er beskrevet i kapittel 3.2.3 at kontrollspennet er størst på operativt nivå og minst på administrativt nivå. En finner dette igjen i tabell 3, som deler opp organisasjonen etter antall ansatte. Tabellen viser at på administrativt nivå har lederne under 10 ansatte mens tjenester på operativt nivå har mer enn ti ansatte, og lederne i omsorgsenheten med unntak av psykisk helse, over 26 ansatte. Psykisk helse har også i tillegg til færre ansatte, flest ansatte som bare arbeider på dagtid. Nærhet til leder er derfor større enn for de andre enhetene.

Ser en på figur 1 blir dette bildet ytterligere forsterket. Omsorgsenheten totalt har 131 årsverk, de ulike avdelingene varierer med årsverk fra 20,8 og opp til 45,2. Tar en høyde for at ansatte går i ulike stillingsbrøker som beskrevet i kapittel 2.2.1, forstår en at antall personer hver enkelt leder har personalansvar for er stort.

I masteroppgave skrevet av Bent Olav Engsveen, har han sett på hvordan kontrollspenn påvirker leders prioriteringer og tidsbruk. Resultatene fra hans undersøkelse, som også bekreftes i AFFs undersøkelse, viser at kontrollspenn i noen grad har betydning for hvordan lederne betegner egen organisasjon. Det viser seg at med økende kontrollspenn sier lederne at kommunen er en ekspert – og entreprenørorganisasjon hvor fokuset er tjenesteproduksjon til innbyggerne. Videre viser det seg at ledere med stor kontrollspenn prioriterer og bruker det som kalles integratrollen. Denne rollen har fokus på å utvikle, støtte og motivere sine ansatte, i tillegg til å arbeide med implementering av verdier og felles mål (Engsveen, 2014).

I NSF's ledeundersøkelse oppgir førstelinjelederen at det de bruker mest tid på er bruker/pasientadministrasjon, direkte bruker/pasient kontakt og medarbeideroppfølging. Mellomlederne beskriver videre at de får for lite rom til strategiarbeid og langsiktig planlegging. Mange av tidstyvene lederne rapporterer, er knyttet til administrative oppgaver som merkantilt personale kunne tatt seg av og mye av tiden de bruker til personaloppfølging går med til oppfølging av sykemeldte på bekostning av sosial og faglig oppfølging av personalet. De beskriver en hverdag der de ikke klarer være synlige og tilgjengelige for personalet, bidra til trivselsskapende arbeid og fange opp hva som rører seg i personalgruppen slik at de kan fange opp innspill. Det rapporteres også om at staben, altså kontrollspennet er

for stort til at de klarer å ta seg av oppgaver de gjerne skulle prioritert. Kontrollspennet problematiserer ytterligere fordi et stort antall av dem de har personalansvar er ansatt i deltidsstillinger eller nattstillinger (Andrews og Gjertsen 4/2014).

Trekker en så paralleller fra funnene i Engsveens der ledere sier integratorrollen er en prioritert oppgave og funnene i NSF's lederundersøkelse, og antar at resultatene også gjelder lederne i dette studiet blir det interessant.

Resultatene fra studie oppgaven tar utgangspunkt i viser at, økt kontrollspenn og antall ansatte påvirker i hvilken grad nærmeste leder oppleves mestringsorientert. Det er således en motsetning mellom det leder sier de har fokus på og ansattes opplevelse av leders prioritering på dette området.

Ser en på tabell 3 blir tendensen visualisert og tydelig. Med økt antall ansatte skåres nærmeste leder mindre mestringsorienterte, enn det ledere med mindre ansatte enn 10 å forholde seg til gjør. Enda tydeligere blir denne tendensen om en ser på tabell 4 der ledere med ansatte i rene dagstillinger sammenliknes med ledere som har ansatte i turnusstillinger.

Risør kommune er organisert etter tonivå modellen med ledere på mellomledernivå som har ansvar for personal, økonomi og fag. Med stort kontrollspenn, mange ansatte kan det tenkes at fagansvaret delegeres videre fra leder til fagansvarlig. Leders hverdag vil i stor grad bestå i oppgaver knyttet til administrasjon og økonomi. Selv om undersøkelser viser at ledere med stort kontrollspenn skårer høyt på integratorrollen hevder Strand at ledere i offentlig bruker minst like, om ikke mer tid på administrative arbeidsoppgaver(Strand, 2007).

Dette medfører at møtene de har med ansatte kobles opp mot arbeidsforhold, vaktlister og arbeidet med implementering av mål og strategier, foregår på mer overordnet nivå ikke i like stor grad på operativt nivå. Rollen som leder utgjør et mellomledd mellom tjenester og politiske organer, med denne rolle følger ansvar for å håndheve regler og sette grenser. Når leder møter ansatte som forvalter eller administrator kan fagfolk oppleve at deres profesjons verdier legges til side. Rollekonflikter, forventningspress med hensyn til interne mellommenneskelige forhold, motivasjon og samarbeid kan i slike saker komme til kort (ibid, 2007).

Relasjonsbygging er en viktig del av lederansvaret men leder med stort kontrollspenn vil kunne komme i dilemmaet mellom bruke ressurser på å bygge innadrettede relasjoner med alle ansatte på den ene siden og fokus på mer utadrettede oppgaver som også er forventet. Det kan være krevende å møte de nye kravene som nå i større grad settes mot mer relasjonsbygging i en travel hverdag. Samtidig vil ledere som alltid er personlig nær kunne oppleve utfordring med å få medarbeidere til å forstå at lederrollen også krever at man er beslutningstaker i krevende/ubehagelige saker (Strand, 2001).

Stort kontrollspenn utfordrer også kommunikasjonslinjene i en organisasjon. Kommunikasjon er som beskrevet i kapitel 3.3, avgjørende for relasjonsbygging, korrigerende av atferd, samt formidling av informasjon. Med et stort antall ansatte i ulike stillingsbrøker, som arbeider på ulike tider av døgnet vil leder naturlig nok ha utfordring med å nå alle. Det er kjent at når ledere har ansvar for et stort antall ansatte, som det er vanskelig og fortløpende forholde seg til, ofte bare møter sine ansatte når det har oppstått situasjoner eller avvik som må rettes opp (Rønning et.al, 2013).

Slike dilemmaer mener jeg kan bidra til at ledere istedenfor å bygge relasjoner og oppleves som støttende heller oppleves som kontrollør, og dermed lite mestringsorientert.

Ser en på tabell 4 og 5 og trekker frem de enhetene som har skåret særlig lavt kan nettopp det jeg beskriver her være en av årsakene. Kontrollspennet er stort og leder møte sjeldent ansatte og da ofte i situasjoner hvor noe er utfordrende eller vanskelig.

Et annet resultat av stort kontrollspenn er at oppgaver delegeres nedover i organisasjonen. Mellomledere delegerer ofte vekk oppgaver knyttet til rapportering, dokumentasjon og faglig ledelse videre, mens de selv blir sittende igjen med oppgaver knyttet til personal og økonomi (Engsveen, 2014).

Delegeringer av oppgaver er en måte og bemyndiggjøre ansatte på. Dette kan virke inspirerende fordi bemyndiggjøeren bidrar til handlefrihet noe som igjen er forløsende for kreativitet og initiativ. Samtidig som bemyndiggjøring bidrar til at ansvar for arbeidsoppgaver delegeres videre vil en også som leder gi fra seg makt, innflytelse og kontroll. Hvor stort kontrolltapet blir, er avhengig av kompleksiteten i oppgavene som delegeres vekk og dette er noe leder må vurdere (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Selv om medarbeiderne får økt innflytelse og ansvar medfører ikke delegering at leder er fratatt det formelle overordnede ansvaret. Konflikten mellom formelt ansvar og myndiggjorte medarbeider kan medføre en fare for at leder fremstår som tvetydig og ubeslutsom overfor sine underordnede. Dette fordi det i lederansvaret ligger et visst behov for kontroll da de i siste instans er leder som blir holdt ansvarlige overfor sine overordnede dersom sentralt fattede vedtak ikke iverksettes eller avvik oppstår (Hillestad, 2/2003). Dette kan selvfølgelig medføre at mellomlederne oppleves som fjern, utilgjengelig med liten oversikt over hva som opptar personalet.

Ser en på kommentarer fra 10-faktor undersøkelsen er der mange eksempler på at leder har for stort kontrollspenn. Personalet gir tilbakemeldinger på at ledere oppleves som utilgjengelige, uten detalj kunnskap i faglige spørsmål. Kommunikasjonslinjene virker uklare, dårlig informasjonsflyt og informasjon synes ikke å bli formidlet videre. I kommentarene settes det frem ønsker om ledere som har mer tid til sine ansatte, leder som ser hver enkelt ansatt og gir oppmerksomhet og tilbakemeldinger. Det beskrives også at fagsykepleiere oppleves mer tilgjengelig enn leder, han/ hun er den de ansatte i økende grad søker faglige råd hos og det stilles spørsmål om dette er en utvikling organisasjonen ønsker.

Uklare forventninger til hva lederollen innebærer, hvordan den skal utføres og hva en mellomleder faktisk bør gjøre, medfører en rollekonflikt. Organisasjonsteorien er full av eksempler på rollekonflikter og hvordan disse påvirkes av organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Organisasjonsstrukturen setter rammer for hvordan lederollen skal utføres og dette sammenfaller ikke alltid med ansattes forventninger til lederollen. Ledere skal på den ene siden være en forlengelse av politiske organer samtidig som ansatte forventer at leder skal være aktiv i avdelingens daglige gjøremål. Kameratrollen, fagrollen og lederollen kan være motstridene og vanskelige å oppfylle (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Den sosiale relasjonen som ansatte ønsker og leder på mange måter er avhengig av, utfordres dermed både av uklare forventninger og stort kontrollspenn.

Eksempler på rollekonflikter finner en mange av i kommentarfeltet i undersøkelse dette studiet tar utgangspunkt i. Slike kommentarer omhandler ønsker om ledere som er mer deltakende i daglige gjøremål dermed synlige i avdelingen med pasientrettet kontakt/oppgaver. Det ønskes også ledere som bruker mindre tid til møtevirksomhet og administrative oppgaver.

Et annet funn om en ser på tabell 3 er at nattjeneste skårer relativt mye lavere på mestringsorientert ledelse enn de andre enhetene. Dette funnet stemmer ikke overens med teorien om at antall ansatte ledere har ansvar for påvirker opplevelsen av mestringsorientert ledelse. Så her må en se etter andre årsaksforhold. Svaret kan ha mange årsaker men jeg vil med bakgrunn i kunnskap om driften trekke frem to mulige forklaringer. For det første ser ansatte som jobber natt nærmeste leder sjeldent, for det andre hadde nattjeneste store utfordringer i forhold til arbeidsoppgaver i perioden medarbeiderundersøkelsen ble gjennomført.

På mer generelt grunnlag kan følgende forklaringer trekkes frem. Nattarbeid er i seg selv belastende noe forskning har vist. Det er funnet en sammenheng mellom skiftarbeid/nattarbeid og angst, depresjon, søvnforstyrrelser samt ulike fysiske lidelser. Det er også funnet sammenhenger mellom tretthet, prestasjons evner og nedsatt evne til å håndtere uforutsette hendelser. Nattarbeid gir arbeidstakerne utfordringer med hensyn til stress, det gir økt konfliktnivå både i sosiale relasjoner og i arbeidsliv(Waage, 2007).

Disse faktorene kan som beskrevet under 3.3, gi leder ulike utfordringer. Organisasjonsstruktur og kontrollspenn påvirker hvordan ansatte grupperes. Kommunikasjon og samhandling danner organisasjonskultur. Med stor avstand til resten av organisasjon som lett ansatte i rene nattstillinger kan få, vil det kunne dannes en subkultur med andre kulturelle holdninger og verdier enn resten av organisasjonen. (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Dette funnet er interessant fordi dette kanskje kan si noe om hvordan kontrollspenn og organisasjonsstruktur påvirker tilhørighet til organisasjonen og nærhet til leder. Et annet særtrekk en finner når en ser på skåringene i tabell 2 fra nattjenesten er spennet mellom mestringsorientert ledelse og fleksibilitetsvilje. Svarprosenten er på 95 %, noe som er høyere enn for de fleste enhetene. Dette kan indikere noe av det jeg antydte og problematiserte tidligere i oppgaven om at ansatte mobiliserer for å vise at de står sammen. De ønsker å få frem en spesiell mening, dermed utfordres objektiviteten.

### **5.3 Mestringsorientert ledelse og kompetansemobilisering.**

Tar en utgangspunkt i tabell 7, ser en at der ikke nødvendigvis er samsvar mellom Ansattes opplevelse av kompetansemobilisering og ansattes opplevelse av mestringsorientert ledelse. Dette vil jeg drøfte mulige årsaker til i dette kapitlet.

Ser en på resultatene fra 10-faktor undersøkelsen, tabell 2, ser en at omsorgsenheten skårer høyt på kompetansemobilisering. Skåren ligger i tillegg opp mot og over landsgjennomsnittet for denne faktoren. Samtidig ligger enheten med unntak av en avdeling under landsgjennomsnittet for mestringsorientert ledelse. Dette er interessant fordi selv om funn fra andre undersøkelser viser at leders atferd er helt avgjørende for i hvilke grad ansatte får brukt kompetansen opplever ikke ansatte i denne studien at mestringsorientert ledelse er av like avgjørende betydning.

Kan det være slik at de i større grad assosierer dette begrepet med ledere som først og fremst er følelsesorientert, omsorgsfull med hver enkelt medarbeiders individuelle behov i sentrum?(Lai, 1997).

Dette kan problematisere hva de legger i begrepet mestringsorientert ledelse, og hvordan de vektlegger ledernes tilrettelegging for kompetanseheving, organisering av tjenestene og handlingsrommet ansatte har i sin yrkesutøvelse som endel av en mestringsorientert

ledelsesstil.

Mestringsorientert ledelse skal ifølge forskning ha stor innvirkning på opplevd bruk av egen kompetanse. Ser en på effekten av mestringsorientert ledelse alene forklarer denne faktoren hele 27 % av variasjonen i opplevd bruk av kompetanse. Samtidig påvirkes denne faktoren gjennom andre faktorer (Lai i Fletre og Frydenlund, 2016).

I denne studien ønsker jeg å se hvordan ansatte i en kommune som har satset på kompetansehevede tiltak opplever sammenhengen mellom disse to faktorene.

Forskningsspørsmål:

- Ser en sammenheng mellom kompetansemobilisering og mestringsorientert ledelse eller er det andre faktorer som påvirker muligheten til å få brukt kompetansen?

Omsorgsenheten har satset mye på kompetanse bygging de siste årene. Ansatte får gode vilkår og økonomisk støtte dersom de ønsker å ta utdanning som ligger innenfor enhetens kompetanseplan. I tillegg har enheten de siste årene brukt mye ressurser på å implementer organisasjonens verdidokument som forankring både for ledelse og for ansatte i deres arbeidshverdag. Kompetansebyggingen og verdifundamentet skal til slutt generere i kvalitativt gode tjenester. Som en bekreftelse på at dette har vært vellykket kan en trekke frem både gode tilbakemeldinger i brukerundersøkelser og den god plasseringen på kommunebarometeret som jeg har beskrevet tidligere i oppgaven.

Samtidig som dette synes å ha vært vellykket i kommunen er det grunn til å ha fokus på kompetansemobilisering. En ting er å utvikle og satse på ansattes kompetansebygging en annen er om de får mobiliser denne kompetansen.

Medarbeidernes kompetansepotensiale må mobiliseres gjennom utfordringer og relevante oppgaver for å bidra til måloppnåelse, verdiskapning og ytelse. Studier fra flere norske organisasjoner både i privat og offentlig sektor viser i imidlertid at en stor andel ansatte ikke får brukt sin jobbrelevante kompetanse. Dette medfører en rekke negative konsekvenser for hver enkelt medarbeider og organisasjonen. Antagelse om at den ervervete kompetansen automatisk blir brukt kan være en av årsakene til dette men i praksis er det mange betingelser som skal være tilfredsstillt for å sikre best mulig kompetansemobilisering (Lai,1997). En av faktorene er i følge Linda Lai og 10-faktor mestringsorientert ledelse.

Funn fra pilotstudier som er gjennomført i utarbeidelsen av 10-faktor viser i tråd med tidligere forskning at autonomi er den aller viktigste enkeltfaktoren for å oppnå høy kompetansemobilisering (Lai i Fletre og Frydenlund, 2016).

Høy grad av autonomi kan være en indirekte følge av høyt kompetansenivå hos kunnskapsarbeidere. Profesjonsnormer kan veie høyere en leders ønske, høyt kompetansenivå vil medføre at der utvikles egne måter å løse oppgaver på. Dette vil kunne medføre at effekten av ledelse gjennom hvordan arbeid organiseres og utføres på reduseres. Høy autonomi vil således redusere leders mulighet for verdiskapning både gjennom oppgave -og relasjonsorientert ledelse ( Rønning. et.al, 2013). På den ene siden ønsker vi kompetente atonome arbeidstaker samtidig mister vi som ledere noen av oversikten og nærheten til ansatte i den operative tjenesten noe som kan medføre at lederne opplever mindre mestringsorienterte.

#### 5.4 utfordringer med bruk av 10-faktor medarbeiderundersøkelse.

Som jeg har beskrevet i 2.2.3 er 10-faktor en utviklingsorientert medarbeiderundersøkelse. Målsetningen med undersøkelsen er å vurdere hvordan organisasjonen fungerer ut fra innsatsfaktorene som er satt opp i undersøkelsen. Disse målene skal i neste omgang brukes i videre slik at ansatte og ledere i samarbeid kan utvikle arbeidsmiljøet og organisasjonen.

Spørsmålene i denne forbindelse blir da hva er de egentlig vi måler, hvilke perspektiver ligger til grunn for spørsmålene i 10-faktor?

Undersøkelsen gjennomføres ved hjelp av spørreskjema med graderte svaralternativer. Ofte oppfattes kvalitative data som mer objektive og nøyaktige enn kvalitative data fordi det spørres om konkrete data som tallfestes. Dette faktumet må imidlertid nyanseres da alle spørsmål respondenten skal ta stilling til kan tolkes på forskjellig måte av dem som svarer på undersøkelsen. Et spørreskjema kan settes opp på ulike måter. I perstrukturert spørreskjema er svaralternativene låst og respondenten svarer på forhåndsoppgitte svaralternativer. Ved å velge åpne spørsmål skriver respondenten ned svarene på egenhånd. I tillegg kan man lage semistrukturerte spørreskjema der en kombinerer de to måtene å sette opp skjemaet på (Johanessen et.al, 2010).

10 faktor er et restrukturert spørreskjema der respondenten får svaralternativer på hver spørsmål som de må gradere fra 1 til 5. Det er mulighet for å skrive tilleggs kommentarer i et eget kommentarfelt på slutten av spørreundersøkelsen. Dette kommentarfeltet gir administratorene av undersøkelsen noe mer informasjon enn om en bare skulle analysere talldataene, men disse kommentarene er da ikke knyttet til noe enkelt svaralternativ eller spørsmål. Hvordan en forstår disse kommentarene kan også problematiseres da slike kommentarer må ses i lys av at undersøkelsen er en anonym undersøkelse og svarene er farget av hvem som svarer og hva de svarer og hvorfor de svare som de gjør. Dette gir rom for tolkning fra administrator side som også naturlig nok er preget av sin forforståelse når data analyseres.

Kvantitative undersøkelser gir oss et øyeblikksbilde av en situasjon. Siden 10-faktor medarbeiderundersøkelsen er en kvantitativ undersøkelse måles derfor en tendens, de ansatte opplevelse av forhold på arbeidsplassen i en gitt periode. Forhold på arbeidsplassen som opptar de som svarer i denne perioden vil således kunne farge svarene og trenger kanskje ikke være organisasjonens generelle tilstand. Spørsmålene i undersøkelsen er lagt opp slik at ansatte i stor grad måler egen motivasjon og innsats omkring forhold på arbeidsplassen. Det er når det kommer spørsmål omkring leder at de måler andres innsats. Undersøkelsen er en individorientert undersøkelse uten måleindikatorer som belyser strukturelle organisatoriske forhold.

Dette medfører slik jeg ser det en mulig feilkilde når en i etterkant av undersøkelsen skal analysere svarene og bruke dem videre som grunnlag for organisasjonens utviklingsarbeid. For hva måles egentlig, hva svarer ansatte på i en individorientert undersøkelse, vil ansatte klare å ha et objektivt syn på egen og leders innsats? Kan en ved slike undersøkelser oppleve at ansatte mobiliserer og skårer spesielt dårlig for å markere noe de er misfornøyd med? Min påstand er at knappe ressurser og stort arbeidspress hos personalet kan i noen grad kan farge deres vurdering av leder.

Noe av det jeg problematiserer her kan en finne eksempel på i tabell 2. Her er en oversikt over hvordan det er skåret på tre av faktorene i undersøkelsen. Sammenlikner en skårene på mestringsorientert ledelse der ansatte vurderer leder og fleksibilitetsvilje der ansatte vurderer

egenskaper omkring egen innsats er der en trend. Lederne skåres relativt lavere enn skårene som settes på faktoren fleksibilitetsvilje. Det som også er verdt å legge merke til er at der skårene på leder er relativt lave er skårene på fleksibilitetsvilje tilsvarende høye.

#### 5.4.1 Oppfølging etter medarbeiderundersøkelsen

Det er ingen tvil om at god ledelse er en viktig for at en organisasjon skal lykkes i å nå sine mål. Lederskapet medfører et ansvar og en forpliktelse, rollen bør dermed kunne tåle å bli vurdert. Samtidig medfører det å få tilbakemeldinger i en medarbeiderundersøkelse ofte krevende, spesielt om disse tilbakemeldingene er dårlige eller oppleves uærlige.

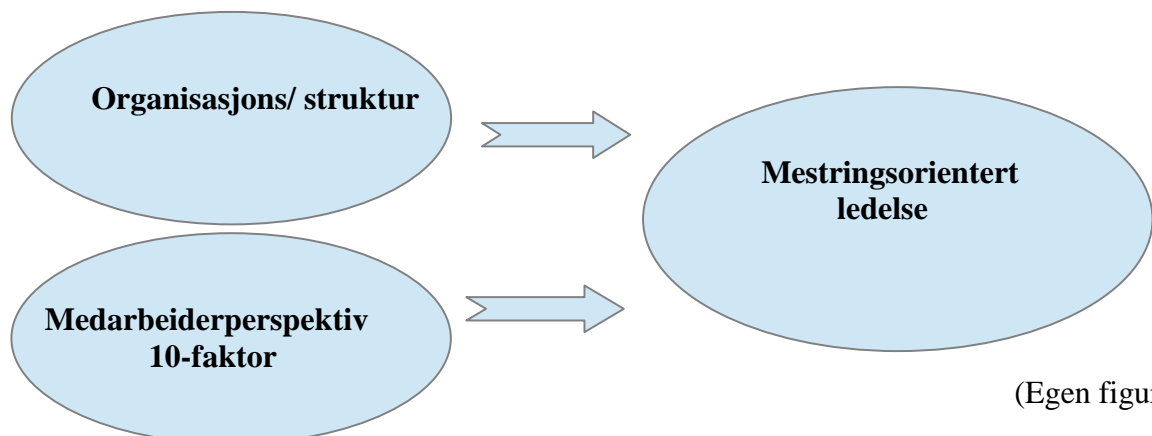
Rollekonflikter og uklare forventninger kan gi grobunn for konflikter, og medarbeiderundersøkelsen kan få frem slike forhold (Fletre og Frydenlund, 2016).

Samtidig er det i videre arbeid med resultatene viktig å ta hensyn til de strukturelle forholdene som setter rammene for leders muligheter til å være mestringsorientert. Dette er noe jeg mener er belyst og drøftet i denne oppgaven.

I spennet mellom rollen som leder og profesjon kan man tenke seg at ledere i noen grad vil oppleve et rollestress. Det er funnet sterk sammenheng mellom rollestress og ensomhet noe som kan overføres til lederrollen. Ledere som opplever at forventninger fra omgivelsene og kravene til punktlighet, lønnsomhet og effektivitet blir vanskelige å oppfylle, kan over tid bli stresset og utbrent. Knappe økonomiske ressurser og krav om effektivisering, mer krevende brukere, lovfesting av brukerrettigheter, økt vekt på kvalitet i tjenesteytingen og endringer i organisasjons-, styring og ledelsesformer er alle faktorer som kan skape misnøye mot leder. I kraft av sin rolle må leder løse personalkonflikter, ta upopulære avgjørelser, forsvare endringsprosesser og økonomiske kutt. Det forventes at leder står i bresjen men han eller hun kan ikke alltid være sikker på at medarbeiderne gir aksept. I verste fall oppstår direkte misnøye med leder og aktiv motarbeidelse noe som igjen medfører negativt arbeidsmiljø, eskalering av konflikter som resulterer i at ansatte distanserer seg fra ledelsen fordi de opplever å ikke bli hørt (Rønning et.al,2013).

Kommunale organisasjoner trenger fleksibilitet for å møte stadig skiftende krav. Skal man måle hvordan organisasjonen fungerer er det viktig å ha med seg både et medarbeiderperspektiv og et strukturperspektiv. Begge faktorene påvirker hverandre og ledere skal utøve sin lederfunksjon i spennet mellom dette. Min påstand er derfor at mestringsorientert ledelse derfor må ses som et resultat av begge deler.

**Figur 5:**  
**Hva påvirker muligheten til å utøve mestringsorientert ledelse**



I NSF -politiske plattform for ledelse settes det søkelys på nettopp det økende presset ledere i helse-og omsorgstjenestene opplever. Kravet til kontinuerlige omstillinger, negativt fokus på ressursbruk, frykt for avvik og medieoppslag bidrar til en krevende arbeidssituasjon for mange. For å møte dette kreves kompetanse, støttepersonell, dokumentasjons og fagverktøy. Lederstøtte og rammebetingelser må være slik at det er mulig å oppfylle kravene som medfølger det personlige ansvaret de har i rollen som leder (NSF, 2017).

Like viktig som hva som måles er hvordan følges det som blir målt opp i form av lederstøtte, strukturelle betingelse for ledelse, som økte stillingsstørrelser, et handlingsrom som er reelt og endrede kriterier for kvalitetsmålinger målinger ikke bare resultat og økonomi mål.

Ofte er lederrollen forbundet med urealistiske og urimelig krav. Mellomlederne blir ofte sittende med ansvar for ting de ikke hverken kan påvirke eller gjøre noe med.

Lederrollen innebærer i stor grad et moralsk stress og oppgaven kan bli tung å bære. Mange ledere føler at de aldri strekker til og gjør jobben godt nok. Selv om medarbeiderundersøkelser er gode verktøy for å sette kurs i en hverdag med krav om innovasjon og endringer kan slike undersøkelser også bidra til å øke leders opplevelse av utilstrekkelighet.

Samtidig er det viktig å være klar over når man påtar seg en lederrolle at man dermed påtar seg en oppgave som er motsetningsfylt. Som leder må man på mange måter like å stå i stormen, man må tåle å bli vurdert og se på det som en mulighet for utvikling og vekst i sin lederrolle.



## 6.0 Oppsummering og avslutting

Formålet med dette studiet var å få innsikt i om ledelse og opplevelse av mestringsorientert ledelse, synes å påvirkes av mer enn personlige egenskaper ved leder. Studiet tok utgangspunkt i kvantitative data ved å bruke strukturert spørreskjema fra 10-faktor medarbeiderundersøkelsen som bakgrunn for datainnsamlingen og analysearbeidet.

10-faktor medarbeiderundersøkelsen har et medarbeider -og relasjonsperspektiv og mine forskningsspørsmål utfordret dette perspektivet ved å legge til strukturperspektivet og drøfte om strukturelleforhold synes å påvirke leders muligheter til å oppleves mestringsorientert.

Jeg ønsket også å se om ansatte i omsorgsenheten opplevde at de fikk brukt sin kompetanse og om dette i stor grad synes å påvirkes av hvorvidt leder oppleves mestringsorientert eller ikke.

Studiet har hatt hovedfokus på mestringsorientert ledelse og kompetansemobilisering. Samtidig ble faktoren fleksibilitetsvilje også trukket inn for å problematisere hvordan medarbeiderundersøkelser kan utfordre objektiviteten til ansatte når de skårer på nærmeste leder. Funn fra undersøkelsen kan indikere dette, noe som styrker antagelsen om at ledelse er komplisert og må forstås i lys av konteksten leder opererer i.

Denne studien kan bekrefte noen tendenser, men siden jeg av personvern hensyn ikke har tilgang til rådata, blir materialet for lite til å kunne konkludere. Det en imidlertid kan lese av dataene er en tendens som indikerer at kontrollspenn og organisasjonsstruktur påvirker hvorvidt ansatte opplever leder som mestringsorientert eller ikke. Med stort kontrollspenn og avstand til nærmeste leder øker ansattes opplevelse av at leder ikke er mestringsorientert.

Det er også skille mellom hvordan ledere skårer egne ledere sammenliknet med ansatte som skårer leder. Dette kan som drøftingen viser ha flere årsaker men jeg har trukket frem at uklare forventninger til lederrollen og rollekonflikter kan være mulige forklaringer. Lederne i organisasjonen kan i større grad enn ansatte ha oversikt over egen leders arbeidsoppgaver.

En ser også i dette studiet at ansatte i omsorgsenheten i stor grad opplever kompetansemobilisering selv om det ikke nødvendigvis og i like stor grad opplever lederne som mestringsorienterte. Dette er ikke sammenfallende med Linda Lai's påstand om at mestringsorientert ledelse er en av forutsetningene for kompetansemobilisering. Jeg har i denne forbindelse trukket frem vurderinger omkring hva ansatte vektlegger når de skårer på mestringsorientert ledelse og hva de legger i dette begrepet.

Mitt viktigste teoretiske poeng i dette studie er at dersom en skal måle ulike faktorer omkring ledelse må funnene forstås i lys av konteksten lederne opererer i. Kontekst gir lederne ulikt handlingsrom og rammebetingelser, dermed kan medarbeiderundersøkelser med et individperspektiv gi en for snever ramme når lederegenskapene skal vurderes.

Det å kombinere spørreskjemaet 10 -Faktor med et eget spørreskjema der et utvalg av ledere og ansatte hadde kunnet komme med tilleggsopplysninger, ville bidratt til en større forståelse omkring problemstillingen. Det kunne også vært interessant å se videre på om resultatene fra egen kommune sammenfaller med funn i andre kommuner og dermed få bekreftet eller avkreftet funnene i dette studiet. Slike funn kunne danne grunnlag for videre forskning innenfor emnet.

Studiet kan bidra til at en i oppfølgingsarbeidet av denne undersøkelsen drøfter hvilket handlingsrom mellomlederen i organisasjonen egentlig har, ser på sider av organisasjonsstrukturen, og gjennomfører tiltak som minker mellomledernes ledernes kontrollspenn. Det er viktig å ha en forståelse for at strukturelle forhold er mer styrende enn bare lederevner noe som må tas med når organisasjonen skal arbeide videre med resultatene fra medarbeiderundersøkelser i fremtiden.

## Litteraturliste:

Andrews, Therese, Gjertsen, Hege (4/2014): Sykepleiere og ledelse. <http://www.nordlandsforskning.no/getfile.php/133583/Dokumenter/Rapporter/2014/NF-rapport>

Arnulf, Jan Ketil(2013): Hva er ledelse. Oslo: Universitetsforlaget.

Askeland, Harald (2016): Hverdagsledelse: Diakoni, verdier og ledelse i praksis. Oslo: VID vitenskapelige høgskole/ Det teologiske Menighetsfakultet.

Askeland, Harald (2013): Hvordan forstå organisasjoner og ledelse av organisasjoner. Rapport 2013/10 Diakonhjemmet høgskole.

Askeland, Harald, Kleiven, Tormod(2016): Makt til å tjene-Diakoni som kontekst for ledelse. Tidsskrift for praktisk teologi. Nr 2-2016.

Askeland, Harald(2013): Verdibasert ledelse-historiske linjer og aktuelle perspektiver. Notat Diakonhjemmet Høgskole.

Bru, June Kristin Lima (2013): Den norske ledelsesmodellen. Lederne 2013.

Busch, Tor(2012): Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner. Bergen: Fagbokforlagt.

Colbjørnsen, Tom(2005).: Hvordan forstå organisasjoner og ledelse av organisasjoner? Notat Diakonhjemmet Høgskole 2009.

Det kongelige Helse- og Omsorgsdepartementet (2012-2013): Meld. St 29- Morgendagens omsorg.

Engsvæen, Bent Olav (2014): Lederrollen og kontrollspenn- Hvilke betydning har enhetsstørrelsen for utøvelse av lederrollen? Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Espedal, Bjarne, Kvitastein, Olav A (8/2012): Rom for læring-betydningen av handlingsrom for ledere.( hentet 12.04.17 på): <https://www.magma.no/rom-for-laring-betydningen-av-handlingsrom-for-ledelse>

Fletre, Anne Margrete, Frydenlund, Lisbeth (2016): 10-Faktor, håndbok for planlegging, gjennomføring og oppfølging av KS`medarbeiderundersøkelse. Oslo:Kommuneforlaget.

Fornyings-og admisnistrasjonsdepartementet(2008): Plattform for ledelse i staten(hentet12.2.2017)fra:[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/lonns-og-personalpolitikk/ledelsesplattformen\\_bm.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/lonns-og-personalpolitikk/ledelsesplattformen_bm.pdf)

Hillestad,Tore(2/2003) : Lederskapets dilemma når hierarkiene faller ( hentet 11.04.2017) fra <https://www.magma.no/lederskapet-dilemma-naar-hierarkiene-faller>

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2013): Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A, Tufte, P.A, Christoffersen,L (2013). Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode:(4 utgave, 3 opplag): Oslo: Abstrakt forlag.

Kirkhaug, Rudi(2013): Verdibasert ledelse. Oslo: Universitetsforlaget.

Klev, Roger, Vie, Ola (2014). Et praksisperspektiv på ledelse. Oslo: Cappelen Damm.

Kommunalrapport (2016/ 03). Kommunebarometeret (Lest 20.04.17 på) :<http://kommunalrapport.no/kommunebarometeret/2016/03/her-finner-du-tabellene-til-kommunebarometeret-2016>

KS-10 faktor: Slik ser undersøkelsen ut (hentet 5.2.2017) fra: [http://www.10faktor.no/ks/slik\\_ser\\_rapportene\\_ut/](http://www.10faktor.no/ks/slik_ser_rapportene_ut/)

Lai, Linda (2015): 10 Faktor- en innføring av de ti faktorene. ( Hentet 12.05.16) fra: <http://www.10faktor.no/ks>

Lai, Linda(2013): Strategisk kompetanseledelse(3.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Martinsen, Øyvind L.(red) (2009): Perspektiver på ledelse. Oslo: Gyldendal akademiske.

Moderniseringsdepartementet(2012)Etiske retningslinjer for statstjeneste ( Hentet 12.2.2017) fra:<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/etiske-retningslinjer-for-statstjenesten/id88164/sec1>

Nesheim, Torstein(2006): SNF rapport nr. 26/06- Fremtidens ledelse i kommunene. Hentet på Gogle shoolar 27/1,2017.

Nielsen, J.C.R. & Repstad,P(2004): Fra nærhet til distanse og tilbake igjen- om å analysere sin egen organisasjon. I:P. Repstad(red), Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis (2.utg). Oslo: Tano.

NOU (2010:13): Arbeid for helse- sykefravær og utstøting i helse og omsorsektoren. Oslo: Helse og omsorsdepartementet.

NOU(1999:10): En bedre politi-og lensmannsetat. Oslo: Justis-og Beredskapsdepartementet.

NSF(2014): Politisk plattform for ledelse (hentet 12.2.2017) fra:<https://www.nsf.no/vis-artikkel/2187291/1212764/Politisk-plattform-for-ledelse>

Rasmussen, Bente (2011): Med frihet til å lede? Styling og ledelse i kommunal omsorg. Oslo: Magma

Risan,Hans(2/2012):Dydaktisklederskap(hentet12.2.2017)fra: <https://www.magma.no/dydaktisk-lederskap>

Risør kommune(2014): Kommuneplan 2024-2025

Risør kommune(2016): Strategisk kompetanseplan for omsorgsenheten i Risør kommune.

Risør kommune (2017): Virksomhetsplan- Enhet for omsorg.

Rudin, S. A (1964): Leadership as psychophysiological activation of group members: A case experimental study. (hentet 12.2.2017) fra : Google scholar.

Rønning, Rune, Haukedal, William Brochs, Glas, Lars, Matthisen, Stig Berge ( 2013): Livet som leder .Lederundersøkelsen 3.0. Bergen: Fagbokforlaget.

Selznick, Philip, 1997: Lederskap. Oslo: Tano Aschehoug.

Strand, Torodd, 2007: Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T (2013): Systematikk og innlevelse. Bergen: Fagbokforlaget.

Trygstad, Sissel C, Hagen Inger Marie (2007): Ledere i den norske modellen. Fafo- rapport 2007:24.

Aadland, Einar (2004): Den truverdige leiaren. Oslo: Det Norske Samlaget.

Aadland, Einar et.al(2006): Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH. Oslo/ Diakonhjemmet Høgskole systematikk og innlevelse-en innføring i kvalitativ metode(4.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Waage, Siri (2007): Skiftarbeid og søvn. Tidsskrift for Norsk Psykologforening, Vol 44, nummer 4. (lest 14.04) på: [http:// wwwpsykologitidsskriftet.no](http://wwwpsykologitidsskriftet.no)

## Vedlegg

**Tabell 1: Funnene fra disse bakgrunnsdataene fordeler seg slik på organisasjonsnivå når en setter dem opp i en tabell.**

	Svar	Prosent
Ditt kjønn		
1. Kvinne	489	81,2
2. Mann	113	18,8
Din omtrentlige alder		
1. Under 30 år	81	13,5
2. 31-49 år	255	42,4
3. 50 år eller eldre	265	44,1
Din høyeste fullførte utdanning		
1. Grunnskole		
2. Videregående opplæring (fagutdanning eller generell studiekompetanse)	260	43,2
3. Bachelorgrad/can.mag grad -eller tilsvarende	248	41,2
4. Mastergrad/hovedfag eller høyere	52	8,6
Din faste avtalte stillingsstørrelse (det du har arbeidskontrakt på)		
1. Mindre enn 20 prosent	41	6,8
2. 21-40 prosent	40	6,6
3. 41-60 prosent	84	13,9
4. 61-80 prosent	117	19,4
5. 81-99 prosent	43	7,1
6 100 prosent	278	46,1
Hva er den faktiske stillingsstørrelsen din (det du jobber gjennomsnittlig pr. måned inkludert vikarvakter)?		
1. Mindre enn 20 prosent	13	4,5
2. 21-40 prosent	27	9,4
3. 41-60 prosent	56	19,5
4. 61-80 prosent	101	35,2
5. 81-99 prosent	69	24
6. 100 prosent	21	7,3
Har du lederansvar	Svar	Prosent
1. Nei	539	89,4
2. Ja, jeg har en formell lederstilling med personal-, økonomi og <b>fagansvar</b>	38	6,3
3. Ja, jeg har personalansvar (medarbeidersamtaler o.l) men ikke økonomiansvar	26	4,3

**Tabell 6: Sammenheng mellom skår på mestringsorientert ledelse og kompetanseutvikling**

	Mestringsorientert ledelse	Kompetansemobilisering
Kommunene totalt	3,7	4,2
Administrasjon 1	4,8	4,8
Helse 1-hj.tj	3,5	4
Helse 2-psyk	4,3	4,3
Helse 3-demens	3,3	4,3
Helse 4-somatikk	3	4,1
Helse 5-natt	2,2	3,8
Enslige mindreårig	3,1	4,1
Hab-ledere	4,4	4
Linken	4,1	4,3
Orreveien	3,5	4,2
Sandnes	3,5	3,8
Administrasjon skole	3,3	4,3
Helse-og omsorg	4,4	4,5
R.G.R Næring	4,5	4,6
Kommune-ledere	4,3	4,4
Støttetjenester	4	4,5
Skole 1	3,7	4,4
Skole 2	3,9	4,5
Sos. Tjenesten	3,9	3,8
Virk	3,9	4,2
Teknisk-adm	3,6	3,7
Eiendom dag-stillinger	2	3,8
Renhold	4,4	4,4
Teknisk	3,4	3

**Tabell 7: Sammenheng mellom skår på mestringsorientert ledelse og fleksibilitetsvilje**

	Mestringsorientert ledelse	Fleksibilitetsvilje
Kommunene totalt	3,7	4,5
Administrasjon 1	4,8	4,8
Helse 1-hj.tj	3,5	4,5
Helse 2-psyk	4,3	4,4
Helse 3-demens	3,3	4,2
Helse 4-somatikk	3	4,4
Helse 5-natt	2,2	4,5
Enslige mindreårig	3,1	4,4
Hab-ledere	4,4	4,8
Linken	4,1	4,4
Orreveien	3,5	4,6
Sandnes	3,5	4,5
Administrasjon skole	3,3	4,4
Helse-og omsorg	4,4	4,7
R.G. R Næring	4,5	4,6
Kommune-ledere	4,3	4,8
Støttetjenester	4	4,6
Skole 1	3,7	4,5
Skole 2	3,9	4,7
Sos. Tjenesten	3,9	4,7
Virk	3,9	4,6
Teknisk-adm	3,6	4,6
Eiendom dag-stillinger	2	4,4
Renhold	4,4	4,3
Teknisk	3,4	4,2