



Det gjelder å lede til riktig balanse ...

En kvalitativ studie av hvordan ledere ivaretar balansen mellom virksomhetens oppgaver og hensynet til den enkelte medarbeider.

Katarina Krokeborg

VID vitenskapelige høyskole

Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 26 319

03.05.2021

Opphavsrettigheter

Forfatteren har opphavsrettighetene til oppgaven.

Nedlasting for privat bruk er tillatt.

Sammendrag

Studiens formål har vært å finne ut mer om hvordan ledere i praksis veier hensynet til oppgaver som skal løses opp mot til hensynet medarbeidere og deres ønsker og behov. Problemstillingen for oppgaven er:

«Hvordan ivaretar ledere balansen mellom virksomhetens oppgaver og hensynet til den enkelte medarbeider?»

Studien er kvalitativ og det er gjennomført individuelle, semistrukturerte intervjuer med fire førstelinjeledere i helseforetak, en tillitsvalgt og en HR-leder. Analysemetoden er systematisk tekstkondensering i fire trinn (Malterud, 2017). Resultatene er drøftet mot rammebetingelser for norsk arbeidsliv og helseforetak, Colbjørnsens helhetlige ledelsesteori (2004), leder- medarbeiderutveksling (Yukl, 2006, Uhl-Bien, 2006), psykologisk kontraktsteori (Rousseau, 1995) og HR-ledelse (Kuvaas & Dysvik, 2017)

Studien viser at lederne i denne undersøkelsen, i tråd med Colbjørnsens modell for helhetlig lederskap, vektlegger både administrative, relasjonelle og kulturelle faktorer for å ivareta balansen mellom hensynet til virksomheten og hensynet til den enkelte. Jeg finner også støtte for gjensidighetsprinsippet og teorien om leder-medarbeiderutveksling; at ledere i stor grad tar hensyn til den enkelte medarbeider og opplever å få lojalitet og fleksibilitet igjen. Men ledere setter også grenser. Det gjelder når den enkeltes behov kan gå utover pasienter eller kollegagrupper. Ved å ta hensyn til virksomheten tar de indirekte også hensyn til den enkelte. Det kan likevel se ut til at ledere noen ganger imøtekommer enkeltmedarbeidere noe mer enn det som gagnar virksomheten som helhet. Det fremkommer også noen faktorer som fremmer eller hemmer en god balanse. Ledernes handlingsrom er en fremmede faktor, mens tid og arbeidspress er hemmende faktorer.

Det som fremkommer i denne studien har begrenset overførbarhet da utvalget er lite. Det som fremkommer kan likevel bidra med erfaring fra noen ledes praksis og opplevelse. Helt til sist presenterer jeg noen råd for praksis basert på studiens funn.

Nøkkelord: Ledelse, HR, personaledelse, dilemma, medarbeideres behov, virksomhetens behov.

Abstract

Examining how leaders weigh the consideration for tasks to be solved against the consideration of employees, and their wishes and needs has been the purpose of this study. The research question is:

"How do leaders maintain the balance between the task of the organization and consideration for the individual employee?"

The research methodology used is qualitative. Individual, semi-structured interviews have been conducted of an informant group consisting of four first-line leaders in health trusts, an employee representative, and an HR employee.

The method of analysis is systematic text condensation in four steps (Malterud, 2017). The results are considered and discussed against the framework conditions for Norwegian working life and health trusts, Colbjørnsen leadership theory (2004), leader-member exchange (Yukl, 2006, Uhl -Bien, 2006), psychological contract theory (Rousseau, 1995) and HR leadership (Kuvaas & Dysvik, 2017).

The results show that leaders in this study, in accordance with Colbjørnsen's model of leadership, exercise both administrative, relational and cultural leadership to maintain the balance between consideration for the organisation and consideration for the individual. I also find support for the principle of reciprocity and the theory of leader-employee exchange; i.e. that managers to a large extent take the individual employee into account and that they experience gaining loyalty and flexibility in return. However, when the needs of the individual employee affect patients or groups of colleagues, the leaders also set boundaries. By taking the organisation into account, they also indirectly take the individual into account. Nevertheless, it may seem that leaders sometimes cater to individual employees more than what benefits the organisation as a whole. In addition to this, some factors that promote or inhibit a good balance stands out. Leaders experience freedom to lead, but said freedom is limited by factors such as time and work pressure.

The results of this study have limited transferability as the selection is limited. The views which emerge are nonetheless an example of practice and experience and may contribute to an overall understanding of the subject matter. Finally, I present some advice on practice based on the study findings.

Key words: Leadership, HRM, people management, dilemma, employee needs, organization needs

Forord

Fire års studier i verdibasert ledelse nærmer seg slutten. Fire år med refleksjon og læring hvor jeg, for hver studiesamling vi har hatt, har opplevd ha med meg ny kunnskap tilbake i hverdagen.

I arbeidet med masteroppgaven dette siste året har jeg virkelig fått fordype meg i en del av det jeg har jobbet med tidligere i studiet. Og slik læring ofte arter seg – jo mer jeg har funnet ut, desto mer lurer jeg. Også har jeg lært hvordan selv **jeg** kan spise en elefant – ved å ta en bit av gangen.

Det er mange som må takkes for at dette prosjektet har latt seg realisere. Takk informantene som delte erfaringer og refleksjoner med meg. Takk til Leif Martin Stapnes, min veileder, for nyttige innspill og energigivende veiledninger. Det har vært en glede. Takk til gode studievenner for refleksjoner, gjenkjennelse og mye latter gjennom alle studieårene.

Takk til de som har vært lederne mine underveis, som har lagt forholdene til rette for meg og støttet meg helhert, Øyvind Børresen, Finn Hall og Inger Meland Buene.

Takk til venninner for viktige pauser fra dobbeltarbeidende hverdager!

Også dere, mine aller nærmeste. Mens jeg har vært på studiesamlinger, skrevet eksamener og ikke minst siste året har hatt et repeterende vokabular: «Jeg bare går inn på kontoret og skriver», har dere vært min viktigste støtte. Cornelia og Josefine, flotte jentene våre, som har vært så flinke til å hjelpe til hjemme. Og Jostein, min kjære ektemann, som har sørget for både hverdagsmat og festmat og lagt alt til rette! Tidvis har dere hatt mer troen på prosjektet enn meg. Jeg føler meg ubeskrivelig heldig som har dere! Tusen, tusen takk!

Og nå... ut i solen!

Nøtterøy 26.04.2021

Katarina Krokeborg

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn.....	1
1.2	Problemstilling.....	2
1.3	Oppgavens struktur	3
1.3.1	Begreper i problemstillingen.....	3
1.4	Helseforetaksmodellen som rammebetingelse for ledelse	3
2	Teori.....	6
2.1	Forskningsstatus	7
2.2	Teoretiske forutsetninger for den norske modellen	8
2.2.1	Arbeidsmiljøloven og trepartssamarbeidet	8
2.2.2	Styringsrett og medbestemmelse	11
2.2.3	Handlingsrom	11
2.3	Colbjørnsens helhetlige modell for ledelse	12
2.3.1	Administrativt lederskap	13
2.3.2	Relasjonelt lederskap	14
2.3.3	Kulturelt lederskap	16
2.3.4	Ressurser for lederskapet.....	16
2.3.5	Oppsummering.....	17
2.4	Leder-medarbeider-utveksling, LMX- teorien	17
2.5	Psykologiske kontrakter	20
2.5.1	Forhold som påvirker den psykologiske kontrakten.....	21
2.5.2	Innhold i psykologiske kontrakter	22

2.5.3	Brudd og lederes håndtering av psykologiske kontakter.....	23
2.6	Kontrollorientert vs. forpliktelsesorientert HR-ledelse.....	24
3	Metode.....	26
3.1	Litteratursøk	26
3.2	Metodevalg.....	27
3.3	Datainnsamling.....	28
3.3.1	Utvalg	28
3.3.2	Intervjuguide	30
3.3.3	Praktisk gjennomføring av intervjuer.....	30
3.4	Analyse.....	31
3.4.1	Helhetsinntrykk	32
3.4.2	Meningsbærende enheter	32
3.4.3	Kondensering.....	33
3.4.4	Sammenfatning	33
3.5	Metoderefleksjon	34
3.5.1	Forforståelse.....	34
3.5.2	Pålitelighet og gyldighet.....	34
3.5.3	Etiske overveielser.....	36
4	Resultat og drøfting.....	38
4.1	«Med den planen ble det mye lettere å vite hva jeg skal si ja og nei til»	38
4.2	«Det kommer ikke av seg selv, det krever at man tar den tiden»	50
4.3	«Det er mange her som tenker på andre enn seg selv»	56
4.4	«Så mye gav jeg bort - og så mye fikk jeg igjen»	61
4.5	«Det er ikke sånn at de alltid får akkurat det de vil ha»	67

4.6	«Vi kan nok bli for snille»	72
4.7	«Ledere må forstå veldig mye»	76
4.7.1	Videre forskning og relevans for praksis	79
5	Konklusjon	81
	Litteraturliste	84
	Vedlegg	90

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Jeg har i disse dager 11 års erfaring som leder, både som leder for behandlere og leder for ledere. Store deler av mitt yrkesliv har jeg praktisert i fagområdet tverrfaglig spesialisert rusbehandling i helseforetak.

Det er en viktig oppgave for ledere å finne en god balanse i forholdet mellom å ivareta virksomhetens oppgaver og medarbeideres trivsel og behov (Nielsen et.al.,2004). Når sykefraværet allerede er høyt, pasientene strømmer på og medarbeidere er slitne og har behov for fri. Hva er da god balanse?

Det stilles store krav til ledere i helseforetak som har helhetlig ansvar for fag, drift og personal. I tillegg til stor variasjon oppgavene har de ofte stort kontrollspenn - de er ledere for mange ansatte (Arbeidstilsynet, 2006).

I løpet av få år har sykehusledelse gått fra å være preget av forvaltning og administrasjon til å omhandle ledelse av fristilte enheter med stor grad av autonomi i forhold til egen styring. Lederne og deres kompetanse er kommet i fokus, noe som på sikt skal danne grunnlag for mer effektiv og rasjonell styring av sykehusene. (Gustad, 2012, s. 8)

Dette innebærer for den enkelte leder et totalansvar for all virksomhet innenfor egen enhet og et uttalt krav om effektiv og rasjonell drift. På min egen ledertavle har jeg mellom 30 og 40 indikatorer med måltall for de resultater jeg som leder har ansvar for. Indikatorene er så forskjellige som sykefravær, polikliniske konsultasjoner, ventetider og 0 selvmord og 0-utslippsbiler. Ansvarer omfatter medarbeideres arbeidsmiljø, trivsel, motivasjon og utvikling, i grupper på 20 -100 medarbeidere.

Norske arbeidstakere, med offentlig sektor i en særstilling, har omfattende rettigheter som skal ivareta medarbeidernes helse, miljø, sikkerhet – og privatliv. Medarbeidere som alle både fungerer ulikt og trenger ulik grad av støtte og utfordring, har både et privatliv og et

arbeidsliv, helse, ønsker og behov, sine kriser og oppturer. Spurkeland snakker om 24-timers mennesket og viktigheten av at ledere viser interesse for hele mennesket (2017).

Hvordan forenes resultatkrav og oppgaveløsning med ivaretagelse av den enkelte arbeidstaker?

Ved å skjele til befolkningens forventninger og politiske strømninger kan det se ut til at vi i dag er mindre opptatt av felleskapet og mer opptatt av individet. Preger det lederes arbeidshverdag?

Undersøkelser som er utført kan også tyde på at de ansatte i stor grad opplever sine ledere som konstruktive, med god balanse mellom støtte og krav (Aasland & Bakken-Løseth, 2002). En konstruktiv leder ivaretar både hensynet til enkeltmennesket og dets utvikling samtidig som virksomhetens oppgaver blir utført på en måte og til en kostnad som tjener organisasjonen. Hvordan gjør ledere dette i praksis? Opplever ledere stor grad av handlingsrom og autonomi? Hva gjør de for å få regnestykket til å gå opp?

1.2 Problemstilling

Med den bakgrunnen blir min problemstilling:

Hvordan ivaretar ledere balansen mellom virksomhetens oppgaver og hensynet til den enkelte medarbeider?

For å undersøke denne problemstillingen har jeg utarbeidet følgende fire forskningsspørsmål:

- Hva gjør ledere for å nå mål og løse oppgavene i egen virksomhet?
- Hva gjør ledere for å ta hensyn til den enkelte medarbeider?
- Hvordan håndterer ledere hensynene til virksomhet og individ opp mot hverandre?
- Hva hemmer og hva fremmer god balanse mellom disse hensynene?

1.3 Oppgavens struktur

I kapittel 1 presenteres bakgrunnen for oppgaven, problemstilling og kort presisering av sentrale begreper for oppgaven. En beskrivelse av helseforetaksmodellen som rammebetingelse for ledelse er også tatt med her. Kapittel 2 presenter et utvalg av relevante teoretiske perspektiver. Kapittel 3 gjør rede for metodevalg, praktisk gjennomføring av studien, analysemetode og metoderefleksjon. I kapittel 4 presenteres og drøftes studiens funn. Drøftingen er ikke skilt ut i et eget kapittel, men atskilt med ikke nummererte overskrifter for å sikre tydelig skille mellom funn og drøfting. Utsagn fra informantene i undersøkelsen har jeg valgt å konsekvent sette med innrykk og i anførselstegn. Kapittel 5 presenterer konklusjonen, svarene på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

1.3.1 Begreper i problemstillingen

Hovedbegrepene virksomhet og individ forutsettes kjent. Likevel vil jeg påpeke at begrepet virksomhet brukes synonymt for sykehus og helseforetak og betegner det som er innenfor den enkelte leders myndighetsområde. Helseforetaksmodellen beskrives nærmere i kap. 1.4.

1.4 Helseforetaksmodellen som rammebetingelse for ledelse

Mine informanter er ledere i sykehus. Organisering og styring av sykehusene er en viktig rammebetingelse for utøvelsen av ledelse og jeg vil derfor omtale noen vesentlige faktorer ved organiseringen.

I 2002 ble det gjennomført en omfattende helsereform med hvor formålet var å etablere grunnlag for mer helhetlig styring av spesialisthelsetjenesten ved å forankre det økonomiske ansvaret for spesialisthelsetjenester i staten. På denne måten skulle helse -og velferdspolitiske målsettinger være direkte styrende for utviklingen i helsetjenesten. Sykehusene ble fristilt fra forvaltningen og organisert som egne foretak, med den begrensning at staten har det fulle økonomiske ansvar. Foretakene skal ikke kunne gå konkurs og det kan ikke tas ut utbytte. Hvert sykehus er nå selvstendig juridisk enhet med helseministeren som øverste myndighet. Årlig gis helseforetakene sitt oppdrag av

helseministeren gjennom oppdrags – og bestillingsdokumentet, med mål for helsetjenesten det kommende året. Reformen er bygget på velferdsstatens verdier som likeverd, rettferdighet og solidaritet, noe som også gjenspeiles i den politiske målsettingen for helsetjenestene. (Ot.prp. 66 (2000-2001), Regjeringen, 2021, Hippe & Trygstad, 2012).

Sykehus er en kompleks organisasjon, avhengig av avansert kunnskap og teknologi og med høye krav til tilgjengelighet og kvalitet. Reformen understreker betydningen av ledelse for å kunne imøtekomme disse kravene fra omgivelsene. Organiseringen har derfor til hensikt å gi ledere handlefrihet i samsvar med det ansvaret det har (Ot. Prp. 66 (2000-2001) s. 45). Ledere skulle få ansvar og råderett over nødvendige virkemidler, både økonomi og personell til å ivareta oppdraget (Hippe & Trygstad, 2012), altså autonomi og handlingsrom.

Hver leder har derfor på sitt nivå delegert helhetlig ansvar for fag, personell og økonomi, såkalt enhetlig ledelse (Spesialisthelsetjenesteloven, 2001 § 3-9). De har et tydelig avgrenset lederområde med myndighet til å påvirke de resultatene de skal skape. Ved å legge beslutningsmyndighet nærmest mulig tjenesteytere og mottakere skal ressursene kunne forvaltes mest mulig effektivt både med tanke på økonomi og kvalitet.

Helseforetaksmodellen innebærer at ledere styrer etter mål som har utgangspunkt i verdier. Mål og resultater er både i form av objektive mål som ventetid, sykefravær etc., mens det overordnede målet som omsorgsfull og effektiv helsehjelp til den enkelte kan være vanskeligere å måle (Stamsø, 2011).

Styringsformen har gjennom årene vært utsatt for sterk kritikk, både fagpolitisk og akademisk (Gisvold et. al., 2021). Markedslogikk og styringsprinsipper fra privat sektor, med amerikanske røtter står kanskje i motsetning til grunnprinsippene ved den nordiske modellen i arbeidslivet.

En landsomfattende arbeidsmiljøundersøkelse ved helseforetakene i 2004, undersøkte også ledernes arbeidsmiljø. De fant at ledere på laveste nivå, som de jeg har intervjuet i min undersøkelse, har særlige utfordringer. Undersøkelsen problematiserer de meget store ansvarsområdene og uforutsigbarhet i rammebetingelser for drift. Lederne har store personalgrupper, mange har få støttefunksjoner og sliter med å være tilstrekkelig

tilgjengelige for sine medarbeidere. De bruker mye til arbeidstidsplanlegging, daglig drift og administrative oppgaver som etterspørres av nivået over. Konsekvensene er at mange prioriterer stramt på oppgavene, jobber hjemme på kveld og helg og noen har hatt arbeidsrelatert sykefravær (Arbeidstilsynet, 2006). Rapporten taler om ledere som har en meget krevende hverdag. Av suksessfaktorer for arbeidsmiljøet, nevner rapporten handlingsrom, kunnskap og mulighet til å utøve personalledelse. En må ta høyde for at rapporten er 17 år gammel, men rammene for ledelse i helseforetak er de samme.

En masterstudie av ledere for resultatenheter som arbeidet etter tilsvarende styringsmodell som helseforetakene og deres utøvelse av personalledelse, hadde en forventning om å finne såkalt «hard HRM», en kontrollorientert type personalledelse, etter innføringen av resultatenheter. Tvert imot fant hun at lederne både hadde god økonomisk og administrativ kontroll, strategisk støtte og i stor grad praktiserte myk HRM. Hun fant at ledernes arbeidsdag var full av dilemmaer, lederne trives godt i jobben sin og begrunnet dette økt frihet og autonomi i møte med personalet. Lederne opplevde også strategisk støtte og faglig interesse for tjenesten til brukerne, at styringsformen med resultatenheter ble praktisert med lokale tilpasninger og gav utviklingsmuligheter for fremtiden (Rognved, 2011).

2 Teori

Kapittel 2 omhandler rammebetingelser og teoretiske perspektiver som er relevant for oppgavens problemstilling: «Hvordan ivaretar ledere balansen mellom virksomhetens oppgaver og hensynet til den enkelte medarbeider?» Jeg vil først gjøre noen innledende refleksjoner over teoriutvalgets relevans for oppgaven, deretter gjennomgå forskningsstatus som er relevant for problemstillingen. Deretter vil jeg gjøre rede for de teoretiske perspektiver jeg har valgt å legge til grunn for analyse av undersøkelsens funn.

Forskjellige teorier på ulike og overlappende fagfelt peker på endel felles faktorer som er positive enten det gjelder ledelse, ytelse og motivasjon eller helsefremmende faktorer i arbeidslivet. Det er at den enkelte erfarer å være nettopp det, et individ, som opplever mening, mestring, selvbestemmelse, innflytelse og har god kvalitet i nære relasjoner (Antonovsky, 2012, Amundsen, 2019, Hackman og Oldham, 1980, Deci & Ryan, 1985, Bass, 1990, Rousseau, 1995).

Grunnlaget for lov og avtaleverk og spilleregler for medvirkning og medbestemmelse i det norske arbeidslivet, baserer seg på de samme verdier som nevnte teorier (Hippe & Trygstad, 2012, Arbeidsmiljøloven, 2005 § 1-1). Strukturene i norsk arbeidsliv er dermed godt tilrettelagt for å kunne bidra til effektiv, motiverende og helsefremmende ledelse. Man kan si at elementer av både Empowerment og transformasjonsledelse er lov- og avtalefestet i norsk arbeidsliv. Samtidig vil antakelig både ledere og medarbeidere si at virkeligheten har flere fasetter. Både organisasjoners praksis, enkeltlederens holdning og atferd ha stor betydning for den enkeltes opplevelse. Politiske føringer, norsk arbeidsliv og organiseringen av helseforetak er både konteksten for undersøkelsen og premissleverandører for uttalte og uuttalte forventninger i arbeidslivet. Jeg har derfor beskrevet noen av disse rammebetingelsene og sentrale begreper som jeg vurderer er viktig for fortolkningen av lederne og de medarbeiderne de leder.

Analysen av mine data ledet meg til Colbjørnsens helhetlige ledelsesteori. Den er dermed tatt med i oppgaven som et resultat av undersøkelsens funn (Colbjørnsen, 2004).

Teorien om leder-medarbeider utveksling bidrar med en forståelsesramme for hvordan ledere har unike relasjoner til den enkelte medarbeider og perspektivet psykologiske kontrakter gir et dypere perspektiv på hva som skjer i selve relasjonen. Teorien om kontroll- eller forpliktelsesbasert HR bidrar med perspektiv for forståelse av betingelser som fremmer god fungering hos flest mulig medarbeidere.

2.1 Forskningsstatus

Svært mye forskning på ledelse og HR vil kunne være relevant for min problemstilling, men hvordan ledere i praksis håndterer balansen individ og virksomhet, finner jeg lite både teori og empiri på. Jeg har derfor valgt å ta med et innspill fra arbeidsgiverforeningen Spekter til stortingsmelding 29 (2010-2011) Arbeidstid- utfordringer og tiltak (Spekter, 2012). Innspillet tar opp problemstillinger knyttet til motstridende behov mellom individ og virksomhet. En masteroppgave av Ramsfjell (2013) nevner to dilemmaer knyttet til personalledelse som en del av det ledere opplever som vanskelige valg i diakonale institusjoner. Ellers finner jeg ingen forskning på sammenfallende eller overlappende problemstillinger. Det ser ut til å være et område det er forsket lite på i Norge.

I resultat- og drøftingskapittelet vil jeg komme til å henvise til enkelte relevante masteroppgaver som ikke er viet plass i teoridelen, men som er relevante pga. sine funn.

En kinesisk- amerikansk artikkel av Zhang et. al. (2015) etablerer begrepet paradoxical leadership, defineres som følger: "Seemingly competing yet interrelated behaviors to meet structural and follower demands simultaneously and over time "(Zhang et. al., 2015, s. 538). Artikkelen omhandler hvordan ledere over tid møter tilsynelatende motsetningsfylte forhold i personalledelse og måler det på fem akser. Evnen til å bevare egen innflytelse, men også sikre medvirkning fra andre, beholde både nærhet og avstand, behandle medarbeidere rettferdig, men også individuelt, håndheve krav til arbeidet samtidig som de gir fleksibilitet, bevarer endelig beslutningsmyndigheten, men samtidig gir autonomi til den enkelte. Ledere som har evner god balanse på disse aksene har både effektive, tilpasningsdyktige og proaktive medarbeidere (Zhang et. al., 2015). Forholdene er svært ulike i kinesisk og norsk arbeidsliv, men jeg tenker artikkelen likevel har relevans for min problemstilling.

2.2 Teoretiske forutsetninger for den norske modellen

Den norske modellen er et begrep for den grunnleggende innretningen av norsk arbeidsliv. Samarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker med staten som aktiv part, er gjennom et langt samarbeid formet av lov og avtaler som regulerer rettigheter og plikter i arbeidslivet for begge parter. Høy organisasjonsgrad og jobbsikkerhet sikrer reell medbestemmelse og medvirkning gjennom representativ innflytelse i besluttede organer (Engerdal, 2019 og Amundsen, 2019). Samarbeidet er tuftet på enkeltmenneskets grunnleggende verdi, psykologiske behov og utjevning av maktforhold, men ikke minst på tillit. Tillit bidrar til at partene både kan samarbeide godt og håndtere konflikter. Slik tillit mellom partene legger grunnlaget for tillit mellom organisasjoner og mellom ledere og den enkelte medarbeider (Amundsen, 2019).

2.2.1 Arbeidsmiljøloven og trepartssamarbeidet

Arbeidsmiljølovens formål er å sikre at arbeidsmiljøet er både meningsfylt og helsefremmende, både fysisk og psykisk fri for skadevirkninger (Arbeidsmiljøloven, 2005) og skal ivareta både fysiske, psykiske og åndelige behov. I dag er Norge er i verdenstoppen når det gjelder godt arbeidsmiljø og medarbeidertilfredshet, men har samtidige utfordringer som høyt sykefravær og mange som står utenfor arbeidslivet (Spekter, 2012).

Den første arbeidsmiljøloven kom i 1977 og var basert på en omfattende revidering av arbeidervernlovgivningen fra 1892-1956 (Regjeringen, 2020). Utformingen av loven er direkte inspirert av forskningen til Thorsud og Emery på 1960-tallet (1970).

Emery fant at ytre belønningsformer som lønn, arbeidstid, jobbsikkerhet og beskyttelse mot skade er viktig, men ikke tilstrekkelig. Særlig ser man dette når grunnleggende materielle behov er dekket. De definerer seks psykologiske jobbkrav:

Mennesker har behov for:

1. Variasjon og innhold i arbeidet
2. Lære og utvikle seg i arbeidet

3. Treffe beslutninger
4. Mellommenneskelig støtte og respekt
5. Sammenheng mellom arbeid og omverdenen
6. Jobben er forenlig med en ønsket fremtid (Thorsrud & Emery, 1970, s. 18-19).

Dagens arbeidsmiljølov regulerer svært mange forhold i arbeidslivet. Den er rammeverket for arbeidslivet og et verdisignal til befolkningen, til arbeidsgivere og arbeidstakere, for hvordan skape et helsefremmende og godt arbeidsliv. Arbeidstakeres muligheter til å få og ivareta familie, er vesentlig for dagens befolkning, men også for velferden til generasjoner fremover.

Arbeidsmiljøloven og øvrig avtaleverk har innført mange ordninger som skal imøtekomme arbeidstakeres mulighet til å kombinere arbeidet med ønsket fritid og familieliv. I seg selv ønskelige og gode ordninger, men det innebærer også noen utfordringer som jeg vil peke på her.

Enkelte bestemmelser kan være internt motstridene. Den utvidede retten til lønnede og ulønnede permisjoner øker arbeidsgivers behov for midlertidig ansettelse, samtidig er muligheten til midlertidig ansettelse blitt mer begrenset. Arbeidstaker har både rett til heltid og til deltid, arbeidsgiver skal som hovedregel ansette i heltid. Det kan forekomme at man en uke sitter i et møte og må gjøre rede for tiltak for å få ned bruk av deltid i virksomheten, mens man dagen etter må innfri ønske om deltid i en stilling som med fordel for pasienter, kollegaer og leder skulle vært heltid. Det ene er vanskelig å forene med det andre. I dette tilfellet er virksomhetens behov heltid, mens medarbeiderens behov er deltid. Andre ganger har virksomheten behov for deltid, mens medarbeidere ønsker heltid.

Noen av rettighetene er absolutte, mens andre følges av formuleringen «hvis det ikke er til vesentlig ulempe for virksomheten». Det åpner muligheten for å si nei, men en ser at offentlige virksomheter strekker også seg utover lovpålagt og avtalefestede plikter for å imøtekomme medarbeideres behov (Spekter, 2012).

Arbeidsgiverforeningen Spekter kom i 2012 med et innspill til Stortingsmelding 29 (2010-2011)- Felles ansvar for et godt og anstendig arbeidsliv. Innspillet heter «Kapittelet som

mangler - Arbeidstid utfordringer og tiltak.» «Det er i dag krevende å gjøre helt dagligdagse tilpasninger for å finne gode løsninger i balansen mellom forsvarlig og kvalitativt god drift og den enkelte arbeidstakers behov for løsninger tilpasset sin livssituasjon» (Spekter, 2012, s.11). Spekter hevder at tiltak som i utgangspunktet er ment positivt, blir krevende for ledere å få til både fordi skillet mellom vern og velferd er for utydelig. Individuell tilrettelegging og permisjonsrettigheter fører til økt behov for midlertidige- og deltidsansettelser, med særlig behov for å dekke vakter på ubekvemme tider som kveld, helg og natt (Spekter, 2012).

Sykefravær og sykepengeordning er også relevant for min problemstilling. Sykefravær regnes som en indikator på trivsel og helse på arbeidsplassen. Norge har den raueste sykepengeordningen og det beste arbeidsmiljøet i verden, samtidig høyere sykefravær enn andre sammenliknbare land (Spekter, 2012). Sykefraværsordningen er et brennhett tema med mange og kompliserte nyanser som jeg ikke skal drøfte her, men to faktorer er viktige for denne oppgaven. Arbeidstakere har 100% lønn fra første sykedag i inntil 52 uker. Arbeidsgiver betaler de første 16 dagene av sykefraværet før NAV overtar regningen. I tillegg har både arbeidsgiver og arbeidstaker en rekke plikter, særlig ved langtidsfravær (NAV, 2021, Folketrygdloven, 1997). Arbeidstakere IA-virksomheter har 24 dager egenmeldt fravær og det er en pågående samfunnsdebatt om terskelen for sykemelding er for lav. Ordlyden «sykemelder for lett» har 92 200 treff på Google 21.03.21. De økonomiske kostnadene for fravær fra arbeid, bæres i sin helhet av arbeidsgiver. Begge disse faktorene kan medvirke til at sykefravær oppleves som «ris bak speilet» for ledere.

Sykefravær har mange negative konsekvenser både for den sykmeldte, for kollegaer og for kontinuitet i oppgavene som skal løses. Sykefraværet i helseforetakene er gjenstand for nøye overvåking fra både toppledelse og tillitsvalgte og ledere har resultatkrav knyttet til fravær. Sykefraværet i helsesektoren er samtidig høyere enn i mange andre sektorer (Statistisk sentralbyrå, 2021). Årsaken er sannsynligvis sammensatt, men sykefravær vurderes uansett å utgjøre en reell utfordring for mange ledere.

For ledere i den praktiske hverdagen kreves en grundig veiing av ulike hensyn mot hverandre, hensynet til individet og hensynet til virksomheten, oppgavene og tjenestemottakerne. Og det avgjørende spørsmålet; hva er egentlig best for virksomheten?

2.2.2 Styringsrett og medbestemmelse

Arbeidsgivers styringsrett er et juridisk begrep. Det er ikke lovfestet, men generelt akseptert og gjennom rettspraksis er både styringsretten og begrensningene for den, fastslått. I den såkalte Nøkk-dommen ble den beskrevet slik: «Arbeidsgiver har i henhold til styringsretten rett til å organisere, lede og fordele arbeidet» (Pedersen et. al., 2015, s. 71).

Styringsrett er et uttrykk for arbeidsgivers myndighet og anledning til å disponere arbeidstakers tid og arbeidskraft og å kunne pålegge arbeidstakere noe de selv ikke ønsker. Arbeidsgiver kan gjennom styringsretten utøve makt overfor arbeidstakere, både overfor det enkelte individ, men også ved å ta beslutninger for virksomheten som påvirker den enkelte på måter som ikke er ønsket.

Styringsretten har en rekke begrensninger og beskrives som en restkompetanse. Sentrale begrensninger er lov- og avtaleverk, arbeidsavtale, rettspraksis på området, men også hensyn til saklighet og rimelighet i et individperspektiv (Engerdal, 2019, Pedersen et. al.; 2015) Legitim makt kan fremtvinge korrekt atferd, men ikke gode følelser. Det er den legitime maktens begrensning (Thylefors, 2015).

Medbestemmelse og medvirkning er sentrale begreper i det demokratiske arbeidslivet. Begrepene betegner arbeidstakeres mulighet til å påvirke både utfallet av beslutninger og gjennomføringen av dem (Falkum et. al., 1999).

Medbestemmelse og medvirkning, både individuelt og representativ gjennom arbeidstakerorganisasjonene, er en viktig faktor for utjevning av maktforskjellen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Medvirkning har vist seg å øke organisasjoners omstillingsvilje og effektivitet (Engerdal, 2019) og er på den måten i felles interesse for både arbeidsgiver og arbeidstakere.

2.2.3 Handlingsrom

Handlingsrom kan defineres som muligheter eller frihet til å ta valg (Espedal & Kvitastein, 2012).

Rosemary Stewart har utarbeidet en modell for å beskrive hva som former lederes handlingsrom, eller muligheten til å ta valg. Handlingsrommet er valgfriheten en har når krav og begrensninger er trukket fra (Stewart, 1982). Det formelle handlingsrommet består av krav og forventninger til stillingen og de ytre begrensninger som organisasjonsstrukturer, lover og regler, den formelle organisasjonen og konteksten man jobber i. Samtidig vil lederens opplevelse av både krav og begrensninger være subjektiv og preget av både personlighet, kreativitet og tidligere erfaring, noe som kan beskrives som subjektivt handlingsrom (Espedal & Kvitastein, 2012, Espedal, 2009). En leders handlingsrom er ikke en statisk størrelse, men vil både kunne utvides og begrenses. Tid og situasjon kan endre handlingsrommet, men også lederens vilje og evne til å bevege eller utnytte de ytre rammene (Strand, 2007). Filstad, Olsen og Karp fant i en undersøkelse blant norske politiledere at det å skape mening i motsetningsfylte situasjoner kan bidra til å øke handlingsrom (Filstad et.al, 2020). Medarbeideres rettigheter på ulike områder kan være et eksempel på noe som begrenser lederens handlingsrom, men kan også være en kilde til å øke det. Systemer, rutiner, relasjoner og kultur kan, avhengig av kvaliteten, bidra til å øke eller begrense lederens handlingsrom (Espedal, 2009).

2.3 Colbjørnsens helhetlige modell for ledelse

I dette kapittelet vil jeg presentere Tom Colbjørnsens helhetlige modell for ledelse og utdype den med andre relevante teoretiske perspektiver.

Colbjørnsens modell har tre akser, administrasjon, kultur og relasjon. Dette er mekanismer ledere kan bruke for å påvirke sine medarbeidere og å skape resultater gjennom dem. Han hevder at disse tre ikke står i motsetning til hverandre, men tvert imot er nødvendige deler av en helhet som til sammen utgjør lederskapet. Hvilke akser som har størst betydning eller som jobbes mest med i øyeblikket, kan og vil, være situasjonsavhengig.

Modellen presenteres som en norm for hvordan lederskap bør utøves. «Ledelse er å skape resultater gjennom andre» (Colbjørnsen, 2004, s.13.). Definisjonen vektlegger både at formålet er å nå mål og at dette skjer i en sosial kontekst.

2.3.1 Administrativt lederskap

Det administrative lederskapet bygger på rasjonalitet. Administrasjon sammenfaller også med styring, å gjøre de riktige tingene (Sørhaug, 2010). I internasjonal ledelseslitteratur, bl.a. hos Kotter, (1999), betegnes administrasjon som en motsetning til ledelse. Colbjørnsen hevder derimot at administrasjon er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for ledelse (Colbjørnsen, 2004). Administrasjon har som formål å skape strukturer som sikrer at arbeidet som blir gjort bidrar til måloppnåelse for bedriften. Det innebærer å lage gode systemer for å ivareta oppgavene som skal gjøres. Systemenes hensikt er å styre atferd. Målsettinger, planlegging, rutiner og kvalitetskontroll og praktisk tilrettelegging skal bidra til å holde ryddighet i komplekse forhold, slik at arbeidet kan gjennomføres med best mulig flyt og ved å bruke minst mulig ressurser (Kotter, 1999). Det skal sikre kontroll: «Kontroll i sin nøytrale forstand betyr at folk vet hva de skal gjøre, og når de skal gjøre det, at (...) avvik kan korrigeres» (Strand, 2007, s.463). Gode systemer bidrar til at lederen og medarbeidere *har* kontroll, i betydningen oversikt, for egen del, men også som et signal til omgivelsene.

Organisasjoner er til for å nå mål. Men noe er vanskeligere å måle enn annet.

Mål og resultatorientering trives best når organisasjoner har enkle og lett registrerbare mål, når det er stor enighet om mål, og når det er god kunnskap om hvordan de kan oppnås. Enda en gunstig betingelse er at organisasjonsmedlemmene får oppfylt sine personlige ambisjoner og preferanser ved at organisasjonen når sine mål. (Strand, 2007, s. 456)

Strand sier videre at en slik tilstand er nokså uvanlig. I sykehus er det gjerne uenighet både om hva som skal måles og om hvordan mål kan nås. (Stamsø, 2011, s.82).

De største kostnadene i et helseforetak er knyttet til lønn. Arbeidstidsplanlegging er derfor en sentral del av administrativt lederskap i helseforetak. Likeså det å formidle tydelige forventninger til hver enkelt medarbeider, tilbakemeldinger og oppfølging av den enkeltes prestasjoner, faglige drøftinger og utviklingstiltak (Colbjørnsen, 2004). Det er lett å tenke seg at administrativt rot vil gi mange utfordringer for både leder og medarbeidere. For eksempel har det mye å si for både arbeidsmiljøet hvordan arbeidet er organisert og planlagt (Stami,

2021). At medarbeidere opplever oversikt og forutsigbarhet i hverdagen bidrar til psykisk velvære og bedre arbeidsprestasjoner (Strand, 2007).

Lederne i denne undersøkelsen har ansvar helhetlig ansvar for fag, drift og personalgrupper på 25-100 medarbeidere. De er avhengig av andre for å løse de oppgavene de har ansvar for. Henning Bang sier: «Alle ledere står overfor et paradoks - det er forventet av dem at de produserer resultater utover deres individuelle kapasitet» (Bang, 2007, 1. avsnitt). Det er egentlig sentralt i all ledelse. Lederen skal få oppgavene gjort, men ikke nødvendigvis gjøre dem selv. Når jeg i denne sammenhengen bruker begrepet delegering er det tale om å delegerer oppgaver som mange tenker på som vanlige lederoppgaver. Delegering innebærer å overlate ansvar for å få løst en oppgave til andre og samtidig gi dem virkemidler og myndighet til å løse oppgaven. Vesentlig er at man som leder likevel har ansvar for det endelige resultatet. Det krever at man har tillit til at den som får ansvaret også kan løse oppgaven. At man som leder anerkjenner at resultatet er godt nok, selv om det er annerledes enn slik en selv ville løst oppgaven. Delegering regnes ikke som en personlig egenskap, men som en ferdighet som er mulig å trene opp (Bang, 2007). Undersøkelser tyder også på at delegering er en effektiv måte å løse oppgaver på (Yukl, 2006).

Administrativ uryddighet kan svekke medarbeideres tillit til lederen og virksomheten, og slik skade relasjonen til medarbeidere. Det administrative er også gjenstand for fortolkning og kan sies å være en del av virksomhetens kultur. På den annen side, ledere som blir for orienterte rundt oppgavene har ikke de beste resultatene totalt sett (Arnulf, 2012). Dersom lederen utnytter alle (menneskelige) ressurser maksimalt kan en oppnå resultater og få mange oppgaver gjort, men på bekostning av medarbeidere, deres trivsel og velvære (Nielsen et. al., 2004).

2.3.2 Relasjonelt lederskap

Ledelse utøves i relasjon mellom leder og medarbeider og ledere har ulike relasjoner til ulike medarbeidere. Mellom leder og medarbeider er det en menneskelig faktor, et personlig, følelsesmessige og unikt samspill mellom to personer som fortolker hverandre i lys av tidligere erfaringer. Om en er bevisst på det eller ikke, utløser denne relasjonen følelser. Det

er påvist at mennesker arbeider bedre når de er påvirket av positive følelser. At lederen har evne til å forstå egne og andres følelser, møter medarbeideren med oppriktig interesse, også for forhold av betydning utenfor arbeidet, viser tillit til medarbeiderens mestring, og er imøtekommende og støttende beskrives som relasjonsorientert atferd. Det bidrar til medarbeiderens selvtillit og stresstoleranse og fremmer vilje til å yte ekstra (Yukl, 2006, Colbjørnsen, 2004). Det relasjonelle lederskapet handler både om å hindre for mye negative følelser og skape positive følelsesmessige opplevelser - det er emosjonsorientert (Colbjørnsen, 2004). Glasø i en artikkel om ledelse og følelser (2008) at det kreves god emosjonell kompetanse For at en medarbeidergruppe eller et lag skal fungere godt er det viktig at de som er med opplever gjensidig tillit, respekt og trygghet. Dette er følelser som må skapes og utvikles gjennom felles opplevelser (Glasø, 2002).

Tillit og omsorg er fenomener som er grunnleggende i relasjoner mellom mennesker og som må reflekteres over i denne sammenheng. Etikeren Løgstrup henviser til tillit og omsorg som grunnvilkår i tilværelsen. Fra fødsel er man henvist til andre for å overleve. Villet eller ikke responderer mennesker på hverandres tilstedeværelse i verden. Ved ethvert møte holder man derfor noe av den andres liv og velbefinnende i egen hånd, man har betydning for hvordan den andre vil oppfatte verden (Eide & Skorstad, 2013, s.73). Omsorg er en handling som er rettet mot en annen. God omsorg er å kompensere der andre ikke selv strekker til. Å bli møtt med omsorg kan forsterke tillit. Tillit er menneskets grunnleggende utgangspunkt, mistillit trenger en begrunnelse (Løgstrup, 1999, Eide & Skorstad, 2013).

Forskning viser at personorientering og relasjonelt fokus hos ledere er sterkere forbundet med gode resultater enn oppgaveorientering (Arnulf, 2017). Likevel kan hensynet til medarbeidere bli veiet så tungt at det overordnede hensynet til virksomheten svekkes. Det kan gjøre lederen populær blant medarbeidere, men innebærer en form for tyveri fra virksomheten (Nielsen et.al., 2004). Relasjoner og samhandling mellom ledere og medarbeidere beskrives nærmere i oppgavens kapittel 2.4 og 2.5.

2.3.3 Kulturelt lederskap

Kultur er et sosialt fenomen, noe som skapes og opprettholdes i grupper som løser problemer sammen, erfarer effekten av løsningene og overfører problemløsningen til nye medlemmer (Schein, 1994) I en organisasjon snakker vi om organisasjonskultur. Kultur handler om felles verdier, normer og oppfatninger av hva som er akseptert og ønskelig. Ifølge Edgar Schein har kultur tre ulike nivåer. Øverst og mest synlig er artefakter, observerbare uttrykk. Disse er lett å se, men vanskeligere å forstå og fortolke uten å gå til neste nivå. Det er de synlige verdier, som er gruppens bevisste eller ønskede verdier. Det siste og dypeste nivå, er grunnleggende antakelser, dvs. de som er ubevisste og ligger til grunn for tanker og følelser (Schein, 1994). Ledere kan påvirke kulturen bevisst gjennom sin fortolkning av hendelser og omgivelser, være kulturelle arkitekter, men påvirker også ved at andre fortolker lederen, de er kulturelle objekter. Lederens atferd blir fortolket av medarbeiderne. Hvor lederen har kontor eller hvilke aktiviteter lederen deltar i, har i så måte betydning, men det lederen ønsker å signalisere er ikke nødvendigvis det medarbeiderne fortolker. Kultur er en viktig forutsetning for hva en leder kan gjennomføre og fortsatt få medarbeiderne med seg, men også en mulighet til å påvirke og endre. Verdier, normer og symbolikk ligger til grunn for det kulturelle lederskapet (Colbjørnsen, 2004, Bang, 2005).

2.3.4 Ressurser for lederskapet

Lederskap påvirkes også av faktorer ved lederne og situasjonen de er i. Colbjørnsen kaller dette «ressurser for lederskap» (Colbjørnsen, 2004, s. 147). Mange ledere i helseforetak har jobbet som klinikere før de ble ledere. Det gjelder alle lederne i min undersøkelse. Da kjenner man organisasjonen godt, men skal inn i en rolle som krever en annen, kompleks og omfattende kompetanse som tar tid å tilegne seg. I tillegg skal man tilegne seg en ny identitet som leder i stedet for kliniker. Det er ikke vanlig at førstegangsledere får noe videre oppfølging i prosessen, men møter en forventning om at man skal fungere lenge før man føler seg trygg (Haaland & Dale, 2005).

Viktige ressurser for å utøve ledelse er avgrenset ansvarsområde. Annet er mulighet til å planlegge dagens gjøremål og ha tilstrekkelig tid til å utføre nødvendige oppgaver. Begge deler er et knapphetsgode for ledere (Colbjørnsen 2004, Arbeidstilsynet, 2006). Siden behovet for ledelse oppstår nettopp i grensesituasjoner, det uforutsigbare (Brunstad, 2019) er medarbeidernes behov for sin leder ikke mulig å planlegge fullt ut. I den grad at det kjennetegner lederoppgaven: «Lederens aktiviteter er karakteriseret ved kortvarighet, variation og fragmentering» (Mintzberg, 1976, s.58).

2.3.5 Oppsummering

Ethvert lederskap bør, ifølge Colbjørnsen, bygge på administrasjon, kultur og relasjon. Administrasjon er rasjonelt og bevisst, mens relasjoner og kultur utvikles og fortolkes enten lederen arbeider bevisst med det eller ikke. For å skape resultater gjennom medarbeidere bør ledere være bevisste og jobbe med alle tre aksene. Kanskje er også balansen mellom dem vesentlig for å disponere ressursene for ledelse på mest hensiktsmessig måte.

2.4 Leder-medarbeider-utveksling, LMX- teorien

Denne teorien gir en forståelse for hvordan relasjon mellom leder og medarbeider dannes og hvordan kvaliteten på den påvirker medarbeideres effektivitet og trivsel.

Teorien tar utgangspunkt i at ledere har ulike relasjoner til hver enkelt medarbeider, og at disse relasjonene har ulik kvalitet. Relasjonen utvikles gjennom samhandling over tid. Kvaliteten på samhandlingen dem imellom bidrar til kvaliteten på relasjonen. Både personlighet, tidligere erfaringer og medarbeiderens kompetanse og fungering har betydning for hvordan relasjonen utvikler seg. Relasjonen de sammen skaper som er unik for akkurat de to (Dansereau et. al, 1975, Graen & Cashman, 1975, Yukl, 2006).

I kraft av sin stilling og maktforholdene mellom leder og medarbeider, har lederen et spesielt ansvar for at relasjonen utvikler seg på en god måte (Risan, 2012, Amundsen 2019).

Utgangspunktet for teorien er sosial utvekslingsteori, (Blau, 1986). Det grunnleggende er at en relasjon utvikler seg ved at den ene parten kommer med et utspill som den andre tolker

og deretter responderer på. Serien av utspill og responser danner og utvikler relasjonen (Risan, 2012). Det beskrives som en gjensidighetsnorm gjør at man opplever en forpliktelse til å gi noe positivt tilbake til den man har fått noe av (Gouldner, 1960).

Opprinnelig fokuserte teorien på synlige og rasjonelle «goder, men senere er også det affektive aspektet fremhevet. Gode relasjoner vi har med personer som er viktige for oss, bidrar til følelse av egenverdi og en god relasjon kan være et mål i seg selv (Uhl- Bien, 2006).

Uhl-Biens rammeverk for relasjonell ledelse har et sosialkonstruktivistisk grunnsyn hvor relasjon til andre er en meningsskapende prosess. «[...] relating is a constructive, ongoing process of meaningmaking - an actively relational process of creating (common) understandings [...]» (Uhl-Bien, 2006, s.655).

Utviklingen av relasjonen starter fra første kontakt og alle signaler som sendes ut har betydning. Utspill består av både verbale og nonverbale signaler, skriftlige og muntlige (Risan, 2012). Relasjonen utvikler seg i faser og kan bli en sosial eller en transaksjonell bytterelasjon. En transaksjonell eller økonomisk bytterelasjon vil være preget av kortsiktig egeninteresse hvor utbytte for innsats er avtalt på forhånd. Derimot vil en sosial bytterelasjon være mer preget av bytter hvor en gir uten å sikkert vite hva en får tilbake (Amundsen, 2019). Siden lønnsarbeid er en transaksjon kan en innvende at alle forhold i arbeidslivet er transaksjonelle. Min forståelse er heller slik at de sosiale bytterelasjonene inneholder noe i tillegg til den grunnleggende transaksjonen. Eksempler på dette kan være en som blir spurt om å påta seg ekstra ansvar i en periode eller ta en vakt fordi det er krise. Der det er en sosial bytterelasjon vil medarbeideren si ja, uten nødvendigvis å spørre hva jeg får for det, men anta at det har en positivt utkomme.

Sosiale bytterelasjoner er regnet som høykvalitetsrelasjoner og transaksjonelle relasjoner som lavkvalitetsrelasjoner. Det som ser ut til å ha størst betydning for god relasjon er lederens tillit til enkeltmedarbeidere (Amundsen, 2019). Det mest ønskelige ville vært at lederen har høykvalitetsrelasjoner til alle sine medarbeidere. For ledere som har mange medarbeidere kan det være utfordrende å skape gode relasjoner til alle (Jønsberg, 2013). Særlig er dette en utfordring for ledere med mange medarbeidere som også jobber i turnus.

Men relasjoner antas også å kunne være i hverken spesielt god eller spesielt dårlig, men en mellomting (Risan, 2012). Forskning på denne mellomgruppen viser overraskende positive funn for trivsel og arbeidsprestasjoner, også i forhold til høykvalitetsgruppen (Nelson, 2017). Det er interessant perspektiv med tanke på ledere som har ansvaret for mange medarbeidere.

Der leder- medarbeiderrelasjonen har lav kvalitet er arbeidsresultatet dårligere både på kvalitet og kvantitet. En ser lavere lojalitet til å arbeide mot organisasjonens mål, høyere turnover og også større sannsynlighet for å komme med formelle klager (Nelson, 2017). Medarbeidere i denne gruppen får også mer dagligdagse oppgaver, mindre støtte i hverdagen, har mindre innflytelse og er ikke inkludert i lederens sosiale nettverk. Oppfatningen av slike forskjeller kan skape negative følelser, holdninger og atferd. Det kan også skape konflikter mellom gruppene (Nelson, 2017).

Ledere i Risan sin undersøkelse av dyadisk lederskap (2012) viser at de bygger relasjoner til sine medarbeidere både med tilstedeværelse og tilgjengelighet, småprat, sosialt engasjement. Lederne i undersøkelsen la vekt på at de var samtalepartnere også når det gjaldt private vanskelige forhold og at dette kunne forsterke relasjonen. Lederes involvering i konflikter mellom enkeltmedarbeidere gjorde lederes relasjon til enkeltmedarbeidere sårbar, i hvert fall midlertidig (2012).

Ledere vil ubevisst møte og behandle sine medarbeidere ulikt, noe som kan føre til uro i arbeidsmiljøet. Det er viktig at ledere er oppmerksomme på dette og anstrenger seg for å kompensere for det (Hooper & Martin, 2008).

Det er godt dokumenterte sammenhenger mellom kvaliteten på leder- medarbeiderrelasjon og forhold som organisasjonsforpliktelse, produktivitet, ekstrarolleatferd, jobbtilfredshet og turnoverintensjon (Amundsen, 2019, Kuvaas & Dysvik, 2017). Leder- medarbeiderrelasjonen har stor betydning for organisasjonen. Dette tilsier at ledere bør tilstrebe å bygge gode relasjonelle ferdigheter.

Teorien er kritisert for å ikke bidra med noen forståelse av hva som skjer i bytteforholdet mellom partene og hva som påvirker det (Rousseau, 1998). Teorien om psykologiske kontrakter i kapittel 2.5. søker å forklare det nærmere.

2.5 Psykologiske kontrakter

Teorien om psykologiske kontrakter utforsker hva som forventes å bli byttet og hva som byttes, i leder- medarbeiderrelasjonen og med medarbeiderens perspektiv i fokus (Sverdrup, 2014). Jeg vil her gjøre rede for hva en psykologisk kontrakt er og sentrale kjennetegn og innhold i kontraktene.

Fra første møte mellom leder og medarbeider, og etter hvert som relasjonen utvikler seg, dannes både uttalte og uuttalte gjensidige forventninger mellom dem. Noen er formelle og andre uformelle. Summen av disse forventningene, danner det som i organisasjonspsykologien betegnes som en psykologisk kontrakt: «How the worker and an employer understand the terms of this voluntary agreement constitutes a psychological contract (Rousseau & Schalk, 2000, s. 4).

Den psykologiske kontrakten inngås mellom to bestemte individer, i arbeidslivet mellom leder og medarbeider (Millward & Herriot, 2000). Den samme lederen kan altså ha ulike kontrakter med ulike medarbeidere.

Begge parter må subjektivt anta deler av innholdet. Individene kan derfor ha noe ulike antakelser om hva kontrakten innebærer (Rousseau, 1995). Særlig alt som er uuttalt vil være gjenstand for subjektiv fortolkning med risiko for ulik forståelse. For å definere innholdet i den unike kontrakten mellom dem kan det være hensiktsmessig i et arbeidsforhold å ha regelmessige samtaler om gjensidige forventninger. Lik forståelse kan skapes gjennom nærhet og dialog (Skogstad, 2005).

Kontrakten må være frivillig (Rousseau, 1995). Frivillighet signaliserer gjensidig respekt og likeverdighet og sier samtidig noe om hvilke forventninger partene kan ha til fullbyrdelse av kontrakten. Skogstad (2005) bruker begrepet aksept, et begrep som rommer at det er valgt som det beste av tilgjengelige alternativer. En undersøkelse gjort av NSF viser at hver annen

sykepleier er misfornøyd med lønnen og at 40% av deltakerne i undersøkelsen har vurdert å bytte jobb på grunn av lønn (Dolonen, 2019). Likevel mener jeg det er rimelig å legge til grunn at kontraktene de har inngått er frivillige.

Kontrakter inngås for å sikre forutsigbarhet beskytte begge parter mot et tap. Forsikre seg om at man er mest mulig enig om innholdet. Hvis det viser seg at forståelsen av kontrakten er ulik, kan det medføre skuffelse, konflikter og tillitsbrudd mellom partene (Rousseau, 1995). Gjensidig tillit er et bærende element i psykologiske kontrakter. Viktige prinsipper for gjensidig tillit innebærer at vi forventer at andre skal gjøre mot oss, det vi gjør mot dem og at den andre ikke bevisst går inn for å lure oss. Samtidig forventes det at begge parter gjør så godt de kan utfra egne forutsetninger, og at forholdet er preget av medmenneskelig ivaretagelse hvor en unngår å skade hverandre (Herriot et. al., 1998).

Psykologiske kontrakter kan være både konserverende og dynamiske (Rousseau, 1995, Herriot et. al., 1998). Når en kontrakt først er etablert har det iverksatt en automatisk, mental prosess for å motvirke endringer i det bildet som er skapt. Den automatiske prosessen kan gjøre bidra til at partene ikke oppfatter at det har skjedd noe som har endret kontrakten. En kan si at kontrakten er konserverende. Med omskiftninger i omgivelser og i partenes ønsker og behov vil det være behov for å gjøre justeringer i kontrakten. En medarbeider som går fra å være enslig til å få familie vil sannsynligvis ha behov for å endre kontrakten. Kontraktene kan derfor regnes for å være pågående prosesser, hvor samhandling over tid utgjør en slags stadig reforhandling mellom partene. De er altså også dynamiske.

2.5.1 Forhold som påvirker den psykologiske kontrakten

Kontrakten inngås altså mellom to individer, men kontraktspartene befinner seg i en kontekst, som vil påvirke innholdet i kontrakten. Psykologisk kontrakter i sykehus vil i hovedsak være påvirket av to grupper.

Lover, regler og kultur er en viktig og overordnet premissleverandør for psykologiske kontrakter (Skogstad, 2005). I tillegg påvirker andre grupper medarbeideren er medlem av. I

sykehus vil det kunne være profesjonstilhørighet, fagforeninger eller uformelle subkulturer i organisasjonen.

En annen norm som er spesielt relevant er gjensidighetsprinsippet Wellin (2007) har studert hvordan bedriftsledere håndterer psykologiske kontrakter i praksis, og hevder at ledere bør ha mye større fokus på hva virksomheten kan gjøre for medarbeiderne. Han mener at gjensidighetsprinsippet, på en positiv måte vil lede til at den ansatte gir tilbake (Wellin, 2007, Gouldner, 1986).

2.5.2 Innhold i psykologiske kontrakter

Innholdet i psykologiske kontrakter varierer mellom land og kulturer, men i vestlig verden deles inn i hovedsak relasjonelle eller transaksjonelle. I den førstnevnte er relasjonen mellom kontraktspartene et fokus i tillegg til det økonomiske, og forhold som lojalitet, omsorg og trygghet er viktige. Transaksjonelle kontrakter har hovedtyngden på det økonomiske. Relasjonelle kontrakter er mer omfattende, har en lengre tidshorison og inneholder flere uskrevne og uttalte forventninger slik at det vil være større grad av subjektivitet knyttet til dem. På den ene siden gjør subjektiviteten at faren for brudd er større og den emosjonelle faktoren gjør at følelsene blir sterkt påvirket ved et brudd. På den annen side er de i større grad dynamiske. Skrevne kontraktsbetingelser er noe mer statiske, men også færre rom for misforståelser og mindre følelser involvert (Rousseau & Schalk, 2000).

En kunnskapsbedrift i offentlig sektor som et sykehus er, har behov for stabil arbeidskraft. Bedriften kan ikke gå konkurs og tjenestemottakerne har en stabil tilstrømning. Et sykehus vil ha et ønske om å beholde høy kompetanse, medarbeidere som kan ha et langsiktig perspektiv og være med å utvikle bedriften, samtidig som arbeidsbetingelser er ganske klart definert og regulert. Det vil si at kontrakten har elementer både av transaksjonell og relasjonell kontrakt, og kalles en balansert kontrakt (Skogstad, 2005).

2.5.3 Brudd og lederes håndtering av psykologiske kontakter

Når brudd på den psykologiske kontrakten finner sted påvirker det blant annet medarbeiders tilfredshet, tillit, engasjement og prestasjoner (Robinson & Rousseau, 1994, Sverdrup, 2014, Zhao et. al., 2007), kort sagt alt ledere ønsker mer av, reduseres.

En vei å gå for å unngå eller redusere kontraktsbrudd er at ledere er oppmerksomme på hvordan de fremstår og kommuniserer med sine omgivelser og hvordan dette påvirker den psykologiske kontrakten til den enkelte (Sverdrup, 2014). Regelmessig dialog mellom leder og medarbeider, med forventninger som tema vil sannsynligvis både forebygge brudd og gjøre kontraktene mer dynamiske til tilfredshet både for leder og medarbeider.

Likevel, psykologiske kontrakter er utsatt for brudd og det er mer vanlig enn uvanlig at en opplever kontraktsbrudd i løpet av et arbeidsliv (Robinson & Rousseau, 1994). Den som bryter den andres forventninger er den som bryter kontrakten.

Når brudd skjer har det avgjørende betydning for relasjonen hvordan lederen håndterer det (Robinson & Rousseau, 1994). Ved å ta et skritt tilbake og prøve å skape en gjensidig forståelse av hva som har skjedd og skape felles forventning om hva som skal skje fremover kan relasjonen bevares, men også skape tiltro til at lederen håndterer konflikter godt når de oppstår (Ekeland, 2017).

Oppsummert dannes psykologiske kontrakter uavhengig av om det er bevisst for partene eller ikke. Psykologiske kontrakter er summen av de gjensidige forventningene lederen og medarbeider har til den avtalen de har inngått. Forventingsbrudd har negative konsekvenser, men er vanskelig å unngå helt fordi essensen av kontraktene er at de har en subjektiv dimensjon. Ledere bør være oppmerksomme på dette og forebygge brudd ved å bidra til tydeliggjøring av forventninger begge veier. Når brudd oppstår bør det håndteres slik at relasjonen til medarbeideren kan bevares.

2.6 Kontrollorientert vs. forpliktelsesorientert HR-ledelse

Medarbeidere i en kunnskapsbedrift er organisasjonens viktigste ressurs, det er de som skaper verdier. HRM, human resource management, eller ledelse av menneskelige ressurser, innebærer å utvikle holdninger, motivasjon og atferd, både hos ledere og medarbeidere, i en retning som ganger organisasjonen, men som også er positivt for medarbeidere og ledere. Målsettingen med HR er at medarbeidere og ledere skal yte maksimalt for organisasjonen, altså benytte ressursene effektivt (Kuvaas & Dysvik, 2017).

Engerdal beskriver de to hovedretningene innenfor HR-faget betegnes som kontrollorientert HR og forpliktelsesbasert HR, også omtalt som hard og myk HR (2019). Disse to retningene er basert på to ulike menneskesyn ledere har på sine medarbeidere beskrevet av Douglas McGregor i teori X og Y. Teori X lederens syn er at mennesket i utgangspunktet er lat og sentrert om eget selv, ikke har interesse av ansvar eller arbeid og derfor motiveres av ytre belønninger (McGregor, 1970). Et slikt syn ligger til grunn for kontrollorientert HR. Der legges vekt på fleksible og kortsiktige arbeidsavtaler, kjøp av tjenester, karakterer og tekniske ferdigheter som kvalifikasjon. Prestasjonsbasert belønning og lønn og status som insentiver, noe som igjen fører til store interne forskjeller og internkonkurranse mellom medarbeidere og kortsiktig verdiskapning (Kuvaas & Dysvik, 2017).

Forpliktelsesbasert HR er legger et annet menneskesyn til grunn, - teori Y. At mennesket er orientert mot samarbeid, vekst og utvikling og gjerne tar selvstendig ansvar for sine oppgaver (McGregor, 1970). Det tenkes langsiktighet både når det gjelder ansettelse og verdiskapning. Holdninger og væremåte er viktige faktorer ved ansettelse. Fastlønnen er konkurransedyktig, det er små statusforskjeller mellom medarbeidere og eventuelle prestasjonsbaserte belønninger er kollektive. Jobbtrygghet og langsiktighet vurderes å være viktige faktorer for medarbeideres og dermed virksomhetens effektivitet (Kuvaas & Dysvik, 2017).

Det er funnet forskningsmessig belegg for at forpliktelsesbasert HR gir organisatorisk effektivitet på tvers av både bransjer og kulturer. Denne formen for HR har i stor grad

sammenfallende trekk med det som kalles den norske modellen i arbeidslivet (Kuvaas og Dysvik, 2017).

To former for motivasjon er verdt å dvele ved i denne sammenhengen. I sykehus er størstedelen av de ansatte kunnskapsmedarbeidere. Kunnskapsmedarbeidere er i stor grad preget av indre motivasjon, et ønske om å bruke sin kunnskap og utøve sitt fag i tråd med profesjonelle standarder. Autonomi i arbeidet blir en forutsetning for å løse komplekse oppgaver i tråd med profesjonelle standarder. Rettferdig belønning som et symbol på det bidrag de gir har også betydning for motivasjon (Busch, 2012). Indre motivasjon innebærer at en opplever oppgavene en gjør som meningsfylte og tilfredsstillende (Kuvaas, 2005).

Prosocial motivasjon er knyttet til relasjoner og et ønske om å gjøre en innsats for andre eller å gjengjelde godhet, enten til andre mennesker eller til organisasjon. Forskningen på feltet tar utgangspunkt i sosial bytteteori. Medarbeiderens relasjon til organisasjonen utvikles over tid ut fra hva denne får igjen av sosiale og økonomiske goder for sin arbeidskraft. Organisasjoner som behandler sine medarbeidere bra, får mye igjen for det i form av lojalitet, produktivitet og ekstrarolleatferd, dvs. ytelser utover det som kreves. (Kuvaas & Dysvik, 2017).

Behovet for ytre styring og kontroll er mindre enn man har en tendens til å anta. Tvert imot er overdreven styring og kontroll forbundet med redusert produktivitet, høy turnover og lav organisasjonsforpliktelse. I enkelte tilfeller kan ytre belønning være stimulerende, men da knyttet til oppgaver som er forbundet med lav indre motivasjon i utgangspunktet (Kuvaas, 2005).

Det er godt dokumentert at de fleste medarbeidere trives og utvikler seg best om de opplever indre motivasjon og mestring, autonomi i arbeidet, sosiale bytterelasjoner og positiv følelsesmessig tilknytning til organisasjonen. Det har også vist seg at lederens relasjon til enkeltmedarbeiderne er en helt vesentlig faktor for hvordan utbytte er av resten av organisasjonens HR- aktiviteter (Kuvaas & Dysvik, 2017).

3 Metode

Jeg vil i dette kapittelet presentere og begrunne valg av metode. Studien har et kvalitativt forskningsdesign og datainnsamling er gjennomført ved individuelt, kvalitativt, semistrukturert intervju. Jeg vil gjøre rede for utvalg av informanter, utarbeidelse av intervjuguide og praktisk gjennomføring av intervjuene. For å analysere datamaterialet har jeg valgt å bruke systematisk tekstkondensering i fire trinn (Malterud, 2017) og jeg vil beskrive metoden for analysearbeidet. Jeg vil avslutningsvis gjøre en metoderefleksjon.

3.1 Litteratursøk

Søkeord som er brukt på norsk er medarbeider/ansatt /arbeidstaker behov og organisasjon/ bedrift/ virksomhet/arbeidsgiver behov, motstridende behov, skjønnsvurderinger, dilemma og balanse, personalledelse. Søkeord brukt på engelsk er leader/manager needs, employee/subordinates/followers needs, organizational needs, discretion, dilemma, conflicting needs, people management.

Søkeordene både på norsk og engelsk er søkt hver for seg, sammen og i ulike kombinasjoner. Jeg har søkt blant annet i Oria, Academic Search Elite og i Google Scholar.

Jeg får treff på mange ulike fagfelt, fra pasientbehandling til ledelse, skole, kirke og barnehage. Jeg får noe treff på motivasjon og endringsledelse og organisasjonsutvikling, som ikke er direkte relevant for min problemstilling. Jeg finner svært lite konkret på personalledelse utover juridiske oppgaver om styringsrett og grenser for styringsrett og ingen empiri på hvordan ledere i praksis forholder seg til min problemstilling.

Et eksempel på søk er medarbeider behov OG virksomhetens behov OG dilemma OG personalledelse som får 0 treff i Oria. Ved å fjerne søkeordet dilemma får jeg 4 treff. Inkluderingsledelse, om interne opplæringsystemer, organisering i staten og kirkeledelse, ingen av dem relevante for min problemstilling.

Jeg har i hovedsak lett etter norske/nordiske resultater da innretningen på norsk arbeidsliv er en vesentlig rammebetingelse for relevant praksis, men jeg har også foretatt søk på engelske ord for å finne teori/empiri som er relevant for oppgaven.

3.2 Metodevalg

Hvordan ledere ivaretar balansen mellom hensynet til virksomheten og hensynet til den enkelte er et tema jeg har funnet lite beskrevet i eksisterende litteratur. For å besvare problemstillingen har jeg benyttet et kvalitativt forskningsdesign fordi kvalitativ metode egner seg til å undersøke og beskrive fenomener vi ikke kjenner særlig godt (Johannessen, et.al.,2016).

Jeg håper å få en bredere forståelse av fenomenet balanse mellom virksomhet og individ ved å ta del i erfaringene til informantene i denne studien (Johannessen, et.al.,2016). Den fenomenologiske tradisjon er vitenskapsteoretisk forankret i hermeneutikken, den fortolkende tradisjon. En fenomenologisk tilnærming beskriver og utforsker menneskers erfaring og forståelse. Gjennom å beskrive det subjektive kan det også være mulig å finne ut mer om de strukturene som utgjør fenomenet. Forskeren fortolker materialet for å få en dypere forståelse av erfaringen til dem som studeres (Thomassen, 2018).

Jeg ønsker å få kunnskap om førstelinjeledere i helseforetak. Jeg ønsker både å beskrive lederes konkrete handlinger, men også forstå hvilke holdninger og refleksjoner som ligger til grunn for handlingene. Det er et mål å få en nærmere forståelse av hvordan ledere selv opplever å håndtere de samtidige og mulig motstridende hensyn som er en kjerneoppgave for alle ledere, få jobben gjort og ivaretagelse av de medarbeiderne som skal bidra til det.

Jeg har valgt å gjøre individuelt kvalitativt intervju for å kunne forstå ledernes hverdag fra deres eget perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2015). Gjennom et individuelt kvalitativt intervju kan en få fylldige beskrivelser og rikelig med detaljer fra informantene, såkalt tykke beskrivelser (Thaagaard, 2013). Informantene kan uttrykke seg fritt og intervjueren kan stille utdypende spørsmål til det som blir sagt slik at nyansene i deres beskrivelser kan komme frem slik det er hensiktsmessig når en undersøker komplekse sosiale fenomener

(Johannessen et. al., 2016). Ledelse er et fenomen med høy grad av kompleksitet og et individuelt intervju vil gi mer tid til hver informant enn ved et gruppeintervju.

Jeg vil legge til rette for at informantene også kan dele erfaringer om hva de har gjort når de ikke har lyktes og at de skal føle seg mest mulig frie (Johannessen, et.al.,2016). I et gruppeintervju er det en risiko at informantene vil kunne føle seg bundet at hvordan de ønsker å fremstå (Jacobsen, 2005). Siden ledelse på mange måter er en ensom oppgave har jeg en formening om at en-til-en situasjon bedre vil kunne gjenspeile de refleksjoner og vurderinger ledere gjør i hverdagen enn et gruppeintervju.

Problemstillingen kunne vært belyst ved observasjon av ledere i hverdagen, men det ville ikke ville fanget opp intensjoner og refleksjoner bak handlingene. Observasjon med påfølgende intervju kunne tilfredsstilt begge formål, men som masterstudent med full lederjobb har jeg ikke funnet det praktisk mulig å gjennomføre. For å kompensere for at jeg selv ikke får gjort observasjoner, men likevel belyse problemstillingen fra flere sider, har jeg benyttet kildetriangulering (Malterud, 2017). Jeg har valgt å intervju en tillitsvalgt som gjennom et overordnet perspektiv kjenner lov og overenskomst svært godt og ser lederes praksis fra arbeidstakersiden. En tillitsvalgt vil kunne fortelle noe om det vedkommende observerer i praksis. Jeg har også valgt å intervju en HR-leder i helseforetak, en som fra et mer overordnet perspektiv av arbeidsgiversiden gjør observasjoner av lederes praksis, har spesialistkompetanse på lederes rammeverk og er ansvarlig for lederopplæringen.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Utvalg

Rammen for studien er helseforetak og informantenes formelle og overordnede rammebetingelser kan derfor i noen grad sammenliknes. Det er også min egen erfaringsbakgrunn. Jeg har gjort et strategisk utvalg av til sammen seks informanter. Fire seksjonsledere i helseforetak, en tillitsvalgt med erfaring fra flere nivåer og en HR-leder. Jeg har tilstrebet å få bredde og variasjon i utvalget og informantene er derfor både fra psykisk helsevern, somatikk og tverrfaglig spesialisert behandling, alle tre fagsøylene i helseforetak.

Jeg har intervjuet fem kvinner og to menn fra tre ulike helseforetak. Planen var å intervjuer fem ledere, men etter å ha intervjuet fire ledere så jeg at materialet var såpass omfangsrikt at jeg valgte å stoppe for at materialet skulle være håndterbart for mine rammer.

Ved å intervjuer fire ledere, en tillitsvalgt og en HR-leder, mener at jeg har et tilstrekkelig antall informanter for denne studien, innenfor rammen jeg har til rådighet (Johannessen et.al., 2016).

Ledernes ledererfaring varierer fra 1-15 år, de har et kontrollspenn på 25-100 medarbeidere, alle har en helsefaglig utdanning, vernepleier, sykepleier, sosionom, psykolog, og har jobbet klinisk i det fagfeltet de nå leder. Noen har også formell lederutdanning, alt fra enkeltstående fag til mastergrad. Informanten fra HR og den tillitsvalgte beskrives av anonymiseringshensyn ikke nærmere.

Overførbarheten av de funn jeg gjør i studien vil være svært begrenset fordi utvalget er lite, men studiens mål er å få et innblikk i hvordan noen ledere løser sine oppgaver og deres refleksjoner rundt det.

Jeg har brukt mitt eget nettverk i sykehussektoren til å rekruttere informanter, men lagt vekt på å finne informanter jeg ikke kjenner fra før og som jeg står ikke i et avhengighetsforhold til. Fem deltakere er rekruttert etter snøballmetoden, én direkte (Thagaard, 2013). Jeg sendte e-post til ledere jeg kjenner med informasjonsskrivet vedlagt for å spørre om de kjente noen som passet min kriterier. De formidlet spørsmål til kandidater på vegne av meg og gav klarsignal til at jeg kunne kontakte informantene. Slik ble ikke opplysninger om informanten formidlet til meg uten deres samtykke (Andrews & Vassenden, 2007). Jeg tok deretter kontakt med alle pr. e-post, med unntak av én på telefon. Alle sa umiddelbart ja til å delta i studien. Ledere og tillitsvalgt ble rekruttert helt i starten, mens informanten fra HR ble rekruttert etter de andre intervjuene var gjennomført.

3.3.2 Intervjuguide

Et kvalitativt intervju er en samtale mellom forsker og informant som har en hensikt og et mål. Siden en er på jakt etter innholdsrike og nyanserte beskrivelser er det viktig at intervjuet har en struktur, sikre at de samme temaer dekkes i alle intervjuene, men samtidig gir rom for utdypende spørsmål underveis i intervjuet (Thagaard, 2013). Det har jeg gjort ved å gjennomføre et semistrukturert intervju med intervjuguide som hjelpemiddel.

Intervjuguiden, med temabaserte spørsmål, ble utarbeidet med bakgrunn i problemstillingen og forskningsspørsmålene og strukturert etter det. For å få frem mye informasjon har jeg lagt vekt på å formulere åpne spørsmål. Jeg gjennomførte først et prøveintervju, justerte intervjuguiden noe (Malterud, 2017). I møte med HR og tillitsvalgt brukte jeg samme intervjuguide, men brukte litt tid på begynnelsen av intervjuet til å presisere rollen jeg ønsket at de skulle gi sine svar ut fra.

3.3.3 Praktisk gjennomføring av intervjuer

Jeg ønsket å gjennomføre intervjuene på informantenes egen arena, både fordi jeg ville det skulle være praktisk enkelt for informantene å delta og at intervjuene ble gjennomført i de rammene som er tryggest for informanten, med nærhet til deres verden (Kvale & Brinkman, 2015). Jeg var forberedt på å gjennomføre digitale intervjuer på grunn av smittesituasjonen. Likevel ble alle intervjuer gjennomført fysisk, på informantenes arbeidssted og i deres arbeidstid. Prøveintervjuet ble gjennomført på nøytral arena. Det har vært tidkrevende, men nyttig å oppsøke informantene for fysisk møte.

Jeg opplevde at det var en trygg stemning under alle intervjuene, informantene opplevdes engasjerte og det var også noe latter. Dersom jeg som intervjuer har vært for jovial eller for lite nøytral kan det ha preget informantenes svar. At jeg fikk noen overraskende funn kan tyde på at jeg ikke gjorde det. Alle informantene uttrykte at de satte pris på å bli spurt om å delta i studien og uttrykte at de så det som en fin anledning til refleksjon over egen praksis.

Intervjuene er tatt opp med diktafon og senere transkribert. Lydopptakene har hatt god kvalitet. Jeg har selv utført transkriberingen og har valgt å transkribere ordrett. Jeg har tatt

med gjentakelser, småord, pauser og nøling. Jeg mener det har bidratt til å huske stemningen i intervjuet og min erindring av intervjuobjektens stemme, personlighet og muntlige fremstilling. Hvor de var sikre og hvor de nølte mer. Av anonymiseringshensyn har jeg brukt bokmål og ikke dialekt og jeg har utelatt eller omskrevet til mer generelle begreper der jeg tenker at informantene har gitt informasjon jeg mener kan bidra til å gjøre dem gjenkjennbare. Endringene vurderes ikke å ha hatt betydning for meningsinnholdet.

Det har vært en enorm jobb å gjøre transkriberingen selv, men jeg opplever at jeg samtidig har blitt veldig godt kjent med materialet. Både ved å få flere gjennomhøringer, men også å føre det i pennen har gitt meg nyttig repetisjon og kjennskap til materialet.

3.4 Analyse

Etter at transkriberingen var gjennomført satt jeg igjen et materiale på ca. 100 sider. For å hente ut noe mer overordnet og generelt enn de enkelte ledes erfaringer har jeg kodet og fortolket materialet. Analyse og fortolkning er vanskelig å skille helt og jeg er oppmerksom på at min egen forforståelse påvirker måten jeg sorterer materialet på og de begrepene jeg bruker. Materialet er delt opp i mindre enheter. Jeg har forsøkt å se mønstre og finne mening for å få kunnskap om hvordan ledere håndterer hensyn til virksomheten og den enkelte medarbeider opp mot hverandre (Malterud, 2017, Johannessen et. al., 2016, Thagaard, 2013). I analyseprosessen har jeg gått fra teori til eget materiale og tilbake til teori i en stadig vekslings- jeg har brukt en abduktiv tilnærming og analyseprosessen har vært iterativ (Kvale & Brinkman, 2015).

Som masterstudent og førstegangsforsker har jeg valgt en analysemetode som er utviklet for å gjøre analysearbeidet overkommelig og systematisk for ferske forskere, Malteruds systematiske tekstkondensering i fire trinn. De fire trinnene er helhetsinntrykk, meningsbærende enheter, kondensering og sammenfatning. Analysemetoden er tverrgående, det vil si at jeg har sett på likheter og variasjoner fra flere informanter for så å fortolke og sammenstille dataene igjen. Til sist er materialet gjennomlest med henblikk på å undersøke om den endelige fremstillingen er i tråd med det opprinnelige materialet (Malterud, 2017).

3.4.1 Helhetsinntrykk

Første trinn i analyseprosessen er å danne seg et helhetsinntrykk. Jeg opplevde å bli godt kjent med materialet gjennom transkriberingen når jeg fikk oppfrisket intervjuene. Likevel synes jeg det var spennende å ha alle sidene foran meg for førstgangsgjennomlesning. Jeg hentet frem problemstillingen og forsøkte å legge vekk både teori og forforståelse og lese med et åpent sinn uten å systematisere. Ut fra helhetsinntrykket skal det trekkes det ut foreløpige temaer, en første intuitiv organisering av materialet (Malterud, 2017 s. 99). Jeg leste gjennom hele materialet samlet flere ganger. Jeg noterte meg foreløpige temaer som relasjon, planlegging, styring, grenser, lederplattform, klinikere og ledelse, effektivitet, og kultur. Kultur var et tema jeg ikke hadde tenkt på i intervjuguiden, men som alle informantene trakk frem.

3.4.2 Meningsbærende enheter

På neste trinn leste jeg hele materialet på leting etter meningsbærende enheter, ytringer som sier noe om hensynet til virksomheten, hensynet til oppgavene og balansen mellom dem. Jeg opprettet en kodegruppe for hvert av forskningsspørsmålene. Kodegruppene var oppgaver, individ, balanse og ledernes opplevelse og ytre faktorer. Etter hvert opprettet jeg to kodegrupper til, hva sier ledere ja til og hva sier de nei til. Materialet ble gjennomgått på nytt etter opprettingen av de nye kodegruppene (Malterud, 2013, s.105).

Jeg brukte markeringstusjer til å markere meningsbærende enheter i teksten. Disse overførte jeg deretter til post-it-lapper. Post- it-lappene ble klistret på en gråpapirkledt vegg.

Jeg brukte farger på post-it-lappene, en til hver kodegruppe. Hver informant fikk et nummer som jeg noterte på lappene slik at jeg kunne finne tilbake til informanten. Det var også nyttig for å visualisere fordelingen av utsagn blant informantene.

Alle post-it-lappene ble deretter gjennomgått på nytt og ført inn i et word-dokument slik at jeg også hadde det digitalt. I det digitale dokumentet noterte jeg endringer og refleksjoner jeg gjorde underveis.

3.4.3 Kondensering

Materialet var nå dekonstekstualisert, tatt ut av den opprinnelige sammenhengen. Videre jobbet jeg med å systematisk hente ut meningen av det materialet jeg hadde igjen foran meg. Jeg gjennomgikk innholdet i kodegruppene på nytt, sammenstilte utsagnene som sa noe om det samme og sorterte dem i subgrupper, eller temaer. Hver subgruppe ble sammenfattet med et kondensat - en sammenfatning av de meningsbærende enhetene til en mer generell form. I stedet for å lage kunstige sitater har jeg brukt ekte sitater som konkretiserer hva jeg har funnet (Malterud, 2107, s. 108).

3.4.4 Sammenfatning

I siste analysetrinn er materialet satt sammen igjen. Sitater er bundet sammen av analytisk tekst. Teksten gjenforteller felles trekk fra informantene som bidrar til å besvare problemstillingen min. Etter at den analytiske teksten var skrevet ferdig, har jeg jobbet med overskriftene Det har vært en viktig del av analysearbeidet. Jeg har kommet frem til syv kategorier; administrasjon, relasjon, kultur, imøtekommenhet, grenser, fremmere og hemmere for god balanse. Kategoriene er det jeg har funnet, abstraksjonen av det jeg har undersøkt og analysert, sluttresultatet (Malterud, 2017, s. 110). Analyseprosessen er skjematisk fremstilt i vedlegg 4.

Validering av funn er siste trinn hvor opprinnelig materiale gjennomleses for å lette etter noe som motsier funnene (Malterud, 2017). Valideringen er gjort ved at jeg har vurdert om mine funn og resultater fortsatt er en gyldig beskrivelse av sammenhengen det er tatt ut av.

3.5 Metoderefleksjon

3.5.1 Forforståelse

Fortolkningen av alle våre løpende erfaringer skjer i lys av den forforståelse vi har, den som er dannet av alle våre tidligere erfaringer og opplevelser. I forskningen er det spesielt viktig å være klar over den forforståelsen forskeren bringer med seg fordi den vil påvirke alle valg en tar i forskningsprosessen (Johannessen et.al., 2016). Min forforståelse er preget av mine yrkesmessige erfaringer og min personlighet, men også av min utdanning både som samfunnsviter og sykepleier. Mine 10 år som leder, de aktuelle problemstillingene jeg har møtt i dette arbeidet og til sist de ledere jeg selv har hatt og hvordan jeg selv har opplevd å være arbeidstaker har også bidratt til min forforståelse.

Jeg har i perioder av min lederjobb opplevd vanskelige dilemmaer mellom hensynet til oppgavene og hensynet til den enkelte medarbeideres ønsker og behov og var derfor nysgjerrig på hvordan andre ledere opplever og løser det. Jeg forventet å finne at ledere opplevde noe frustrasjon knyttet til dette, men fant mindre enn forventet.

Jeg har forsøkt å være åpen om alle steg i prosessen med denne oppgaven ved å beskrive hva jeg gjør underveis. Jeg har latt medstudenter lese gjennom materialet med kritiske øyne og tatt imot veiledning.

3.5.2 Pålitelighet og gyldighet

Pålitelighet eller reliabilitet er knyttet til dataene i undersøkelsen, både innsamling, utvalg og bearbeidelse. I kvalitativ forskning kan det være knyttet utfordringer til påliteligheten i forskningen, både fordi datainnsamlingen ofte er mindre strukturert og sterkt kontekstavhengig og fordi alle data vil være påvirket av forskeren selv (Johannesen et. al.,2016). Fullstendig nøytralitet, slik det positivistiske ideal fremholder kan ikke eksistere i kvalitativ forskning (Tjora, 2017). Påliteligheten i kvalitativ forskning øker bl.a. ved at fremgangsmåte og kontekst er tydelig beskrevet gjennom hele forskningsprosessen (Johannesen et.al., 2016).

Bruk av båndopptaker under intervjuene har vært svært viktig for å sikre nøyaktig gjengivelse av det som blir sagt og dermed øke påliteligheten i undersøkelsen. Det er likevel viktig å være klar over at et transkribert intervju ikke gir samme informasjon som selve intervjuet. Ansiktsuttrykk, tonefall og øvrig kroppsspråk kommer ikke frem og påvirker fortolkningen i etterkant. For å kompensere for dette har jeg etter hvert intervju skrevet en forskningslogg med umiddelbare inntrykk etter intervjuet. Intervjuene ble ikke transkribert fortløpende slik jeg hadde tenkt, men noen rett etter gjennomføring og andre litt tid etterpå. Men jeg valgte å transkribere etter den rekkefølgen intervjuene ble gjennomført i.

Også forskerens evne til å lytte og stille oppfølgingsspørsmål kan ha betydning for pålitelighet (Malterud, 2017). En erfaren forsker og intervjuer ville kanskje fanget opp flere og andre data enn en som er uerfaren som meg. Både rammene for intervjuene og test - intervjuet har hatt til hensikt å forberede meg best mulig på rollen, gjøre meg til en god lytter. Min egen praktiske erfaring med det fagfeltet jeg undersøker kan være en styrke for å skape en tillitsfull stemning i møtet med informantene og kunne stille gode oppfølgingsspørsmål (Thagaard, 2015), men kan også være en utfordring med tanke på å «lede» informantene i retning av min forforståelse (Thagaard, 2015). At jeg fikk noen overraskende funn kan være et tegn på at jeg unngikk å ubevisst påvirke.

Forskningens gyldighet defineres ulikt i kvalitative og kvantitative undersøkelser. «Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen et.al., 2016, s.232). Mine informanter har rikelig erfaring med ledelse og rollen som arbeidsgiver. Både valg av informanter og bredden i utvalget har til hensikt å øke den interne gyldigheten av prosjektet.

Jeg har også valgt å intervju en erfaren tillitsvalgt og en HR-leder. På bakgrunn av sin samhandling med ledere vurderes de å kunne ha gjort seg noen refleksjoner om temaene i min undersøkelse. HR-lederen vil ha et inntrykk av ledere generelt, men siden HR også har ansvar for å bistå i de sakene hvor det har oppstått utfordringer, antas vedkommende å ha noen erfaringer med hva ledere kan gjøre for å forebygge. Hensikten har vært å øke undersøkelsens interne troverdighet.

3.5.3 Etiske overveielser

Etiske overveielser er sentralt i all forskning. Maktforholdet mellom forskeren og informanter er ujevnt. Viktige prinsipper er derfor at forskeren har ansvar for at alle som deltar i forskningen skal behandles med respekt, tilstrebe at forskningen har gode konsekvenser og søke redusere evt. negative konsekvenser av forskningen. Forskeren har plikt til å følge de normer som gjelder og opptre åpent og ærlig i møte med offentligheten og kollegaer (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2020).

Prosjektet er omsøkt og godkjent av Norsk Senter for forskningsdata (NSD). Godkjenningen innebærer at det er gjort en vurdering av hensiktsmessighet og plan for innsamling og oppbevaring av data ivaretar hensynet til frivillighet, sikkerhet og konfidensialitet for informantene.

Jeg har utarbeidet et informasjonsskriv og et samtykkeskjema. Hensikten er at informantene skal være klar over hensikten med prosjektet, at deltakelse ikke vil ha noen negative konsekvenser for dem og at de når som helst kan trekke sitt samtykke tilbake. Begge deler ble sendt informantene med e-post for å gi dem tid til å vurdere innholdet før de takket ja til å delta. Noen av mine informanter er spurt om deltakelse i studien av sin egen leder. Det kan være at de indirekte har følt et press til å delta, og dermed er grundig gjennomgang av studiens formål og understreking av frivillig deltakelse ekstra viktig.

Datamaterialet er oppbevart innelåst på kryptert minnepinne. Oppgaveteksten er skrevet på passordbeskyttet PC. Jeg har fulgt VID sine retningslinjer for oppbevaring av personopplysninger (VID, 2021).

I et intervju vil informasjonen som fremkommer være skapt av intervjuer og informant sammen i akkurat den aktuelle konteksten (Kvale & Brinkman, 2015); forskeren er altså både deltaker og tilskuer (Skjerfheim, 1960). Det er ikke dermed slik at kunnskapen som fremkommer ikke er gyldig, men det er viktig å være klar over at det er en faktor. Tidligere i oppgaven er det derfor gjengitt en mer nøyaktig beskrivelse av den praktiske gjennomføringen av intervjuene.

Jeg har lært analysemetoden mens jeg har jobbet med materialet. Andre erfarne forskere ville kunne vektlagt andre sider av materialet eller fortolket det annerledes. Ved å beskrive de ulike trinnene i forskningsprosessen åpent, nøyaktig og systematisk ved å reflektere nøyaktig og kritisk over hvert trinn i prosessen og søke regelmessig veiledning har jeg forsøkt å sikre at kunnskapen som fremkommer er etterprøvable og mest mulig sann (Johannesen, et.al., 2016).

Jeg har i hele prosessen vært bevisst på at det er andres virkelighet jeg har fått lov å ta del i og jeg er takknemlig for at de gav meg lov.

4 Resultat og drøfting

I dette kapittelet vil jeg gjennomgå funnene i undersøkelsen. I samme kapittel vil jeg drøfte funnene fortløpende opp mot oppgavens problemstilling og aktuell teori.

Analysen er gjennomført som en tverrgående analyse av materialet fra fire ledere en representant fra HR og en tillitsvalgt. Siden lederne er fokus for min undersøkelse belyser data fra HR og tillitsvalgt materialet og funn som er gjort blant de fire lederne.

Materialet er analysert i med bakgrunn problemstillingen:

Hvordan ivaretar ledere balansen mellom virksomhetens oppgaver og hensynet til den enkelte medarbeider?

Og de fire forskningsspørsmålene:

- Hva gjør ledere for å nå mål og løse oppgavene i egen virksomhet?
- Hva gjør ledere for å ta hensyn til den enkelte medarbeider?
- Hvordan håndterer ledere hensynene til virksomhet og individ opp mot hverandre?
- Hva hemmer og hva fremmer god balanse mellom disse hensynene?

Min analyse resulterte i syv kategorier som her presenteres i hvert sitt underkapittel. Både kategorien og det aktuelle forskningsspørsmålet det knyttes til presenteres ved innledningen av kapittelet. Ikke nummererte overskrifter angir temaer innenfor hver kategori. En oppsummering avslutter hvert underkapittel. Skjematisk oversikt over sammenhengen mellom kategorier og forskningsspørsmål vises i vedlegg 4.

4.1 «Med den planen ble det mye lettere å vite hva jeg skal si ja og nei til».

Dette kapittelet presenterer funnene i kategorien administrasjon. Kategorien er knyttet til forskningsspørsmålet «Hva gjør ledere for å nå mål og løse oppgavene i egen virksomhet?»

Sitatet i overskriften synes jeg uttrykker at god administrasjon både gir forutsigbarhet, sparer tid og er god beslutningsstøtte.

Planarbeid

Alle fire lederne i undersøkelsen fremhever både nødvendigheten og verdien av godt planarbeid og har uttalelser som tyder på at de verdsetter å være i forkant så sant det er mulig. Lederne kommer også med eksempler på oppgaver som skal løses i tillegg til direkte pasientbehandling, som internopplæring og vedlikehold av kompetanse. Utdanning av helsepersonell krever at det er veiledere i seksjonen, men også rotasjon og fravær fra seksjonen må planlegges i forhold til ivaretagelse av pasientbehandlingen. Særlig lederne for de to største enhetene fremhever generelt planarbeid som avgjørende for driften.

«Vi har gode systemer på hva vi skal igjennom. Vi har årshjul på fag, på drift, på turnus. Alt er laget i et system fordi det er så stort. Vi har en veldig god plan for når ting skal skje. Driften er uforutsigbar så det som er mulig å gjøre forutsigbart må vi gjøre forutsigbart.»

Bruken av begrepet årshjul tyder både på lengre planleggingshorisont, men også at det er system for aktiviteter som gjentar seg år for år.

Planer ser ut til å være en vesentlig del av lederes styring av virksomheten og som utgangspunkt for å ta avgjørelser. En av lederne forteller at som ny opplevde hun å måtte ta beslutninger fra sak til sak. Det ble mye leting både i hukommelsen og i e-poster etter hva mente og gjorde jeg sist dette var et tema? Opplevelsen var at det hele både var tidkrevende og at avgjørelsene ble tilfeldige. Lederens løsning ble å lage planer.

«Jeg har kontorfordelingsplan. Bare det å lage en oversikt fordi det ikke fantes, et riss av bygget, alle kontorer med nummer, hvor de ligger i bygget og hvem som sitter der. Så neste gang det kommer en inn vet jeg hvilke kontor som er ledig og kan bare sette inn et navn. Jeg trenger ikke løpe opp og ned som en...»

Utsagnene illustrerer flere sider av det positive med å ha oversikt og planer. Lederen gir uttrykk for at det er arbeids- og tidsbesparende fordi kunnskap han har skaffet seg er skrevet ned, tilgjengelig og kan benyttes hver gang det er en tilsvarende problemstilling. Kunnskapen trenger ikke lages på nytt hver gang. Oversikten gir også merinformasjon ved at han vet hvilke medarbeidere som sitter i nærheten av hverandre og enkelt kan gjøre vurderinger knyttet til det.

«..til slutt laget jeg en tidsplan for hele enheten. Hva er obligatorisk, hva koster det og hva har vi igjen. Hva er satsingsområdene? Det skal vi bruke penger på, det går foran alt. Hvor har vi hull og hva har vi lyst til? Med den planen ble det mye lettere å vite hva jeg skal og kan si ja og nei til.»

Kompetanseplanen gir lederen her trygghet for at seksjonen har nødvendig kompetanse, hvordan den skaffes, vedlikeholdes og er innenfor budsjettammene.

HR-lederen gir uttrykk for at en plattform og en standard er sentralt for at ledere skal kunne ta gode beslutninger, men har inntrykk av at en del ledere blir oppslukt av dagens utfordringer og ikke tar seg tid til å lage og følge planer og være opptatt av kortsiktige løsninger.

«Det er balansen mellom hva som haster og hva som er viktig og da er det så mye som haster hele tiden at de sjelden tar seg tid til det som er viktig.»

Utsagnet fra HR tyder på at det for mange ledere er utfordrende å få tiden til å strekke til alle oppgavene de har. De kan ha en tendens til å prioritere det som først vil få negative konsekvenser og ikke det mer grunnleggende og langsiktige arbeidet.

En av lederne bekrefter at det kan oppleves slik:

«Så prøver vi desperat å holde på lange linjer, så fanges vi av hverdagen. Uansett. I dag ble en medarbeider slått av en pasient. Så skal du ta vare på den ansatte som blir utsatt for dette. Det kan ikke vente til mars neste år. Det er nå. Og sånn er det hele tiden.»

Drøfting planarbeid

Planarbeid er en rasjonell og administrativ oppgave som har til hensikt å skape orden i komplekse oppgaver (Kotter, 1999). Det handler om å styre det som kan styres i den retningen som er ønsket for å nå virksomhetens mål (Colbjørnsen, 2004). Informantenes utsagn stemmer i stor grad med dette. Gode planer gjør det lettere for lederen å ta beslutninger som støtter opp om virksomhetens retning og oppgaver og prioritere innenfor rammen av tildelt budsjett. Fordeling av oppgaver og tidspunkt for gjennomføring er avklart. Gode planer bidrar også til å frigjøre tid for leder og sikkert også for medarbeiderne ved at det er et mønster som gjentar seg, mønsteret er lagt for å være i tråd med virksomhetens mål og ligger også til grunn for beslutninger som tas. Alt dette bidrar til å løse oppgavene. Planarbeidets karakter vil også ha betydning for medarbeideres individuelle behov for orden, forutsigbarhet og plan for arbeidsdagen. Både psykisk velvære og arbeidsprestasjoner kan reduseres av rot og uforutsigbarhet (Strand, 2007). Slik kan forutsigbarhet, orden og ryddighet gjøre at lederen virker tillitvekkende på sine medarbeidere, noe som igjen kan være positivt for medarbeideres oppfatning av og relasjon til lederen.

Kultur skapes og opprettholdes gjennom måten medlemmene av gruppen løser problemer på. (Schein, 1994). Lederens planarbeid kan også betraktes som et symbolsk uttrykk «her har vi orden i sakene», noe som medarbeidere også vil kunne oppfatte som en forventning (Strand, 2007). Planarbeid er i hovedsak administrativt, men har også innvirkning på og påvirkes av relasjoner og kultur.

Jeg finner også at informantenes utsagn stemmer overens med det at lederens hverdag er fragmentert og full av avbrytelser (Mintzberg, 1976) og at det er et strengt krav til prioritering av oppgaver (Arbeidstilsynet, 2006). Å ivareta en ansatt som har blitt utsatt for vold er en oppgave som lederen selv bør ivareta og ikke delegerer (Bang, 2007), et typisk eksempel på at lederen i liten grad kan kontrollere dagsorden (Colbjørnsen, 2004) og at hverdagen kommer i konflikt med for eksempel langsiktig planlegging. Lederens umiddelbare omsorg for medarbeideren vil kunne bidra til at medarbeiderne føler seg trygge på å bli ivaretatt i en slik situasjon (Eide & Skorstad, 2013), men dersom langsiktig planlegging stadig prioriteres bort kan det føre til at lederen oppleves å ha manglende

oversikt og kontroll (Strand, 2007). Det ser ut til at både ledere og HR i denne undersøkelsen er klar over dette.

Gode administrative planer og rutiner er med på å frigjøre tid, skape god kultur og bidra til trygghet og forutsigbarhet (Colbjørnsen 2004, Strand 2007), likevel er det ut fra denne undersøkelsen en reell lederutfordring å klare å prioritere det høyt nok i alt annet som haster.

Målarbeid

Lederne i undersøkelsen nevner i liten grad at de jobber mot overordnede mål. Flere ledere forteller at det er en utfordring å lede medarbeidere som både er sterke personligheter og sterke fagpersoner som har individuelle og ulike oppfatninger om hva som er viktig å legge vekt på i behandlingen.

«Selv om jeg prøver å unngå at det er 40 privatpraktiserende her, så er det 40 små bedrifter jeg hjelper til å administrere.»

Uttalelsen om å unngå mange privatpraktiserende kan bety at det kan være en utfordring å samkjøre et høyt antall selvstendige og høykompetente kunnskapsmedarbeidere til å jobbe mot et felles mål.

Tillitsvalgte tror at mange medarbeidere har vansker med å forstå at de er en del av en helhet, et større oppdrag og at mange ledere med fordel kunne synliggjort overordnede målsettinger, fra for eksempel oppdragsdokumentet, bedre. Tillitsvalgte sier at det å få medarbeiderne deltakende både i interne prioriteringer og tiltak for å nå målene kan både skape felleskap, deltakelse og langsiktighet.

HR peker på at mål bør tilpasses til noe som er realistisk og oppnåelig for seksjonen og den enkelte. En utfordring i helseforetakene er at mål blir fordelt etter «regnearkmetoden», litt på hver, noe som bidrar til at målet ikke er noe hver enkelt «eier», men noe som er bestemt langt fra oss, fjernt og «noe vi ikke kommer til å klare likevel».

Drøfting målarbeid

Min undersøkelse viser at både ledere, HR og tillitsvalgte opplever målarbeid i sykehus som en utfordrende oppgave som fort kan stå mellom sterke fagpersoners individuelle ståsted og standard og de oppgavene man har fått tildelt fra øverste ledelse. Utsagnene over kan skyldes at i et sykehus er målene både komplekse, vanskelige å måle og det er uenighet og usikkerhet om hvordan de kan oppnås. Det stemmer overens med det Strand (2007) sier om at målorientering fungerer best når målene er enkle og registrerbare og stor enighet om hvordan man oppnår dem. Det er i så fall en stor utfordring for lederne.

Målformuleringene slik de står i oppdragsdokumentet, for eksempel et gitt antall polikliniske konsultasjoner, kan erfaringsmessig provosere kunnskapsmedarbeidere. Lederens utfordring blir å «oversette» mellom nivåene og å få alle med. Det krever både analytiske og sosiale prosesser (Strand, 2007), noe som igjen krever tid. Tid mange ledere kanskje ikke opplever at de har og som synes å være en reell utfordring i hverdagen (Arbeidstilsynet, 2006). En kan si at tid er en begrensende faktor for lederes handlingsrom (Stewart, 1982).

Bemanning

Arbeidstidsplanlegging og bemanning er en av de mest sentrale administrative lederoppgavene i sykehusenheter med mange ansatte. Alle lederne gir uttrykk for at arbeidstidsplanlegging er viktig og det aktualiserer av en del motstridene krav og ønsker. En døgnleder sa det slik:

«Det må ligge en grunnturnus i bunn som ruller og går og som er basert på profesjon, ikke person. Jo mer en legger inn av individuell tilrettelegging, blir planen hakkete og rar og en belastning for kollegaene. Hvis en sier ja til for lang avstand mellom vaktene er det ikke bra for oversikten i avdelingen og heller ikke for pasientene i en avdeling der relasjon er vesentlig. Så det har noe med pasientsikkerhet og personalets egen sikkerhet å gjøre.»

Utsagnet illustrerer både ledernes generelle holdning og flere av de dilemmaer ledere må forholde seg til når de lager bemanningsplaner. Når lederen her bruker begrepet tilrettelegging var det i denne konteksten et uttrykk for medarbeideres ønsker og ikke

arbeidsgivers formelle tilretteleggingsplikt. Lederens utsagn tyder på at han ser hver enkelt medarbeiders behov for å tilpasse arbeidstiden slik vedkomne ønsker og at dette kan være på kollisjonskurs med prinsipper for god pasientbehandling og arbeidsmiljø. Informantene deler flere eksempler på slike ønsker. Noen har ønske om å jobbe redusert stilling siste årene før pensjon eller fordi helsen ikke holder, mens det for arbeidsgiver vil innebære å dele en 100% stilling og kanskje vansker med å rekruttere til det som blir igjen av stillingen. Samtidig er det et krav til arbeidsgiver at 100%-stillinger skal være hovedregelen.

Polikliniske enheter har ikke samme krav til døgnbemanning, men leier inn folk i lengre vikariater. En leder forteller om et dilemma:

«Jeg har mange kvinnelige ansatte som for noen år siden ville vært borte mye lengre med gammel ordning. Nå er det mer 6-9 måneder før de kommer tilbake. Så ser jeg til gjengjeld at 80% uttak og fordelingen med far gjør at det blir veldig kompliserte regnestykker rett og slett. Når de er tilbake har de rett på to timer ammefri om dagen også så da går kanskje en tredjedel av dagen. Man tror man får tilbake noen i 100% så er realiteten 30-40% kanskje. Og vikaren har man jo da måttet gitt slipp på. Men jeg unner dem det jo. Jeg har bare justert forventningene mine ned i forhold til den korte perioden det gjelder.»

Det er et godt eksempel på at medarbeiderens (og samfunnets) behov for å ta vare på egne barn kan være i konflikt med virksomhetens behov for stabil arbeidskraft. Lederen gir på slutten uttrykk for at han ikke synes det er urimelig, men utfordrende. Han håndterer det ved å justere egne forventninger ned. Utsagnet synliggjør også at det er kostnad for arbeidsgiver, i hovedsak knyttet til medarbeiderens permisjon, men også at lederen bruker tid på det kompliserte regnestykket.

Drøfting bemanning

Ledernes utsagn kan her sees i lys av Spekter sitt innspill til Stortingsmelding 29 (Spekter, 2012). Internt motstridende rettigheter som gjør det vanskelig for ledere å imøtekomme begge. Begrunnelsen her for å ha hele stillinger eller avslå stillingsreduksjon er av hensyn til pasientsikkerhet, men også arbeidsmiljøet. Profesjons- kunnskapsmedarbeidere er generelt

opptatt av å gi tjenester av god standard (Busch, 2012) og trygghet og sikkerhet for alle medarbeidere på jobb er et lovfestet lederansvar å ivareta (Arbeidsmiljøloven, 2005). Ved å sikre trygg bemanning og rett kompetanse på alle vaktlag imøtekommer også lederen enkeltmedarbeideres behov for kvalitet og trygghet. Med jevne mellomrom blir dette ønskede forholdet et hinder for det den enkelte ønsker for sitt liv utenfor jobben. Det er viktig å ha god styring på bemanningen har stor betydning, både for virksomheten og den enkelte medarbeider.

Rettigheter rundt svangerskap og fødsel en rettighet som imøtekommer individuelle behov og noe, nær alle, foreldre benytter seg av. At svangerskap og fødselspermisjoner faktisk er en ulempe for arbeidsgiver kan gjøre at det er et sensitivt tema for både arbeidsgiver og arbeidstakere. Fødselspermisjonen er en svært symboltung permisjon med konnotasjoner til likestilling og kjønnskamp, og veien til opplevelse av diskriminering kan være kort. For relasjonen til den enkelte medarbeider vil det være av betydning av lederen kan vise glede over en så viktig og gledelig hendelse i medarbeiderens liv (Yukl, 2006, Colbjørnsen, 2004). Det motsatte ville skape negative følelser hos medarbeideren, noe som vil kunne skade relasjonen. Styring av permisjonstiden eller tilpasning av arbeidsoppgaver kan fort risikere å en negativ fortolking fra medarbeidergruppen, og skape en utilsiktet avstand (Colbjørnsen, 2004). En kan si at kulturen både i samfunnet og på arbeidsplassen utgjør en begrensning på lederens handlingsrom i situasjonen (Stewart, 1982, Schein, 1982). En situasjon som i utgangspunktet må administreres av lederen, kan få negative konsekvenser dersom ikke både relasjonelle og kulturelle hensyn ivaretas. Lederen her har gjort noe med det vedkommende selv er herre over - justert sine egne forventninger i tråd med realiteten og på den måten mer forutsigbart og lettere å håndtere for lederen.

Ressursfordeling

Ressursfordeling er sentralt virkemiddel for lederne. En av lederne forteller at avdelingen har laget ny arbeidsplan hvor alle må jobbe flere kveldsvakter fordi oppgavene har endret seg. Under pandemien oppsto et behov for å ha en arbeidsplan med arbeid hver 2. helg og masse ubekvemme vakter. Uttalelser tyder på det er endringer som er helt nødvendige, men som

lederne ikke gjør med glede og noen ganger på tvers av ansattes ønsker, men hvor hensynet til virksomheten oppgavene som skal løses er førende.

Det er også behov for innleie av vakter på kort varsel. Lederne forteller at de flytter på vakter, bruker overtid og innleide vikarer for å dekke behovet. De gir også uttrykk for at medarbeideres lojalitet og forpliktelse til organisasjonen er sterkt medvirkende til å løse uforutsigbare situasjoner og levere gode resultater ved at de strekker seg for å imøtekomme virksomhetens behov. De går dobbelt, tar en vakt de egentlig ikke kan, går ekstra netter som gjør at leder kan imøtekomme en annen kollegas behov for midlertidig tilrettelegging, og tar imot pasienter etter arbeidstid, er noen eksempler.

«Folk strekker seg utrolig langt for arbeidsgiveren sin»

Lederne har også utsagn om at det er noe de «får igjen» for å være fleksible.

Drøfting ressursfordeling

Her kommer bytteforholdet mellom leder og medarbeider og gjensidighetsnormen (Gouldner, 1960) igjen til uttrykk. Det at medarbeidere strekker seg for arbeidsgiver tyder på at det er utviklet en sosial bytterelasjon med leder (Yukl, 2006), et resultat av at både leder og medarbeider er på giversiden. Mindre fleksibilitet fra leder vil kunne føre til mindre fleksibilitet fra medarbeideren. Til sist vil leder ved hjelp av styringsretten kunne løse vaktutfordringen ved å pålegge vakten. Styringsretten kan sies å representere det transaksjonelle element i en psykologisk kontrakt (Rosseau & Schalk, 2000); hvem som etter avtale har rett til å bestemme (Pedersen et al., 2015). En god relasjon mellom leder og medarbeider er hensiktsmessig både for å imøtekomme individuelle behov, men også for å få tilstrekkelig bemanning på en smidig måte. Bytteforhold og psykologiske kontrakter belyses nærmere i kap. 4.2.

IT – systemenes betydning

Tillitsvalgt observerer at lederes kunnskap og ferdigheter i IKT-systemene som brukes er avgjørende for å kunne utnytte ressursene best mulig. Dersom kunnskapen om verktøyet er for liten kan det fort skje at medarbeidere ikke får betalt det de skal eller at seksjonen

bruker mer penger enn nødvendig på kompetanse eller overtid. Et eksempel på det er at medarbeidere kan skylde timer som de kan ta igjen når det er en knipe ved seksjonen. Det sikrer fleksibilitet og ressursutnyttelse for både leder og medarbeider.

«Det er noen muligheter i det verktøyet som ikke alltid brukes og det er viktig at lederen selv har en hånd på rattet».

Uttalelsen kan tyde på at ledere i varierende grad klarer være tilstrekkelig oppdatert på tekniske verktøy og at dette i noen grad kan føre til unødig ressursbruk eller manglende fleksibilitet for medarbeiderne.

Drøfting IT-systemenes betydning

Her fremkommer det at kunnskap og ferdigheter i it-systemer er viktig. Både for å utnytte ressursene godt i tråd med det Strand kaller økonomisk kontroll (2007), men også fordi det kan få negative konsekvenser for relasjonen mellom ledere og medarbeidere hvis det ikke er på plass. Både LMX-teori og teorien om psykologiske kontrakter skiller mellom transaksjonelle relasjoner/kontrakter og sosiale bytterelasjoner/relasjonelle kontrakter (Yukl, 2006, Rousseu, 1995). Psykologiske kontrakter kan også være balanserte, dvs. inneholde både transaksjonelle og relasjonelle elementer (Skogstad, 2005). I så måte er rot med lønn et brudd på den mest grunnleggende delen av avtalen. I hvilken grad det er til hinder for en positiv relasjonsutvikling, vil det ha betydning at feilen blir rettet, hvor raskt det skjer og om feilen er et engangstilfelle eller gjentakende. En vil kanskje også forvente at en relasjon som i utgangspunktet er god kan kunne virke som en moderator når det blir begått feil. Administrasjon og relasjon griper inn i hverandre.

Delegering

Alle lederne fremhever at delegering er avgjørende for å klare å løse oppgavene. Alle har en form for stedfortreder eller assisterende funksjon i seksjonen. Det er en eller flere og det avhenger av størrelsen på seksjonen. Typiske oppgaver som er delegert er driftsoppgaver som fordeling av pasienter, praktisk gjennomføring av undervisning, utarbeidelse av arbeidsplaner og tilkalling av vikarer. Lederne forteller at de som har disse funksjonene også fungerer som ledernes nærmeste samarbeidspartnere, støtte og drøftingspartnere. Ledere

har også ansvar for å delta i mange møter utenfor seksjonen og er avhengig de kan stole på at noen er til stede og tar ansvar for driften.

«Det er fullt mulig å ha stort kontrollspenn, men det er helt avhengig av det lederteamet du har rundt deg.»

Uttalelsen kan gjenspeile at oppgavene til en leder er for mange til at det er realistisk å utføre dem alene.

«Jeg har drevet avdelingen uten ass i flere år og da jobbet jeg meg i hjel. Jeg ble alvorlig syk. Det går ikke uten».

Tillitsvalgte ser at en del ledere tenker at de må være tilgjengelige 24/4, men at ledere kan ha nytte av tørre å delegere, stole på at andre kan ta oppgaven og ikke tenke at en selv er uunnværlig. For at de skal holde ut i jobben er det helt avgjørende at de har gode støttefunksjoner de stoler på og som kanskje til og med kan utføre en del oppgaver mer effektivt enn lederen selv.

«Ledere kan ikke kunne alt.»

Drøfting delegering

Lederne oppgir her at utstrakt delegering gjør oppgavene mulig å løse, uten er det umulig og får i verste fall helsemessige konsekvenser for lederen. Det jeg finner i denne undersøkelsen støttes av funn i arbeidsmiljøundersøkelsen fra 2006 (Arbeidstilsynet, 2006, Jønsberg, 2013) Lederne som sliter mest er de uten støttefunksjoner. Samtidig synes lederne i denne undersøkelsen svært bevisste på det, noe som kan tyde at bevisstheten rundt nødvendigheten av delegering har økt siden 2006.

Utsagnene over samsvarer med det Henning Bang sier om delegering (2007). Bang kaller delegering kjernen i ledelse. Det er forventet at ledere løser flere oppgaver enn den kapasiteten de har alene og at delegering er en effektiv måte å løse flere oppgaver på. Ved å delegere en oppgave har lederen fortsatt ansvaret, mens medarbeider blir gitt myndigheten til å løse oppgaven. Det innebærer også at lederen må vise tillit til at medarbeideren kan løse

oppgaven (Bang, 2007). Lederens tillit til medarbeidere er den viktigste enkeltfaktoren for utvikling av høykvalitetsrelasjoner (Amundsen, 2019). Delegering kan da både løse flere oppgaver og samtidig støtte opp utvikling av gode relasjoner.

Oppfølging av oppgavene – internkontroll

Lederne har ulike fortellinger om hvordan de følger opp at oppgaver blir gjort. En av lederne forteller at hun i hovedsak ivaretar interkontrollen gjennom å være til stede på alle behandlingsmøtene. Der har hun anledning til å observere den enkelte, gi informasjon til flere på en gang og følge med på utviklingen.

Alle lederne har erfaring med å følge opp manglende arbeidsprestasjoner eller uakseptabel oppførsel og ser det som en viktig lederoppgave å følge opp. Tre av lederne hadde erfaring med personalsaker som har ført til oppsigelse. Flere var saker som de hadde «arvet» fra forrige leder og som de valgte å ta tak i, men også erfarte at det er en krevende prosess og viktig med dokumentasjon når det er jobbet med forbedring og det ikke blir noen endring.

«Det å sitte å vente på en skal ta noen feilsteg, det er ikke noen komfortabel situasjon, men jeg vet at det er det som gjør at jeg har ryggen fri, ikke sant. Det er en forbedring, men likevel en ustabilitet som ikke kan vare.»

Denne uttalelsen tyder på at lederen ser at det er nødvendig å følge prosedyre, og gjøre ting riktig. Konsekvensen ved å la arbeidstaker fortsette vil på sikt være for stor belastning for arbeidsstedet og kollegaer. Stillingsvern for arbeidstaker er sterkt og arbeidsgiver må dokumentere evt. saklig oppsigelsesgrunn.

Drøfting oppfølging av oppgavene – internkontroll

Lederne i denne undersøkelsen følger opp at oppgaver blir gjort eller holder tilfredsstillende standard, de har samtidig erfart at deres forgjengere ikke nødvendigvis har gjort det samme. Oppfølging av arbeidsoppgavene er en del av det administrative lederskapet (Colbjørnsen, 2004). Det bidrar til å justere kursen og rette opp feil (Strand, 2007). Dersom lederen unnlater å følge opp manglende arbeidsprestasjoner kan det bidra til å skape en uheldig kultur og det kan også svekke tilliten til lederen blant de andre medarbeiderne. Ved å være

til stede på behandlingsmøter bruker lederen relasjonelle ferdigheter som tilgjengelighet og omsorg (Risan, 2012) i sin oppfølging av arbeidsoppgavene. De håndhever krav til arbeidet, men gir også fleksibilitet til medarbeidere. Leder bevarer endelig beslutningsmyndighet, men samtidig gir autonomi til den enkelte (Zhang et. al., 2015).

I det siste utsagnet er administrative ferdigheter, «å gjøre ting riktig» viktig for å sikre at oppgavene på sikt blir ivaretatt av noen som vil utføre dem bedre. Lederen tar hensyn til virksomheten.

Oppsummering kategorien administrasjon

Materialet viser her at lederne utøver administrativt lederskap gjennom planarbeid, bemanning, it-systemer, delegering og oppfølging. Det fremkommer at administrasjon er tidkrevende, men også frigjør tid. Administrativt lederskap kan bidra til både gode og dårlige følelser avhengig av kvaliteten. Det kan forsterke tillit eller bryte tillit ned. Relasjonelle og kulturelle forhold og ferdigheter påvirker også og påvirker hverandre gjensidig. Godt administrativt lederskap er vesentlig for å ha orden i virksomheten og få løst oppgavene og ha riktig kurs mot virksomhetens mål. Men det er også av betydning for den enkelte medarbeider og hvordan det oppleves å være et individ i virksomheten.

4.2 «Det kommer ikke av seg selv, det krever at man tar den tiden»

Dette kapitlet presenterer kategorien relasjon. Kategorien er knyttet til forskningsspørsmålet «Hva gjør ledere for å ta hensyn til den enkelte medarbeider?» Sitatet i overskriften kan være et uttrykk for at lederne virkelig prioriterer aktiviteter som kan skape gode relasjoner.

Ved gjennomgangen av materialet var det i øyenfallende hvor mange utsagn samtlige ledere hadde om sine medarbeidere, av kjærlig eller omsorgsfull karakter. Jeg synes jeg raskt så at lederne var oppriktig opptatt av sine medarbeideres ve og vel, at dette var noe som engasjerte dem. I denne kategorien var også utsagnene nokså likt fordelt mellom

informantene og det er stor grad av samstemthet. De kunne bruke litt ulike ord som gav uttrykk for det samme. Ett funn er at ledere legger vekt på å skape relasjoner med sine medarbeidere. Sentrale temaer er tillit, vise omsorg, være tilgjengelig og deltakende.

Tillit

Samtlige informanter, både ledere, tillitsvalgt og HR sier at en god relasjon er basert på gjensidig tillit, at man kan snakke åpent med hverandre og at det er transparens i samspillet. Alle lederne forbinder en god relasjon med det å selv få tilbakemelding på egen rolle, egne forbedringsmuligheter. HR legger også til rolleforståelse og at begge vet hva som er den andres oppgave, gjensidige forventninger, mens tillitsvalgt sier at lederen må kjenne medarbeideren, men medarbeideren må også kjenne lederen sin. Alle utsagnene gjenspeiler at en god relasjon er tosidighet, likeverdighet. En leder sa det slik:

«..det er relasjon for meg, at vi kan videreutvikle hverandre. Jeg lærer masse av alle her og det tror jeg de gjør av meg og. Vi må tørre å snakke om det vi ser og opplever.»

Med det man ser og opplever forstår jeg at lederen mener både det som er bra og det som vanskeligere. Gjennom dette utsagnet kommer det også frem at tillit også innebærer mot. Mot til å stole på, snakke om og ta opp også de tingene som er vanskelig og at man gjennom det blir bedre. En god relasjon innebærer at både leder og medarbeider tør både å lytte og å tale.

Drøfting tillit

Ifølge Løgstrup er tillit en grunnleggende forutsetning, mens mistillit krever begrunnelse (1999). I lys av det kan man forstå at det i et de tingene som er vanskelig kan for eksempel være det som ikke fungerer, det kan være forholdet til kollegaer eller arbeidsoppgaver som ikke blir gjort kan drøftes og drøftes med utgangspunkt i at man vil hverandre det beste. Mistillit skyldes tidligere negative erfaringer. Det gir mening til lederens utsagn her om at tillitsfullt forhold er viktig for oppfølging av arbeidsoppgavene og har betydning for hvordan oppfølgingen blir oppfattet av medarbeidere. I en tillitsfull relasjon vil oppfølging lettere oppfattes som positiv kontroll- forbedringsarbeid. Der hvor relasjonen preges av manglende

tillit vil oppfølging lett kunne oppfattes av medarbeideren som negativ kontroll (Gunnes, 2020).

Ledernes tilgjengelighet

Alle lederne gir også uttrykk for at de aktivt jobber for å gjøre seg tilgjengelige og synlige på ulike måter. Noen går en runde og hilser på alle, får med seg vaktbytter på kveld og tidlig morgen for å nå alle, de går og snakker med folk i stedet for å sende mail og de har kontor med åpen dør der de er synlige, så det er lett å stikke innom. Her legger de vekt på at det skal være lett å snakke med dem, både for hyppige og formelle samtaler, men også større ting som medarbeidere opplever som utfordrende. De forteller at mange medarbeidere deler veldig mye informasjon om seg selv og sin situasjon. Det å kjenne medarbeiderne sine gjør at de kan legge til rette både for faglig og personlig utvikling for den enkelte, men også tilpasse oppgaver og forventninger i forhold til den enkeltes situasjon.

«Jeg har valgt å ha kontoret der, strategisk midt i posten. Det tror jeg er veldig lurt av meg. Det gir meg mange forstyrrelser, men mange gevinster også.»

«Det tar mye tid da, men så bruker jeg heller 2-3 timer på kvelden til å gjøre administrative ting».

Gjennom å være tilgjengelig legger ledere til rette for at medarbeidere får formidle sine ønsker og behov. Disse utsagnene synliggjør at ledere prioriterer å være tilgjengelige for medarbeiderne selv om det kan gå utover deres egen plan for dagen og bety at de må jobbe på kvelden. Det kan også være en gevinst at lederen fanger opp nyttig informasjon som hun kanskje ellers ikke ville fått.

Drøfting ledernes tilgjengelighet

Relasjon er en prosess som utvikles i samspillet mellom leder og medarbeider (Uhl-Bien, 2006). Relasjonen utvikles av alle signaler; bevisste og ubevisste, verbale og non-verbale signaler som sendes mellom leder og medarbeider, og også fravær av samme (Risan, 2012). En god relasjon forutsetter en arena for at relasjonen kan utvikle seg. Fravær av en slik arena vil også påvirke relasjonen, men da sannsynligvis negativt. Det å gjøre seg tilgjengelig for sine

medarbeidere er derfor helt sentralt for utvikling av relasjonen. Å plassere seg lett tilgjengelig har også en viktig symboleffekt ved å signalisere at man ønsker å være tilgjengelig, en artefakt (Schein,1994).

Omsorg

Det kommer også mange utsagn som viser omsorg både for gruppen og den enkelte. Lederne sier at de gir uttrykk for at de iblant kan se både mental og fysisk slitasje hos medarbeidere i perioder med mye press. Når det er høyt fravær ellers eller stort påtrykk av pasienter kan det bli tøffe tak for de ansatte og at de samme må jobbe overtid igjen og igjen. En slik langvarig pressperiode har enkelte seksjoner opplevd nå under pandemien. Det er faktisk livet om å gjøre å ha rett kompetanse på jobb. Lederne gir uttrykk for at det kan kjennes vondt å utsette medarbeidere for et sånt press og at de legger vekt på å kompensere på flere måter.

«Forrige runde... De var så slitne, på grensen til apatiske noen. Stakkars, det var veldig alvorlig. Det er ubehagelig med for få folk, vi kan ha noen vakter med litt lavere bemanning, men det går ikke i lengden. Det er min oppgave å sikre at det er trygt. Nå har vi kjørt på med folk, så de får hyppigere pauser, vi har fylt opp et kjøleskap midt i avdelingen så de bare får stappet innpå når de kan og vi sørger for at alle får mulighet, strukturert eller ustrukturert, til å snakke med noen, bearbeide, BHT eller meg».

Utsagnet gjenspeiler at lederen viser omsorg for gruppen av medarbeidere gjennom både å se dem og å dekke grunnleggende behov for mat og drikke. Dette er vanligvis medarbeiderens eget ansvar, men i en belastende situasjon bistår lederen. Sykepleieren kan bli hos pasienten, noe som da er trygt for pasienten og lederen sørger for at det også er trygt for den ansatte. Leder sørger også for psykologisk ivaretagelse ved å legge til rette for samtaler. Uttrykket «kjørt på med folk» tyder på at en kanskje også har gått utover gitte budsjetttrammer for bemanningen, for å redusere belastningen på medarbeiderne.

Dette er et eksempel på at lederen prioriterer forsvarlighet og hensyn til medarbeidere veier tyngre enn budsjetttrammer når disse virkelig settes på strekk. Lederen viser omsorg for

medarbeiderne ved å stå for medarbeidernes og pasientenes behov for sine overordnede. Konsekvensen ved å sette budsjetttrammen øverst på listen her, vil kunne få konsekvenser for liv og helse, både for pasienter og medarbeidere.

Å vise omsorg gjelder også privatlivet og familien. Lederne sier at de erfarer at det er viktig og nødvendig også å bry seg om familiene og privatlivet. Det er litt varierende hvor godt de kjenner medarbeiderne sine, men nok til at de kan småprate om det og kunne stille spørsmål som viser interesse. Også lederne for de største seksjonene mellom 50 -100 medarbeidere legger vekt på dette. Det er heller ikke forskjell på menn og kvinner.

«Man må bry seg. Også om familiene deres. Jeg vet ikke alltid hva alle barna heter, men om de har en eller tre og om mor har sluttet å amme, så jeg kan spørre om de sover om natten. Hjemmesituasjonen er ofte avgjørende for hva de klarer på jobb»

Utsagnet viser at lederen viser omtanke og ekte interesse for det som er viktigst for medarbeideren. Også den tillitsvalgte fremhever slik interesse som positivt for relasjonen.

Drøfting omsorg

Fenomenene tillit og omsorg er tett sammenknyttet (Løgstrup, 1999). Å gi omsorg innebærer å respondere på en annens behov, og ta imot omsorg innebærer tillit til at den andre vil deg vel. Å få omsorg er grunnleggende fra starten av menneskelivet og nødvendig for overlevelse. Manglende omsorg i starten av livet kan føre til at det utvikler seg utrygghet og mistillit til omgivelsene (Eide & Skorstad, 2013). Selv om et arbeidsforhold er bygget på andre forutsetninger enn foreldre-barn-relasjonen, er mekanismene relevante. Omsorg kan utløse gode følelser og bidrar til positiv relasjon. Omsorg er også en sentral verdi i profesjoner som retter seg mot å hjelpe andre (Busch, 2012). Det kan tenkes å ha betydning for hvordan lederne i denne undersøkelsen opptrer, siden de alle har slik profesjonsbakgrunn. Ved å vise interesse for mennesket utenfor arbeidet har flere funksjoner. En god prat og et smil skaper også positive følelser og styrker relasjonen (Risan, 2012). Ved å vite hvordan medarbeiderne har det vil lederen vil bedre kunne forstå hva medarbeideren har behov for, å kunne tilpasse støtte og krav til det medarbeideren trenger.

Det vil kunne bidra til mestringsfølelse hos medarbeideren og bidra til at vedkommende kan fungere så godt som mulig på jobb. Det er en fordel for virksomheten.

Deltakelse

Alle lederne har bakgrunn som klinikere på fagfeltet de leder. De gir uttrykk for at det å delta i vanskelige vurderinger, stille opp som klinisk støtte i utfordrende situasjoner er med på at medarbeidere opplever støtte og deltakelse og trygghet for at lederen er der for dem. To utsagn fra ulike ledere:

«Hvis det er noe så er jeg med- de spør jo ikke for å slippe unna, men av en grunn»

«så opplever jeg at det gir meg noen gratispoeng fordi jeg tar en for laget»

Utsagnene gir uttrykk både for at de opplever at det etterspørres reell støtte i en vanskelig situasjon, men også at det gir goodwill igjen. Jeg tenker det også kan handle om at når medarbeidere får se sine ledere som klinikere så viser de at de forstår hva medarbeidere står i, deler fokus, men også at det skaper tillit å se at lederen er kompetent som kliniker og som et faglig forbilde. Det kan være nødvendig på et arbeidssted hvor ledelse ikke har så høy status. Dersom lederen løser situasjonen dårlig, kan det innebære en risiko for å undergrave tillit.

Drøfting deltakelse

Det å delta i klinisk arbeid kan bli en ytterligere tidkrevende arbeidsoppgave for en leder som har mer enn nok fra før (Arbeidstilsynet, 2006). En kunne tenke det er hensiktsmessig å tenke strengt på rollene, og oppgavefordeling (Strand, 2007) På den annen side kan deltakelse i klinisk arbeid når det etterspørres fra medarbeiderne kan ha flere funksjoner. Det viser tillit til medarbeideres vurderingsevne at de får bistand når de spør (Løgstrup, 1999), det skaper felles opplevelser og samhandling (Uhl -Bien, 2006) og lederen erfarer og får innsikt i medarbeiderens hverdag. Leder får også nyttig informasjon om arbeidsforholdene til videre planlegging av driften. På den måten kan deltakelse ha positive konsekvenser både for administrasjon og relasjon. Ulempene kan være at det tar for mye tid, eller at lederen viser seg lite faglig dyktig i situasjonen.

Oppsummering av kategorien relasjon

Gjennom tillit, tilgjengelighet, omsorg og deltakelse bygger lederne relasjon til sine medarbeidere. Jeg synes det fremkommer at relasjonene har betydning i seg selv og viktige for at lederne er «tunet inn» på hva de kan forvente av den enkelte. Gode relasjoner bidrar til at det kan være enklere å ta opp utfordringer i arbeidsforholdet og gir gevinster i form av at både leder og medarbeider strekker seg for å imøtekomme hverandres behov. På den måten ligger relasjoner til grunn både for å ivareta den enkelte, men også for å få løst oppgavene.

4.3 «Det er mange her som tenker på andre enn seg selv»

Dette kapitlet presenterer kategorien kultur. Kategorien er knyttet til forskningsspørsmålet «Hvordan håndterer ledere hensyn til individ og virksomhet opp mot hverandre?»

Sitatet i overskriften kan uttrykke at det er skapt en ønsket kultur. Kultur var ikke et tema jeg tenkte på å belyse i intervjuguiden, men var et tema som alle informantene la vekt på. Lederne viser gjennom sine utsagn at kulturen i seksjonen er viktig for balanse mellom virksomhet og individ. I materialet har jeg funnet kommet frem til temaene ønskede verdier og medvirkning som sentrale for kulturelt lederskap.

Lederne forteller om ulike kulturer ved seksjonene, men alle er bevisst egen rolle som kulturpåvirkere. HR sin opplevelse er at sykehus har én eller veldig mange «tunge» kulturer som kan være vanskelige å endre, også fordi en del av kulturen er at medarbeidere blir på samme sted til de går av med pensjon, noe flere ledere bekrefter.

Ønskede verdier

Gjennom ledernes måte uttrykke seg på kommer det likevel frem verdier og kultur de ønsker skal være førende for arbeidsstedet. Det kommer frem at de er bevisste på hvordan de formulerer seg både i møte med enkeltmedarbeidere, i møter og i rekrutteringsprosesser.

En leder bruker bevisst lagmetaforer:

«Å være med på laget og spille hverandre gode, at vi har ansvar for å prestere som et lag. Det ligger i bakhodet som en rød tråd, sånn at mange små beslutninger jeg tar at vi går mer i retning av å støtte hverandre, at vil blir et bedre lag enn hver mann for seg selv. Og da er det mye lettere å si nei hvis jeg tenker at noen ber om noe for å mele sin egen kake.»

Over tid opplever lederen at det har bidratt til at medarbeiderne er mer omsorgsfulle og bevisste på at det er helheten i seksjonen som teller og ikke bare egne pasienter eller resultater. De strekker seg langt for å hjelpe hverandre. Noe som også gjør forståelsen større for at ikke alle kan få det som de ønsker.

Mange individuelle behov handler om arbeidstid. Døgnledere oppgir at det ligger veldig mye arbeid bak utarbeidelse av grunnturnus. Døgnlederne i undersøkelsen forteller at de har eller har hatt flexiplan. Alle har et gitt antall timer de skal jobbe og en fordeling av dag, kveld og natt så kan de selv sette opp når de ønsker seg. Den ene lederen forteller at de klarer å innvilge 92% av det medarbeiderne ønsker seg på denne måten og at det er stor tilfredshet med denne ordningen. Grunnen til at det fungerer er at alle skjeler til hvor hullene i planen blir, hvor er det få, hvilken kompetanse trengs her, hva vet jeg at kollegaen min ønsker? Så fyller en inn egne vakter med utgangspunkt i både egne, kollegaer og seksjonens behov. Den andre lederen forteller om en flexiplan hvor alle hadde mange krav, til hvem de skulle jobbe med, avstand mellom vakter, til hvilke ukedager de kunne jobbe og ikke. De satte opp vakter etter egne ønsker, så var det opp til lederen å dekke hullene ved å flytte på vaktene, til stor irritasjon fra medarbeiderne. Jeg tenker at det her blir en tapssituasjon for alle parter, hvor lederen legger til rette for et fleksibelt system, men likevel ender opp med å måtte styre mye og hvor kanskje motstanden blir enda sterkere fordi forventningen er at man i stor grad skal få velge selv når en skal jobbe.

Andre kulturelle forhold de er opptatt av er å skape som felles utgangspunkt at man vil hverandre vel og at man prøver å forstå hverandre med det utgangspunktet.

«Er det sånn at når vi sier ifra til en kollega så blir det dårlig stemning? Eller tar vi på oss de brillene hvor vi ser at jeg er en god kollega som ønsker å spille deg litt bedre? Det jobber vi med nå».

Gjennom sin fortolkning av et sammenstøt mellom kollegaer bidrar lederen her til å begynne og skape en ønsket kulturendring, ved å legge til rette for å gi og få tilbakemeldinger, noe som igjen kan bidra til å øke kvaliteten på arbeidet.

Drøfting ønskede verdier

Her finner jeg flere eksempler på det Colbjørnsen kaller for kulturelle arkitekter (2004, s. 104). Relasjon og følelser er en vesentlig faktor for å lykkes med å bygge kultur. Glasø påpeker i en artikkel om ledelse og følelser (2008) at det krever god emosjonell kompetanse å bygge et effektivt lag. For at laget skal fungere godt er det viktig at de som er med opplever gjensidig tillit, respekt og trygghet. Dette er følelser som må skapes og utvikles gjennom felles opplevelser (Glasø, 2008). Lederen som bruker lagmetaforer, ser ut til å ha lykket med dette.

Kultur dannes ved at grupper løser oppgaver sammen (Schein, 1994). I eksempelet med flexiplan over ser en hvordan et likt administrativt utgangspunkt, flexiplan, får et helt ulikt utfall på grunn av kulturelle ulikheter. Der kulturen er individualistisk kultur virker det ødeleggende på en god ordning, mens der kulturen er å ta mest mulig hensyn fungerer det godt. Lederen blir her begrenset av organisasjonskulturen (Colbjørnsen, 2004).

En av lederne forsøker å øve opp toleransen for å få tilbakemeldinger. Ved å gi en annen fortolkning av en hendelse, at man skal tolke hverandre i beste mening, kan følelsene ved å få en tilbakemelding endres - at det ikke lengre blir dårlig stemning. Dersom lederen gjentar budskapet flere ganger, i ulike sammenhenger, legger merke til og fremhever positivt når det skjer og tillegg selv etterlever kan kulturen for å gi hverandre oppriktige og konstruktive tilbakemeldinger endre seg (Bang, 2005). Lederen opptre som kulturell arkitekt (Colbjørnsen, 2004).

Medvirkning

Alle lederne legger vekt på at medarbeideres deltakelse og utforming av egen arbeidsplass og oppgaver. De ivaretar dette ved å forhøre seg aktivt om ønsker og behov ift. til arbeidstid og turnus, ferier, overtidarbeid, oppgaverotasjon etc.

«Da det kom på tale at vi kanskje måtte inndra ferie pga. pandemien sikret at vi hadde oversikt over hvem det ville være minst ille for når, og planla ut fra det. Så ble det ikke direkte tvang hvis det skulle komme på tale.»

Ved å involvere medarbeideren forsøker lederen her å gjøre det uønskede og ubehagelige, men nødvendige på en skånsom og hensynsfull måte. Det viser forståelse og innlevelse for medarbeiderens synspunkt/opplevelse, samtidig som oppgavene ivaretas.

Som involvering i arbeidsprosesser. Flere erfarer at involvering i prosesser på gruppenivå er tidkrevende, men kan være hensiktsmessig for medarbeideres eierskap og gjennomføring i etterkant.

«Nå kan jeg lene meg tilbake og bruke tid, da blir de litt utålmodige. Kontra ellers hvor det kanskje føles som at jeg - nå må vi bare få det gjort. Så det er kanskje en balansegang mellom at de skal få eierskap til prosjektet og et pålegg om å bare få det gjort.»

Uttalelsen gjenspeiler at både for mye og for lite involvering kan bli feil og at det er om å gjøre å finne en balanse. HR erfarer at det noen steder har utviklet seg en kultur for at alle skal involveres i alt.

«Der er det sterk kultur for kollektive beslutningsprosesser. Men det er jo derfor de ansatte har representanter, fordi en ikke kan snakke med alle om alt. De er jo der primært for å jobbe, ikke for å delta i grupper. Men det er det liten forståelse for og da blir det bråk.»

Dette utsagnet forteller at også medvirkning og medbestemmelse kan bli ukultur. At det til slutt ikke er aksept for at lederen tar en beslutning om ikke alle er enige. En i utgangspunktet

ønsket og lovfestet rettighet som har blitt en tidstyv for virksomheten. Det kan også kalles manglende ledelse (Nielsen et. al., 2005).

Tillitsvalgtes synspunkt her er at noen må ta en beslutning og at beslutningen blir lettere å leve med for både leder og medarbeider hvis ulike synspunkter kommer frem før beslutningen tas. Det gjør det lettere å sette punktum og leve med uenigheter i etterkant.

Drøfting medvirkning

Medvirkning og medbestemmelse er lovfestet. Det er både en rett og en plikt for partene (Arbeidsmiljøloven, 2005) og skal ivareta de psykologiske jobbkravene (Thorsrud & Emery, 1970). I norsk arbeidsliv er medvirkning derfor en forventning fra medarbeiderne, en del av den psykologiske kontrakten (Skogstad, 2005). Jeg finner at lederne i undersøkelsen er bevisste på å ivareta medvirkning, men at de ser det mer som en arena for samhandling og ivaretagelse av psykologiske jobbkrav, enn en plikt. Gjennom medvirkning gis medarbeidere mulighet til å gi uttrykk for egne behov, lederen kan vurdere det opp mot virksomhetens behov, se på konsekvensene for begge og vurdere hvordan flest mulig kan få det mest mulig som de ønsker, som i fortellingen om ferie over. Det er på en måte å maksimere utbytte både for virksomheten og for den enkelte. Alle blir lyttet til med en oppriktig hensikt om å ta mest mulig hensyn til ønsker og behov. Medvirkning er en del av den sosiale prosessen mellom leder og medarbeider, utspill- respons som utvikler relasjonen dem imellom (Risan, 2012). Det kan relateres til å at lederen sikrer medvirkning, men beholder egen innflytelse (Zhang et. al., 2015).

Oppsummering av kategorien kultur

De lederne jeg har snakket med er bevisste sin rolle som kulturpåvirkere. De søker å påvirke gjennom språk og handling for å skape eller opprettholde ønskede verdier i virksomheten. Det synes som om lederne i denne undersøkelsen betrakter medvirkning som en arena for å skape både relasjon og kultur, mer enn ivaretagelse av en rettighet. Ledere blir fortolket av sine medarbeidere. Ledere kan bli offer for en eksisterende kultur ved at kulturen tolker lederen negativt og gjør ordninger vanskelig å gjennomføre.

4.4 «Så mye gav jeg bort - og så mye fikk jeg igjen»

Dette kapittelet presenteres kategorien imøtekommenhet. Kategorien er knyttet til forskningsspørsmålet «Hvordan håndterer ledere hensynene til virksomhet og individ opp mot hverandre?»

Sitatet i overskriften kan være et uttrykk for byttet mellom leder og medarbeider. Alle lederne beskriver at de strekker seg svært langt for å imøtekomme medarbeideres ønsker og behov. Funnet styrkes at mengden utsagn om imøtekommenhet fra alle informantene.

Fysisk tilrettelegging

Som det enkleste nevner tre ledere ergonomisk tilrettelegging som de ikke bruker tid på å vurdere, bare må få det gjort. Lederne nevner ikke kostnader som et tema. Det kan tyde på at de tenker at en sykemeldingsperiode uansett er dyrere enn et hev-senk-skrivebord.

Imøtekommenhet ved forebygging av sykemelding

«Når de kommer og er slitne eller jeg ser at her kan det komme en sykemelding prøver jeg å gi litt med en gang, noe som kan gjøre det lettere for dem. Alt for å unngå 100% sykemelding. Det kan være å komme sent eller gå tidlig, frita for enkelte oppgaver en periode. Så går det som regel greit».

Drøfting imøtekommenhet ved forebygging av sykemelding

Beslutningen om å gi litt er preget av tillit til medarbeideren og dennes behov. Lederen ser at medarbeideren er sliten. Omsorg er å kompensere der den andre ikke strekker til (Eide & Skorstad, 2013). Lederen viser her omsorg ved å legge merke til hvordan medarbeideren har det og viser dette ved å imøtekomme behovet. Lederen har ansvar for resultatene i virksomheten og kan disponere ressursene slik det vurderes mest hensiktsmessig for å nå målene (Hippe & Trygstad, 2012). Målet i denne sammenheng er at medarbeideren skal være mest mulig på jobb. Ledere i helseforetak har autonomi innenfor eget lederområdet til å benytte disse virkemidlene for å imøtekomme medarbeiderens behov og trenger ikke spørre HR eller sin leder. Handlingsrom kan defineres som muligheter eller frihet til å ta valg

(Espedal & Kvitastein, 2012). Lederen har her handlingsrom, eller frihet til å velge til å ta en avgjørelse som hjelper medarbeideren - og virksomheten. Lederen bruker sitt handlingsrom til å hindre at medarbeideren blir sykemeldt, noe som er til fordel for virksomheten.

En kan også se dette i lys av teorien om menneskesyn (McGregor, 1970). Lederens utgangspunkt ser ut til å være at medarbeideren i utgangspunktet er motivert og ønsker å være på jobb, menneskesyn teori Y. En medarbeider med menneskesyn X, mer preget av mistillit, ville kanskje tenkt at her er det en som er lat og prøver å sluntre unna, kun se på tapet av arbeidskraft, mens denne lederen ser i stedet hva han og virksomheten får igjen. At lederen sier at da går det som regel greit, tolker jeg slik at tiltakene som regel forhindrer ytterligere sykemelding, en stor gevinst for virksomheten. Hvis medarbeideren gjennom tiltaket opplever seg sett og forstått vil det være positivt for relasjonen til lederen og gjensidighetsnormen kan føre til at medarbeideren ønsker å belønne lederen senere innsats, også til det beste for virksomheten (Gouldner, 1986).

Tilbakeføring fra sykemelding

Lederne beskriver også tilrettelegging for å tilbakeføre fra sykemelding. Lederne er klar over sin plikt til å tilrettelegge og gjør dette i utstrakt grad. En leder forteller om en behandler som legen regnet som arbeidsfør i 20%, men som ikke kunne komme til kontoret og ikke kunne ha pasientkontakt. Lederen fant administrative oppgaver medarbeideren kunne gjøre fra hjemmekontor. Virksomhetens behov, og det de betaler for, er å behandle pasienter i en poliklinikk. De oppgavene må en finne andre til å gjøre samtidig som en må finne andre oppgaver til den som er sykemeldt, så det er arbeidskrevende å få til. Lederen strekker seg langt utover sin plikt.

Drøfting tilbakeføring fra sykemelding

En slik handling kan sees i lys av arbeidsgivers plikt til oppfølging av sykemeldte (NAV, 2021), men også flere teoretiske perspektiv. Det ene er at dette er administrativt lederskap (Colbjørnsen, 2004). Lederen får tilbake en medarbeider i en viss stillingsprosent, slik at måltallet for sykefraværet påvirkes positivt. På den annen side kan ikke denne medarbeideren bidra til å løse kjerneoppgavene. Det kan også forstås som relasjonelt

lederskap (Colbjørnsen, 2004), som et viktig signal til medarbeideren om «du er viktig på din arbeidsplass». Når noen gir uttrykk for at en er viktig skaper det positive følelser. Den sosiale prosessen mellom leder og medarbeider etablerer eller forsterker positive bilder de har av hverandre og bidrar til en positiv relasjon (Uhl- Bien, 2006).

Imøtekommenhet ved utfordringer i familien

Lederne tilrettelegger også for ulike utfordringer i familiesituasjonen. Flere ledere nevner faktisk ektefeller på utenlandsoppdrag som begrenser medarbeiderens muligheter til å komme på jobb til ordinær vaktstart.

«De kan ha behov for å komme senere eller å gå færre netter en periode fordi ektefellen var på utenlandsoppdrag. Så da gjør vi det. For vi er helt avhengig av at de kan komme på jobb. Så kan de komme i helgene og gå andre vakter. Så jeg sier ikke, da kan vi ikke hjelpe deg. Vi strekker oss kjempelangt for å tilrettelegge. Det har jeg diskutert med HR også- det er en grense for hva du kan tilrettelegge for, men som jeg sier- hva er alternativet. Det er ikke noen andre som venter på å ta den vakten. Alternativet er at jeg kan ha de på en del vakter og de er fornøyde. Det er kjempeviktig.»

Utsagnet forteller noe om den gjensidige avhengigheten i forholdet mellom leder og medarbeider og at ledere også tilrettelegger selv om det ikke er en plikt.

HR-lederen sier:

«Ledere i døgnsesjoner har utrolig krevende rammebetingelser for å gi fleksibilitet. Samfunnsutviklingen tilsier at folk forventer mye fleksibilitet, men det er jo ikke så lett å gi. Det er jo ikke sånn at hvis vakten begynner klokka 7 så kan du komme 8.30.»

Utsagnet viser at det her er et språk mellom HR sin antagelse og hvordan ledere tenker. Det kan se ut til at ledere er kreative for å imøtekomme behov og at de legger vekt på hva de kan få i stedet for hva de ikke får.

Drøfting imøtekommenhet ved utfordringer i familien

Den skriftlige og uttalte delen av en psykologisk kontrakt (Rousseau, 1995), arbeidsavtalen, innebærer at medarbeideren arbeider besluttet turnusplan. Strengt tatt kan lederen etter arbeidsavtalen kreve at medarbeideren kommer på jobb avtalte vakter. Dersom medarbeideren hadde uteblitt hadde det vært et kontraktsbrudd, men dette er eksempel på at leder og medarbeider gjennom dialog reforhandler den psykologiske kontrakten (Skogstad, 2005) fordi medarbeiderens behov har endret seg. Lederen kunne stått på at det ikke er arbeidsgiver sitt problem at ektefellen jobber i utlandet, men hun velger i stedet å se at virksomheten kan beholde viktig kompetanse og få en fornøyd medarbeider. Slik blir ordningen til fordel for både medarbeideren og virksomheten. Samtidig kommer det frem at HR kan synes at lederne strekker seg for langt.

Lederens villighet til å reforhandle den psykologiske kontrakten kan sees i lys av virksomhetens behov for kompetanse, men også i lys av relasjonen til medarbeideren. Lederens nærhet til medarbeideren (Eide & Skorstad, 2013) kan bidra til større forståelse for medarbeiderens behov. HR kan ha en annen forståelse fordi de ikke har den samme nærheten til aktuell situasjon og har i større grad regler og system som styrende for sine synspunkter (Kotter, 1999). Lederen befinner seg i det Brunstad definerer som en grensesituasjon mellom system, relasjon og aktuell situasjon (2019). Ledelse utøves ved å reforhandle den psykologiske kontrakten (Skogstad, 2005).

Imøtekommenhet ved uforenlige behov

«Det hender jeg tillater at de bytter vakter selv om det utløser AML- brudd. Jeg prøver å unngå det, men jeg er ikke steil. Noen ganger er det det som skal til for at de kommer på jobb og ikke blir borte eller sykemelder seg eller... Noen ganger må man se at man har med folk å gjøre. Du må ha de folka der. De som også strekker seg for meg, neste gang jeg trenger det.»

Lederen har her valg mellom loven og dens gode intensjon, overholde resultatkravet til 0 AML-brudd, og medarbeiderens behov for å bytte en vakt.

Drøfting imøtekommenhet ved uforenlige behov

To forhold i dette utsagnet er verdt å drøfte. Lederen velger å imøtekomme medarbeideren selv om det innebærer et brudd på arbeidstidsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven - AML brudd (Arbeidsmiljøloven, 2005). Lederen velger å være fleksibel for medarbeidernes behov - fordi hun opplever at da strekker andre seg for virksomheten neste gang. Hun begrunner det med at det er en byttehandel og at det fører til at andre strekker seg igjen. Noe som kommer virksomheten til gode. Lederens opplevelse er i tråd med teorien om leder - medarbeiderutveksling (Yukl, 2006).

Det andre er at utsagnet antyder at avslag på en slik forespørsel kan føre til sykemelding. Det kan tyde på at sykefravær som «pressmiddel» kan være en reell utfordring for ledere. IA-virksomheter, som helseforetak er, har 24 dager egenmeldt fravær, 100% lønn fra første sykedag (IA -avtalen, Folketrygdloven, 1997), så kostnaden for å være borte fra arbeidet er bæres i sin helhet av arbeidsgiver, noe som kan utnyttes. Det høye sykefraværet i Norge (Spekter, 2012), kan være et tegn på at det tidvis skjer. Hvis man legger menneskesynet i teori Y til grunn, at de fleste mennesker er orientert mot samarbeid, vekst og utvikling og gjerne tar selvstendig ansvar for sine oppgaver (McGregor, 1970), taler imot at det er et utbredt problem. Empiriske undersøkelser viser også at organisasjoner som behandler sine medarbeidere bra, får mye igjen for det i form av lojalitet, produktivitet og ekstrarolleatferd, dvs. ytelser utover det som kreves. (Kuvaas & Dysvik, 2017)

I bytte mot lojalitet

Flere ledere peker på nettopp det. At de ved å være imøtekommende og fleksibel er avgjørende for å få lojale medarbeidere som stiller opp. De opplever at medarbeider strekker seg utrolig langt for arbeidsgiveren sin. To utsagn som illustrerer det:

«Jeg får det igjen på all annen statistikk»

«Fleksibilitet og imøtekommenhet gir meg veldig lojale medarbeidere. De vet at de har det godt her. Så de jobber så svetten renner, og de klager aldri. Aldri.»

Samtidig forteller de at det blir en del «skreddersøm» og ekstraarbeid av det, men at det er en jobb de velger å ta. Mine funn viser at alle lederne strekker seg veldig langt, utover det medarbeidere kanskje har rett til, for å imøtekomme medarbeideres ønsker, ikke så mye av av plikt, men fordi de opplever at det gir fornøyde medarbeidere og gagnar virksomheten.

Drøfting i bytte mot lojalitet

Lederens årvåkenhet og imøtekommenhet for individuelle behov ser ut til å være en del av en sosial utveksling (Blau, 1986) hvor serier av utspill og responser mellom leder og medarbeider utvikler en positiv relasjon (Risan, 2012). Lederne viser tillit til medarbeideren og forståelse og imøtekommenhet for dennes behov, de går gjerne en ekstra mil og er også villige til å bryte noen regler for å få det til. Til gjengjeld sier de at de får lojale medarbeidere, som virkelig stiller opp når det gjelder. Det er i tråd med prinsippet for gjensidighet at medarbeideren bevisst eller ubevisst, fører til at medarbeideren gir tilbake (Gouldner, 1986). Det ser ut til at ledere legger vekt på å utvikle sosiale bytterelasjoner til sine medarbeidere. Sosiale bytterelasjoner regnes for å være høykvalitetsrelasjoner (Amundsen, 2019). Høykvalitetsrelasjoner bidrar til medarbeideres trivsel, ytelse, stresstoleranse og organisasjonsforpliktelse (Yukl 2006, Colbjørnsen, 2004). Lederne i undersøkelsen har svært mange medarbeidere, noe som kan være utfordring for relasjonsbygging (Arbeidstilsynet, 2006), noe som kan tale for at de har flere midt-i-mellom-relasjoner. Forskning viser også at relasjoner som er midt-i-mellom høy-lav er forbundet med til gode arbeidsprestasjoner og høy trivsel (Nelson, 2017, Risan, 2012).

En leder som opptrer påholdent kunne komme i den situasjonen at medarbeiderne blir lite velvillig innstilt til å stille opp for lederen og virksomheten. En leder som fort sier nei, har høyt fokus på rettigheter og krav vil altså fort kunne oppleve medarbeidere som vil gjøre det samme. En ting er da at lederen, som har et spesielt ansvar for at det utvikles god relasjon (Risan 2012, Amundsen, 2019) bidrar til at relasjonen blir transaksjonell, at begge blir opptatt av hvem som har rett til og krav på hva. Det vil kunne bli en nedadgående spiral hvor lederen må benytte sin styringsrett. Styringsretten er lederes legale rett til å utøve makt. En relasjon som i hovedsak bygger på hvem som har makt over hvem, kan en tenke seg vil involvere en del negative følelser både hos leder og medarbeider (Thylefors, 2015).

Transaksjonelle relasjoner er forbundet med dårligere arbeidsprestasjoner, dårligere trivsel

og mindre lojalitet til virksomhetens målsettinger, men også større sannsynlighet for å komme med formelle klager (Nelson, 2017). Transaksjonelle relasjoner kan på den måten bli kostbart for virksomheten ved at en ikke får det beste frem i hver enkelt medarbeider, men at flere går «på halv fart» og bruker mye energi på motstand. Det er også arbeidskrevende for ledere å stå i denne motstanden. Når forholdet mellom leder og medarbeider har blitt slik, vil kanskje lederens gjenværende virkemiddel for måloppnåelse være styring. Ledelse derimot er sosialt samspill og handler om å skape resultater gjennom andre gjennom å gi retning og påvirke og koordinere atferd ved gjennom sin egen person, relasjoner - ved å skape legitim autoritet, at medarbeidere lar seg påvirke (Sørhaug, 2011, Colbjørnsen, 2004). Dersom en som leder må lede gjennom makt vil det være en lite gunstig situasjon for alle involverte, både ledere, medarbeidere og virksomheten som helhet. Lederne her opplever å få mye igjen for å være fleksible og imøtekommende for individuelle behov. Leder - medarbeiderrelasjonen blir god, noe som i seg selv er verdifullt fordi det skaper trivsel og gode følelser (Dansereau et. al., 1975) i tillegg til gode arbeidsprestasjoner for virksomheten. Sett i lys av aksens for lederatferd nærhet – avstand, er imøtekommenhet på nærhet (Zhang et. al., 2015).

Oppsummering av kategorien imøtekommenhet

Lederne viser at de strekker seg svært langt for å imøtekomme medarbeiderne sine og opplever at imøtekommenhet og fleksibilitet gir lojale medarbeidere som strekker seg for å imøtekomme lederen, i tråd med gjensidighetsprinsippet. Lederens vilje til å komme medarbeidere i kan også bidra til å gi lederen legitim autoritet.

4.5 «Det er ikke sånn at de alltid får akkurat det de vil ha»

Dette kapittelet presenter kategorien grenser. Kategorien er knyttet til forskningsspørsmålet «Hvordan håndterer ledere hensynene til virksomhet og individ opp mot hverandre?» Sitatet i overskriften kan uttrykke at lederne utøver lederskap ved å sette grenser.

Grenser

Mitt materiale inneholder langt færre utsagn om hva ledere setter grenser for sammenliknet med hva de imøtekommer. Det kan bety at de har færre historier å fortelle om dette eller at jeg ikke har fått historiene frem. Samtidig er lederne relativt samstemte i når de setter grenser.

Som nevnt over er det å være på giversiden noe lederne opplever å få noe igjen for. Det er også en del utsagn i mitt materiale hvor de sier noe om at det er en forutsetning for å fortsette i det sporet.

«Jeg kan gi og gi, så lenge jeg får. Hvis jeg kommer i den situasjonen at jeg gir og gir uten å få noe igjen da må vi snakke sammen. Du har en betalt jobb.»

Dette utsagnet tyder på at lederen både har et mål med sin imøtekommenhet og at den har visse betingelser. Her bringer lederen inn den transaksjonen som er grunnlaget for relasjonen mellom leder og medarbeider. I mye annet av mitt materiale er transaksjonen egentlig et ikke-tema. Det ser ut til at det bringes på banen først når noe ikke fungerer.

«Jeg er ikke opptatt av å registrere korte timefravær. Skillet for meg går når jeg lurert på om jeg blir utnyttet eller ikke. Da velger jeg å formalisere mer.»

Jeg forstår utsagnet slik at denne lederen bruker ikke tid på å dokumentere noe som fungerer.

Drøfting grenser

Dette utsagnet er i tråd med det Løgstrup sier om tillit (1999). Tillit er utgangspunktet for samhandling, mistillit må begrunnes. Så lenge lederen er trygg og har tillit til at utvekslingen er positiv, kontrollerer lederen lite, hvis lederen blir utrygg øker lederen kontrollen. Det kan forstås som økonomisk kontroll, sikre at virksomhetens midler brukes riktig (Strand, 2007). Lederen utgangspunkt kan være at leder- medarbeiderutvekslingen er positiv (Yukl, 2006) og at registrering av korte timefravær er unødig administrativ oppgave, hvis det ikke er nødvendig. Hvis lederen derimot får mistanke om at medarbeideren for eksempel har veldig

hyppige korte fravær, kan det få lederen til å lure på om fraværet egentlig er legitimt. Det kan sees som et utspill fra medarbeideren som gjør at lederen blir usikker. Leders naturlige respons kan da være å begynne å kontrollere mer enn før. Det skjer det en endring i den sosiale prosessen mellom dem (Risan, 2012). Hvis medarbeideren derimot på forhånd hadde gått til lederen og forklart at vedkommende hadde behov for en del fravær i forbindelse med ivaretagelse av egen helse og spurt hvordan gjør vi det nå, ville lederen antakelig fortsette å være trygg. Da har de avstemt de gjensidige forventningene mellom seg og reforhandlet den psykologiske kontrakten.

Jf. teorien om psykologiske kontrakter som konserverende (Rousseau, 1995), vil lederen sannsynligvis ha høyere terskel for å bli bekymret eller mistenksom hvis medarbeideren er en man i utgangspunktet har en positiv holdning til. Ledere vil ubevisst møte og behandle sine medarbeidere ulikt, noe som kan føre til uro og arbeidsmiljøet. Det er viktig at ledere er oppmerksomme på dette og anstrenger seg for å kompensere for det (Hooper & Martin, 2008).

Rettigheter og plikter

Lederne i denne undersøkelsen har ulik grad av formell lederkompetanse og ulik kompetanse i rettigheter og plikter i arbeidslivet. Flere har grunnkurs i ledelse fra eget foretak og sier at det å ha orden på jussen gir ekstra trygghet i rollen. Andre sier de er komfortable med å ikke vite alt, men gjerne legger loven på bordet og finner ut sammen med medarbeidere hva som er innenfor og utenfor. Samtlige oppgir at sykehuset sine støttefunksjoner i særlig i HR er svært viktig som støtte og samarbeidspartner i alle arbeidsrettslige spørsmål. Samtidig viser materialet at de også står godt på egne ben. Jeg tenker det tyder på at ledere tar kontakt med HR når de er usikre eller trenger støtte, men at de også nettopp benytter handlingsrommet sitt til å ikke gjøre det.

Det fremkommer i mitt materiale at både ledere og medarbeidere kan være usikre både på rettigheter og plikter. Alle lederne, tillitsvalgte og HR, bekrefter at arbeidstakerne ser ut til å kunne mer om rettigheter enn om plikter. Men de opplever også at medarbeidere tror de har rett til mer enn de egentlig har. Begravelser og velferdspermisjoner er et eksempel.

«Det kan være litt misforstått når man har rett til fri. En medarbeider trodde han hadde krav på fri for å gå til et jobbintervju på en annen jobb, men det er langt unna. Så hva gjør jeg da spurte han? Det er midt på dagen, jeg rekker ikke komme hit? Han hadde en forventning om å få fri hele dagen fordi han ikke fikk til.»

Lederens kunnskap om rettigheter er her avgjørende for utfallet av situasjonen. For øvrig er det interessant at medarbeideren spør leder hva han da skal gjøre. Det kan bety at han synes det er lederens ansvar å finne en løsning. På den annen side kan det bety han betrakter lederen som en likeverdig partner å drøfte utfordringen med. Dette utsagnet kan være en speiling av forventingene i rettighetssamfunnet slik det har utviklet seg, men også tegn på økt jevnbyrdighet mellom leder og medarbeider.

HR sier også at det er nokså vanlig at både leder og medarbeidere oppfatter at det er en rettighet og få være i fred ved sykemelding, at sykmeldte kan oppleve det som et overtramp at lederen tar kontakt. Det kan tyde på at pliktene ved den rause sykepengeordningen vi har i Norge altså ikke like godt kjent for alle, hverken på arbeidsgiver- eller arbeidstakersiden. Det kan bety at helseforetakene som arbeidsgiver ikke i tilstrekkelig grad sørger for å få det de betaler for. I et samfunnsperspektiv kan det være snakk om store summer.

Drøfting rettigheter og plikter

Når det gjelder rettigheter og plikter i arbeidslivet er både lover, overenskomster og fagforeninger sterkt medvirkende til å forme de psykologiske kontraktene i arbeidslivet (Skogstad, 2005). Ledere og medarbeidere er en del av det samme samfunnet og er på den måten utsatt for en del av den samme påvirkningen og de samme antakelsene om hva som gjelder. Eller ulik oppfatning. Som for eksempel at medarbeideren oppfatter at det er en rettighet og være i fred ved sykemelding. Leder og medarbeider har ulik subjektiv oppfatning om hva kontrakten innebærer (Rousseau, 1995). Hvis forventingen fra medarbeideren er å være i fred, kan det oppleves som et brudd på den psykologiske kontrakten at lederen tar kontakt. Utsagnene over viser at det kan være ganske ulik forståelse av rettigheter og plikter. Siden disse rammene er en så sentral del av den psykologiske kontrakten mellom leder og medarbeider, kan det å ha ulik oppfatning om dette utgjøre en potensielt stor fare for kontraktsbrudd knyttet til dette (Sverdrup, 2014).

Brudd på psykologiske kontrakter er forbundet med lavere arbeidsytelse, trivsel og svekket tillit (Robinson & Rousseau, 1994, Zhao et. al 2007), alt man som leder ønsker å unngå. Et vesentlig virkemiddel for ledere for å unngå kontraktsbrudd, er å sikre lik forståelse gjennom stadig dialog med medarbeideren og bevissthet på hva en signaliserer til medarbeiderne sine (Sverdrup, 2014). Det er forståelig at en medarbeider som opplever seg lurt av sin leder vil få svekket tillit til vedkommende. Et hensiktsmessig tiltak for å sikre mest mulig lik forståelse av rettigheter og plikter i arbeidslivet vil være opplæring i temaet både for ledere og medarbeidere. Det vil sannsynligvis kunne hindre en del kontraktsbrudd.

Kommunikasjon

Alle lederne beskriver at de legger vekt på å forklare og begrunne når de gir avslag på noe. I mitt materiale oppgis at negative konsekvenser for pasienter eller kollegaer er den hyppigste årsaken til avslag på en forespørsel. Før en gir avslag har de gjerne forsøkt på alle mulige måter å få til å imøtekomme eller forklarer hvorfor det ikke lar seg gjøre. Det har mye å si for aksepten ifølge både tillitsvalgte og HR.

«at du først har sett om det lar seg gjøre da», mens HR sier: «Jeg tror vi primært bommer på prosessen, når jeg ikke har beslutningsgrunnlag og i farta sier nei.»

Dette utsagnet stemmer lite med det lederne selv forteller. Det er kanskje er større sannsynlighet for at de i farta sier ja og blir sittende igjen med et uforutsett problem.

Alle lederne forteller at de legger vekt på å forklare hvorfor de evt. ikke klarer å imøtekomme behovet. Både det å sette seg ned sammen, se på hva reglene er, bruke litt humor for å synliggjøre evt. negative konsekvenser av en forespørsel og å forhandle for å finne en mellomløsning.

«Jeg prøver å komme frem til et kompromiss. Hvis de går ut herfra og er helt pottesure så har jeg kanskje ikke truffet helt, eller noen ganger må de det og, men jeg kunne kanskje funnet noe alle kunne leve med så vi slapp det».

Utsagnet tyder på at lederen forsøker å unngå at det blir for mye negative følelser.

Drøfting kommunikasjon

Det å finne kompromisser eller skape felles forståelse kan forståes som en reforhandling av den psykologiske kontrakten, at kontrakten er dynamisk (Herriot, et. al., 1998). Ved å komme frem til en forståelse hindres brudd på kontrakten (Rousseau, 1995). Lederens utsagn tyder på at de forsøker å unngå at det blir brudd og de negative følelsene og konsekvenser som følger av det. (Robinson & Rousseau, 1994, Zhao et. al., 2007). Siden medarbeidere jobber bedre når de er påvirket av positive følelser kan det være en hensiktsmessig strategi (Yukl, 2006, Colbjørnsen, 2004) både for den enkelte og for virksomhetens del. Samtidig er det, som lederen sier her, ikke alltid mulig å unngå. Der det går ut over pasienter eller kollegaer oppgir lederne at de tar hensyn til det. Ved å ivareta virksomheten og «de andre» tar man samtidig hensyn til den enkelte. Aksen for lederatferd på nærhet - avstand, heller mot avstand (Zhang et. al., 2015).

Oppsummering av kategorien grenser

Ledere oppgir hensynet til kollegaer og til pasienter som årsaker til at de setter grenser og sier nei til enkeltmedarbeidere. De legger samtidig vekt på å kommunisere dette på en måte som kan skape forståelse for avslaget. De lykkes ikke alltid, noe som kan skape sterke følelser. Ved å ta hensyn til gruppen, tar de indirekte hensyn til enkeltmedarbeidere.

4.6 «Vi kan nok bli for snille»

Dette kapitlet presenterer kategorien hemmere for god balanse. Kategorien er knyttet til forskningsspørsmålet «Hva fremmer og hva hemmer god balanse mellom disse hensynene»?

Sitatet i overskriften kan være et uttrykk for at lederne iblant imøtekommer medarbeiderne mer enn det de synes er rimelig.

Kliniker og leder

Alle lederne har bakgrunn som klinikere. Det har store fordeler, men HR erfarer også at det medfører noen utfordringer:

«Lederne er veldig forankret i egne profesjoner, så de nesten ikke forstår arbeidsgiverrollen. Hva mener jeg som arbeidsgiver, ikke som sykepleier. Det har ikke alle like tydelig forståelse av nødvendigvis. Og da er du utsatt for press».

Tre av lederne sier noe av det samme:

«For oss som har jobbet med pasienter og har gjort det i mange år, så går vi inn i en lederrolle og da kan vi noen ganger bli litt for forståelsesfulle for at det er mange ting vi må legge til rette for. Noe som ikke er så hensiktsmessig i forhold til at vi skal løse en oppgave. At vi blir litt for snille. Det har jeg diskutert med mange ledere som kjenner seg igjen i.»

Tillitsvalgt sier:

«Det finnes de som bare gir til syvende og sist går det ikke mer. Du kan ikke holde på sånn. Du må tørre å stå i rollen som leder. Da får du deg en ørefik noen ganger og det er en del av...»

Her bekrefter både tillitsvalgt, ledere og HR fra hvert sitt ståsted at de ser at det noen ganger settes for lite grenser. For snill kan innebære at man opplever at man gir mer enn man får igjen. Det kan belyses videre med et annet utsagn fra HR:

«Jeg opplever noen ganger lederne gir mer enn de trenger. Og som kanskje ikke er nødvendig for at for at folk skal bli mer eller mindre fornøyde heller, så det er helt bortkastet.»

Drøfting kliniker og leder

Både HR og noen ledere peker på fagbakgrunn fra hjelpeprofesjoner som en mulig hemmer for riktig balanse. Manglende opplæring og etableringen i rollen som leder kan gjøre at lederrollen er vanskelig å innta fullt ut (Haaland & Dale, 2005). Profesjonsverdier er sterkt forankrede (Busch, 2012) og imøtekommenhet og forståelse kan komme kanskje «forstyrre» for nødvendig styring. Å være for snill kan forstås som relasjonsorientert ledelse på villspor, slik at det går på bekostning av oppgavene som skal gjøres. (Arnulf, 2017, Nielsen et.al.,

2004). Det kan gi god relasjon til enkeltmedarbeidere, men vil gå utover virksomheten og felleskapet. De igjen kan skade tilliten til leder ved at lederen ikke klarer å ha tilstrekkelig omsorg og omtanke for de andre (Strand, 2007, Løgstrup 1999). Det vil utfordre forholdene både i forhold til arbeidsoppgavene og virksomhetens mål, men også for den enkeltes arbeidsmiljø. For den enkelte er det altså det beste at lederen ikke gir mer individuell tilpasning enn at det er nødvendig bemanning på jobb.

Omfattende forventninger

Omfattende samfunnsforventninger kan være hemmende for god balanse. HR formulerer det slik:

«Småfirmaer gjør oppgaver som de ville hatt rett til overtid for, men krever det ikke fordi det kan bidra til en konkurs. Mens vi i det offentlige har så mange rettigheter som vi veldig gjerne tar ut, i tillegg så har vi en masse ekstragoder som vi også tar ut og så vil vi gjerne ha noen goder opp der igjen. Det er ikke det vi har fått penger til. Noen ganger skammer jeg meg litt over hva vi tillater oss. Det kan snues. Men måten du gjør det på eller snur det hvis de har vent seg til noe annet er jo helt avgjørende.»

Drøfting omfattende forventninger

Dette er sterke utsagn som jeg synes tyder på at denne medarbeideren mener at det kan være ubalanse. Det står i kontrast til det den enkelte leder opplever i relasjonen med den enkelte medarbeider. At fleksibilitet og raushet er lønnsomt for begge. Men det kan også tyde på at profesjonsverdier som forståelse og omsorg, sammen med omfattende samfunnsforventninger styrer mer enn det som er hensiktsmessig. Utsagnet sier også at det kan snus. Dersom ledere skal kunne bidra til det vil det være avgjørende politikere og fagorganisasjoner sammen må gå inn for å justere forventningene til velferdsordningene i offentlig sektor slik at utgangspunktet for den psykologiske kontrakten endres (Skogstad, 2005).

Risiko ved å utøve ledelse

En leder forteller at han opplever det individuelle fokuset kan være vanskelig å trenge igjennom.

«Kompetansen er liten på å forstå hva det betyr for andre. Her klarer jeg ikke trenge gjennom forholdet mellom tilrettelegging for deg, kontra belastningen på alle de andre. Når jeg forsøker oppleves det urettferdig og at jeg påfører den ansatte dårlig samvittighet. Jeg tror dette er særtilfeller, men jeg blir overrasket, jeg gjør det.»

Lederen forsøker å forklare sitt synspunkt, noe medarbeideren ser ut til å oppleve som en ekstra belastning. Lederne oppgir at de stort sett får forståelse for at de setter grenser, men også følelsesmessige reaksjoner. En leder opplever også å bli direkte straffet av sine medarbeidere som ikke har fått det de ber om.

«Jeg blir fremstilt som stygg, uempatisk og for å skape frykttkultur. Det kan bli helt stille når jeg kommer inn på vaktrommet og så kommer det blikk. Det er ikke noe greit det.»

Det lederen forteller om er nærmest mobbing. Utøvelse av lederrollen innebærer en risiko, slik denne lederen får merke.

Drøfting risiko ved å utøve ledelse

De sterke følelsene og kreftene som er i sving kan tyde på at medarbeideren har opplevd et brudd på den psykologiske kontrakten (Robinson & Rousseau, 1994, Zhao et. al., 2007). At ledere stort sett opplever å få forståelse for sine avslag kan bety at de begrunner det godt og klarer å reforhandle den psykologiske kontrakten gjennom dialog med medarbeiderne sine (Skogstad, 2005).

Mangel på tid og stort arbeidspress

Noe som forbauset meg både under intervjuene og ved de første gjennomlesningene av materialet var at bare én av lederne gav tydelig uttrykk for frustrasjon knyttet til motstridende behov. Jeg hadde forventet at flere ville rapportere at de opplevde en skvis

mellom hensynet til virksomheten og hensynet til den enkelte. Når jeg gjennomgikk materialet grundigere er det ikke fritt for krevende opplevelser eller negative følelser, men det gjenspeiler i større grad helheten i jobben og ikke problemstillingen direkte. Stort arbeidspress og mangel på tid erkjennes av alle lederne som utfordrende.

Oppsummering av kategorien hemmere for god balanse

Det kan se ut til at ledere noen ganger imøtekommer enkeltmedarbeidere mer enn det som gagnar virksomheten som helhet. Sterke profesjonsverdier sammen med manglende lederopplæring kan være faktorer som bidrar til det. Det samme kan de omfattende samfunnsforventningene knyttet til velferd i offentlig sektor. Negative reaksjoner fra medarbeidere er en risiko ved å utøve ledelse. Arbeidspress og tidsnød kan også være en hemmer.

4.7 «Ledere må forstå veldig mye»

I dette kapittelet presenteres kategorien fremmere for god balanse. Kategorien er knyttet til forskningsspørsmålet «Hva fremmer og hva hemmer god balanse mellom disse hensynene?» Sitatet i overskriften kan være et uttrykk for at det krever omfattende kunnskap og kompetanse og fyller lederrollen godt.

Medarbeiderne

Alle informantene gir uttrykk for at de fleste medarbeidere krever lite og noen få krever mye, både av leders oppmerksomhet og i å kreve sin rett.

«98% er veldig dedikert opptatt av pasienter og kollegaer og tenker på faget langt utover de den tiden de er på jobb. Også er det de 2% hvor det individuelle fokuset er størst».

Drøfting medarbeiderne

Utsagnet fra alle lederne stemmer overens med McGregors teori Y, at mennesket i utgangspunktet er orientert mot samarbeid, vekst og utvikling tar selvstendig ansvar for sine oppgaver, uten at de blir kontrollert (1970). Det kan også forklare hvorfor utstrakte

rettigheter ikke står i motsetning til effektivitet. På den annen side er sykefraværet i Norge svært høyt og spesielt i offentlig sektor (Spekter, 2015).

Plattform for ledelse

Utsagn fra HR:

«Sykehus er spesielt. Ledere må forstå veldig mye. Du må forstå alle drivere og rammebetingelser, og det i seg selv er en slitsom og stor jobb som man ikke tar seg tid til i tilstrekkelig grad.»

Utsagnet tyder på at en del ledere ikke får tilstrekkelig tid eller opplæring i å forstå egen organisasjon og rolle fra et arbeidsgiverståsted når de trer inn i rollen, og at dette kan påvirke hvordan de håndterer hensynet til virksomheten opp mot hensynet til den enkelte medarbeider.

Tillitsvalgte sier:

«Det er viktig at lederne er trygge, at de har grunnleggende kunnskap om arbeidslivet og kan ta avgjørelser uten å gå oppover eller til HR»

Tillitsvalgte og HR ser fra begge sider både at en del ledere har for lite kunnskap om lov og overenskomst, men også kan mangle en «lederprofil»

«Du må vite hva reglene er og hva du egentlig står for. Hvis ikke sier du bare ja til den første og så skal alle ha det. Du må ha noen prinsipper innenfor det handlingsrommet du har.»

Her beskrives som jeg ser det, plattformen til arbeidsgiverrollen som alle ledere vil ha nytte av. De formelle reglene, men også det personlige lederskapet. Utsagnet sier også noe om hvordan man som leder skaper et forventingsgrunnlag av de første avgjørelsene man tar og at dette kan være vanskelig å endre senere i lederskapet. Det sier noe om dilemmaet hvor vanskelig det kan være å være ny leder, at du burde kunne mest mulig fra start, men som én sier:

«Man får ikke det, noen oppskrift på å være leder, den må være erfaringsbasert og den, noe teori må man ha, men det er alle de skjønnsvurderingene vi må gjøre som bygger oss som ledere.»

Hennes opplevelse er at det er de vurderingene man gjør underveis som bidrar til å skape lederskapet og at det vanskelig lar seg gjøre å gi noen en ferdig pakke av det.

Samtlige ledere sier at de i liten grad opplever seg kontrollert ovenfra og at de opplever å ha frihet i rollen. Det er ikke uten konflikter, men de opplever sine ledere i hovedsak som støttepersoner, drøftingspartnere og dialogpartnere - så lenge de leverer avtalte resultater.

«Min leder er ikke noen kontrollør overfor meg. Jeg opplever veldig tillit og at mitt handlingsrom er stort. Så lenge vi leverer det vi skal levere. Hvis ikke blir det stilt spørsmål selvfølgelig.»

Drøfting fremmere for god balanse

Tre faktorer trekkes frem i disse utsagnene som fremmende for riktig balanse.

Hovedtyngden av medarbeiderne trenger ikke kontroll eller overvåking for å bidra positivt til virksomheten (Kuvaas, 2005). Det innebærer at lederen kan ha tillit til det medarbeiderne sier, med mindre de har grunn til noe annet, i tråd med Løgstrups teori om tillit (1999). Dette forsterkes ytterligere av at kunnskapsmedarbeidere, som her, er preget av indre motivasjon og finner tilfredstillelse i oppgavene (Kuvaas, 2005).

Grunnleggende kunnskap om rammebetingelser og betingelsene i arbeidslivet fremmer en god balanse mellom individ og virksomhet. Funnene i min undersøkelse støttes av Haaland & Dale (2005) at kompetanse er avgjørende for å oppleve seg trygg i rollen. Madsen (2020) bruker i sin masteroppgave begrepet ledelsesplattform. HR-lederen trekker også frem at medarbeidere er opptatt av rettferdighet. Det er i tråd med det Busch (2012) sier om at kunnskapsmedarbeidere ser rettferdig belønning som et symbol med betydning for motivasjon. For stor forskjell kan altså redusere motivasjon i deler av gruppen, en faktor ledere bør være oppmerksomme på.

Det kan tyde på at lederne opplever det handlingsrommet som var tiltenkt i helseforetaksmodellen. At de opplever å ha råderett over de ressursene som skal skape resultatene, men at det er på gitte betingelser. De benytter handlingsrommet til å lede. Det støttes av funn i en studie av handlingsrom for ledere i offentlig sektor (Løes, 2015, Rognved, 2011).

Oppsummering av kategorien fremmere for god balanse

Faktorer som fremmer balanse er at de fleste medarbeidere har indre motivasjon og glede av å møte på jobb. Det samme at ledere har en grunnleggende kunnskap om arbeidslivets spilleregler, rammebetingelsene de leder under og med støtte får utvikle seg trygge i rollen. En fremmer for god balanse er også at ledere opplever handlingsrom og bruker det til å lede.

4.7.1 Videre forskning og relevans for praksis

I arbeidet med denne oppgaven har jeg tenkt det ville være nyttig å forske videre på problemstillingen i undersøkelsen sett fra medarbeidernes ståsted, samt på hvordan rettigheter og velferd praktiseres i større private bedrifter. Er det forskjeller på offentlig og privat og så fall hvilke forskjeller? På holdninger, virkemidler? Er medarbeidere i privat sektor mer eller mindre motiverte enn i offentlig sektor, evt. hva skyldes det? Det kunne vært et spennende tema for en større kvantitativ undersøkelse. Nettopp for å bidra med mer kunnskap om hva som er god balanse mellom hensynet til virksomheten og hensynet til den enkelte medarbeider.

Denne undersøkelsen har ikke som primærmål å fremskaffe overførbar kunnskap. Den er et øyeblikksbilde fra noen få ledes ståsted i deres egen kontekst. Likevel gir funn i undersøkelsen støtte til det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven.

På bakgrunn av det jeg har funnet har jeg utarbeidet noen råd for lederpraksis som kan bidra til god balanse mellom oppgavene og hensynet til den enkelte medarbeider.



Råd til alle ledere

- Etabler gode administrative rutiner. Det sparer tid, gir forutsigbarhet og inngir tillit til deg som leder.
- Gi tillit og deleger oppgaver – det gir utviklingsmuligheter for medarbeidere, er effektivt for virksomheten.
- Forsøk å skape gode følelser hos flest mulig – så ofte som mulig
- Vær bevisst på hva du vil oppnå og hvordan du vil fremstå. Relasjoner og kultur dannes uansett – ved å være bevisst dine egne signaler kan du påvirke til fordel for virksomheten, medarbeiderne og deg selv.
- Vær tilgjengelig for medarbeiderne dine- og sett av tid til å være helt utilgjengelig noen ganger. Da kan du være helt til stede når du er til stede, og samtidig få til langsiktig planlegging.
- Det du vil at medarbeiderne dine skal gjøre for deg, skal du gjøre for dem. Gjensidighetsprinsippet - du får igjen det du gir først.
- Se en sak fra minst to perspektiver - nærhet og avstand.

Råd til ledere for ledere

- Vær tett på (førstegangs) lederne, reflekter med dem om lederidentitet, delta i prosessen. Gi støtte slik at de finner sin plattform og identitet og blir trygge i rollen.

Råd til toppledelse

- Bidra til forventningsavklaring og rolleforståelse i virksomheten. Gi lik opplæring både til ledere og medarbeidere om forventninger til de ulike rollene i virksomheten og om rettigheter og plikter i arbeidslivet. Det gir forutsigbarhet og felles forståelse at alle vet hva som forventes av alle - med mål om en enhetlig kultur.

Figur 1 (Infobilder, 2021)

5 Konklusjon

Utgangspunktet for denne oppgaven var min nysgjerrighet på hvordan ledere med mange medarbeidere i praksis forener det å løse oppgavene og samtidig ivareta den enkelte. Og hva slags opplevelse har de av dette oppdraget? Jeg har belyst problemstillingen:

Hvordan ivaretar ledere balansen mellom virksomhetens oppgaver og hensynet til den enkelte medarbeider?

og de fire forskningsspørsmålene:

- Hva gjør ledere for å nå mål og løse oppgavene i egen virksomhet?
- Hva gjør ledere for å ta hensyn til den enkelte medarbeider?
- Hvordan håndterer ledere hensynene til virksomhet og individ opp mot hverandre?
- Hva hemmer og hva fremmer god balanse mellom disse hensynene?

Alle informantene i undersøkelsen trekker frem elementer av administrasjon, relasjon og kultur i det de sier om å løse oppgavene og samtidig ta hensyn til den enkelte medarbeider. Jeg mener derfor å ha grunnlag for å si at et overordnet funn i undersøkelsen er at ledere utøver helhetlig lederskap i tråd med Colbjørnsens modell (2004). Lederne utøver administrativt lederskap gjennom planarbeid, bemanning, IT-systemer, delegering og oppfølging. God administrasjon kan bidra til forutsigbarhet og orden for den enkelte, og riktig kurs for virksomhetens mål. Samtidig kan det inngi tillit til leder ved at vedkommende ser ut til å ha kontroll og oversikt over virksomheten og det er et symbol på virksomhetens kultur. Det administrative lederskapet har både relasjonelle og kulturelle implikasjoner.

Tross personalgrupper fra 25-100 medarbeidere, legger samtlige informanter vekt på og går aktivt inn for å skape gode relasjoner blant annet ved prioritere å være tilgjengelige for medarbeiderne i arbeidstiden. Dette igjen bidrar til mange avbrytelser. Der tidligere undersøkelser viser at lederhverdagen er full av avbrytelser (Mintzberg, 1976) sier mine informanter det samme. Konkurrerende hensyn gjør at langsiktig og strategisk arbeid prioriteres ned. Jeg mener derfor det er grunnlag for å si at lederne i denne undersøkelsen er

mer orienterte mot relasjon enn oppgaver, noe som oftere er forbundet med effektiv ledelse (Arnulf, 2017).

Alle informantene legger vekt på lederens rolle som kulturell arkitekt. De påvirker gjennom språk og handling for å skape ønskede verdier. Ivaretagelse av retten til medvirkning er også en arena for å skape relasjon og bygge kultur. Det fremkommer i undersøkelsen ulike kulturer. Kulturer hvor alle også tenker på andre enn seg selv bidrar til god balanse mellom hensynet til virksomheten og hensynet til den enkelte.

Min fortolkning er at både det administrative, det relasjonelle og det kulturelle lederskapet kan fremme eller hemme god balanse mellom hensynet til virksomheten og hensynet til den enkelte.

Lederne i denne undersøkelsen strekker seg langt for å imøtekomme hensynet til den enkelte medarbeider. Lederne erfarer at når de er imøtekommende og fleksible for medarbeiderne får de lojalitet og fleksibilitet igjen, noe som kan forstås som en byttehandel mellom leder og medarbeider, i lys av prinsippet om gjensidighet (Gouldner, 1986). Jeg trekker også den slutning at imøtekommenhet er med på å skape gode følelser, noe som igjen er påvist å påvirke arbeidsprestasjoner positivt (Yukl, 2006, Colbjørnsen, 2004) Imøtekommenhet kan også skape legitimitet og oppslutning (Sørhaug, 2011, Colbjørnsen, 2004).

Lederne i denne undersøkelsen setter færre grenser, men når de gjør det er det som regel av hensyn til pasienter, kollegaer eller av sviktende tillit. Ved å ta hensyn til virksomheten tar de indirekte hensyn til den enkelte. Når de avslår forespørsler, legger de stor vekt på å skape forståelse for hvorfor. Hvis en legger teorien om psykologiske kontrakter til grunn bidrar den dialogen til færre brudd på den psykologiske kontrakten mellom leder og medarbeider (Rousseau, 1995, Skogstad, 2005).

Samtidig kan det se ut til at ledere iblant kommer medarbeidere i møte mer enn det som gagnar virksomheten som helhet. Mulige årsaker som fremkommer i denne undersøkelsen er grunnfestede profesjonsverdier i kombinasjon med for lite kunnskap og trygghet i lederrollen (Haaland & Dale, 2005), omfattende samfunnsforventinger til velferd i offentlig

sektor, samt ledernes store arbeidspress og tidsnød kan hemme god balanse. Kun én av lederne i undersøkelsen gav tydelig uttrykk for frustrasjon og erfaring med mange dilemmaer knyttet til problemstillingen. Samtidig er det å komme for mye i møte bedre for den enkelte og for virksomheten enn for mye styring og kontroll (Kuvaas & Dysvik, 2005).

Fremmere for god balanse er at lederne opplever at de aller fleste av deres medarbeidere, i tråd med McGregors teori Y (1970), har en indre motivasjon og tilfredshet i jobben og ledernes trygghet i lederrollen. Lederne opplever stort handlingsrom. Når de bruker det til ledelse, bidrar det til god balanse.

Funn i denne undersøkelsen harmonerer med det som ble funnet av Zhang og medarbeidere (2015) om fem akser som relevante for god balanse mellom tilsynelatende motsetningsfylte forhold mellom virksomhet og medarbeider. Aksene finner jeg igjen i mitt materiale. Ledere som evner god balanse på disse aksene har både effektive, tilpasningsdyktige og proaktive medarbeidere (Zhang et. al., 2015). Slik skaper de resultater gjennom andre.

En av mine informanter uttrykte det slik:

«Hvis jeg som leder skal få det beste ut av mine medarbeidere, så må jeg balansere virksomhetens behov, mine medarbeidere, de ønskene og behovene de har og hva jeg kan få til mest mulig.»

Med andre ord, det gjelder å lede til riktig balanse.

Litteraturliste

- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Andrews, T. & Vassenden, A. (2007). Snøballen som ikke ruller. Utvalgsproblemer i kvalitativ forskning. *Sosiologisk Tidsskrift*, 15(2), 151-162.
- Antonovsky, A. (2012). *Helsens mysterium: den salutogene modellen*. Gyldendal akademisk.
- Arbeidsgiverforeningen Spekter. (2012). *Kapittelet som mangler - Arbeidstid: utfordringer og tiltak. Innspill til Stortingsmelding 29 (2010-2011) Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv* Arbeidsgiverforeningen Spekter.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv (LOV-2005-06-17-62). Lovdata <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. (2006). *God vakt! Arbeidsmiljø i sykehus*. <https://docplayer.me/135833-Arbeidstilsynet-prosjektrapport-god-vakt-arbeidsmiljo-i-sykehus.html>
- Arnulf, J. K. (2017). *Hva er ledelse*. Univeristetsforlaget.
- Bang, H. (2005). *Organisasjonskultur* (3.utg.). Tano Aschehoug as.
- Bang, H. Delegering- en nøkkel til effektivt lederskap. *Magma*, 2007 (5) <https://www.magma.no/delegering-en-noekkel-til-effektivt-lederskap>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Elsevier: Organizational Dynamics vol. 18, issue 3*. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life* . Transaction Publ.
- Brunstad, P. O. (2019). *Klokt lederskap mellom dyder og dødssynder*. Gyldendal.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap. AFFs lederundersøkelser*. Fagbokforlaget.
- Danserau, F. J. ,Graen, G. & Haga, W.J.(1975) A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and Human performance* , 1975 (13), 46-78.
- De nasjonale forskningsetiske komitèene. *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Hentet 20.10.2020 fra forskningsetikk.no: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- Deci, E.L & Ryan, R.M.. (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. Plenum.
- Dolonen, K. (2019). 40% av sykepleierne har vurdert å skifte yrke på grunn av lønn. *Sykepleien*,2019(06). <https://sykepleien.no/2019/05/40-prosent-av-sykepleierne-har-vurdert-skifte-yrke-pa-grunn-av-lonn>
- Eide S.B.,& Skorstad B.(2013) *Etikk: til refleksjon og handling i sosialt arbeid*. (3. utg.). Gyldendal akademisk.

- Ekeland, T.J. (2017). *Konflikt og konfliktforståelse for helse - og sosialarbeidere* (2.utg.). Gyldendal akademisk.
- Engerdal, Å. (2019). *HR - boka*. Gyldendal.
- Espedal, B. (2009). Manouvering Space for Leadership. *Journal for leadership and Organizational Studies*, 1-13. <https://doi-org.ezproxy.vid.no/10.1177%2F1548051809334190>
- Espedal, B.& Kvitastein, O. (2012). *Rom for læring: betydning av handlingsrom for ledelse*, Magma 2012 (8), 30-38. <https://www.magma.no/rom-for-laring-betydningen-av-handlingsrom-for-ledelse>
- Falkum, E., Eldring, L., & Colbjørnsen, T. (1999). *Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000*. Forskningsstiftelsen FAFO.
- Filstad, C., Olsen, T., & Karp, T. (2020). Constructing managerial manouvering space in contradictory contexts. *European Management journal*, 1-9, <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.003>
- Folketrygdloven. (1997). *Lov om folketrygd* (LOV-2021-04-16-19). Lovdata <https://lovdata.no/lov/2021-04-16-19>
- Gisvold, S. E., Røe, D., & Wyller, T. B. (2021). *Er vi på vei mot et sengeløst, hjerteløst og todelt helsevesen?* Hentet 21.03.2021 fra Samfunnogokonomi.no: <http://www.samfunnogokonomi.no/2021/03/er-vi-pa-vei-mot-et-sengelost-hjertelost-og-todelt-helsevesen/>
- Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift Norsk Psykologforening vol.45, nummer 3*, 240-248. <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/det-emosjonelle-samspillet-i-leder-medarbeider-relasjonen>
- Googlesearch. (2021). "sykemelder for lett". Hentet 21.03. 2021 fra <https://www.google.com/search?q=sykemelder+for+lett&oq=sykemel&aqs=edge.0.69i59j69i60j69i57j0i4.3157j0i4&sourceid=chrome&ie=UTF-8&safe=active&ssui=on>
- Gouldner, A. W. (1960, 04). The norm of reciprocity:A preliminary statement. *American Sociological Review Vol.25, nr. 2*, 161-178. <https://doi-org.ezproxy.vid.no/10.2307/2092623>
- Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. https://www.researchgate.net/publication/245048689_A_Role-Making_Model_of_Leadership_in_Formal_Organizations_A_Developmental_Approach
- Gunnes, M. E. (2020). *Kan tillit forutsette kontroll og kontroll forutsette tillit? En studie av lederes erfaringer om balansen med tillit og kontroll i ideell sektor*. (Masteroppgave i verdibasert ledelse). VID Vitenskapelige høgskole. <https://hdl.handle.net/11250/2672779>
- Gustad, I. (2012). *Effekter og implikasjoner av "enhetlig ledelse"*. (Masteroppgave i offentlig ledelse og styring), Høskolen i Hedmark. <http://hdl.handle.net/11250/132443>
- Hackman, J. &. Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Addison- Wesley.
- Herriot, P., Hirsh, W.& Reilly, P. (1998). *Trust and Transistion. Managing Today`s Employment Relationship*. John Wiley & Sons.

- Hippe, J. M., & Trygstad, S.C. (2012). *Ti år etter - ledelse, ansvar og samarbeid i norske sykehus*. Fafo.
- Hooper, D., & Martin, R. (2008). Beyond personal Leader- Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The leadership quarterly* 19, 20-30.
- Haaland, F.H. & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse*. Gyldendal akademisk.
- Infobilder. (2021, 11. april). <https://www.infobilder.com/bilde-a-fargelegge-vekt-i19264.html>
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser- Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utg.). Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg.). Abstrakt.
- Jønsberg, M. (2013). *Hundre baller i luften: En studie av hvordan ledere med stort kontrollspenn utøver lederskap i døgnenheter ved et sykehus* (Mastergradsoppgave i verdibasert ledelse). Diakonhjemmet høgskole. <http://hdl.handle.net/11250/98501>
- Kotter, J. (1999). *J.P. Kotter on What leaders really do*. Harvard Business Review Press.
- Kuvaas, B. (2005). Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma*.2005 (3). <https://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-daarlig-ledelse>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2017). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 3.utg. Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utg.). Gyldendal akademisk.
- Løes, H. (2015). Dirigerte dirigenter. (Masteroppgave). *Diakonhjemmet høgskole*, <http://hdl.handle.net/11250/295806>.
- Løgstrup, K. (1999). *Den etiske fordring*. Nasjonalbiblioteket. <https://www.nb.no/items/1fba4b64eec2cab94c89d2c81a191a5d?page=5&searchText=oaiid:%22oai.nb.bibsys.no:999900680644702202%22>
- Madsen, I. (2020). *Det er nettopp dette som driver meg! En studie om motivasjon og arbeidstilfredshet blant ledere*. (Mastergradsoppgave i verdibasert ledelse) VID vitenskapelige høgskole. <https://hdl.handle.net/11250/2672763>
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. Universitetsforlaget.
- McGregor, D. (1970). *Mennesket og bedriften*. Gyldendal norsk forlag. <https://www.nb.no/nbsok/nb/e2349eaaad38a5e1344e34e148f4fa69f?index=1#0>
- Millward, L. & Herriot, P. (2000). The psychological contract in the United Kingdom. I D. Rousseau, & R.Schalk, *The psychological contracts in Employment: Cross National Perspectives*, 231-250. Sage Publications Inc.
- Mintzberg, H. (1976). *Lederen og hans job*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- NAV. (2021). *Sykemelding og sykepenger*. Hentet 10.04.2021 fra nav.no: <https://www.nav.no/no/person/arbeid/sykmeldt-arbeidsavklaringspenger-og-yrkesskade>

- Nelson, T. (2017). LMX relationships and "social death"; A curvilinear effect on ostracism. *Global Journal of Management and Marketing, Volume 1, Number 1*, 62- 80.
- Nielsen, M.B.; Aasland, M.S., Matthiesen, S.B., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2004). Destruktiv ledelse. *Magma*. 2004 (4). <https://www.magma.no/destruktiv-ledelse>
- Ot.prp. nr. 66 (2000-2001) Om lov om helseforetak m.m. (u.d.). Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-66-2000-2001-/id165010/>
- Pederersen, H., Svendsen T.B. & Einarsen, S. (2015). Arbeidsgivers styringsrett. Det juridiske grunnlaget for ledelse og styring i arbeidslivet. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Ledelse på godt og vondt* (69-90). Fagbokforlaget.
- Ramsfjell, I. (2013). *Hvilke vanskelige valg beskriver ledere i en diakonal organisasjon at de står i, og hvordan håndteres situasjonene?* Masteroppgave VID vitenskapelige høyskole: <http://hdl.handle.net/11250/98517>
- Regjeringen. (2021). *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 2019-2022*. <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2018/ia-avtalen-2019-2022.pdf>
- Regjeringen. (2021). *Oppdragsdokument 2021 Helse Sør-Øst RHF*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/bd8a11644b744dec8a8dc452794000e4/oppdragsdokument-2021-hso.pdf>
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma*. 2012 (2). <https://www.magma.no/dyadisk-lederskap>
- Robinson, L. & Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, vol. 15., 245-259.
- Rognved, K. (2011). *Lederrollen i resultatenheter–friere eller mer styrt. Case: Bodø kommune*. (Masteroppgave i personalledelse). Universitetet i Nordland. <http://hdl.handle.net/11250/140003>
- Rousseau, D. & Schalk, R. (2000). Introduction. I Rousseau, D. & Schalk, R. (red.), *Psychological contracts in employment - Cross National Perspectives* (s. 1-29). Sage publications Inc.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks. Sage .
- Rousseau, D. (1998). LMX Meets the Psychological Contract: Looking inside the black Box of Leader-Member- Exchange. I Dansereau, F.J. & Yamarino, F.J. (red.), *Leadership: The multiple Level Approaches* (149-154). JAI Press.
- Schein, E. (1994). *Organisasjonskultur og ledelse*. Valmuen.
- Skjerfheim, H. (1975). Deltakar og tilskodar. *Skriftserie nr. 6. Institutt for sosiologi*. <https://www.nb.no/items/73693a671888db79ac6a0e2d2c9f3ad0?page=0&searchText=oaiid:%22oai:nb.bibsys.no:998121240654702202%22>.
- Skogstad, A. (2005). Den psykologiske kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Den dyktige medarbeider* (ss. 273-295). Fagbokforlaget.

- Spesialisthelsetjenesteloven. (2001). Lov om spesialisthelsetjenester (LOV-1999-07-02-61). Lovdata <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-61?q=Spesialisthelsetjenesteloven>.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. (5. utg.) Universitetsforlaget.
- STAMI. (2021). *Arbeidsmiljø*. Hentet 10.04.2021 fra stami.no: <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/>
- Stamsø, A. (2011). New Public Management- Reformen i offentlig sektor. I A. M. Stamsø, *Velferdsstaten i endring*, (ss. 67-85). Gyldendal akademisk.
- Stamsø, M. A. (2011). *Velferdsstaten i endring*. Gyldendal akademisk.
- Statistisk sentralbyrå. (2021). *Sykefravær*. Hentet 10.04.2021 fra ssb.no: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/sykefratot/kvartal>
- Stewart, R. (1982). A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior. *Academy of Management vol.7, no.1, 7-13*. <https://doi.org/10.2307/257243>
- Strand, T. (2007). *Organisasjon, ledelse og kultur*. Fagbokforlaget.
- Sverdrup, T. (2014). Psykologisk kontrakt. *Magma*, 2014 (05), 64-71. <https://www.magma.no/psykologisk-kontrakt2>
- Sørhaug, T. (2010). Lederskap: Mellom ledelse og styring. I G. Ladegård, & S. Vabo, *Ledelse og styring* (ss. 71-85). Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse*. (4.utg.) Fagbokforlaget.
- Thomassen, M. (2018). *Vitenskap, kunnskap og praksis*. Gyldendal.
- Thorsrud, E., & Emery, F. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon - eksperimenter i industrielt demokrati*. Oslo: Johan Grundt Tanum forlag. <https://www.nb.no/items/676dca16fcd637888f95587823776ab9?page=0&searchText=oaiid:%22oai:nb.bibsys.no:998010344004702202%22>
- Thylefors, I. (2015). Lederskap i velferdsorganisasjoner. I S. & Einarsen, *Ledelse på godt og vondt* (ss. 130-152). (2.utg.) Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk .
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory. *The leadership quarterly* , 2006 (17), 654-676.
- VID vitenskapelige høyskole. (2021). *Rutine for behandling av personopplysninger i forskning og studentoppgaver ved VID vitenskapelige høyskole*. <https://www.vid.no/site/assets/files/16240/rutine-for-behandling-av-personopplysninger-i-forskning-og-studentoppgaver-ved-vid-vitenskapelige-hogskole-vid-1.pdf?nc=1568810185>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations sixth.ed.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Zhang, Y., Waldman, D., Han, Y., & Li, X. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of management journal*, 58(2), 538-566. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0995>

Zhao, H. W., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personell Psychology*, 60 (3), 647-680.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

Aasland, M. & Bakken-Løseth, A.M.S. (2002). *Destruktiv ledelse- en viktig komponent i en helhetlig modell for lederatferd*. (Hovedoppgave i psykologi) Universitetet i Bergen.

Vedlegg

Vedlegg 1 Informasjon om studien og samtykkeskjema

Vedlegg 2 Godkjenning fra NSD

Vedlegg 3 Intervjuguide

Vedlegg 4 Analyseprosess skjematisk oversikt

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvordan håndterer ledere virksomhetens oppgaver mot medarbeideres individuelle behov?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan noen ledere håndterer virksomhetens oppgaver mot medarbeideres individuelle behov. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Som leder i helseforetak gjennom mer enn 10 år har jeg mer enn en gang opplevd vanskelige dilemmaer knyttet til samtidige oppgaver med ivaretagelse virksomhetenes mål og oppgaver og av medarbeidere og deres behov og ønsker. Som arbeidsgiver har man både styringsrett og omsorgsplikt. Hvordan vurderer og håndterer ledere dette i praksis? Hva kan ledere fortelle om hvordan de ivaretar oppgaven og hvor henter de støtte? For å studere dette nærmere har jeg valgt følgende problemstilling:

Hvordan håndterer ledere virksomhetens oppgaver mot medarbeideres individuelle behov?

Tilhørende forskningsspørsmål er:

Hva gjør ledere for å nå mål og løse oppgaver i egen seksjon?

Hva gjør ledere for ivareta medarbeideres individuelle behov?

Hvordan håndterer ledere disse dimensjonene opp mot hverandre?

Jeg vil se svarene opp mot allerede etablert teori og kunnskap om ledelse og rammer for utøvelsen av ledelse, få et innblikk i hva noen ledere vektlegger i sin ivaretagelse av rollen

som arbeidsgiver og se om det finnes praktisk kunnskap andre ledere kan ha nytte av i sitt videre arbeid.

Dette prosjektet er en masteroppgave i verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høgskole.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID vitenskapelige høgskole er ansvarlig for dette prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i studien fordi du er jobber som leder i helseforetak, har lederansvar for flere enn femten medarbeidere og har vært leder mer enn 3 år. Jeg ønsker å intervju deg fordi du i din lederrolle har erfaring med å håndtere de problemstillinger jeg ønsker å studere.

Jeg vil intervju et strategisk utvalg ledere. Utvalget er basert på at ledere som har relativt store personalgrupper – mer enn 15 ansatte har mange behov å forholde seg til. Jeg henvender meg til ledere i helseforetak fordi jeg ønsker å undersøke hvordan ledere som har de samme formelle rammer for sin oppgave opplever sitt handlingsrom og har vært ledere lenge nok til å ha både heldige og mindre heldige erfaringer. Jeg ønsker å intervju ledere både fra psykisk helsevern og somatikk, både fra mitt eget og andre helseforetak.

Jeg har valgt å bruke snøballmetoden for å rekruttere ledere. Jeg har forhørt meg med felles kollegaer om de vet om noen som fyller mine utvalgsriterier. Via vår felles kollega her jeg fått din tillatelse til å sende deg informasjon og forespørsel om intervju. Jeg spør tilstrekkelig mange til at jeg oppnår det ønskede antall informanter. Jeg ønsker å intervju seks ledere.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du setter av ca. 1 time til å møte meg ansikt til ansikt eller via Skype for å gjennomføre et individuelt intervju. Jeg vil stille noen generelle spørsmål om deg og virksomheten du er leder for, deretter om hvordan du i din lederhverdag håndterer virksomhetens oppgaver opp mot medarbeideres individuelle

behov. Jeg ønsker spesielt å høre hvordan du i praksis løser evt. dilemmaer som måtte oppstå og dine refleksjoner rundt disse.

Jeg vil gjøre lydopptak av intervjuet for å sikre at ingen opplysninger går tapt. Intervjuet vil bli transkribert. Lydopptak vil oppbevares på en kryptert enhet og transkriberingen på en passordbeskyttet PC. Lydopptak slettes straks de er transkribert. Det skriftlige materialet vil være gjenstand for analyse og funn vil drøftes i lys av eksisterende rammer for lederoppgaven og aktuell ledelsesteori. I analyse og drøfting vil alle opplysninger anonymiseres.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Veileder for prosjektet er høgskolelektor Leif Martin Stapnes. Han vil som min veileder ha tilgang til datamaterialet.
- Lydopptak vil oppbevares på kryptert enhet og transkriberte data på passordbeskyttet PC.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg oppbevare atskilt fra øvrige data.
- Det er mulig at du selv vil kunne gjenkjenne opplysninger du har gitt i intervjuet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet har innleveringsfrist 03.05.2021. Når oppgaven er godkjent vil alle opplysninger slettes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID vitenskapelige høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- VID vitenskapelige høgskole ved masterstudent Katarina Krokeborg, katarina.krokeborg@gmail.com, tlf: 90 98 87 15
- VID vitenskapelige høgskole, Faktultet for teologi, diakoni og ledelsesfag ved høgskolelektor Leif Martin Stapnes, leif.stapnes@vid.no tlf: [915 65 133](tel:91565133)
- Personvernombud VID vitenskapelige høgskole Nancy Yue Liu personvernombud@vid.no, nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no tlf: 938 56 277
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Leif Martin Stapnes
Veileder

Katarina Krokeborg
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ***Hvordan håndterer ledere virksomhetens oppgaver mot medarbeideres individuelle behov?***, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i individuelt intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 03.05.21

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Melding

26.10.2020 08:37

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 628816 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 26.10.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 03.05.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettfærdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelige angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Skype for Business er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art. 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Lene Chr. M. Brandt
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3

Intervjuguide masteroppgave verdibasert ledelse V2021 5

Generelt:

Utdanningsnivå, lederutdanning, antall år som leder og antall årsverk i ansvarsområdet?

Hvorfor vil du være leder – hva er din motivasjon?

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

Hva mener du kjennetegner en god relasjon mellom leder og medarbeider?

Hva gjør ledere for å nå mål og løse oppgaver i egen seksjon?

Hva gjør du som leder for at seksjonen skal løse sine oppgaver og nå sine mål?

Hva gjør du for å sikre et godt arbeidsmiljø for dine ansatte?

Hva gjør ledere for ivareta medarbeideres individuelle behov?

Medarbeidere som 24 timers mennesker, med helse, venner og familie - viktige og ubetalte relasjoner.

Hvilken motivasjon og forpliktelse opplever du at dine medarbeidere har for arbeidet?

Hvor tror du medarbeideres lojalitet ligger (pasienter, kollegaer, arbeidsgiver)

Hvor godt kjenner du dine medarbeidere?

- Kan du gi noen eksempler på situasjoner som oppstår, forespørsler du har fått eller rettigheter du synes er vanskelig å ivareta?
- Hva gjør det vanskelig?
- Tilrettelegging ved sykemelding – hvordan løser du det i din seksjon?

- Hva er utslagsgivende for dine avgjørelser i disse spørsmålene.
Hva gjør du hvis du er i tvil, det er motstridende interesser?

Hvordan håndterer ledere disse dimensjonene opp mot hverandre?

I hvilken grad opplever du deg som trygg i rollen som arbeidsgiver- hvor godt kjenner du til medarbeideres rettigheter og plikter?

I hvilken grad opplever du at medarbeidere er trygge på sin rettigheter og plikter?

Hvordan opplever du ditt **handlingsrom** som leder i disse spørsmålene?

Hvordan bruker du handlingsrommet?

Hvordan påvirker det deg?

Hvordan og hvor søker du støtte og får råd??

Fortellinger om å lykkes eller mislykkes

Kan du fortelle om situasjoner der du synes du mislykkes?

Hva var det du gjorde som gjorde at du synes du mislykkes

Kan du fortelle om situasjoner der du har lykkes?

Hva var det du gjorde som gjorde at du lykkes?

Er det noe du har kommet på i ettertid som du tenker er relevant?

Vedlegg 4

Skjematisk fremstilling av forskningsspørsmål, kodegrupper, subgrupper/temaer og kategorier

Forskningsspørsmål	Kodegruppe	Subgrupper/temaer	Kategori (Resultat)
Hva gjør ledere for å nå mål og løse oppgavene i egen virksomhet?	Oppgaver	Planarbeid Målarbeid Bemanning Ressursfordeling Delegering Oppfølging av oppgavene- internkontroll	ADMINISTRASJON «Med den planen ble det mye lettere å vite hva jeg skal si ja og nei til»
Hva gjør ledere for å ta hensyn til den enkelte medarbeider?	Individ	Tillit Tilgjengelighet Omsorg Deltakelse	RELASJON «Det kommer ikke av seg selv, det krever at man tar den tiden»
Hvordan håndterer ledere hensynene til virksomhet og individ opp mot hverandre?	Balanse	Ønskede verdier Medvirkning	KULTUR «Det er mange her som tenker på andre enn seg selv»
Hvordan håndterer ledere hensynene til virksomhet og individ opp mot hverandre?	Hva sier ledere ja til?	Fysisk Forebygge sykemelding Tilbakeføring sykemelding Utfordringer i familien Ved uforenlige behov I bytte mot lojalitet	IMØTEKOMMENHET «Så mye gav jeg bort – så mye fikk jeg igjen»
	Hva sier ledere nei til?	Grenser Rettigheter og plikter Kommunikasjon	GRENSER «Det er ikke sånn at de alltid får akkurat det de vil ha»
Hva fremmer og hva hemmer god balanse?	Ledernes opplevelse og eksterne faktorer	Kliniker og leder Omfattende forventninger Risiko Mangel på tid og stort arbeidspress	HEMMERE FOR GOD BALANSE «Vi kan nok bli litt for snille»
		Medarbeiderne Kunnskap om arbeidslivet, Rolleforståelse Støtte Autonomi Handlingsrom	FREMMERE FOR GOD BALANSE «Ledere må forstå veldig mye»