

Hvordan arbeider førstelinjeledere i kommunal helsesektor med bærekraft, og hvilke forhold påvirker dette arbeidet?

Ninni Andersen
VID vitenskapelige høgskole
Oslo

Masteroppgave
Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 25079
15.05.2023

Opphavsrettigheter

Forfatteren har opphavsrettighetene til oppgaven.
Nedlasting for privat bruk er tillatt.

Sammendrag

Tema og problemstilling for denne masteroppgaven er hvordan førstelinjeledere i kommunal helsesektor arbeider med bærekraft, og hvilke forhold som påvirker dette arbeidet. Dette utforskes ved hjelp av teori om førstelinjelederrollen, bærekraft, transformasjonsledelse, endringsarbeid og verdier. Formålet med studien er å undersøke om det er en sammenheng mellom kommunenes bærekraftstrategi og førstelinjeledernes fokus på bærekraft, samt hvilke forhold som hemmer og fremmer deres bærekraftsarbeid. Studien har til hensikt å bidra til økt fokus på førstelinjelederens bærekraftsarbeid, og å bidra med kunnskap om bærekraftsarbeid som ledere i norske kommuner kan dra nytte av. Denne studien har hatt en kvalitativ tilnærming. Det er gjennomført 8 individuelle semistrukturerte dybdeintervjuer med førstelinjeledere i kommunal helsesektor. Systematisk tekstkondensering (Malterud, 2017) er benyttet som analysemetode.

Resultatene fra studien viser at deltakerne beskrev å ha varierte arbeidsoppgaver relatert til bærekraft. Deltakerne beskrev arbeid med økonomi, innovasjon og endringsarbeid. Den sosiale dimensjonen av bærekraft handlet for deltakerne i størst grad om ivaretagelse av personalressurser ved egen avdeling. Deltakernes arbeid med miljø bestod av å være rollemodell og øke medarbeidernes bevissthet rundt ivaretagelse av miljøet, og implementering av tiltak som bidro til miljøvennlig praksis.

Deltakernes bærekraftsarbeid ble påvirket av ulike forhold. Undersøkelsen viser at mangel på en tydelig bærekraftstrategi og verdiforankring relatert til bærekraft i kommunene, og begrenset handlingsrom i rollen som førstelinjeleder, hemmet deltakernes bærekraftsarbeid og medførte at deltakerne hadde ulike forståelse av begrepet bærekraft, og hva bærekraftsarbeid innebar. Funnene viser at økonomi, i tillegg til å være en sentral del av deltakernes bærekraftsarbeid, også ble beskrevet som et forhold som både hemmet og fremmet arbeidet med de andre dimensjonene av bærekraft.

På tross av manglende forankring og føringer fra toppledelsen arbeidet deltakerne med bærekraft. Dette kan forstås å ha sammenheng med deres personlige verdier og engasjement for bærekraft.

Nøkkelord: bærekraft, samfunnsansvar, ledelse, førstelinjeleder, kommunal helsesektor

Abstract

The theme and research question of this master's thesis is "how first line managers in the municipal health sector work on sustainability, and what factors affect this work". This has been explored through theory on the first line manager role, sustainability, transformational leadership, change management and values. This thesis aims to explore whether there is a connection between municipal sustainability strategies and the first line managers focus on sustainability, and what factors may affect the sustainability work. As well as contribute to more emphasis on the first line managers sustainability work and contribute to knowledge on sustainability work that can benefit leaders in Norwegian municipalities. This study uses a qualitative approach, through conducting 8 individual interviews of first line managers in the municipal health sector. The analytic method used was systematic text condensation (Malterud, 2017).

The results of the study shows that the participants described having varied tasks related to sustainability, such as work related to finances, innovation and change management. The participants described that the social dimensions of sustainability for them was mainly concerned with managing the personnel resources within their department. The sustainability work the participants partook in involved being role models, increasing the environmental awareness and implementing environmental measures with the aim to increase sustainable practices in the workplace. The participants' sustainability work is affected by different conditions. The lack of clear directions and sustainability-focused values is one the biggest hindering factors for sustainability work, together with finances, and a lack of focus on sustainability. The lack of clarification when it came to the expectations of the first line managers' sustainability work resulted in different understandings of the concept of sustainability and what sustainability work entailed among the participants. Despite the lack of grounding in, and directions from, top level management, participants still conducted in varying degrees of sustainability work. This can be interpreted as being connected to their personal motivation and values towards sustainability.

Keywords: sustainability, first line manager, municipal health sector

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på fire år som deltidsstudent innen verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole. Jeg vil takke forelesere og medstudenter for deres bidrag til økt kunnskap, refleksjon og hyggelige stunder på studiesamlinger gjennom disse årene. Fire år virket lenge når vi startet, og tidvis har det virket som vi aldri skulle komme i mål, men plutselig var fire år omme. Det har til tider vært krevende å være student ved siden av fulltidsjobb, etter hvert også i rollen som ny og uerfaren leder.

Studiet har gitt meg økt kunnskap om ledelsesfaget, men også bidratt til selvutvikling.

Jeg vil benytte anledningen til nok en gang å takke informantene som villig stilte opp til intervju, og som delte av sin kunnskap, innsikt og sine erfaringer. Deres bidrag har vært uvurderlige for denne masteroppgaven.

En stor takk til min veileder, Chris Rønningstad, for grundig og god veiledning og støtte underveis i arbeidet med denne oppgaven. Det har vært en lærerik prosess!

Jeg ønsker å takke min arbeidsgiver for raushet, tålmodighet og fleksibilitet, slik at jeg har kunnet gjennomføre studiet ved siden av jobb. Spesielt de siste hektiske månedene med arbeid med denne masteroppgaven har krevd mye, både tid og fokus.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min samboer, Tomas, som har støttet og motivert meg gjennom studiet, og spesielt i den krevende tiden med arbeidet med denne masteroppgaven.

Jeg håper du finner denne studien interessant!

Ninni Andersen
Mai 2023

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	8
1.1 Formål	9
1.2 Problemstilling	9
1.3 Bakgrunn for valg av tema	10
1.3.1 Samfunnsmessig relevans	10
1.3.2 Faglig relevans	10
1.4 Avgrensning	11
1.5 Begrepsavklaring	12
1.6 Oppgavens struktur og oppbygning	12
2. Teori	13
2.1 Forskningsstatus	13
2.2 Rollen som førstelinjeleder	18
2.3 Bærekraft	19
2.4 Endringsledelse	20
2.5 Transformasjonsledelse	22
2.5.1 Grønn transformasjonsledelse.....	23
2.6 Verdier	24
3 Metode	28
3.1. Valg av metode	28
3.1.1 Kvalitativ metode	28
3.1.2. Fenomenologi.....	30
3.2. Semistrukturerte individuelle intervjuer	30
3.2.1. Intervjuguide	31
3.3. Utvalg av studienhet og informanter	32
3.3.1. Strategisk utvalg.....	32
3.3.2 Inklusjonskriterier	33
3.3.3. Rekrutteringsprosessen	33
3.4 Intervjuprosessen	34
3.4.1. Forberedelse til intervju.....	34
3.4.2 Gjennomføring av intervju.....	34
3.5 Analysemetode	35
3.6. Metoderefleksjon	39
3.6.1 Forforståelse.....	39
3.6.2 Pålitelighet.....	40
3.6.3 Etterprøvbarehet.....	41
3.6.4 Overførbarhet.....	41
3.6.5 Forskningsetiske aspekter.....	42
4. Resultater	45
4.1 Førstelinjeleders arbeid med bærekraft	46
4.1.1 Effektivisering.....	46

4.1.2 Miljø.....	51
4.1.3 Sammenhengen mellom bærekraftspraksiser	55
4.2 Forhold som påvirker førstelinjelederes arbeid med bærekraft.....	56
4.2.1 Forankring.....	56
4.2.2 Økonomi	60
4.2.3 Bærekraftsholdning.....	61
4.2.4 Verdier	64
4.2.5 Oppsummering av kontekstuelle forhold.....	67
5 Diskusjon	68
5.1 <i>Førstelinjelederes arbeid med bærekraft</i>	68
5.2 <i>Forankring</i>	71
5.3 <i>Økonomi</i>	73
5.4 <i>Bærekraftsholdning</i>	76
5.5 <i>Verdier</i>	77
5.6 <i>Oppsummering av drøfting</i>	80
6 Konklusjon	82
6.1 <i>Hvordan arbeider førstelinjeledere i kommunal helsesektor med bærekraft?</i>	82
6.2 <i>Hvilke forhold påvirker førstelinjeledernes arbeid med bærekraft?</i>	83
6.3 <i>Funneves betydning</i>	84
7 Anbefalinger for videre forskning.....	86
Referanser	87
Vedlegg 1 Informasjon fra SIKT	91
Vedlegg 2 Intervjuguide	94
Vedlegg 3 Informasjonsskriv	96
Vedlegg 4 Samtykkeerklæring	98

1 Innledning

I denne masteroppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan førstelinjeledere i kommunal helsesektor arbeider med bærekraft, og hvilke forhold som påvirker dette arbeidet.

Bærekraft er et tema vi stadig hører om i ulike forbindelser, og som de fleste er enig i at det viktig. Likevel er bærekraft noe vi snakker mye om, men kanskje ikke forholder oss til i like stor grad i praksis. Dagens bedrifter og virksomheter forventes å bidra til en bærekraftig utvikling, og det stilles stadig høyere krav til dokumentasjon og rapportering av bærekraft. Strategier og målsettinger relatert til bærekraft er noe vi stadig oftere ser i virksomhetenes strategidokumenter, men hvordan er den med den praktiske implementeringen i norske kommuner?

Bærekraftig utvikling handler om tre dimensjoner: klima og miljø, økonomi og sosiale forhold (FN-sambandet, 2021). Verdens handlingsplan for bærekraftig utvikling kalles 2030-agenendaen, og er konkretisert gjennom 17 bærekraftsmål og 169 delmål. Hensikten er å oppnå en bærekraftig utvikling av økonomi, sosiale forhold, og miljø og klima (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 5). Rapporten «Vår felles framtid» ble i 1987 lagt frem av verdenskommisjonen for miljø og utvikling, den såkalte Brundtland-kommisjonen, og begrepet bærekraftig utvikling ble satt på agendaen. FNs bærekraftsmål ble vedtatt av FNs generalforsamling, og tredde i kraft 01. Januar 2016 (FN-sambandet, 2021). Norge var pådriver i dette arbeidet, og er forpliktet til å jobbe for at verden skal nå målene innen 2030 (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 5).

Bærekraftsmålene skal bidra til at verden gjennom et felles samarbeid skal jobbe for å utrydde fattigdom, sult, sikre god helse og utdanning til alle, og redusere klimaendringer og ulikhet i verden. Bærekraftsmålene er gjensidig avhengig av hverandre og henger tett sammen. De representerer en ny og helhetlig tilnærming til utvikling som omfatter alle land, og berører alle deler av samfunnet. Alle land må erkjenne sine utfordringer og prioritere sine ressurser (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 6). Regjeringen har besluttet at 2030-agenendaen med bærekraftsmålene skal være sentralt i arbeidet med det som beskrives som vår tids største

utfordringer. Dette innebærer at bærekraftsmålene skal ligge til grunn for regjeringens politikk. Alle dimensjonene av bærekraft er like viktige (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 8-9).

I Meld. St. 40 (2020-2021) «Mål med mening - Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030» presiseres det at alle deler av samfunnet må bidra dersom verdens bærekraftsmål skal nås innen 2030. Dette innebærer at innbyggere, politikere, bedriftsledere og beslutningstakere må sikre at aktiviteter, beslutninger, prosjekter og produksjoner som iverksettes bidrar til sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft (s. 9). Kommuner spiller en sentral rolle i å skape en bærekraftig samfunnsutvikling (s. 189), og er ansvarlig for å løse sitt samfunnsoppdrag på nye og bedre måter. Bærekraftsmålene bør ligge til grunn for, og ses i sammenheng med, virksomhetenes samfunnsoppdrag (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 191).

1.1 Formål

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan førstelinjeledere i kommunal helsesektor arbeider med bærekraft. Studien har til hensikt å undersøke om det er en sammenheng mellom kommunenes bærekraftstrategi og førstelinjeledernes fokus på bærekraft, samt hvilke forhold som hemmer og fremmer deres arbeid med bærekraft.

Med denne studien ønsker jeg å bidra til økt kunnskap om hvordan førstelinjeledere i kommunal helsesektor arbeider med bærekraft, og hvilke forhold som påvirker dette arbeidet. Jeg ønsker med dette å bidra til økt fokus på bærekraft blant førstelinjeledere, og håper å kunne bidra med kunnskap om bærekraftsarbeid som ledere i norske kommuner kan dra nytte av.

1.2 Problemstilling

Denne masteroppgavens problemstilling er som følger:

«Hvordan arbeider førstelinjeledere i kommunal helsesektor med bærekraft, og hvilke forhold påvirker dette arbeidet?»

1.3 Bakgrunn for valg av tema

I det følgende vil jeg gjøre rede for undersøkelsens samfunnsmessige- og faglige relevans.

1.3.1 Samfunnsmessig relevans

Regjeringen ønsker at alle deler av samfunnet skal bidra til forsterket felles innsats for at Norge skal nå bærekraftsmålene innen 2030. Kommuner spiller en sentral rolle i å skape en bærekraftig samfunnsutvikling ettersom de har rollen som både tjenesteleverandører, eiendomsforvaltere, arbeidsgivere og innkjøpere (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 188-189). Kommunenes oppgaver har økt betydelig de senere årene. Samtidig har samfunnsutfordringene blitt mer komplekse, og det stilles økte krav til kommunesektoren både som tjenesteleverandør og utviklingsaktør (Meld. St. 30 (2019-2020)). Førstelinjeledere i kommunal helsesektor vil derfor være en sentral bidragsyter i arbeidet med å skape en bærekraftig samfunnsutvikling, og de spiller også en sentral rolle i å skape en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste til befolkningen.

I fremtiden vil behovet for helse- og omsorgstjenester øke. Dette medfører økt behov for helsepersonell og det vil være nødvendig å finne alternative utforminger av tjenestene. For å skape en mer bærekraftig helse- og omsorgstjeneste vil digitalisering, ny teknologi og innovasjon i videreutvikling av tjenestene være avgjørende. Bruk av velferdsteknologi vil kunne bidra til en mer bærekraftig utvikling gjennom å øke menneskers selvstendighet og mulighet til å delta og bidra i samfunnet. I tillegg vil det kunne bidra til å effektivisere helse- og omsorgstjenesten (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 36).

1.3.2 Faglig relevans

Arbeid med bærekraft er en sentral lederoppgave i dagens samfunn. Ledere spiller en viktig rolle i både utvikling og implementering av virksomheters bærekraftstrategi. Stadig flere virksomheter ser nytten av å jobbe mot økt bærekraft. Derfor legger stadig flere virksomheter bærekraftsmålene til grunn for sitt arbeid, og ønsker å rapportere på bærekraftsmålene (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 8-11). Kultur, ledelse og kompetanse for innovasjon er avgjørende for å tilrettelegge for nødvendig omstilling og endring i arbeidet med bærekraftsmålene (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 191). Kunnskap om hvordan førstelinjeledere i kommunal helsesektor arbeider med bærekraft, og hvilke forhold som

påvirker dette arbeidet vil derfor kunne være av relevans for ledere på ulike ledelsesnivåer i kommunal helsesektor.

1.4 Avgrensning

Denne masteroppgaven søker å besvare problemstillingen «Hvordan arbeider førstelinjeledere i kommunal helsesektor med bærekraft, og hvilke forhold påvirker dette arbeidet?».

Bærekraft er et stort og sammensatt tema. Denne undersøkelsen tar for seg førstelinjeledernes perspektiv på bærekraft, og det er deres forståelse av begrepet og hvordan dette passer inn i deres kontekst som ligger til grunn for hvordan bærekraft blir presentert i denne oppgaven. Som førstelinjeledere hadde deltakerne i denne undersøkelsen en relativt lokal tilnærming til bærekraft, som i stor grad omhandlet hvordan de kunne sikre en bærekraftig drift av avdelingen de ledet. Det er mange ulike forhold som påvirker hvordan og i hvilken grad førstelinjeledere arbeider med bærekraft. Denne oppgaven tar for seg de forhold som førstelinjelederne selv beskrev at påvirker deres arbeid med bærekraft, og jeg vil dermed ikke gå inn på andre forhold som også vil kunne være av relevans.

I denne undersøkelsen blir transformasjonsledelse presentert som en mulig egnet lederstil i førstelinjeledernes arbeid med bærekraft, da den har vist seg hensiktsmessig i organisasjoner som er i behov av endring, og når en har til hensikt å utvikle en visjon utover rene organisatoriske mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 429-430). Jeg vil ikke gå inn på andre lederstiler eller teori om lederatferd. Denne undersøkelsen omhandler hvordan førstelinjeledere arbeider med bærekraft. Andre lederperspektiver vil ikke bli presentert, selv om dette både kunne vært interessant og relevant.

Denne undersøkelsen er avgrenset til å omhandle førstelinjeledere i kommunal helsesektor, men vil ikke gå i dybden på rammene for kommunal helsesektor, eller vurdere denne opp mot andre sektorer.

1.5 Begrepsavklaring

Førstelinjleder: Ledere som arbeider et nivå over medarbeidere uten lederansvar (Hales, 2005, s. 473). Begrepene førstelinjleder og mellomleder benyttes til dels om hverandre i litteraturen, og har flere likhetstrekk. Begge lederrollene har minst en leder over seg og medarbeidere under seg. Det finnes ulike definisjoner på begge lederrollene, og mange av disse er passende for begge roller. I denne oppgaven vil det av den grunn benyttes litteratur som omhandler begge lederrollene, og begge begrep vil derfor benyttes i oppgaven.

Bærekraft: «Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (WCED, 1987).

Kommunal helsesektor: Kommunen er ansvarlig for utbygging, utforming og organisering av et forsvarlig og godt tjenestetilbud til hver enkelt som har behov for helse- og omsorgstjenester (Helse- og omsorgsdepartementet, 2022).

1.6 Oppgavens struktur og oppbygning

Denne masteroppgavens oppbygning og struktur består av følgende syv kapitler. I kapittel en blir oppgavens formål og problemstilling presentert. I kapittel to presenteres forskningsstatus og teoretiske perspektiver som anses relevante for å besvare oppgavens problemstilling. Videre i kapittel tre vil jeg gjøre rede for undersøkelsens metodiske tilnærming og design, samt drøfte aktuelle forskningsetiske perspektiver. I kapittel fire vil resultatene av masteroppgavens undersøkelse presenteres. I kapittel fem drøftes funnene fra undersøkelsen i lys av tidligere presentert teori og forskning. I kapittel seks presenteres masteroppgavens konklusjon, og avslutningsvis vil anbefalinger for videre forskning presenteres i kapittel syv.

2. Teori

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for relevante teoretiske perspektiver som vil bidra til å besvare denne oppgavens problemstilling «Hvordan førstelinjeledere i kommunal helsesektor arbeider med bærekraft, og hvilke forhold påvirker dette arbeidet?».

Teorien som presenteres i dette kapitlet er ment å gi studiens empiri mening, kontekst og forståelsesramme (Johannesen, 2016, s. 47).

Innledningsvis vil jeg gjøre rede for forskningsstatus og førstelinjelederens rolle i organisasjoner. Videre vil jeg presentere teori om bærekraft og deretter endringsledelse i et førstelinjelederperspektiv. Avslutningsvis vil jeg presentere teori om transformasjonsledelse, grønn transformasjonsledelse og verdier.

2.1 Forskningsstatus

For å innhente forskningsstatus på dette området har jeg benyttet databasene Academic Search Elite, Google Scholar, Oria og Idunn. Jeg benyttet følgende søkeord:

<i>Bærekraft</i>	<i>Ledelse</i>	<i>Kommunal helsesektor</i>
Sustainability	First line leader	Public health sector
Corporate social responsibility	Leadership	Municipal health sector
	Transformational leadership	
	Green transformational leadership	

Tabell 1, Søkeord

I søk etter tidligere forskning relatert til mitt tema har det vært vanskelig å finne forskning, både nasjonalt og internasjonalt, som omhandler førstelinjeleders arbeid med bærekraft. Forskingen på bærekraft og ledelse ser i hovedsak ut til å ut til å være rettet mot toppledelse. Det har også vært vanskelig å finne forskning på hvordan det arbeides med bærekraft i helsesektoren. I det følgende vil jeg presentere forskning som kan bidra til å belyse forskningsstatus opp mot studiens problemstilling.

Sroufe (2017, s. 321-322) undersøkte i sin studie hvordan ledere i organisasjoner arbeidet med bærekraft. Han fant at toppledelsen var avgjørende for virksomhetenes fokus på

bærekraft, men fant også at medarbeidernes engasjement er viktig. Ledelse, organisasjonens tradisjon for miljøvennlige praksiser og dens implementerte systemer for ivaretagelse av sosiale forhold ble funnet å være faktorer som fremmer bærekraft i organisasjoner. Disse interne driverne bidrar til motivasjon for endring i en bærekraftig retning. Studien viser at arbeid med bærekraft ble ansett som et endringsinitiativ og en mulighet for å endre prosesser, prestasjonsmåling og praksiser i organisasjonen. Ytre faktorer som fremmet organisasjoners bærekraft var lover og reguleringer, interessenter, kunder, organisasjonens miljøpåvirkning og rykte. Sroufe (2017, s. 323-327) påpeker viktigheten av ledere forstår at bærekraft er viktig for organisasjonen på lik linje som dens kjerneverdier og verdiskaping, og at bærekraftstrategien bør tilpasses organisasjonens behov. Å utarbeide en tilpasset definisjon og forståelse av begrepet vil kunne ha en positiv påvirkning på endringsledelse, organisasjonens prestasjoner og dens bærekraft. Å utarbeide bærekraftfokuserte mål vil bidra til at organisasjonen kan måle sin prestasjon når det kommer til bærekraft. Bærekraft er integrert i organisasjonen når det er en del av beslutningstakingen, verdiskapingen og en del av alle organisasjonsenheter, funksjoner og rapporteringssystemer. Integrering av bærekraft forutsetter at organisasjonens visjon og strategi er i tråd med deres bærekraftsmål (Sroufe, 2017, s. 323-327).

Engert og Baumgartner (2016, s. 828-831) undersøkte hvilke faktorer som bidro til suksessfull implementasjon av bærekraftstrategi i en organisasjon. I tillegg til at bærekraft bør være prioritert og integrert i organisasjonens strategi, fant de seks suksessfaktorer for implementering av bærekraftstrategi. 1) Suksessfull implementering av en bærekraftstrategi forutsetter at denne sammenfaller med strukturer, prosesser og strategier i organisasjonen. 2) De fant at det er viktig å ha en felles forståelse i organisasjonen om av hva bærekraft innebærer og en tydelig visjon for organisasjonens bærekraftsarbeid for at dette skal bli integrert i organisasjonskulturen. 3) Leders holdninger og verdier knyttet til bærekraft er avgjørende for å sikre vellykket implementering. Lederens verdier påvirker i stor grad strategivalg og forpliktelse til implementering av bærekraftstrategien. Lederne bør være både motivert for- og kjent med organisasjonens bærekraftstrategier slik at de kan opptre som rollemodeller for medarbeiderne. De fant også at det er fordelaktig om de som er ansvarlig for å implementere bærekraftstrategiene, også er delaktige i å utvikle disse.

4) Konkrete bærekraftsmål er avgjørende for å kontrollere måloppnåelse og implementering, og er et viktig ledervektøy. 5) Medarbeidernes motivasjon for og kunnskap om bærekraft hadde stor innvirkning på implementering av bærekraftstrategien. 6) Spesielt intern kommunikasjon relatert til utvikling og implementering av bærekraftstrategien ble funnet å være sentralt for å sikre en god implementering (Engert & Baumgartner, 2016, s. 828-831).

Eide et al. (2020) undersøkte i sin studie hvordan leders motivasjon for bærekraft og deres lederstil påvirket norske organisasjoners bærekraftsarbeid. De undersøkte sammenhengen mellom leders personlige engasjement for bærekraft, transformasjonsledelse med fokus på intellektuell stimulering rettet mot bærekraft og organisasjoners bærekraftstrategi. Studien viser at ledere spiller en viktig rolle for virksomheters strategiske bærekraftinnsats og at det var en sterk sammenheng mellom lederes personlige engasjement for bærekraft og virksomheters bærekraftstrategi- og praksiser. Studien viser at bærekraftstrategier som oftest besluttet av toppledelsen, men at den praktiske utformingen og gjennomføringen kan komme fra medarbeidere lenger ned i organisasjonen. De fant at arbeid med bærekraft i organisasjoner både kan være en prosess som er «top-down» og «bottom-up». Studien viser at transformasjonsledelse med fokus på intellektuell stimulering rettet mot bærekraft ser ut til å være en lederstil assosiert med organisasjoner som har utviklet en bærekraftstrategi (Eide et al., 2020).

I en norsk studie undersøkte Kokkonen (2022, s. 89-94) endringsagenters betydning for å realisere bærekraftsmål i en organisasjon. Endringsagenter er «individer som gjennom formelle organisasjonsroller og/eller personlig aktivisme forsøker å introdusere eller skape endring i et produkt, en prosess eller en metode innenfor en organisasjon» (Andersson og Bateman 2000, s 549, gjengitt i Kokkonen, 2022, s. 91-92). Endringsagentene i denne studien bestod av en toppleder, mellomledere og medarbeidere. Hun fant (s. 95-101) at endring mot bærekraft i en organisasjon er en sammensatt prosess, hvor endringsagenter spiller en sentral rolle. Endringsagentene er avgjørende for å implementere endringsintensjoner som er nødvendig for å realisere bærekraftstrategier. I studien fant hun tre faktorer som var avgjørende i disse endringsprosessene. 1) Læring og kunnskapsutvikling om bærekraft relatert til den faglige og organisatoriske konteksten var viktig for å få til endring. 2)

Kommunikasjon er en viktig faktor for å sikre at denne kunnskapen ble tatt i bruk i hele organisasjonen. Endringsagentene delte kunnskap om bærekraft, og hvorfor dette er viktig for organisasjonen. 3) Den tredje faktoren var motivasjon for bærekraft. Endringsagentene forsøkte å motivere andre til å interessere seg for og fokusere på bærekraft gjennom å gå foran som en rollemodell og å vise hvor interessant og viktig bærekraft er. Sterk interesse og tidligere kunnskap om bærekraft bidro til å lette dette motivasjonsarbeidet. Videre fant hun (s. 95-101) at begrensede ressurser, spesielt tid, utfordret endringsagentenes arbeid. Arbeidet med å realisere bærekraftsmålene kom i tillegg til deres andre arbeidsoppgaver. Videre ble lederstøtte i form av veiledning, utarbeidelse av målsettinger og strategier for bærekraft, og tildeling av nødvendige ressurser til bærekraftomstillingen beskrevet som viktig for endringsagentenes arbeid med å realisere organisasjonens bærekraftstrategi (Kokkonen, 2022, s. 95-101).

Chiarini og Vagnoni (2016) undersøkte sammenhengen mellom ledelse og implementering av miljøstandarder, blant annet ISO 14001, i offentlig helsesektor i Europa. De fant at det kun var et fåtall av offentlige helseorganisasjoner i Europa som hadde implementert en miljøstandard i organisasjonen. Undersøkelsen viste at ledelse, og forpliktelse og involvering av toppledelsen var avgjørende for implementeringen av miljøstandarder. Videre fant de at bærekraft må tilpasses organisasjonens kontekst. Organisasjoner som hadde implementert en miljøstandard hadde til felles at toppledelsen hadde forpliktet seg til miljøstandardene, og sørget for at det var tilgjengelige ressurser for å imøtekomme disse standardene. De fant også at i disse organisasjonene var fokus på miljø nært knyttet til organisasjonens øvrige strategiprosesser. Undersøkelsen viser at manglende implementering av slike miljøstandarder var relatert til enkelte lederegenskaper og manglende ytre press fra politiske ledere. Toppledere i europeisk helsesektor opplever i størst grad press på å sikre kvalitet i helsetjenestene og å redusere kostnader, fremfor press rettet mot ivaretagelse av miljø- og klima. Likevel fant de at de få virksomhetene som hadde implementert en miljøstandard viste at det er mulig å oppnå positive resultater i alle de tre dimensjonene i den triple bunnlinjen (Chiarini & Vagnoni, 2016).

Flere studier har sett på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og bedrifters samfunnsansvar. Du et al. (2013), Khan et al. (2018) og Alrowwad et al. (2017) undersøkte

sammenhengen mellom lederstil og bedrifters samfunnsansvar. Studiene fant en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og organisasjonens ivaretagelse av sitt samfunnsansvar. Du et al. (2013, s. 155) fant at organisasjoner som benytter transformasjonsledelse har større sannsynlighet for å ha innarbeidet praksiser for å ivareta sitt samfunnsansvar. Videre fant de (s. 165) at transformasjonsledelse er hensiktsmessig for å initiere og utvikle praksiser relatert til bedrifters samfunnsansvar, mens transaksjonsledelse er mest hensiktsmessig i implementeringsprosessen og for resultat- og måloppnåelse. Når det kommer til arbeid med organisasjoners samfunnsansvar anbefaler de derfor en kombinasjon av disse lederstilene (Du et al., 2013, s. 165). Khan et al. (2018, s. 1279) fant at transformasjonsledelse hadde positiv effekt på organisasjoners samfunnsansvar og innovasjon, og dermed også positiv påvirkning på organisasjonens resultat- og måloppnåelse generelt. Alrowwad et al. (2017, s. 211-212) fant i sin studie at transformasjonsledelse hadde god effekt på ivaretagelse av organisasjoners samfunnsansvar, men hadde mindre effekt direkte på måloppnåelse. Samtidig viser deres studie at det er en positiv sammenheng mellom organisasjoners ivaretagelse av sitt samfunnsansvar og deres måloppnåelse.

Forskningsstatus på dette området viser at transformasjonsledelse kan være en hensiktsmessig lederstil for ledere som søker å øke virksomheters bærekraft. Det vil derfor være interessant å undersøke hvorvidt førstelinjeledere benytter transformasjonsledelse i sitt arbeid med bærekraft. Studiene viser at leders motivasjon og personlige engasjement for bærekraft spiller en sentral rolle i deres arbeid med implementering av bærekraftstrategier i virksomheter. Jeg ønsker undersøkelse denne antakelsen, og å se om det er tilsvarende sammenheng mellom førstelinjelederens personlige engasjement for bærekraft og hvordan de som ledere arbeider med bærekraft.

Gjennomgangen av forskningsstatus på dette temaet har bidratt til utformingen av spørsmål i min intervjuguide.

2.2 Rollen som førstelinjeleder

Ledelse kan i følge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 405) defineres som en prosess mot et felles mål gjennom påvirkning av andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Ledelse i organisasjoner handler om å få medarbeiderne til å arbeide mot organisasjonens mål, motivere til økt ytelse og å oppnå trivsel i arbeidet. Aadland og Askeland (2017a, s. 16) beskriver ledelse som et relasjonelt samspill mellom leder, medarbeidere og omgivelsene. Videre skriver de at ledelse handler om prioritering av verdier og stimulering av mellommenneskelige relasjoner (Aadland & Askeland, 2017b, s. 78).

Førstelinjeledere kan defineres som ledere som arbeider et nivå over medarbeidere uten lederansvar (Hales, 2005, s. 473), og som ledere på det laveste mellomledernivået (Gjøsæther & Kyvik, 2018, s. 21). Kommunale mellomledere defineres av Baldersheim et al. (2021, s. 12) som «personer med et helhetlig ansvar for drift av en kommunal frontlinjetjeneste». Dette innebærer at lederen arbeider under høyere administrative og politiske beslutningsnivåer, og har medarbeidere under seg som lederen er avhengig av for å kunne gjennomføre sitt oppdrag. Videre skriver de (s. 45) at den kommunale mellomlederen er forbindelsen mellom kommunens strategiske ledelse og de øvrige ansatte som arbeider direkte med å utøve de besluttede strategiene. Lederen skal sikre at strategier omgjøres til konkrete mål som nås gjennom målrettet handling. Mellomlederens handlingsrom er basert på det formelle handlingsgrunnlaget de er tildelt, det vil si fullmakter gjennom delegasjonsreglementet, og hvordan de styres og kontrolleres av overordnede organer gjennom rapportering og tilbakemelding (Baldersheim et al., 2021, s. 45). Førstelinjelederens handlingsrom påvirkes av budsjettammer og begrenset makt og myndighet (Gjøsæther & Kyvik, 2018, s. 27).

Førstelinjeledere har et bredt spekter av arbeids- og ansvarsområder. Førstelinjeledere rapporterer til ledelse på et høyere nivå, og har budsjett- og personalansvar ved egen avdeling. Førstelinjeledere forventes å skulle iverksette endringsintensjoner, som oftest er besluttet av toppledelsen, til ny praksis innenfor sitt ansvarsområde. En slik endringsprosess forventes å finne sted parallelt med at den daglige driften ivaretas og opprettholdes. Arbeidshverdagen til førstelinjeledere er ofte preget av tidspress og prioritering av oppgaver (Gjøsæther & Kyvik, 2018, s. 22-25).

Mellomledere vil på grunn av sin posisjon i organisasjonen kunne oppleve krysspress og motstridende krav og forventninger (Meyer & Stensaker, 2011, s. 110) mellom de ansattes behov for trygghet i jobben på den ene siden, og toppledelsens krav til resultater og effektivitet på den andre siden. Dette vil kunne oppleves som stressende og emosjonelt krevende (Jacobsen, 2019, s. 47).

Rollen som førstelinjeleder er sammensatt, og er preget av et bredt ansvarsområde kombinert med begrenset myndighet og handlingsrom. På grunn av sin rolle og plass i organisasjonen opplever førstelinjeledere ofte å havne i en skvis mellom motstridene krav og forventninger. I dette prosjektet ønsker jeg å undersøke hvordan førstelinjelederens arbeider med bærekraft, hvorvidt dette arbeidet påvirkes av deres handlingsrom, og om de opplever krysspress relatert til bærekraftsarbeidet.

2.3 Bærekraft

FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. FNs bærekraftsmål består av 17 mål og 169 delmål som skal bidra til en felles global retning for land, næringsliv og sivilsamfunn (FN-sambandet, 2023). Bærekraftig utvikling handler om tre dimensjoner: klima og miljø, økonomi og sosiale forhold, og det er sammenhengen mellom disse som avgjør om noe er bærekraftig (FN-sambandet, 2021).

I «Mål med mening - Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030» (Meld. St. 40 (2020-2021)) presiseres det at arbeidslivets parter er avgjørende i omstillingen mot et mer bærekraftig samfunn. Det er inngått en samarbeidsavtale mellom kommunal- og moderniseringsdepartementet, KS og hovedsammenslutningene i kommunesektoren om å utvikle en felles forståelse av hva bærekraftsmålene innebærer for fylkeskommuner og kommuner, samt hvordan disse kan operasjonaliseres slik at de imøtekommer utfordringene nasjonalt, regionalt og lokalt (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 188-189).

Bærekraft i forretningsammenheng innebærer at virksomheten må være lønnsom, uten at det går på bekostning av hensynet til miljø og samfunn. Et begrep som ofte brukes for å beskrive dette er den triple bunnlinjen, som tar utgangspunkt i at virksomheter har en

målsetning utover økonomisk lønnsomhet, hvor påvirkning på miljø og samfunn også er sentralt (Carson & Skauge, 2019, s. 126). Den triple bunnlinjen kan beskrives som en operasjonalisering av begrepet bærekraft, hvor en virksomhets resultater måles i henhold til økonomi, miljø og sosiale forhold. En virksomhet anses som bærekraftig når den i tillegg til å ta ansvar for egen økonomi, også tar ansvar for hvordan den påvirker miljø og mennesker (Carson & Skauge, 2019, s. 135-136).

Samfunnsansvar defineres i «Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi» (Meld. St. 10 (2008-2009)) som at bedrifter «integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til interessenter. Samfunnsansvar omhandler hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer». Aadland (2020, s. 100-101) skriver at samfunnsansvar handler om at bedrifter har ansvar for mer enn inntjening. De har også et etiske ansvar for mennesker, samfunn og miljø.

Bærekraft er et omfattende og sammensatt tema. Det er en forutsetning og en klar forventning fra myndighetene om at alle deler av samfunnet skal bidra til å nå bærekraftsmålene. Dette innebærer at alle virksomheter, også kommunal helsesektor, må jobbe aktivt med å løse sitt samfunnsoppdrag på en slik måte at det ivaretar deres ansvar for økonomi, klima- og miljø, og sosiale forhold. I dette prosjektet ønsker jeg å undersøke hvordan førstelinjeledere i kommunal helsesektor arbeider med bærekraft. Det er interessant å undersøke hvordan bærekraftsarbeidet i norske kommuner foregår i praksis, fremfor hva som er beskrevet i overordnede strategier og planer.

2.4 Endringsledelse

Organisasjoner har i de senere årene opplevd store endringer i form av nye forpliktelser, etiske standarder og mål. Deres omdømme og langsiktige overlevelse avhenger av tilpasning til disse nye idealene, som innebærer ivaretagelse av bærekraft og samfunnsansvar. Både private og offentlige virksomheter forventes å imøtekomme disse nye målene og idealene (Aadland, 2020, s. 96). Arbeid med bærekraft i organisasjoner vil kunne medføre behov for endring i forhold til hvordan organisasjoner arbeider, og hvilke mål og verdier som legges til grunn for deres arbeid.

«Endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 373). Det er vanlig å skille mellom holdningsorienterte- og rolleorienterte endringer. Mens holdningsorienterte endringer dreier seg om endring av holdninger og verdier, handler rolleorienterte endringer om å endre arbeidsflyt, prosedyrer og ansvarsområder (Yukl, 2019, s. 272). En av de første teoriene om endringsprosesser, «Force-field-modellen», ble utarbeidet av Kurt Lewin (1951, gjengitt av Yukl, 2019, s. 270). Denne modellen deler endring inn i tre faser: oppløsning, endring og reetablering. Alle fasene er viktige for en vellykket endringsprosess. I oppløsningsfasen konstateres behovet for endring, deretter utarbeides nye praksiser i endringsfasen. I den siste fasen, reetableringsfasen, blir de nye praksisene etablert og innarbeidet. (Yukl, 2019, s. 270).

Det er oftest toppledelsen som gjennomfører større endringer i en organisasjon, men ethvert medlem i en organisasjon kan iverksette endring eller bidra til et godt resultat (Yukl, 2019, s. 267). Førstelinjeledere tar ofte ikke del i beslutninger om endringer, men på grunn av sin posisjon i organisasjonen (Gjørøther & Kyvik, 2018, s. 25) utgjør de en sentral rolle når det kommer til å iverksette endringsintensjoner som er besluttet av toppledelsen (Meyer & Stensaker, 2011, s. 109). Førstelinjelederen har innsikt som kan bidra til at overordnede endringsmål tilpasses den daglige driften av virksomheten, og har forutsetning for å kommunisere endringer til de øvrige medarbeiderne i organisasjonen på en slik måte at det fremstår meningsfullt (Gjørøther & Kyvik, 2018, s. 25). Vel så viktig er det at lederen kommuniserer til ledelsen over, slik at strategier og endringer kan tilpasses den virkelighet som befinner seg lenger nede i organisasjonen (Hope, 2015, s. 86)

En vellykket organisasjonsendring forutsetter støtte fra toppledelsen, som må sikre nødvendig ressurser og tilrettelegge for gjennomføring av endringen (Yukl, 2019, s. 288). God kommunikasjon mellom ledernivåene er avgjørende for at førstelinjeleder skal få tilstrekkelig innsikt og eierskap til endringsintensjonen, og for å sikre en vellykket implementering av endringsintensjon. Manglende kommunikasjon og støtte fra toppledelsen har vist seg å hemme førstelinjelederens endringsarbeid (Gjørøther & Kyvik, 2018, s. 26-28). En forutsetning for god implementering er at mellomlederen faktisk får med seg endringsintensjonen og handler i tråd med denne (Hope, 2015, s. 86).

Førstelinjeledere opplever ofte et krysspress mellom drift og endring ettersom det er tid- og ressurskrevende å opprettholde daglig drift parallelt med implementering av endringsintensjoner (Gjøsæther & Kyvik, 2018, s. 25-26; Meyer & Stensaker, 2011, s. 110).

Arbeid med bærekraft vil medføre behov for endringer i organisasjoner.

Organisasjonsendringer besluttes ofte av toppledelsen, mens den praktiske implementeringen gjennomføres av førstelinjeledere. I dette prosjektet ønsker jeg å undersøke hvordan førstelinjeledere arbeider med bærekraft, og hvilke erfaringer er de hadde med endringsarbeid relatert til bærekraft.

2.5 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en variant av verdibasert ledelse som fungerer godt i organisasjoner som befinner seg innenfor dynamiske rammer eller som er i behov av endring. Denne lederstilen har vist seg å bidra til økt tilfredshet og vilje til ytelse blant medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 429-430). Transformasjonsledelse består av følgende fire elementer: idealisert innflytelse, inspirasjon, intellektuell stimulering og individuell tilpasning (Bass & Riggio, 2006, gjengitt fra McCleskey, 2014, s. 120). Ledelse gjennom idealisert innflytelse og inspirasjon handler om å motivere medarbeiderne til å yte utover egeninteresse gjennom å være en karismatisk og inspirerende rollemodell med en visjon for fremtiden, som viser beslutsomhet og selvsikkerhet, og som medarbeidere ønsker å identifisere seg med (Bass, 1999, s. 11). Intellektuelt stimulerende ledere viser medarbeiderne nye måter å løse utfordringer på, oppmuntrer til å se utfordringer som problemer som kan løses, og å vektlegge fornuftige løsninger (Bass, 2019, s. 130). Individuell tilpasning handler i om å hensynta medarbeidernes utviklingsbehov, og sørge for individuell veiledning og støtte. Lederen delegerer oppgaver som gir medarbeidere utviklingsmuligheter (Bass, 1999, s. 11).

Transformasjonsledelse handler om å utvikle en visjon utover rene organisatoriske mål som lønnsomhet og utvikling, mot noe man har til hensikt å forbedre. Verdier som rettferdighet, ansvar og frihet står ofte sentralt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 430). Videre er hensikten å øke medarbeidernes ambisjon, bevissthet rundt måloppnåelse, selvrealisering og å handle til det beste for andre, organisasjonen og samfunnet (Bass, 1999, s. 11).

Mellomledere har på grunn av sin rolle og plass i organisasjonen mindre rom for å utøve transformasjonsledelse enn toppledere. Handlingsrommet til ledere antas å øke med stillingsnivået. Toppledere har ansvar for hele organisasjonen og har dermed større mulighet for å skape inspirerende visjoner, gi medarbeiderne intellektuell stimulans gjennom å stille utfordrende spørsmål, og å inspirere andre gjennom sine handlinger enn ledere på lavere nivåer (Jacobsen, 2019, s. 51).

Transformasjonsledelse har vist seg å være en hensiktsmessig lederstil i virksomheters arbeid med å implementere bærekraftstrategier (Eide et al., 2020). I denne undersøkelsen ønsker jeg å undersøke hvordan førstelinjeledere arbeider med bærekraft, og det er derfor interessant å se om transformasjonsledelse benyttes i dette arbeidet. På tross av førstelinjeledere kan ha begrenset mulighet til å utøve transformasjonsledelse (Jacobsen, 2019, s. 51), anser jeg det likevel relevant og interessant å undersøke sammenhengen mellom transformasjonsledelse og bærekraftsarbeid ut fra et førstelinjelederperspektiv.

2.5.1 Grønn transformasjonsledelse

Grønn transformasjonsledelse er ledelsesatferd som motiverer medarbeidere til å oppnå miljømål og inspirerer de til å prestere utover hva som er forventet når det kommer til miljørelaterte forhold (Chen & Chang, 2013, s. 109). Et annet begrep er miljø-spesifikk transformasjonsledelse, som er en gren av transformasjonsledelse som handler om lederatferd som oppmuntrer til miljøvennlige initiativer (Robertson & Barling, 2013, s. 177). Tosun et al. (2022) hevder at grønn transformasjonsledelse ikke kun handler om miljø, men også om bedriftens samfunnsansvar, og viser til Chen og Chang (2013, s. 108) som skriver at bedrifter bør anse ivaretagelse av miljø som en del av deres samfunnsansvar.

De fire elementene i transformasjonsledelse er i følge Robertson og Barling (2013, s. 178) et godt verktøy for ledere som ønsker å påvirke organisasjoners arbeid med miljø i et bærekraftperspektiv. De skriver at lederen gjennom idealisert påvirkning kan være rollemodell ved å gjøre hva som er rett, fremfor kun hva som er forventet. Gjennom en moralsk forpliktelse til det kollektive gode, kan lederen som rollemodell oppmuntre til handlinger som er fordelaktige for miljøet. Lederen kan inspirere og motivere medarbeiderne til å handle utover sin egeninteresse, til det beste for miljøet. Intellektuelt

stimulerende ledere kan oppmuntre medarbeiderne til å være miljøbevisste, stille spørsmål ved både egen og organisasjonens miljøpraksiser, og til å ha en innovativ tilnærming i møte med utfordringer relatert til miljø og klima. Gjennom individuell tilpasning viser lederen omtanke, og hjelper medarbeiderne å utvikle sitt potensiale. På denne måten skaper lederen gode relasjoner til medarbeiderne, og kan overføre sine verdier, påvirke deres atferd og stille spørsmål ved deres antakelser og prioriteringer. Grønn transformasjonsledelse kan bidra til at lederen, gjennom sitt forhold til medarbeiderne, kan påvirke og oppmuntre til miljøbevissthet på arbeidsplassen (Robertson & Barling, 2013, s. 178).

Grønn transformasjonsledelse har vist seg å ha en positiv innvirkning på virksomheters arbeid med bærekraft og grønn innovasjon (Abu Elnasr et al., 2022; Chen & Chang, 2013; Robertson & Barling, 2013). Transformasjonsledelse med fokus på intellektuell stimulering ser ut til å ha stor effekt på virksomheters bærekraftsarbeid (Eide et al., 2020)

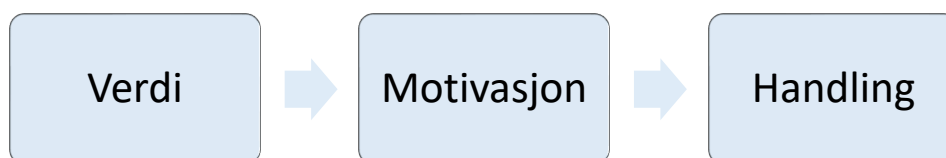
I dette prosjektet ønsker jeg å undersøke hvordan førstelinjeledere arbeider med bærekraft, og hvorvidt transformasjonsledelse benyttes i dette arbeidet. Transformasjonsledelse og grønn transformasjonsledelse består av de samme prinsippene, og skiller kun hva lederen fokuserer på i sin utøvelse av transformasjonsledelse. Mens transformasjonsledelse handler om endringsledelse generelt, handler grønn transformasjonsledelse om endring relatert til ivaretagelse av miljø- og klima. Begge lederstiler antas å kunne ha overføringsverdi til bærekraft, og begge benyttes i denne oppgaven.

2.6 Verdier

Den som først presiserte viktigheten av verdier i organisasjoner var Philip Selznick som hevdet at ledelse i hovedsak handlet om å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 427-429). Verdibegrepet er nært knyttet opp mot etikk og moral. Gjennom å beskrive ønsket praksis og fungere som rettleidende idealer og overordnede mål belyser verdier hva som er godt og galt. «Verdier danner intensjonsgrunnlaget for handling, skaper retning for handling, og utgjør intensjonsgrunnlag i vurdering av handling» (Askeland & Aadland, 2017, s. 28). Man kan skille mellom verdier-for-praksis og verdier-i-praksis. Verdier-for-praksis kan være forhåndsdefinerte organisasjonsverdier som skal sørge for god praksis, såkalte kjerneverdier. Verdiene påvirker da handling. Verdier-i-praksis derimot, tar først utgangspunkt i enkelthandlinger og for så å

reflektere over hvilke verdier som lå til grunn for den aktuelle handlingen (Askeland & Aadland, 2017, s. 43-45).

Organisasjonskulturen er et resultat av de verdier og normer som finnes i organisasjonen (Aadland, 2020, s. 27). Organisasjonens verdiforståelse bør være avklart og godt kommunisert til medarbeiderne. Det bør være sammenheng mellom verdier og handlinger innad i organisasjonen (Askeland & Aadland, 2017, s. 27). Løvaas (2019, s. 234) skriver om sammenhengen mellom verdier og handlinger. Våre verdier påvirker vår motivasjon, som igjen er det som ligger til grunn for våre handlingsvalg.



Figur 1, «Koblingen mellom verdi og handling» (Løvaas, 2019, s. 234)

Man kan skille mellom individuelle, organisatoriske og profesjonelle verdier. Individuelle verdier påvirker våre holdninger og handlinger gjennom å sette idealer og mål for atferd som man søker å oppnå. På denne måten kan verdier påvirke vår motivasjon og bidra til handling i tråd med vårt verdigrunnlag (Løvaas, 2019, s. 234-235). Organisasjoners kjerneverdier innføres og praktiseres av ledelsen for å skape identitet, effektivitet og kvalitet. Disse er ofte forbundet med organisasjonens mål, visjon og strategi (Kirkhaug, 2021, s. 28).

Verdikongruens oppstår når det er samsvar mellom individuelle- og organisatoriske verdier, og vil kunne ha en positiv påvirkning på medarbeiderens motivasjon på arbeidsplassen (Løvaas, 2019, s. 235).

«En verdikonflikt oppstår når det er grunnleggende uenighet om hva som er rett og galt, viktig og uviktig, moralsk og umoralsk» (Kirkhaug, 2021, s. 128). Verdikonflikter kan oppstå innad i en organisasjon, og er ofte relatert til arbeidsforhold og ressursbruk. Typiske konflikter i denne sammenheng omhandler verdispennet mellom ivaretagelse og utnytting, eller effektivitet og kvalitet (Kirkhaug, 2021, s. 129). Når det oppstår konflikter mellom personers egen verdier eller mellom egne verdier og organisasjonens verdier, oppstår det en

intrapersonell konflikt (Rizzo, 1970, gjengitt i Kirkhaug, 2021, s. 130). Slike konflikter oppstår når ulike verdier krever ulike holdninger og handlinger hos en person. Når det oppstår verdikonflikter vil det kunne være nyttig å hierarkisere verdiene som enten kjerneverdier, det vil si verdier som ansees som viktigst i samfunnet, organisasjonen og blant enkeltpersoner, eller periferiverdier, det vil si verdier av lavere prioritet og som det er mindre enighet om (Kirkhaug, 2021, s. 130-131).

Innføringen av New Public Management i 1990-årene medførte at offentlig sektor endret hovedfokus fra kvalitet og velferd til økt fokus på effektivitet og økonomistyring (Aadland, 2020, s. 19). Nye forpliktelser, etiske standarder og mål har bidratt til at stadig flere organisasjoner har endret retning de senere årene. Det stilles stadig høyere forventninger til virksomheter når det kommer til verdier, mål og idealer, og det stilles økende krav til rapportering av samfunnsansvar, miljøbelastning og bærekraftsmål hos både private- og offentlige virksomheter. Realiteten er likevel at ideelle målsettinger i størst grad ser ut til å implementeres i virksomhetenes skriftlige dokumenter, mens den praktiske implementeringen ofte nedprioriteres (Aadland, 2020, s. 96-100). Organisasjonsetisk refleksjon kan bidra til å sikre at idealer og mål ikke kun rapporteres og nedfelles i dokumenter, men også nedfelles i konkrete tiltak i praksis (Aadland, 2020, s. 107).

Et institusjonelt eller verdibasert perspektiv på ledelse handler i følge Philip Selznick (1949 og 1957, gjengitt av Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 427-429) om at lederen må formulere, fremme og beskytte verdier, samt sikre at organisasjonen passer inn i de større institusjonelle omgivelsene den er en del av. For å oppnå nødvendig tillit fra omgivelsene må organisasjonens verdigrunnlag sammenfalle med gjeldene normer, og organisasjonens struktur, arbeidsforhold og strategi må være i tråd med hva som er allment akseptert (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 427-429).

Verdier og mål henger tett sammen, og kan ofte bli tolket som å være det samme. Særlig gjelder dette terminalverdier, det vil si ideelle tilstander som ønskes oppnådd, blir forvekslet med mål. Mens verdier er retningsgivende for holdninger og atferd, og gir uttrykk for en ønsket tilstand eller fremtid, er mål derimot en konkret beskrivelse av en tilstand på et gitt tidspunkt i en prosess eller i fremtiden. Mål og verdier er avhengige av hverandre. På den

ene siden kan mål være en betingelse for verdier ved at organisasjonens mål angir hvilke verdier som er relevante å bruke, men på den andre siden kan verdier bidra til å oppnå mål, da mål i seg selv ikke angir fremgangsmåte eller virkemidler (Kirkhaug, 2021, s. 39-40).

Effektiv endringsledelse baserer seg på verdidrevne handlinger. Det er dermed fordelaktig at lederen har et stort engasjement for endringsintensjonen (Dunphy et al., 2007, s. 300).

Lederens individuelle verdier vil påvirke deres beslutningstaking i virksomheten (Ladegård & Vabo, 2011, s. 27). Strategivalg og forpliktelse til implementering av bærekraftstrategien påvirkes i stor grad av lederens verdier. Lederens holdninger og verdier knyttet til bærekraft er dermed avgjørende for å sikre vellykket implementering av bærekraftstrategier i virksomheter (Engert & Baumgartner, 2016, s. 829).

Verdier påvirker vår motivasjon, og ligger ofte til grunn for våre handlinger og valg.

Motstridende verdier kan medføre at det oppstår en verdikonflikt. Lederens verdier knyttet til bærekraft har vist seg å påvirke organisasjoners bærekraftsarbeid.

Denne masteroppgavens problemstilling er «Hvordan arbeider førstelinjeledere med bærekraft, og hvilke forhold påvirker dette arbeidet?». Førstelinjelederens verdier vil påvirke deres bærekraftsarbeid, og derfor vil verdiperspektivet være relevant for å besvare denne oppgavens problemstilling.

3 Metode

I det følgende kapitlet redegjør jeg for mine valg for datainnsamling og analyse. Denne studiens hensikt er å besvare problemstillingen «Hvordan arbeider førstelinjeledere i kommunal helsesektor med bærekraft, og hvilke forhold påvirker dette arbeidet?». For å undersøke dette har jeg valgt kvalitativ tilnærming og semistrukturerte intervjuer som metode for datainnsamling.

Det legges som forutsetning at faglige metodebegreper er kjent for leser da jeg ikke redegjør for slike i særlig grad, men heller gjør rede for mine valg og vurderinger. I det følgende vil jeg presentere valg av metode, utvalg av informanter, gjennomføring av undersøkelsen og analyse av datainnsamlingen. Videre vil jeg redegjøre for min forforståelse, oppgavens pålitelighet og overførbarhet samt forskningsetiske aspekter.

3.1. Valg av metode

3.1.1 Kvalitativ metode

Denne studien har til hensikt å undersøke hvordan førstelinjeledere i kommunal helsesektor arbeider med bærekraft, og hvilke forhold som påvirker dette arbeidet. Etersom jeg ønsket å få en dypere innsikt i ledernes egne erfaringer knyttet til bærekraftsarbeid, har jeg valgt en kvalitativ tilnærming i denne studien. Kvalitativ metode er formålstjenlig når vi ønsker detaljert og utfyllende informasjon om det som studeres (Johannessen et al., 2016, s. 28). Gjennom individuelle dybdeintervjuer, som er en egnet metode for å innhente fyldige og detaljerte beskrivelser av informantenes subjektive erfaringer og refleksjoner (Johannessen et al., 2016, s. 144), ønsket jeg å finne utdypende informasjon om hvordan førstelinjelederne selv opplever sitt arbeids- og ansvarsområde relatert til bærekraft, og hvilke forhold de opplever at påvirker dette arbeidet.

For å besvare oppgavens problemstilling har jeg valgt en abduktiv tilnærming, som befinner seg mellom induksjon og deduksjon. I en abduktiv tilnærming utvikles teorien på bakgrunn av analysen, samtidig som dataene tolkes i lys av eksisterende teori (Thagaard, 2018, s. 184). En abduktiv tilnærming vil være hensiktsmessig for å besvare oppgavens problemstilling fordi jeg gjennom å analysere mine data vil kunne bidra til ny kunnskap, samtidig som jeg

gjennom å tolke mine data i lys av eksisterende kunnskap, vil kunne bygge videre på denne og bidra til økt kunnskap om førstelinjeleders bærekraftsarbeid. En slik tilnærming gir også rom for en mer dynamisk prosess enn hva deduksjon og induksjon gjør, og vurderes derfor å være egnet til å besvare oppgavens problemstilling. Min bakenforliggende kjennskap til temaet vil på den ene siden kunne bidra til at jeg blir mindre objektiv i analyseprosessen. Således kan metoden vurderes å være mindre hensiktsmessig, og det forutsetter at jeg er dette bevisst underveis i prosessen. På den andre siden vil min kjennskap til temaet kunne bidra til at jeg ser sider som andre, som ikke har denne kjennskapen, muligens ikke ville sett eller vektlagt på samme måte.

I prosessen med å innhente og analysere data har jeg hatt til hensikt å legge min forforståelse til side, og la dataene jeg innhentet gjennom intervjuene være førende for valg av teoretiske perspektiver for denne oppgaven. Likevel vil jeg påstå at det ikke er mulig å opptre helt objektivt i en slik prosess. En abduktiv tilnærming har derfor vært benyttet i dette arbeidet. Mine egne erfaringer som førstelinjeleder, teoretisk kunnskap om ledelse som jeg har tilegnet meg gjennom studiet, og min egen kunnskap om bærekraft har påvirket hvordan jeg har arbeidet med datainnsamling og analyse i dette prosjektet. Jeg ønsket å stille åpne spørsmål rundt min tematikk, men valgte likevel ut noen fokusområder som jeg anså som sentrale for å besvare problemstillingen, og utarbeidet en intervjuguide på bakgrunn av disse. I det videre arbeidet med å analysere mine data har informantenes utsagn vært førende for min tolkning og forståelse av meningsinnholdet. Jeg har i denne prosessen vært bevisst på å legge min forforståelse til side, slik at denne i minst mulig grad påvirket dette arbeidet, blant annet gjennom å tolke dataene og utarbeide mine funn før jeg startet med oppgavens teoridel, med den hensikt å la mine funn være førende for valg av teoretiske perspektiver. Problemstillingen har bidratt til å påvirke valg av teori og metode (Johannessen et al., 2016, s. 54).

Med utgangspunkt i ledernes egne erfaringer, søker jeg gjennom denne studien å undersøke hvordan førstelinjeledere i kommunal helsesektor arbeider med bærekraft, og hvilke forhold som påvirker dette arbeidet. Oppgavens hensikt er dermed å avdekke ledernes subjektive erfaringer, refleksjoner og holdninger rundt temaet, fremfor målbare størrelser eller overordnede strategier i forhold til bærekraft. Kvalitativ metode gjennom semistrukturerte

intervjuer og en abduktiv tilnærming vurderes å være hensiktsmessig for å besvare oppgavens problemstilling.

3.1.2. Fenomenologi

I denne studien har jeg valgt en fenomenologisk tilnærming fordi jeg ønsker innsikt i hvordan førstelinjelederne selv erfarer sitt arbeid med bærekraft. «Fenomenologi handler om å undersøke og beskrive mennesker og deres subjektive erfaring med og forståelse av et fenomen» (Johannessen et al., 2016, s. 78). Dette prosjektet har til hensikt å undersøke fenomenet *bærekraftsarbeid* gjennom et førstelinjelederperspektiv.

I arbeidet med å analysere datamaterialet har jeg forsøkt å tolke og forstå meningsinnholdet i informantenes beskrivelser og perspektiver, og på denne måten få innsikt i hvordan de som førstelinjeledere selv erfarer å arbeide med bærekraft, og hvilke forhold de opplever at påvirker dette arbeidet. Gjennom å innhente førstelinjeledernes egne erfaringer søker jeg å få førstehåndsinformasjon om hvordan de selv opplever sitt bærekraftsarbeid. Jeg vil anta at førstelinjelederne selv er de som har best forutsetning til å besvare hvordan de arbeider med bærekraft i praksis og hvilke forhold de opplever at påvirker dette arbeidet. På denne måten vil jeg kunne få innsikt i hva som faktisk er praksis, fremfor hva som er beskrevet i virksomhetenes bærekraftstrategier.

3.2. Semistrukturerte individuelle intervjuer

I denne studien ønsket jeg å undersøke hvordan førstelinjeledere i kommunal helsesektor arbeider med bærekraft, og hvilke faktorer som påvirker dette arbeidet. På tross av at tematikken for intervjuene ikke var av sensitiv eller personlig karakter, valgte jeg å gjennomføre individuelle intervjuer for sikre at jeg i størst mulig grad fikk innhentet informantenes personlige erfaringer og perspektiver, og sikret at informantene ikke ble påvirket av hverandres svar. I tillegg til å unngå at noen skiller seg ut i negativ forstand i en gruppe (Johannessen et al., 2016, s. 144). Dette medførte at intervjuene fikk noe ulikt fokus ettersom informantene hadde varierende erfaringer, perspektiver og fokusområder.

Jeg valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer ettersom disse tar utgangspunkt i en overordnet intervjuguide, men spørsmål, tema og rekkefølge vil kunne variere (Johannessen

et al., 2016, s. 146). Dette bidro til å strukturere intervjuene og sikre at jeg fikk belyst alle temaene jeg ønsket underveis, samtidig som det ga informantene anledning til, å i større grad, fritt kunne dele sine egne erfaringer og refleksjoner. Dermed kunne jeg tilpasse rekkefølgen og stille oppfølgings spørsmål underveis. Å gjennomføre semistrukturerte intervjuer medførte at samtalen med informantene ble noe friere enn om jeg hadde valgt en mer strukturert form, noe som opplevdes som et mer naturlig og riktig valg for meg som uerfaren intervjuforsker.

3.2.1. Intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av problemstillingen (Johannessen et al., 2016, s. 147). De to hovedtemaene for intervjuguiden ble definert som «bærekraft» og «førstelinjelerollen», med tilhørende spørsmål til hvert hovedtema. I tillegg ble det utarbeidet en innledningsdel som skulle bidra til å skape en hyggelig og trygg atmosfære for intervjuet og gi anledning til å bli litt kjent, og en avslutningsdel hvor informantene fikk anledning til å stille spørsmål eller utdype ytterligere.

Jeg gjennomførte først et prøveintervju med en kollega. På bakgrunn av dette ble intervjuguiden noe justert. Jeg valgte blant annet med å fjerne spørsmålet «Hva skal til for at du som førstelinjeler skal kunne sikre at virksomheten når sine bærekraftsmål?», da dette ble vurdert å være for likt spørsmålet «Hvilke faktorer opplever du at fremmer ditt arbeid med bærekraft?», i tillegg til å være litt på siden av hva jeg ønsket å undersøke. Jeg endret også litt på ordlyden i enkelte av spørsmålene slik at intervjuene skulle flyte bedre. Å lytte til opptaket etter at prøveintervjuet ga meg nyttig innsikt i dialogen og flyten i intervjuet samt hvordan jeg fremstod i rollen som intervjuer, da dette var noe jeg ikke hadde erfaring med fra tidligere. Gjennomføring av prøveintervjuet bidro til at jeg ble bedre kjent med intervjuguiden, og tryggere på hvordan gjennomføre et intervju i praksis.

3.3. Utvalg av studieenhet og informanter

I det følgende vil jeg gjøre rede for strategisk utvalg, inklusjonskriterier og rekrutteringsprosessen.

3.3.1. Strategisk utvalg

Ettersom kvalitative studier som oftest har et begrenset antall informanter er strategisk utvelgelse nødvendig for å sikre at analysen kan bidra til å besvare problemstillingen. Dette innebærer å systematisk rekruttere personer som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er relevante i forhold til problemstillingen. Utvalget bør være av en slik størrelse at ulike sider av problemstillingen kan belyses (Kruzel, 1999, gjengitt i Johannessen et al., 2016, s. 112). I kvalitativ forskning vil det oppstå et metningspunkt hvor det å intervju flere informanter trolig ikke vil tilføre ny informasjon (Johannessen et al., 2016, s. 112). I denne undersøkelsen ble det vurdert hensiktsmessig å intervju 6-8 informanter med tanke på praktisk gjennomføring i henhold til masteroppgavens begrensinger hva gjelder tid og omfang. Etter å ha gjennomført 6 intervjuer vurderte jeg at det fortsatt var hensiktsmessig å gjennomføre flere intervjuer ettersom jeg på daværende tidspunkt ikke opplevde å være ved metningspunktet. Det mange likhetstrekk blant informantenes svar, men likevel opplevde jeg at de belyste ulike sider av problemstillingen ved at de hadde ulike erfaringer, perspektiver og fokusområder. Derfor valgte jeg å gjennomføre ytterligere to intervjuer slik at det totalt ble 8 informanter som deltok i undersøkelsen. De to siste intervjuene bidro i liten grad med nye perspektiver, og jeg opplevde at jeg hadde nådd metningspunktet for ny kunnskap.

I denne studien ønsket jeg å undersøke hvordan førstelinjeledere i kommunal helsesektor arbeider med bærekraft, og hvilke forhold som påvirker dette arbeidet. Av praktiske årsaker var det naturlig å rekruttere førstelinjeledere i nærliggende kommuner. Jeg ønsket å rekruttere informanter fra ulike fagområder innen kommunal helsesektor og fra ulike kommuner for å sikre at funnene i størst mulig grad var representative for førstelinjeledere i kommunal helsesektor. Det ble totalt gjennomført 8 intervjuer med informanter fra 4 ulike kommuner.

3.3.2 Inklusjonskriterier

Studiens hensikt er å undersøke hvordan førstelinjeledere i kommunal helsesektor arbeider med bærekraft. Studiens inklusjonskriterier var derfor at informantene arbeidet som førstelinjeledere i kommunal helsesektor, og at de hadde arbeidssted i ulike kommuner. I tillegg var det krav at jeg som forsker ikke hadde kjennskap til informantene fra før av, hverken privat eller i jobbsammenheng. På denne måten sikret jeg at min relasjon til informantene ikke påvirket min tolkning av funnene, og det var lettere for meg å være objektiv i møte med informantene når jeg ikke hadde kjennskap til dem eller deres arbeidsted fra før av.

Informantene arbeidet innenfor ulike fagområder i kommunal helsesektor, som hjemmetjeneste, sykehjem, omsorgsbolig og ambulerende tjenester. Ettersom bærekraft var fokusområdet i denne undersøkelsen valgte jeg, som beskrevet over, å ha få inklusjonskriterier. Det er likevel verdt å påpeke forhold som utdanning og ledererfaring vil kunne ha innvirkning på informantenes opplevelser, holdninger og erfaring i denne sammenheng.

Alle informanter samtykket til å delta i studien.

3.3.3. Rekrutteringsprosessen

For å rekruttere informanter besøkte jeg nettsidene til nærliggende kommuner for å finne kontaktinformasjon til førstelinjeledere. Jeg sendte deretter informasjon om prosjektet, invitasjon til deltagelse og samtykkeskjema per e-post til aktuelle informanter.

Totalt 8 førstelinjeledere takket ja til å delta i studien. Informantene fikk selv velge om intervjuene skulle gjennomføres digitalt eller fysisk, hvorpå alle enten ønsket å gjennomføre det digitalt eller ba meg velge. Derfor ble alle intervjuene gjennomført digitalt via Zoom. Etter flere år med pandemi var digitale møter noe alle deltakerne var trygge på og godt kjent med. Jeg vurderte det hensiktsmessig å gjennomføre alle intervjuene på lik måte slik at intervjuene hadde samme rammeverk, altså via Zoom, fremfor å gjennomføre noen intervjuer digitalt og andre fysisk. For min egen del var dette også en praktisk måte å gjennomføre intervjuene på, som bidro til å effektivisere prosessen med tanke på tidsbruk.

3.4 Intervjuprosessen

I det følgende vil jeg kort gjøre rede for forberedelse og gjennomføring av intervjuer, og beskrive hvordan jeg har gått frem for å analysere mitt datamateriale.

3.4.1. Forberedelse til intervju

Ettersom jeg ikke hadde erfaring med intervjuforskning, startet jeg med å sette meg inn i litteraturen om kvalitative forskningsintervjuer. Etter å ha utarbeidet intervjuguiden gjennomførte jeg et prøveintervju for å teste intervjuguiden, bli kjent med utstyret og selve intervjusituasjonen.

3.4.2 Gjennomføring av intervju

Alle intervjuene ble gjennomført digitalt via Zoom. Tidspunkt for gjennomføring ble avtalt i forbindelse med at deltakerne samtykket til å delta i studien. Intervjuene varte 40-60 minutter.

Jeg ønsket å skape en hyggelig og trygg atmosfære under intervjuene, og startet derfor hvert intervju med litt småprat for å bli litt kjent og skape en hyggelig stemning. Jeg opplevde at informantene var åpne og at samtalene fløt lett. Jeg forsøkte å være aktivt lyttende, og gi informantene rom til å fortelle.

Intervjusituasjonen innebærer en asymmetrisk maktrelasjon mellom intervjuer og informant. Samtalen i et intervju er i stor grad enveisdialog, hvor intervjueren bestemmer tematikk, stiller spørsmål og bestemmer hvilke svar som følges opp videre. I tillegg er intervjueren den som fortolker informantenes svar i ettertid (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 51-52). Det var derfor viktig for meg at jeg i tillegg til å skape en trygg atmosfære, også fikk formidlet at det ikke finnes rett eller galt svar, og at min hensikt var å få innsikt i deres egne erfaringer og refleksjoner rundt temaet. Informantene hadde mottatt skriftlig informasjon om studien på forhånd. Likevel startet jeg hvert intervju med en kort presentasjon av prosjektet, og med påminnelse om at deltakelse er frivillig, og at samtykke kan trekkes tilbake dersom de på et senere tidspunkt likevel ikke ønsker å delta.

Det ble gjort lydopptak slik at jeg kunne være fullt og helt til stede i intervjuene. Jeg noterte kun stikkord underveis dersom det var noe jeg ønsker å stille oppfølgingsspørsmål rundt. Etter hvert intervjuet noterte jeg ned mine umiddelbare inntrykk, tanker og refleksjoner, som et supplement til transkripsjonene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 161).

3.4.3 Transkripsjon

Ved transkripsjon av intervjusamtalen til skriftlig form forsvinner vesentlig informasjon om informantens kroppsspråk, gester, stemmeleie, tonefall og pauser. Dette gjør transkripsjoner til en svekket gjengivelse av intervjusamtalen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205).

Jeg ønsket å gjennomføre transkripsjonene så nært opptil intervjuene som det praktisk lot seg gjennomføre. Jeg transkriberte rett etter intervjuene når jeg hadde anledning til det, ellers ved første anledning, og alltid før neste intervju. På denne måten fikk jeg transkribert mens jeg enda hadde intervjuene friskt i minne, og jeg fikk avsluttet en intervjuopprosess før jeg startet på neste. Intervjuene ble transkribert ordrett for å sikre at meningsinnholdet i størst mulig grad kom frem. Den transkriberte teksten, på totalt 87 sider, ble så benyttet i det videre analysearbeidet.

3.5 Analysemetode

I denne studien benyttet jeg systematisk tekstkondensering for å analysere mitt datamateriale. «Systematisk tekstkondensering er en pragmatisk metode for tematisk tverrgående analyse av kvalitative data» (Malterud, 2017, s. 97). Ettersom jeg ikke har erfaring med å analysere kvalitative data fra tidligere, valgte jeg denne analysemetoden da den beskrives å gi nybegynnere en enkel innføring i å gjennomføre analyseprosessen på en systematisk og overkommelig måte, uten krav om spesielle forkunnskaper. I tillegg beskrives den som en egnet metode for å analysere flere typer empiriske data (Malterud, 2017, s. 97).

Systematisk tekstanalyse gjennomføres i fire trinn:

1. å få et helhetsinntrykk
2. å identifisere meningsbærende enheter
3. å abstrahere innholdet i de enkelte meningsdannede enhetene
4. å sammenfatte betydningen av dette (Malterud, 2017, s. 97-98)

I det følgende vil jeg kort gjøre rede for hvordan jeg gikk frem for å analysere mitt datamateriale.

Trinn 1: Helhetsinntrykk

Jeg startet med å lese gjennom de transkriberte intervjuene flere ganger for å få et helhetsinntrykk av datamaterialet jeg hadde samlet inn. Jeg var bevisst på å la problemstillingen være førende i dette arbeidet, fremfor min egen forforståelse (Malterud, 2017, s. 99). Basert på mitt førsteinntrykk av datamaterialet utarbeidet jeg ni foreløpige temaer som syntes å være sentrale i henhold til problemstillingen.

Foreløpige temaer		
Økonomi	Miljø	Endring
Forankring	Samfunnsoppdraget	Innovasjon/effektivisering
Handlingsrom	Forvaltning av personalressurser	Forståelse av bærekraftbegrepet

Tabell 2: Analysetrinn 1, Foreløpige temaer

Trinn 2: Meningsbærende enheter

Videre samlet jeg den delen av datamaterialet som jeg anså som vesentlig for videre analyse i et eget dokument. Nye gjennomlesninger av datamaterialet bidro til at de ni foreløpige temaene jeg utarbeidet i forrige trinn ble omgjort til fire kodegrupper. Gjennom grundig og systematisk gjennomlesning av datamaterialet kartla jeg såkalte meningsbærende enheter, altså data som belyser problemstillingen, og sorterte disse i de fire kodegruppene. Underveis i prosessen reviderte jeg kodegruppene etter hvert som jeg jobbet meg gjennom datamaterialet flere ganger. Jeg forsøkte å være bevisst på om min forforståelse påvirket mine vurderinger. Kodingen innebærer å ta deler av teksten ut av sin sammenheng, sette den sammen med lignende tekstelementer og se resultatet i lys av de teoretiske perspektivene (Malterud, 2017, s. 100-104).

Tabellen under viser kodegruppene og eksempel på en tilhørende meningsbærende enhet

Kodegrupper	Meningsbærende enheter
Effektivisering	Velferdsteknologi kan jo gjøre at man slipper å reise til en bruker fem ganger, man kan reise dit en gang

Miljø	Og så er jo kommunen en miljøkommune, så vi har jo bare elbiler
Handlingsrom	Jeg opplever at vi har handlingsrom der, men da må vi også gjøre jobben med å få det forankret oppover
Bærekraftsholdning	Jeg bruker nok ikke det uttrykket. Altså jeg skjønner jo nå, når vi snakker om det, at vi gjøre ganske mye mer av bærekraft enn jeg har tenkt

Tabell 3: Analysetrinn 2, Kodegrupper og meningsbærende enheter

Trinn 3: Kondensering

I neste analysesteg ble de meningsbærende enhetene i hver kodegruppe inndelt i subgrupper, som dannet utgangspunktet for et kondensat. Kondensatet er et kunstig sitat som fungerer som en sammenfatning av de meningsbærende enhetene i den aktuelle subgruppen. Jeg utarbeidet et kunstig sitat for hver subgruppe. Videre valgte jeg ut et gullsitat fra hver subgruppe, det vil si sitatet som best beskriver subgruppens kondensat (Malterud, 2017, s. 105-108).

Kodegrupper	Subgrupper
Effektivisering	Økonomi Forvaltning av personalressurser Organisering av tjenester Endringsarbeid
Miljø	Kildesortering Miljøfokus Forbedringsområder
Handlingsrom	Forankring Førstelinjlederrollen Kommunikasjon
Bærekraftsholdning	Bærekraft i hverdagen Manglende bevissthet i forhold til bærekraft

Tabell 4: Analysetrinn 3, kodegrupper og subgrupper

Trinn 4: Syntese

I det siste trinnet i analysen utarbeidet jeg en analytisk tekst for hver subgruppe og kodegruppe. Gullsitatene som ble utarbeidet i forrige trinn bidro til å illustrere hovedfunnene. Videre utarbeidet jeg resultat kategorier for hver gruppe som sammen med tekstsammenfatningen beskriver mine funn. I denne prosessen gikk jeg fra fire kodegrupper til tre resultat kategorier, og justerte til de endelige subgruppene. I denne prosessen ble funnene i resultat kategoriene «effektivisering», «miljø» og «kontekstuelle forhold» vurdert å være mest beskrivende for mine hovedfunn. Jeg valgte å slå sammen kodegruppene «bærekraftsholdning» og «handlingsrom» til resultat kategorien «kontekstuelle forhold» ettersom disse vært tett knyttet sammen og belyste forhold som påvirket deltakernes bærekraftsarbeid. For å validere funnene vurderte jeg disse opp mot mitt opprinnelige datamateriale for å forsøke å avdekke motstridende argumenter og for å kartlegge i hvilken grad de ulike informantene har bidratt til de endelige resultatene. Avslutningsvis vurderte jeg mine funn opp mot eksisterende teori for å avdekke om mine resultater bidro til ny kunnskap, eller bekreftet eksisterende kunnskap om emnet (Malterud, 2017, s. 108-111).

Resultatkategorier	Subgrupper
Effektivisering	Økonomi Forsvarlig drift og forvaltning av personalressurser Organisering av tjenestene Endringsarbeid
Miljø	Kildesortering Transport Forbruk/innkjøp
Kontekstuelle forhold	Forankring Handlingsrom Kommunikasjon

Tabell 5: Resultatkategorier og subkategorier

Gjennom analyseprosessen benyttet jeg en prosjektlogg for å dokumentere valg og vurderinger jeg har gjort underveis i prosessen. På denne måten har jeg lettere kunnet bevege meg frem og tilbake i analyseprosessen, og samtidig sikret at verdifulle vurderinger, betraktninger og refleksjoner som er gjort underveis ikke har gått tapt.

3.6. Metoderefleksjon

I det følgende vil jeg gjøre rede for min forforståelse, studiens pålitelighet og etterprøvbarehet samt sentrale forskningsetiske aspekter ved denne studien.

3.6.1 Forforståelse

Forforståelse er de erfaringer, hypoteser og faglige perspektiv forskeren har ved prosjektets start. Dette påvirker hvordan datamaterialet innhentes, leses og tolkes. Forforståelsen kan både være en drivkraft i prosjektet, men kan også være et hinder for ny kunnskap og innsikt (Malterud, 2017, s. 44-45). I arbeidet med dette prosjektet har min hensikt vært å formidle dataene jeg har funnet på en transparent og redelig måte. Jeg har derfor vært bevisst min egen forforståelse, og aktivt jobbet med å ikke la mine valg styres av denne. Dette har jeg blant annet gjort ved å forsøke å motbevise min egen forforståelse, og være åpen for at mine forutinntatte perspektiver og holdninger kan være feil.

Bakgrunnen for valg av tema for denne masteroppgaven er blant annet min egen interesse for bærekraft. Etersom jeg personlig er opptatt av bærekraft, og selv jobber som førstelinjeleder i helsesektoren, har jeg naturlig nok gjort meg noen tanker om disse temaene i forkant av prosjektet. På bakgrunn av egen erfaring og oppfatningen jeg har fra kollegaer og andre, er min forforståelse at førstelinjeledere i liten grad fokuserer på bærekraft i sitt daglige arbeid. Min antagelse er at førstelinjeledere i hovedsak er opptatt av økonomi, ivaretagelse av daglig drift og forebygging av sykefravær, ettersom dette faller innenfor deres ansvarsområde. Videre vil jeg anta at ivaretagelse av miljø og sosiale forhold i mindre grad er fokusområder for førstelinjeledere.

Slik jeg ser det vil det vil arbeid med bærekraft medføre at virksomheter vil være nødt til å gjøre endringer i forhold til hvordan de arbeider og hvilke verdier de vektlegger. Jeg anser at førstelinjelederen har en sentral rolle når det kommer til den praktiske implementeringen av endringsintensjoner. På grunn av sin posisjon er førstelinjeledere et egnet kommunikasjonsledd mellom ledelsen oppover i organisasjonen og medarbeiderne nedover i organisasjonen. I tillegg vil førstelinjelederen også kunne fungere som en rollemodell for medarbeiderne, som trolig er de som i størst grad vil bli berørt av endringer som gjøres i

organisasjonen. Min forforståelse er dermed at førstelinjeledere vil spille en sentral rolle i endringsprosesser knyttet til kommunenes bærekraftsarbeid.

3.6.2 Pålitelighet

Reliabilitet i forskning handler om studiens pålitelighet relatert til datainnsamling, analysing og fremstilling av data (Johannessen et al., 2016, s. 37). I motsetning til ved kvantitativ forskning, vil det ikke være mulig å gjenskape en annens forskers kvalitative forskning, ettersom datainnsamlingen som oftest foregår gjennom samtaler eller observasjoner hvor forskeren selv er instrumentet. I tillegg er tolkningene verdiladet og kontekststøtthengige. Påliteligheten til kvalitativ forskning styrkes ved at forskeren gir utfyllende beskrivelse av kontekst og fremgangsmåte gjennom hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2016, s. 229-230), og ved refleksjon over betydningen av forskerens egen rolle i prosessen ved utvikling av data (Thagaard, 2018, s. 188). Som masterstudent hadde jeg ingen erfaring med gjennomføring av datainnsamling og analysing av datamateriale. Derfor har jeg samarbeidet og rådført meg med min veileder underveis, og satt meg inn i litteratur om emnet for å i størst mulig grad sikre at studiens pålitelighet ivaretas.

I metodekapittelet i denne masteroppgaven har jeg dokumentert datainnsamlingsprosessen og valgene jeg har tatt underveis. I transkripsjonen av intervjuene har jeg forsøkt å gjengi informantens utsagn så nøyaktig som mulig, og med minst mulig påvirkning av min egen fortolkning og forforståelse. Ettersom kvalitativ forskning baserer seg på fortolkning av data vil det likevel være rom for at jeg har mistolket informantens mening eller latt min forforståelse påvirke mine vurderinger, på tross av at jeg aktivt har jobbet for å holde meg objektiv gjennom prosessen. Det at jeg har gjennomført denne undersøkelsen på egenhånd kan bidra til å svekke dens pålitelighet, ettersom vurderinger og beslutninger er tatt av en person alene. Det ville styrket påliteligheten at flere forskere bidro (Thagaard, 2018, s. 188).

Gjennom hele denne prosessen har min hensikt vært at leseren av denne masteroppgaven skal få innsikt i hvordan jeg har kommet frem til mine funn, og på denne måten sikre studiens pålitelighet.

3.6.3 Etterprøvbarehet

Etterprøvbarehet handler om i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 176). Denne studien har hatt til hensikt å undersøke hvordan førstelinjeledere i kommunal helsesektor arbeider med bærekraft. Ved å benytte kvalitativ metode i form av individuelle intervjuer har jeg fått innsikt i informantenes egne erfaringer og refleksjoner. Ved å benytte en abduktiv tilnærming til studien har problemstillingen og funn fra undersøkelsen vært førende for valg av studiens teoretiske perspektiver, samtidig som jeg har støttet meg på eksisterende kunnskap om temaet. På denne måten har jeg sikret at det ikke er min forforståelse alene som har påvirket valgene jeg har tatt underveis. Studiens design og metode vurderes således å være egnet for å besvare oppgavens problemstilling.

En studies etterprøvbarehet styrkes ved å vektlegge åpenhet og gjennomsiktighet gjennom å beskrive det teoretiske grunnlaget våre tolkninger baseres på, og beskrive hvordan analysen av datamaterialet har resultert i våre tolkninger og konklusjoner (Thagaard, 2018, s. 189). I arbeidet med denne undersøkelsen har jeg etterstrebet transparens ved å redegjøre for alle valg og vurderinger jeg har tatt underveis i prosessen. Som uerfaren forsker har det vært viktig for meg å være kritisk reflekterende til mine valg, og støtte meg på både veileder og faglitteraturen underveis i prosessen.

Jeg har hatt til hensikt å ivareta transparens i alle ledd i prosessen gjennom å belyse hvilke vurderinger og valg jeg har tatt for å komme frem til mine funn, og således sikre undersøkelsens etterprøvbarehet.

3.6.4 Overførbarhet

Overførbarhet handler om resultatene fra en undersøkelse er av relevans og kan overføres til andre kontekster (Thagaard, 2018, s. 194). Når det gjelder min undersøkelse er spørsmålet om mine funn er representative for førstelinjeledere i kommunal helsesektor generelt, og om funnene har overføringsverdi til andre områder. Undersøkelsens begrensede omfang vil kunne påvirke dens overførbarhet. Dette er en vanlig innvendig mot at resultatene av intervjuforskning kan generaliseres (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 289).

Funnene fra min undersøkelse vil til en viss grad kunne gjenspeile hvordan førstelinjeledere i kommunal helsesektor arbeider med bærekraft ettersom informantene representerer ulike kommuner og fagområder. Informantene var en del av et strategisk utvalg bestående av førstelinjeledere i kommunal helsesektor. Utover dette hadde jeg ingen kjennskap til om, og hvordan, de arbeidet med bærekraft. Informantene belyste ulike sider av problemstillingen, samtidig som funnene viser mange fellestrekk. Det er ingen grunn til å anta at disse førstelinjelederne skiller seg ut fra andre førstelinjeledere i tilsvarende stillinger når det gjelder hvordan de arbeidet med bærekraft. Jeg opplevde å nå metningspunktet for ny kunnskap når jeg hadde gjennomført 8 intervjuer. Således vil funnene til en viss grad kunne sies å være overførbare og av relevans for andre virksomheter innen kommunal helsesektor, ettersom de trolig gjenspeiler hvordan førstelinjeledere i kommunal sektor arbeider med bærekraft. Det er rimelig å anta at førstelinjeledere i kommunal helsesektor i Norge arbeider innenfor relativt tilsvarende rammer og betingelser, blant annet når det gjelder handlingsrom, og organisatoriske- og økonomiske rammer. Kunnskap om hvordan førstelinjeledere arbeider med bærekraft, og hvilke forhold som påvirker dette arbeidet vil derfor kunne anses å være av relevans for andre virksomheter innen kommunal helsesektor.

3.6.5 Forskningsetiske aspekter

Forskningsetiske retningslinjer er utarbeidet av Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Forskningsetikk består av grunnleggende normer som er forankret i det internasjonale forskerfellesskapet. Sannhetsnormen innebærer at sannhetssøken, redelighet og ærlighet skal ligge til grunn for all forskning, og er en forutsetning for kvalitet og pålitelighet. Metodologiske normer skal sikre etterrettelighet og etterprøvbarehet, mens institusjonelle normer skal sørge for at forskningen er uavhengig og kritisk. Disse normene skal sikre god vitenskapelig praksis og sikre forskningens integritet (Den nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021). Fire sentrale forskningsetiske områder er informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 102).

Som uerfaren forsker har jeg støttet meg til disse forskningsetiske normene og prinsippene i arbeidet med min masteroppgave. For å sikre informert samtykke, som innebærer at informantene har tilstrekkelig kjennskap til prosjektet til å kunne ta stilling til om de ønsker å

delta eller ikke (Malterud, 2017, s. 214), sendte jeg ut et informasjonsskriv sammen med invitasjonen til deltakelse i undersøkelsen. På denne måten fikk informantene informasjon om prosjektet, at deltagelse er frivillig, og at de til enhver tid kan trekke tilbake samtykket. Vedlagt var også et samtykkeskjema som de som ønsket å delta signerte.

Deltakelse i kvalitative undersøkelser kan medføre at informanten opplever psykisk uro, misbruk, fordreining eller gjenkjennelse (Richards og Schwartz, 2002, gjengitt i Malterud, 2017, s. 211). Datainnsamlingen i kvalitativ forskning er ofte av personlig karakter, hvor dialogen forutsetter gjensidig tillit og respekt mellom informant og forsker. Det er viktig å være klar over at informanter kan holde tilbake informasjon som kan oppleves ufordelaktig, eller i ettertid angre på det som er sagt (Malterud, 2017, s. 211-214). Denne studien hadde til hensikt å undersøke hvordan førstelinjeledere arbeider med bærekraft, og omhandlet ikke tematikk av personlig eller sensitiv karakter. Informantenes personvern er ivaretatt i henhold til skolens retningslinjer. Det vurderes dermed å være lite sannsynlig at deltakelse oppleves belastende eller at de i ettertid vil angre på sin deltakelse. Det heller ingen grunn til å anta at deltakelse vil medføre noen form for konsekvenser for informantene. Min opplevelse i intervjuene var at informantene håndterte deltakelsen på en god måte. Ingen av informantene ga uttrykk for at de hadde gruet seg, var usikre på om de ønsket å delta eller at de opplevde deltakelse som krevende eller belastende.

Kvaliteten på den vitenskapelige kunnskapen og de etiske beslutninger som fattes i kvalitativ forskning henger tett sammen med forskerens moralske integritet. I forbindelse med intervjuforskning er dette spesielt viktig ettersom forskeren bruker seg selv som instrument for å innhente kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108). Ærlighet og redelighet har ligget til grunn for mitt arbeid med denne studien. Jeg har gjennom hele prosessen forsøkt å være bevisst på hvordan jeg i rollen som forsker kan påvirke både informantene og mine funn, og hvordan jeg presenterer dataene jeg har funnet. Min hensikt har vært å innhente data og presentere mine funn så objektivt og sannferdig som mulig. Jeg har vært bevisst på at intervjusituasjon vil kunne medføre en skjev maktrelasjon mellom forsker og informant, og det vil i tillegg kunne oppstå interpersonlige samspill som kan medføre gjensidig påvirkning mellom partene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108-110).

I forkant av intervjuene ble prosjektbeskrivelse, intervjuguide, informasjonsskriv og samtykkeerklæring sendt til SIKT (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, u.å.), og prosjektet ble vurdert å oppfylle kravene til håndtering av personvern. Personopplysninger er lagret, og vil bli slettet, i henhold til skolen retningslinjer.

4. Resultater

I dette kapitlet presenteres funnene fra undersøkelsen basert på min tolkning av informantenes utsagn i intervjuene. Jeg vil benytte sitater fra undersøkelsen for å illustrere funnene. Gjennom funnene søker jeg å besvare problemstillingen: «Hvordan arbeider førstelinjeledere i kommunal helsesektor med bærekraft, og hvilke forhold påvirker dette arbeidet?»

Innledningsvis presenteres en kort oppsummering av undersøkelsens funn. Videre i kapittel 4.1 presenteres funnene som besvarer problemstillingens første del, som beskriver hvordan deltakerne arbeider med bærekraft i praksis. I kapittel 4.2 presenteres funnene som besvarer problemstillingens andre del, som beskriver ulike forhold som påvirker dette arbeidet.

Etter å ha intervjuet 8 førstelinjeledere i kommunal helsesektor kom jeg frem til følgende tre resultat kategorier, som ble presentert i oppgavens metodedel:

- 1) Resultatkategorien «effektivisering» beskriver hvordan arbeid med økonomi, det å sikre forsvarlig drift, forvaltning av personalressurser, organisering av tjenestene og arbeid med endringsprosesser ble beskrevet som en sentral del av deltakernes bærekraftsarbeid.
- 2) Resultatkategorien «miljø» beskriver hvordan deltakerne arbeider med miljø gjennom å øke medarbeidernes miljøbevissthet, være rollemodell, implementere tiltak, og endre prosedyrer og rutiner for mer miljøvennlig praksis.
- 3) Resultatkategorien «kontekstuelle forhold» beskriver de forhold som førstelinjelederne selv opplevde at påvirket deres bærekraftsarbeid. De viktigste ser ut til å være forankring, økonomi, bærekraftsholdning og verdier.

Resultatkategoriene «effektivisering» og «miljø» omfatter de praksisene som deltakerne beskrev som sitt arbeid direkte knyttet til bærekraft, og bidrar til å besvare problemstillingens første del, «Hvordan arbeider førstelinjeledere i kommunal helsesektor med bærekraft?». Resultatkategoriene «effektivisering» og «miljø» vil bli presentert i kapittel 4.1.

Resultatkategorien «kontekstuelle forhold» bidrar til å besvare problemstillingens andre del gjennom å beskrive hvilke forhold som førstelinjelederne selv mente at påvirket deres bærekraftsarbeid. Hvordan, og i hvilken grad, bærekraft var forankret i organisasjonen, arbeid med økonomi, forståelse av bærekraftbegrepet og verdier ble beskrevet å være de forhold som i størst grad påvirket deres handlingsrom og arbeid med bærekraft.

Resultatkategorien «kontekstuelle forhold» vil bli presentert i kapittel 4.2.

4.1 Førstelinjeleders arbeid med bærekraft

I det følgende vil jeg presentere funnene som belyser hvordan deltakerne beskrev at de arbeidet med bærekraft i praksis. Funnene illustreres med sitater fra undersøkelsen.

4.1.1 Effektivisering

Samtlige deltakere anså effektivisering av tjenestene som en sentral del av deres bærekraftsarbeid. Dette ble beskrevet som det største fokusområdet blant deltakerne. Arbeid med økonomi, forvaltning av personalressurser, organisering av tjenestene til pasienter og brukere, og å sikre forsvarlig drift ble trukket frem som sentralt i deltakernes bærekraftsarbeid. Innovasjon og endringsarbeid relatert til disse effektiviseringstiltakene var avgjørende for å oppnå en bærekraftig drift.

Praksiser	Subgrupper	Resultatkategorier
Holde budsjett Iverksette sparetiltak Prioritering ved innkjøp Redusere overforbruk av medisinsk forbruksmateriell	Økonomi	Effektivisering
Sikre forsvarlig drift gjennom tilstrekkelig bemanning og rett kompetanse på rett sted Rekruttering av nyansatte Jobbe med arbeidsmiljøet	Forsvarlig drift og ivaretagelse av personalressurser	
Bruk av velferdsteknologi Utarbeide arbeidslister med tanke på geografi og samkjøring	Organisering av tjenestene	
Arbeid med endringsprosesser Innovasjon	Endringsarbeid	

Tabell 6, Førstelinjledernes bærekraftsarbeid relatert til effektivisering

Økonomi ble beskrevet som en sentral del av deltakernes bærekraftsarbeid. «Vi snakker mye økonomi og hvordan kan vi drifte på en bedre måte» (Informant 3). Arbeid med budsjett, innsparing og det å drifte på en mer effektiv måte ble trukket frem som en vesentlig del av bærekraftsarbeidet til deltakerne.

Vi har veldig fokus på økonomi. Jeg nevnte de rapporteringene vi skal gjøre hver måned i forhold til hvor mange brukere vi har, hvor store vedtak de har, hvor mange som er på jobb når den og den får tjenester. Så det blir målt [...] hva man gjør på de forskjellige stedene opp mot økonomien. (Informant 6)

Å redusere overforbruk av medisinsk forbruksmateriell ble beskrevet som et bærekraftstiltak relatert til økonomi. Deltakerne beskrev å ha iverksatt tiltak, som å øke medarbeidernes kompetanse på rett bruk av produkter, informert om produktenes kostnad, fremhevet billigere alternativer og begrenset tilgangen til lageret, samt endret prosedyrer og rutiner. Dette arbeidet hadde til hensikt å redusere forbruket og dermed avdelingens utgifter. «For å bevisstgjøre de som bruker mest [...] på hvert produkt har man limt opp prisen per stykk [...] så får du litt mer bevisstgjøring på hvor mye det egentlig koster» (Informant 7).

Vi snakker jo med de om hva det koster med innleie [og] innkjøp. Det her med feil bleiebruk, hvor mye det faktisk kan koste, og da også det her med miljø. Det må produseres opp, det må sendes. Vi snakker jo om sånne ting. (Informant 3)

Arbeid med økonomi i forbindelse med innkjøp av varer og produkter ble beskrevet som en del av deltakernes bærekraftsarbeid. Pris ble i stor grad beskrevet som utslagsgivende. «Det er nok mest [...] avtaleprisen [...] som styrer hva slags produkter vi tar inn» (Informant 8). En annen deltaker sa: «Vi har skotrekke i plast. Investerer kanskje litt mer i skotrekke som koster litt mer fordi de kan vi bruke flere ganger enn de går i stykker etter ett bruk» (Informant 7).

Det blir jo mye opp mot økonomi. Både med tanke på «trenger vi det innleiet?» eller «trenger vi det innkjøpet?». Prøver jo å tenke litt på det her med «hvem trenger vi hvor», ikke sant. «Trenger jeg å leie inn en sykepleier, eller holder det med en assistent?» For vi er jo en kommune som, vi har det ikke noe bedre økonomisk enn andre rundt oss. (Informant 3)

Det å sikre en forsvarlig drift ble beskrevet som en vesentlig del av deltagernes bærekraftsarbeid, og som krevde mye av deres tid og fokus. Det å sikre en forsvarlig og bærekraftig drift handlet på den ene siden om økonomisk innsparing når dette var mulig, samtidig som de på den andre siden måtte sørge for å ha en forsvarlig drift av tjenesten. Dette innebar kontinuerlige vurderinger av behovet for innleie av vikar ved fravær eller i situasjoner med behov for økt bemanning. «Ja, så ser vi jo veldig ofte at «drifta tar oss» Vi må ha en forsvarlig drift i førstelinja. Det er der man jobber mye, dessverre» (Informant 3). Dette arbeidet bestod av vurderinger i forhold til hvilken kompetanse som behøves, muligheten for å velge vikar med lavere kompetanse og som dermed medførte en lavere utgift, og om det var mulig å flytte på arbeidsoppgaver for å unngå bruk av vikar. Deltakernes hovedfokus var i stor grad var «her og nå», og i hovedsak arbeidet de med å løse løpende problemstillinger og å sikre forsvarlig drift. Andre type oppgaver havnet dermed lenger ned på prioriteringslisten. «[...] det tror jeg nok er litt der vi er, at vi brannslukker veldig mye istedenfor å tenke hva vi kunne gjort for å få dette bedre på lang sikt» (Informant 3).

Flere beskrev arbeid med å forvalte personalressursene på best mulig måte for å skape effektive og gode tjenester til pasienter og brukere, og gode arbeidsdager for medarbeiderne. «Det handler jo om å bruke ressursene på rett sted. Rett kompetanse på rett sted. Det er vel også en form for bærekraft, det å få de rette folka på jobb» (Informant 3).

Arbeid med bærekraft handlet for deltakeren også om å rekruttere og beholde fagkompetanse. Dette ble beskrevet som avgjørende for å sikre forsvarlig og bærekraftig helsetjeneste til befolkningen. Mangel på kvalifisert helsepersonell, både nå og i fremtiden, bekymret flere av deltakerne. «Nei, men så er det jo også vært mye fokus [...] i forhold til bærekraft, også med tanke på at det er forventet sykepleiemangel» (Informant 1). Det å miste fagkompetanse ble beskrevet som både dyrt for virksomheten og uheldig for det faglige og kollegiale fellesskapet. «Turnover er jo stor i helsevesenet, men vi prøver å hjelpe dem til å lære å håndtere sin egen arbeidshverdag på en god måte, for å prøve å beholde de» (Informant 1). Deltakerne beskrev å ha iverksatt tiltak for å skape et godt arbeidsmiljø, for å ivareta og beholde medarbeidere ved avdelingen og redusere sykefraværet.

Vi er veldig opptatt av å ha et godt arbeidsmiljø fordi det er knappe ressurser og da er det enda viktigere at vi tar vare på hverandre. Vi har fokus på et godt arbeidsmiljø for å beholde de vi har. (Informant 2)

Å organisere tjenestene på en bedre måte for sikre en bærekraftig drift ble beskrevet som en viktig arbeidsoppgave relatert til bærekraft. «I og med at vi jobber såpass med å få gode arbeidslister, så opplever de at de har fine arbeidsdager fordi at alt er veldig godt planlagt» (Informant 1). Deltakerne arbeidet med å organisere tjenestene slik at det bidro til effektivisering av driften, bedre bruk av ressurser og bedre tjenester til pasienter og brukere, i tillegg til å bidra til en bedre arbeidshverdag for medarbeiderne. «Så har vi begynt å kartlegge hvem som gjør hvilke oppgaver for å se hva som kan flyttes på. Hvilke oppgaver kan tas fra sykepleierne til hjelpepleierne, og hvilke oppgaver kan flyttes fra hjelpepleierne til assistenter» (Informant 1).

Å øke medarbeidernes bevissthet i forhold til hvordan de brukte tiden sin, ble også beskrevet som et bærekraftstiltak som deltakerne arbeidet med for å skape mer effektive tjenester og bedre bruk av personalressurser og kompetanse. «Jeg vet ikke helt om det kan gå inn under bærekraft, men vi har fokus på å bruke tiden vår riktig» (Informant 3). Dette ble også beskrevet som tiltak for å bidra til en bedre arbeidshverdag for medarbeiderne. «Alle beboerne som bor her vet at vi hjelper ikke til med noe som de klarer selv fordi vi skal opprettholde deres funksjonsevne, pluss at vi ønsker å bruke penger, tid og hender på de som faktisk trenger det» (Informant 5).

[...] Hvis vi har fokus på å avslutte dem, altså avslutte de vi faktisk ikke trenger da, så tenker jeg at vi får brukt tid på de pasientene som faktisk trenger oss, og at det kan være det som faktisk gjør at det blir morsommere å jobbe da. (Informant 1)

Arbeid med innovasjon ble beskrevet som avgjørende for effektivisering av tjenestene og for å sikre en bærekraftig drift. Det å finne nye måter å organisere tjenestene på ble beskrevet som avgjørende for å klare å holde budsjett eller gjennomføre nødvendige innsparinger. «Men det er mye nytenkning vi kunne brukt som hadde bedret vår bærekraft, og det ser vi jo nå, vi går jo mot at vi må spare mer vi også, og da må vi tenke nytt» (Informant 3). Arbeid med innovasjon handlet om å ta i bruk teknologiske løsninger og finne nye og effektive måter å løse oppgaver på, blant annet gjennom å bedre organiseringen av tjenestene og vurdere om det er hensiktsmessig å endre hvem som utfører hvilke oppgaver. Innovasjon ble ansett som en sentral del av deltakerens bærekraftsarbeid, og nødvendig for å kunne opprettholde et forsvarlig tjenestetilbud til pasienter og brukere, både nå og i fremtiden. «Vi er nødt til å i større grad være mer kreative i forhold til å bruke andre samarbeidspartnere, jobbe på en annen måte, tenke ut nye løsninger, bruke frivillige, bruke nettverket til de vi jobber for» (Informant 6). Flere deltakere beskrev bruk av velferdsteknologi som tiltak for å effektivisere tjenestene, som bidro til å spare både tid og penger. I tillegg bidro det til å gjøre pasienter og brukere mer selvstendige og selvhjulpne, som også ble ansett som hensiktsmessig i et bærekraftperspektiv. «Velferdsteknologi kan jo gjøre at man slipper å reise til en bruker fem ganger, man kan reise dit en gang» (Informant 7). En annen deltaker beskrev det på denne måten: «Det er en del teknologi som vi nok godt

kunne tatt i bruk, som ikke bare hadde vært besparende i forhold til miljø, økonomi og sånt noe, men også kunne gitt brukerne en bedre service, et bedre tilbud» (Informant 6).

Arbeid med bærekraft medførte behov for ulike endringer i virksomheten relatert til effektivisering. Endringsarbeid ble beskrevet som en sentral del av førstelinjelederens bærekraftsarbeid. Deltakerne arbeidet med en rekke bærekraftrelaterte endringsprosesser, som blant annet innføring av elsykkel, digitalisering, omorganisering av avdelingen, effektivisering av tjenester og endring i drift, samt endring i prosedyrer og rutiner med sikte på økonomisk innsparing. «Å jobbe med bærekraft er en stor endringsprosess. Skal man få vellykkede endringsprosesser så må man kommunisere det godt, må bidra til få det forankret hele veien ned til medarbeiderne» (Informant 1).

Deltakere hadde erfart motstand mot endring, men de fleste beskrev at endring relatert til bærekraft ofte ble bedre mottatt enn endringer relatert til andre områder. «Men det er klart at da blir det er mye lettere å få til [endring] hvis vi klarer å vise fram at resultatet blir noe godt» (Informant 5).

4.1.2 Miljø

Arbeid relatert til miljø ble beskrevet som en viktig del av deltakernes bærekraftsarbeid, men det var ulikt i hvilken grad, og på hvilken måte, dette var et fokusområde. Deltakerne beskrev sitt arbeid med miljø som blant annet å være rollemodell, øke medarbeidernes miljøbevissthet og implementere tiltak som innføring av elsykkel, redusere papirbruk og å tilrettelegge for kildesortering.

Praksiser	Subgrupper	Resultatkategorier
Øke medarbeidernes miljøbevissthet Være rollemodell Tilrettelegge for kildesortering	Kildesortering	Miljø
Overgang fra fossil bil til el-bil Innføring av elsykkel Redusere bilkjøring	Transport	
Redusere matsvinn		

Redusere forbruk Bidra til å vektlegge miljø i anbudsprosesser	Forbruk/innkjøp	
--	-----------------	--

Tabell 7, Førstelinjledernes bærekraftsarbeid relatert til miljø

Arbeidsoppgaver relatert til klima og miljø ble av de fleste deltakerne beskrevet som en sentral del av deres bærekraftsarbeid. Arbeid relatert til miljø omhandlet i stor grad å tilrettelegge for, og implementere, systemer og rutiner som bidro til en miljøvennlig praksis ved avdelingen. «Jeg tenker både det der systemmessige, at du har de [søppel]dunkene og at du har prosedyrene [...] Og det er klart det er mitt ansvar, absolutt [...]» (Informant 5). I tillegg bestod deltakernes arbeid med miljø av å bidra til økt fokus på ivaretagelse av miljøet ved å snakke om temaet, være rollemodell og bidra til gode holdninger blant medarbeiderne.

Så det er mer holdningsskapende arbeid som har størst effekt [...] Det blir mer den der holdningsgreia på at vi prøver så godt vi kan hver for oss. Jeg har liksom alt av papp, ikke sant, jeg har en eske her. Jeg kunne ha valgt å kaste det i søppelbøtta, men den esken den står der, ikke sant, og så kaster jeg papir der. (Informant 4)

Men da må det komme fra et sted da, om du skal begynne med bærekraft. Så får jo vi som er i den posisjonen vi er, hvor vi har mange under oss, legge det frem på en så fordelaktig måte som mulig. På en god måte, så det er lett å ta det valget da. (Informant 5)

Kildesortering ble beskrevet som tiltak som i varierende grad var implementert i virksomhetene. Virksomhetene hadde til felles at det ble kildesortert noe, men deltakerne beskrev behov for forbedring på dette området. «Vi har snakket mye om det her med resirkulering, men ser litt at plassen vår blir litt trangbodd hvis vi skal resirkulere alt mulig, så dessverre så går det meste i restavfall» (Informant 3). Deltakerne fortalte at den store

mengden avfall som ble produsert ved virksomhetene bidro til utfordringer når det kom til kildesortering, og vanskelig gjorde dette arbeidet.

Vi har jo [...] snakket om dette med å ta ut plast, for eksempel. For det ligger jo nå i rest, ikke sant Det er ikke kommet så sterkt enda at vi har gjennomført det, for det vil medføre en viss type endring hos oss, for vi produserer så utrolig mye. (Informant 4)

Flere av deltakerne beskrev el-bil og el-sykkel som miljø- og klimatiltak som var iverksatt i kommunen. «Vi har ikke noen dieserbiler eller bensinbiler, vi har kun elbiler» (Informant 8). I arbeidet med å sette opp arbeidslister var deltakerne bevisst å tilrettelegge for samkjøring og å redusere bilkjøring. «Når vi lager arbeidslister så lager vi geografisk, minst mulig kjøring, minst mulig utslipp. Kan vi kjøre to stykker sammen, slippe hverandre av, gå litt?» (Informant 7). Som en del av bærekraftsarbeidet tilrettela deltakerne for redusert bilbruk og utslipp også i møte med eksterne samarbeidspartnere. «Det er flere møter som blir gjort digitalt» (Informant 6). En annen deltaker fortalte: «I forhold til samarbeid med apoteket, så har man redusert antall leveringsdager i forhold til at de ikke skal kjøre så mye» (Informant 7). Fokus på å redusere papirbruk ble trukket frem av noen deltakere. «Vi printer mye og kaster mye papir i makulering og sånn. Vi har en jobb å gjøre i forhold til å få ting på digitale systemer. Jeg skriver ut altfor mye. Det skal jeg innrømme» (Informant 6).

[...] og så prøve å bli en litt mer papirløs kommune, og har fokus på hva det er nødvendig å skrive ut på papir. Før hadde vi papirlister vi kjørte ut. Nå har vi, ja det ser ut som en iPhone, men arbeidslistene kommer der og så du kan dokumentere og gjøre alt på disse telefonene istedenfor å gå rundt med papirlister. (Informant 7)

Reduksjon av matsvinn var ble beskrevet som et fokusområde ved flere av virksomhetene, og noe som flere av deltakerne var opptatt av. «De sender ned porsjonsvis, altså til så mange beboere vi har på hver avdeling. Det sendes i bakker, og så fryses det ned, lages pytt i panne. Ja, det vet jeg, matsvinn har vi veldig lite av» (Informant 3).

Og alt som er igjen av middagen blir jo veid for å se [...] hvor mye kaster vi? Da kan vi jo se at ok, hver dag så kaster vi så og så mange kilo [...] Da kan vi levere mindre og mindre, helt til vi ser at vi kaster minst mulig da. (Informant 5)

Flere av deltakerne var opptatt av miljøperspektivet i forbindelse med anbudsprosesser, men beskrev begrenset mulighet for medvirkning. De kunne å komme med innspill, men det ikke var de som førstelinjeledere som tok den endelige beslutningen. Deres begrensede mulighet til medvirkning påvirket muligheten til å drive bærekraftsarbeid. Det var i stor grad opp til andre å beslutte i hvilken grad for eksempel miljø skulle vektlegges i en anbudsprosess.

Men så kan jo jeg som leder være med i forhold til [...] hvis vi skal ha nye anbud, se på hva som skal ligge i anbudene i forhold til miljø [...]. Nå er det ikke vi som bestemmer det på slutten [...]. Vi kan legge frem et ønske om hva vi tenker da. (Informant 7)

Altså i forhold til innkjøp så er vi jo bundet av avtaler (...). Det må kjøpes ut fra avtalene, så dermed har vi lite å si der. Jeg vet jo at vi byttet hovedleverandør av medisinteknisk utstyr nå, og da gikk vi jo da til *sensurert*, som har fokus på dette med miljø, særlig ved at de kjører elbiler og sånne ting. (Informant 3)

Deltakernes arbeid relatert til miljø medførte behov for endring i forhold til organisering av arbeidsdagen, hvilke produkter som benyttes og endring av prosedyrer og rutiner. De opplevde mindre motstand mot endring fra medarbeiderne når det dreide seg endringer relatert til miljø- og klimahensyn, fremfor endringer av andre årsaker.

Man liker å ha det som det er, men jeg føler vel at i forhold til bærekraft så er mange mye mer opptatt av det enn mye annet. Så jeg synes ikke det er så gærent som kanskje andre ting, som de synes er helt bak mål [...]. Men i det det kommer på ting som man ser gagnar miljø og andre sånne ting så synes jeg det er mye enklere Så synes jeg egentlig bærekraft og sånn, med en gang du tenker miljø og en del sånt noe, så synes jeg folk er veldig flinke. Man har lyst til å gjøre det. Ja, vi tok det opp

når vi fikk nytt apotek, for alt vi fikk var pakket i plast. Og da var det flere av sykepleierne som spurte om ikke heller det kan komme i papirposer (Informant 7)

4.1.3 Sammenhengen mellom bærekraftspraksiser

Bærekraft er et omfattende og sammensatt tema, og deltakerne beskrev ulike praksiser og arbeidsområder relatert til dette. I denne oppgaven har jeg delt deltakernes arbeid inn i to hovedområder, effektivisering og miljø, men i praksis vil disse henge tett sammen og ofte påvirke hverandre.

Men så kan du si at hvis at det blir gode resultater så spiller det jo ingen rolle hva som er den første tanken. Er bærekraft den første tanken og så blir det resultatet at vi blir gode på økonomi, eller er vi innmari gode på økonomi, og så blir resultatet bærekraft? Det spiller jo ikke noen rolle hvis resultatet blir godt, tenker jeg. (Informant 5)

Mange av praksisene deltakerne beskrev vil ha positiv effekt på flere av dimensjonene ved bærekraft. For eksempel vil det å gjennomføre digitale møter fremfor fysiske, kunne ha positiv effekt på økonomi ved at det bidrar til effektivitet og reduserte transportkostnader, samtidig som det vil ha positiv effekt på miljøet ved at det bidrar til mindre drivstoffutslipp. Arbeidet med å redusere forbruk av medisinsk forbruksmateriale av økonomiske hensyn, vil også være gunstig i et miljøperspektiv. «[...] Er det mulig at man skifter [bandasje] en gang uken istedenfor tre ganger i uken, i forhold til hva slags sår det er [...]» (Informant 7). Bedre organisering av tjenestene til pasienter og brukere vil kunne bidra til effektivitet og økonomiske besparelser, men også til at medarbeiderne får en bedre arbeidshverdag, mindre sykefravær og at de blir værende i jobben. «Og når jeg ser hvor mye vi både har spart økonomisk og også hvordan vi har fått arbeidshverdagen til de ansatte til å bli da, så ser jeg veldig gevinsten av at vi har hatt fokus på bærekraft» (Informant 1).

Flere av deltakeren beskrev et ønske om å donere mat, medisiner og medisinsk forbruksmateriell som ellers ville blitt kastet. Dette ville hatt en positiv effekt på miljøet ved å redusere avfall og behov for å produsere mindre, samtidig ville det bidratt til den sosiale dimensjonen av bærekraft ved å gi hjelp til andre mennesker.

4.2 Forhold som påvirker førstelinjelederens arbeid med bærekraft

I det følgende vil jeg presentere funnene fra undersøkelsen som forklarer hvilke forhold som førstelinjelederne selv mente påvirket deres arbeid med bærekraft. De viktigste ser ut til å være forankring, økonomi, bærekraftsholdning og verdier.

Praksiser	Subgrupper	Resultatkategorier
Omsette politiske vedtak til praksis Implementere føringer ovenfra Informasjon til medarbeiderne Kommunikasjon oppover og nedover i organisasjonen	Forankring Handlingsrom Kommunikasjon	Kontekstuelle forhold

Tabell 8, Kontekstuelle forhold som påvirker førstelinjeledernes arbeid med bærekraft

4.2.1 Forankring

Forankring oppover i organisasjonen ble beskrevet som et forhold som ville fremme deltakernes bærekraftsarbeid. De mente at fokus på bærekraft burde komme fra toppledelsen. «[...] Det at det kommer litt visjoner og tanker som er litt lenger [...]. Altså at det er en langsiktig plan [...]. Det er noe jeg tror bidrar til å fremme det på en mye større måte» (Informant 3).

Jeg tenker sånn at det som fremmer [arbeid med bærekraft] mest er statlige føringer [...]. Så i og med at kommunen jobber på basis av føringer for hvordan driften skal være, så tror jeg det er nødt til å komme den veien der da Jeg tror vi gjør mye bra sånn i det små, men det er mye som er individuelt [...] Det blir ikke virksomheten i sin helhet, for der har du samfunnsoppdraget, og så lenge ikke samfunnsoppdraget bestemmer at vi skal gjøre det på en spesifikk måte, så gjør man [...] hva som koster minst, ikke sant [...]. Det er det som er utfordringen, ikke sant. Så det må nok komme dryppende i mye større grad enn det gjør nå gjennom lover og regler. (Informant 4)

[...] må jo starte hos den øverste i kommunen, tenker jeg. Hos kommunedirektøren vår da. Det bør jo starte der, og så må det spre seg nedover. Og så må et være konkret, og det må være på agendaen. (Informant 5)

Mangel på forankring og en tydelig bærekraftstrategi i kommunen medførte at deltakerne i mindre grad anså bærekraftsarbeid som en del av sitt ansvarsområde, og som fokusområde i kommunen generelt. De beskrev at manglende forankring og føringer fra toppledelsen hemmet deres bærekraftsarbeid ettersom det ikke var noen krav eller forventninger til dem som førstelinjeledere, utover det økonomiske aspektet av bærekraft.

Nei, for det er ingen som forventer noe, ingen som skal ha noen resultater eller det er ingen som forventer noen ting rundt det, som er blitt tydeliggjort for meg da [...] Så det er jo klart, det må komme fra et sted, det må en måte være på agendaen. (Informant 5)

Deltakerne mente at deres jobb som førstelinjeledere relatert til bærekraft i hovedsak var å implementere tiltak og føringer besluttet av toppledelsen. «Det vil jo først komme politisk, og så vil det [...] omsettes til praktiske ting som vi da effektuerer» (Informant 4).

Først og fremst er jo det som fremmer at det kommer fra øverst, men at det rekker ned til meg da, så jeg vet at dette her jobber vi for i kommunen. På lik linje med alt det andre som jeg vet vi fokuserer på fordi at det får jeg jo inn hele tiden via kanaler (Informant 5)

Og det må jo forankres. Det er jo klassisk at det her kommer, det å ha fokus på bærekraft, at det kommer ovenfra, og da må man jobbe med forankring hele veien ned, og jeg tenker at noe av jobben som førstelinjeleder da det blir jo å få det formidlet ned, så det blir matnyttig og forståelig for de på gulvet da (Informant 1)

På spørsmål om sitt arbeids- og ansvarsområde vedrørende bærekraft svarte en deltaker:

Ikke noe annet enn at man er nødt til å effektuere vedtak som eventuelt kommer den retning, og det gjør det med jevne mellomrom, ikke sant. «Vi skal bli en bærekraftig

kommune», «Vi skal kildesortere» og sånn type ting. Det vil jo først komme politisk, og så vil det på en måte være omsettes til praktiske ting som vi da effektuerer (Informant 4)

Deltakerne beskrev å ha et begrenset handlingsrom i rollen som førstelinjeleder, noe som var en medvirkende årsak til at de mente fokus bærekraft burde komme ovenfra. «Det kommer føringer ovenfra på absolutt alt vi gjør, det gjør det» (Informant 6). Begrenset handlingsrom påvirket også hvordan og i hvilken grad de arbeidet med bærekraft.

Det er mye jeg ikke har noe makt over for å si det sånn. Så det jeg kan gjøre er på en måte litt sånn knapper og glansbilder [...] Det er greit for meg at det er knapper og glansbilder jeg driver med, for jeg får ikke gjort noe mer enn det jeg gjør. (Informant 5)

Likevel beskrev deltakerne å ha et visst handlingsrom og beslutningsmyndighet innenfor sitt ansvarsområde, og at de opplevde tillit fra sin leder. «Ja, jeg tenker at jeg har et handlingsrom innenfor de rammene jeg har, holdt jeg på å si. Men jeg føler at vi har veldig mye tillitt i ledelsen oppover [...] at vi blir lyttet til da» (Informant 2). Dette bidro til at de på tross av begrensede, ytre rammer opplevde å ha et visst handlingsrom til å utøve bærekraftsarbeid, og mulighet til medvirkning når det gjaldt beslutninger som angikk deres ansvarsområde. «Jeg opplever at vi har handlingsrom der, men da må vi også gjøre jobben med å få det forankret oppover» (Informant 1).

Store ting kommer ovenfra, sånn som for eksempel bytte av biler og sånn er jo ikke noe vi kan ha noe med. De små tingene har vi jo mye mer rom for selv, som å sette fokus på lager, sette fokus på arbeidslistene. Å sette fokus på sånne ting er jo noe vi gjør både for oss selv, for bærekraft og brukerne. (Informant 7)

Det varierte i hvilken grad deltakerne benyttet seg av sitt handlingsrom. «Handlingsrommet er nok større enn det jeg tar. Det er klart at som leder så har du mulighet til å påvirke mye lokalt, hvis man ønsker det» (Informant 4). Dette skyldtes både prioritering av oppgaver i en hektisk arbeidshverdag, men også om at noe så stort og sammensatt som bærekraft var noe

de forventet at skulle komme ovenfra. «[...] men som jeg sier så har vi ikke så stort fokus [på bærekraft] at vi leter etter den type løsninger. Det gjør vi ikke» (Informant 4).

Deltakerne beskrev at stor arbeidsmengde medførte behov for prioritering av oppgaver. Manglende føringer og en tydelig bærekraftmålsetting fra toppledelsen medførte at andre oppgaver ble prioritert. «Særlig nå som koronaen har vært her i to og et halvt år, så har vi jo sett at sånne ting som å utvikle i forhold til bærekraft og sånn, det kommer bak» (Informant 3).

De rapporteringene spiser av tid som kunne vært brukt til, hvor jeg kunne tenkt og planlagt andre type bærekraftige innsatsområder da. Og det hemmer i forhold til at det blir hundre tusen oppgaver som man... det er litt av utfordringen å være førstelinjeleder at enkelte dager er jo sånn at «hva skal jeg gi blaffen i, i dag»? Men ja, de prioriteringene der sånn, ja de står vi i. (Informant 6)

Deltakerne var ikke kjent med om det var definert en bærekraftansvarlig i deres kommune. For de fleste var det ukjent om kommunen hadde definert noen bærekraftsmål. De av deltakerne som var kjent med at kommunen hadde bærekraftsmål, var ikke kjent med hva målene innebar eller hvordan det ble arbeidet for å nå disse målene. Disse hadde derfor ingen innvirkning på deltakerens bærekraftsarbeid. Om bærekraftsmål sa en deltaker: «Ja, i kommunen har vi i hvert fall det, men ikke be meg gjenta de for det kan jeg ikke Nei, det blir litt mer sånn der fyllstoff, vet du, i enkelte dokumenter» (Informant 4). En annen deltaker sa: «Jeg vet det står i en eller annen målsetning at vi skal være bærekraftige [...] Nei, det er litt sånn overordnet [...] og så blir det ikke brukt på avdelingsnivå» (Informant 6).

Mangel på forankring og en tydelig bærekraftstrategi i kommunen ble beskrevet å hemme deltakerens bærekraftsarbeid. Fokus på bærekraft ble ansett som noe som burde være forankret i kommunens toppledelse. Når det kom til arbeid med bærekraft anså deltakerne i hovedsak at deres jobb i hovedsak var å implementere tiltak som var besluttet av toppledelsen. Begrenset handlingsrom begrenset deltakerens mulighet til å utøve bærekraftsarbeid.

4.2.2 Økonomi

Økonomi ble i tillegg til å være et sentralt arbeids- og ansvarsområde relatert til bærekraft, også beskrevet som et forhold som i stor grad påvirket deltakernes arbeid med de andre dimensjonene av bærekraft. «Så det blir mer en sånn priskalkulering enn nødvendigvis å tenke bærekraft først. Vi vil på en måte ikke kunne velge det mest miljøvennlige hvis det er prisen som er utslagsgivende for hvem som får anbud» (Informant 4).

Og jeg tror nok at grunnen til at du får veldig mye i forhold til at bærekraft hos meg nå er ressurser og økonomi er fordi at vi har så innmari fokus på det [...] Det er liksom det perspektivet vi har da. Ja, og det har nok noen med at vi er i en veldig vanskelig økonomisk situasjon i *sensurert* kommune. (Informant 2)

Flere av deltakere beskrev økonomi som bakenforliggende årsak til, og tilsynelatende eneste motivasjon for, kommunens fokus på bærekraft. «Det er jo ikke lett å jobbe med bærekraft når det fremtvinges av budsjettkutt, når mye av motivasjonen for bærekraft er økonomi» (Informant 1). De fleste beskrev en vanskelig økonomisk situasjon i kommunen, og at dette medførte stort fokus på økonomi og innsparing. «Jeg tenker at mitt fokus på økonomi påvirker driften veldig fordi jeg hele tiden må tenke spare, spare, spare» (Informant 3).

Der er det økonomi som er fokus, uten at noen som helst har nevnt ordet bærekraft eller noen andre ord som tyder på at man tenker at det skal være resultatet. Det er jo pengene i seg selv, det å bruke minst mulig penger. (Informant 5)

Økonomi ble beskrevet som et forhold som i stor grad påvirket deltakernes bærekraftsarbeid. «Selvfølgelig, påvirker det økonomi så må jeg be om litt tillatelse, men jeg har et stort handlingsrom ut fra den rammen jeg har» (Informant 1). Innsparinger og budsjettkutt påvirket deltakerens handlingsrom og kunne bidra til å hemme bærekraftsarbeidet. «Så hvis vi får valget om å kjøpe noe som er billig, men lite bærekraftig kontra noe som er veldig dyrt, men bærekraftig, så vil det bli det billige, ikke sant» (Informant 4). På spørsmål om hvilke faktorer som hemmer arbeidet med bærekraft svarte en deltaker: «Altså, det er jo rammene da. Det er økonomirammene da, som vi har» (Informant 8). Økonomi ble også beskrevet å bidra positivt i bærekraftsarbeidet ettersom

det hadde positive ringvirkninger på de andre dimensjonene ved bærekraft. En informant beskrev bevisstgjøring i forhold til riktig hanskebruk som et tiltak for å redusere utgifter. Reduksjon i hanskebruk medførte positive effekter på både miljøet og økonomien. I tillegg hadde det frigjort økonomiske midler til å servere felles lunsj for de ansatte en fredag i måneden, noe som bidro til å skape et godt arbeidsmiljø. «Samtidig som at vi sparer alle disse pengene, som vi egentlig ikke merker selv engang, vi bare endrer på noen rutiner og bevisstgjør oss selv, og så får vi noe kult oppå der igjen» (Informant 5). Økonomi ble beskrevet som et forhold som både kunne hemme og fremme deltakernes arbeid med bærekraft. «Faktorer som hemmer eller fremmer, jeg vil putte økonomi på begge» (Informant 7). Det var enighet blant deltakerne at økonomi var påvirket deres bærekraftsarbeid, men det var ikke entydig om dette var utlukkende positivt eller negativt.

Deltagere opplevde at fokus på økonomi medførte at de havnet i en skvis mellom motstridende krav og forventer relatert til drift og bærekraft. I rollen som førstelinjeleder måtte de ivareta fag og forsvarlighet, samt krav og forventninger fra medarbeiderne på den ene siden, samtidig som de på den andre siden var bundet av begrensede økonomiske rammer og krav om innsparing og effektivitet fra toppledelsen. «Så det er hele tiden en skvis mellom de ansatte som du ønsker det beste for, og som du ser jobber det de kan, opp mot økonomi og ledelsen over» (Informant 3). Om å havne i en skvis mellom motstridene krav og forventinger relatert til bærekraft, sa en deltager:

Ja da, helt klart. Hele veien. Det er nesten ukentlig, ikke sant. Det handler om ressursene. Altså, oppgavene har ikke blitt noe mindre, selv om ressursene har blitt mindre. Altså det skal fortsatt gjøres, og det skal gjøres innafor de rammene man har. (Informant 8)

Arbeid med økonomi ble beskrevet som en stor del av deltakernes bærekraftsarbeid, i tillegg til å være et forhold som både hemmet og fremmet deres øvrige arbeid med bærekraft.

4.2.3 Bærekraftsholdning

Deltakerne opplevde at bærekraft i liten grad var et fokusområde i kommunen, og at det manglet både forankring og en tydelig bærekraftstrategi. Dette medførte uklarhet blant

deltakerne i forhold til om arbeid med bærekraft var en målsetning i kommunen. De var ikke kjent med om, og eventuelt hvordan, det ble arbeidet med bærekraft. «Altså, i forhold til bærekraft så er jeg på tynn is i forhold til hva spesifikt vi driver med. Det er nok mye av det vi gjør daglig uten å tenke over det egentlig» (Informant 8). Dette ble beskrevet å hemme deres bærekraftsarbeid, og medførte at det var variasjon i hvordan, og i hvilken grad, deltakerne arbeidet med bærekraft.

Med unntak av to deltakere, var ingen av deltakerne kjent med at begrepet bærekraft ble benyttet i deres kommune. Om bærekraft sa en deltaker: «Ikke det begrepet der. Hvis ikke det er skjult i andre agendaer [...]. Så vidt meg bekjent så snakker vi ikke om bærekraft på den måten, nei» (Informant 6).

Vi bruker ikke det uttrykket. Altså jeg skjønner jo nå, når vi snakker om det, at vi gjør ganske mye mer av bærekraft enn jeg har tenkt [...], men vi bruker ikke ordet bærekraft, rett og slett. Vi bruker økonomi, matsvinn og sånne ting. (Informant 3)

Mangel på en klar bærekraftstrategi medførte at de fleste deltakerne ikke var kjent med om bærekraft var et fokusområde i deres kommune. «Så nei, så hvis jeg skulle tippet da så hadde jeg tenkt at «nei, hos oss er det ikke mange som er veldig opptatt av det»» (Informant 5). Ettersom de ikke var kjent med at begrepet bærekraft ble benyttet i kommunen, antok de at dette var noe man ikke var opptatt av. Dette ble beskrevet som et forhold som bidro til å hemme deltakernes bærekraftsarbeid. «Mulig det sitter noen på rådhuset og har noen gode planer på dette her, men det er ikke noe jeg føler har kommet veldig godt ut enda i hvert fall» (Informant 3). Ettersom begrepet bærekraft ikke ble benyttet i kommunen, hadde flere av deltakerne ikke noe forhold til selve begrepet og hva dette innebar. «Vi er nok ikke noe flinke til å bruke ordet bærekraft, så derfor blir det litt sånn fremmed for oss» (Informant 7). En annen deltaker sa: «Men det er klart, vi snakker om det. Bruker kanskje ikke ordet bærekraft, men vi er nok opptatt av det, vi ser jo utviklingen» (Informant 6).

På tross av at begrepet bærekraft i liten grad ble benyttet, hverken av deltakerne selv eller i kommunen, arbeidet de likevel, i noe varierende grad, med de ulike dimensjonene av bærekraft. Samtlige deltakere var opptatt av økonomi, og hadde dette som ansvarsområde.

«Det er jo økonomi da, og personal. Og det er klart de to fagene der innebærer veldig mye som omhandler bærekraft» (Informant 5). Arbeid relatert til miljø og klima ble beskrevet av de fleste deltakerne. «Jeg prøver å innføre en elsykkel blant annet [...]» (Informant 6). Deltakerne beskrev at de arbeidet med den sosiale dimensjonen av bærekraftbegrepet i form av ivaretagelse av medarbeiderne, arbeid med arbeidsmiljøet og i forbindelse med rekruttering. «Vi har mye fokus på dette med arbeidsmiljø. Vi ønsker jo at folk skal være redd for å være syke fordi da går de glipp av noe» (Informant 3). På tross av at det ble arbeidet med de ulike dimensjonene av bærekraft, ble begrepet bærekraft ble i liten grad benyttet i kommunene.

Da må det i tilfelle være sånn typ indirekte, hvor du må skjønne selv at det er det det dreier som [...], men jeg må si, vi var på et lederseminar nå i forrige uke [...], men jeg kan nesten ikke si at bærekraft, for bærekraftens skyld, ble nevnt i det hele tatt Men så er det jo et resultat av det noen ganger, det at vi skal tenke økonomi, vi skal tenke ressurser. Du må på en måte tenke ut det selv, at det handler om det [bærekraft] [...]. (Informant 5)

I de to virksomhetene som benyttet begrepet bærekraft handlet dette utelukkende om økonomi og effektivisering av tjenestene. Disse deltakerne nevnte ikke miljø eller sosiale forhold som en del av bærekraftsarbeidet. «Da tenker jeg å utnytte de ressursene man har best mulig, så man får maks utbytte av det man faktisk sitter med foran seg da. Det handler ikke bare om penger, det handler også om de tjenestene vi gir ute» (Informant 1).

Bærekraft for meg er å se på [...] andre måter å [...] organisere oss på. Og i bunn og grunn så handler det om kroner og øre. Det handler om å prøve å få best mulig ut av hver krone [...]. (Informant 2)

Mangel på forankring og en tydelig bærekraftstrategi i kommunen medførte at deltakerne hadde ulik forståelse av hva begrepet bærekraft innebar. Dette påvirket hvordan de arbeidet med bærekraft ettersom det i stor grad var opp til dem selv å prioritere og definere dette.. «Å ta vare på avdelingen, alt er jo på en måte bærekraft, prøve å gjøre alt smidig og innenfor

de rammene man har» (Informant 8). En annen deltaker beskrev bærekraft på følgende måte:

Nei, det er jo på en måte ting som man selv gjør som på en måte ikke setter noe avtrykk videre i framtiden, for å si det slik. Og da gjelder det jo alt, fra reise til kildesortering, til hvordan man transporterer seg selv og så videre. (Informant 4)

Deltakerne hadde ulik forståelse for hva bærekraftsarbeid innebar, i hvilken grad dette var et fokusområde i kommunen, og hvilket ansvar og arbeidsoppgaver de som førstelinjeledere hadde relatert til dette. Dette ser ut til å ha sammenheng med manglende fokus og verdiforankring relatert til bærekraft i kommunene. Funnene viser at deltakerne likevel, i noe varierende grad, var opptatt av elementene i bærekraftbegrepet og hadde ansvars- og arbeidsoppgaver relatert til dette.

4.2.4 Verdier

Verdier ble ikke direkte nevnt av noen av deltakerne i undersøkelsen. Likevel beskrev flere av deltakerne praksiser og holdninger som antyder at fokus på bærekraft var i tråd med deres verdigrunnlag. Flere av deltakerne svarte at de personlig, utenfor jobb, var opptatt av bærekraft, og beskrev hvordan de på ulike måter var opptatt av bærekraft i sitt privatliv. Det var riktignok variasjon i hva de la i begrepet bærekraft, og hvilke dimensjoner av bærekraftbegrepet de vektla.

For mange av deltakerne var det uklart om, og hvordan, det ble arbeidet med bærekraft i deres kommune. Likevel beskrev de ulike praksiser hvor de selv arbeidet med bærekraft, også uten at dette var noe de var pålagt å gjøre. Slike handlinger kan antas å gjenspeile deres egne verdier og holdninger i forhold til bærekraft. «Jeg har interesse for bærekraft, og det er jo på grunn av det at jeg gjør det som jeg gjør [...] Hvis ikke jeg hadde vært interessert i det, så hadde jeg ikke gjort noen ting» (Informant 5). Manglende føringer ovenfra medførte at flere av deltakerne selv tok initiativ til tiltak og arbeid med bærekraft ved sin avdeling. Flere beskrev at de synes det var for lite fokus på bærekraft i virksomheten. «Ja, altså i og med at vi ikke har det temaet oppe, så vil jeg si at det er for lite da» (Informant 6).

Som sagt, det handler ene og alene om min interesse for, eller hva jeg tenker er lurt eller ikke lurt [...] Men det går veldig mye på at jeg selv må synes at dette er viktig, for det er ingen som forteller meg at dette skal du fokusere på Jeg må på en måte bruke veldig mye av meg selv og mine egne tanker og meninger for å gjøre det bærekraftig, men jeg tenker at jeg må prøve å gjøre det litt enklere for de som er under meg da. Å legge det litt mer til rette, og snakke om det mer [...]. (Informant 5)

På tross av de de beskrev å ha et visst handlingsrom innenfor sine rammer, trakk samtlige deltakerne frem forankring oppover i organisasjonen som et forhold som ville fremmet deres bærekraftsarbeid. Hvilke verdier som ligger til grunn for kommunens strategier og målsettinger vil være førende for førstelinjeledernes daglige arbeid, og i hvilken grad bærekraft forventes å være en del av dette. Kommunenes manglende verdiforankring relatert til bærekraft, hemmet deltakernes bærekraftsarbeid.

Og så vil jeg jo tro at vi driver en del med det fordi at vi selv er opptatt av det, men jeg synes vel kanskje at det er litt rart at ikke min leder eller ledelsen over der igjen snakker om det temaet for seg selv også, eller i hvert fall nevner det i forbindelse med økonomi, ressurser eller hva det måtte være. (Informant 5)

Flere av deltakerne beskrev et ønske om å hjelpe andre mennesker gjennom å donere medisiner, medisinsk forbruksmateriell og mat som ellers ville blitt kastet. Dette ville bidratt til å redusere mengden avfall, samtidig som det ville hjulpet mennesker som trenger det. «Det vi er litt på, som vi ikke får lov til, er medisinomdisponering. Mange ansatte kunne tenke seg det. Vi hiver jo umåtelig mye medisiner som vi vet at for eksempel Ukraina kunne trengt da» (Informant 7). Vedrørende matsvinn sa en deltaker «Eller om vi kanskje kunne delt ut til noen da, kjørt det ned til et eller annet sted hvor de serverer mat til hjemløse eller hvem som helst. Så det er vondt å se på at vi kaster» (Informant 5).

Før tok jo vi imot hvis brukere dør hjemme og sånn, så tok vi jo imot for eksempel bleier og sånne ting som har ligget hjemme. Men etter pandemien så får vi ikke lov til det, men setter dem i kontakt med noen som samler inn til Ukraina. (Informant 7)

Opplevelsen av å havne i krysspress mellom motstridende verdier ble beskrevet som utfordrende. Som førstelinjeledere opplevde deltakerne ofte at de havnet i en rollekonflikt mellom motstridene verdier. «Og det ser jeg, at jeg kommer i veldig skvis med mine ansatte på, når vi går litt i sånn etiske diskusjoner på «men hva er godt nok?»» (Informant 3).

Andre deltakere beskrev det på denne måten:

Ja, det er jo litt det vi står i hver dag egentlig. Ansatte som har gode ideer, og for så vidt ledere over meg som har gode ideer også. De behovene der sånn, de matcher ikke helt da, kan man si. Ansatte som vil gjøre en god jobb, gi gode tjenester til befolkningen, og så er det noe med å få rom til det. Så vi snakker en del om hva er godt nok. (Informant 6)

Det er jo ikke nødvendigvis sikkert at jeg er enig med de høyere opp, men det må jeg bare være. Som linjeleder sånn sett, så er du jo ikke alltid enig. For du ser kanskje mye bedre det dine ansatte står i, i hverdagen, og så ser jeg også det de høyere opp står i. Så det synes jeg kan være litt kjipt av og til. Men så har jeg jo tatt et valg om å være leder, og da må man av og til stå for ting som kanskje ikke er akkurat det jeg mener. Ja, skal jo være lojal ovenfor dine ledere og kommunen, ikke minst. (Informant 2)

Deltakerne beskrev at verdikonflikter mellom motstridene verdier kunne hemme deres bærekraftsarbeid. «[...] Jeg skjønner at når en skal dø, så klarer vi ikke sitte å se på at den skal dø alene fordi vi ikke har penger til å leie inn den fastvakten» (Informant 3). Økonomi ble beskrevet å være en verdi som lett kunne komme i konflikt med andre verdier, som faglig forsvarlighet, ivaretagelse av miljøet, omsorg og respekt, og som medførte at deltakerne opplevde en verdikonflikt og motstridende forventninger.

Jeg tenker jo at det hemmer det litt det at man føler at det går ut over de gamle. Jeg føler at når vi tenker at vi må spare inn, eller at vi tenker at vi må ha litt billigere ting inn, så går det utover den eldre pasienten som virkelig har levd et langt liv og jobbet for velferdsstaten. (Informant 3)

Deltakerne selv nevnte ikke begrepet verdier når de snakket om hvordan de arbeidet med bærekraft. Likevel antyder funnene i denne undersøkelsen at verdier ser ut til å være medvirkende til flere av deltakernes praksiser. Deltakernes verdier og holdninger påvirker trolig hvordan de benytter sitt handlingsrom og hvilke prioriteringer de gjør i sitt daglig arbeid. Hvilke verdier kommunene legger til grunn for sine mål og strategier, antas å ha stor påvirkning på hvordan førstlinjeledernes arbeid med bærekraft. Manglende verdiforankring i kommunene relatert til bærekraft, hemmet deltakernes bærekraftsarbeid. Motstridene verdier medførte at deltakerne havnet i skvis mellom ulike krav og forventninger.

4.2.5 Oppsummering av kontekstuelle forhold

Som resultatene fra denne undersøkelsen viser, beskrev deltakerne flere forhold som påvirket hvordan de som førstelinjeledere arbeidet med bærekraft. De viktigste ser ut til å være hvordan, og i hvilken grad, bærekraftstrategien er forankret i kommunen, økonomi, kommunens bærekraftsholdning og deltakernes forståelse av bærekraftsarbeid samt kommunens verdiforankring og førstelinjeledernes personlige verdier relatert til bærekraft.

5 Diskusjon

I det følgende kapittelet vil jeg drøfte funn fra min undersøkelse i lys av relevant teori og forskning, og på denne måten vil jeg besvare problemstillingen «Hvordan arbeider førstelinjeledere i kommunal helsesektor med bærekraft, og hvilke forhold påvirker dette arbeidet?». Gjennom drøftingen vil jeg vise hvordan mine funn bidrar til økt kunnskap om førstelinjelederes bærekraftsarbeid, et område det tilsynelatende er forsket lite på. Videre vil jeg vise hvordan funnene støtter eksisterende forskning og teori om førstelinjelederens begrensede handlingsrom, og bidrar med økt kunnskap om hvordan dette begrensede handlingsrommet også påvirker deres bærekraftsarbeid. Gjennom drøftingen vil jeg vise hvordan denne undersøkelsen støtter tidligere forskning som viser at leders verdier og personlige engasjement fremmer bærekraftsarbeidet, og bidrar til å utvide denne teorien til å også gjelde førstelinjeledere.

Innledningsvis vil jeg drøfte hvordan førstelinjelederne arbeider med bærekraft, og hvordan transformasjonsledelse kan være relevant i denne sammenheng. Videre vil jeg drøfte hvordan forankring, økonomi, bærekraftsholdning og verdier påvirker førstelinjelederes bærekraftsarbeid. Avslutningsvis vil jeg oppsummere drøftingen og se funnene i sammenheng, for å i størst mulig grad belyse om hvordan førstelinjeledere i kommunal helsesektor arbeider med bærekraft, og hvilke forhold som påvirker dette arbeidet.

5.1 Førstelinjelederes arbeid med bærekraft

Funn fra undersøkelsen viser at førstelinjelederne arbeider med bærekraft på ulike måter. Deres bærekraftsarbeid omhandlet blant annet arbeid med økonomi, å sikre en forsvarlig drift, ivaretagelse av personalressurser og implementering av tiltak relatert til miljø. Felles for dette bærekraftsarbeidet var at det medførte behov for endring i virksomhetene. «Å jobbe med bærekraft er en stor endringsprosess [...]» (Informant 1). Funn fra min undersøkelse viser at deltakernes bærekraftsarbeid i stor grad omhandlet effektivisering og innovasjon. Det å finne mer effektive måter å organisere driften og utøvelse av tjenestene på, var en sentral arbeidsoppgave relatert til bærekraft. Dette kan forståes i lys av transformasjonsledelse, som i følge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 429-430) er egnet i organisasjoner som er i behov av endring, og når en ønsker å utvikle en visjon utover rene

organisatoriske mål. Med utgangspunkt i dette vil en kunne anta at transformasjonsledelse kan være en hensiktsmessig lederstil i førstelinjeledernes bærekraftsarbeid. Flere studier støtter dette, og har vist at transformasjonsledelse har en positiv innvirkning på virksomheters bærekraftsarbeid (Abu Elnasr et al., 2022; Chen & Chang, 2013; Eide et al., 2020; Robertson & Barling, 2013), og ivaretagelse av samfunnsansvar (Alrowwad et al., 2017; Du et al., 2013; Khan et al., 2018).

Imidlertid viser funn fra min undersøkelse at førstelinjeledernes bærekraftsarbeid ble hemmet av deres begrensede handlingsrom. «Det kommer føringer ovenfra på absolutt alt vi gjør, det gjør det» (Informant 6). Det er rimelig å anta at dette medførte begrenset mulighet for førstelinjelederne til å utøve transformasjonsledelse i deres bærekraftsarbeid. Dette støttes av Jacobsen (2019, s. 51) som i sin studie fant at mellomledere på grunn av sin rolle og plass i organisasjonen har mindre rom for å utøve transformasjonsledelse enn ledere på høyere nivåer. På den andre siden viser funn fra min undersøkelse at førstelinjelederne likevel arbeidet med bærekraft på tross av begrenset handlingsrom. Deltakerne pratet om temaer relatert til bærekraft for å øke medarbeiderens bevissthet, var rollemodell og la til rette for at medarbeiderne kunne handle på en måte som fremmet virksomhetens bærekraft.

Jeg må på en måte bruke veldig mye av meg selv, og mine egne tanker og meninger for å gjøre det bærekraftig, men jeg tenker at jeg må prøve å gjøre det litt enklere for de som er under meg da. Å legge det litt mer til rette og snakke om det mer.
(Informant 5)

Deltakerne beskrev at de arbeidet med å tilrettelegge for, og motivere medarbeiderne til å ta valg som var fordelaktige i et bærekraftsperspektiv. «Så det er mer holdningsskapende arbeid som har størst effekt [...] Det blir mer den der holdningsgreia på at vi prøver så godt vi kan hver for oss [...]» (Informant 4). Deltakernes handlinger kan forstås i lys av teori om grønn transformasjonsledelse, og hva Robertson og Barling (2013, s. 178) beskriver som idealisert påvirkning. Min undersøkelse viser at førstelinjelederne arbeidet med bærekraft gjennom å øke medarbeidernes bevissthet og engasjement. «Så jeg prøver å få de til å se verdien av det å jobbe med fokus på bærekraft, og det å tenke litt smart, at det kan bli gøy

da» (Informant 1). Dette kan forstås som at de utøvet intellektuell stimulering, slik Robertson og Barling (2013, s. 178) beskriver som å oppmuntre medarbeiderne til å være miljøbevisste og stille spørsmål ved både egen og organisasjonens miljøpraksiser. Videre viser mine funn at bærekraftsarbeidet innebar å organisere tjenestene og sørge for riktig bruk av kompetanse for å imøtekomme stadig økende krav. «Det handler jo om å bruke ressursene på rett sted. Rett kompetanse på rett sted» (Informant 3). Videre ble innovasjonsarbeid beskrevet å være sentralt i bærekraftsarbeidet. «Men det er mye nyttenkning vi kunne brukt som hadde bedret vår bærekraft, og det ser vi jo nå, vi går jo mot at vi må spare mer vi også, og da må vi tenke nytt» (Informant 3). Dette kan forstås som at de hadde en innovativ tilnærming i møte med utfordringer, slik Robertson og Barling (2013, s. 178) beskriver som sentralt i grønn transformasjonsledelse.

Funnene viser at ivaretagelse av medarbeiderne ble ansett som en del av deltakerens bærekraftsarbeid. De beskrev å ha iverksatt tiltak for å beholde medarbeiderne med tanke på fremtidens forventede helsepersonellmangel. «Turnover er jo stor i helsevesenet, men vi prøver å hjelpe dem til å lære å håndtere sin egen arbeidshverdag på en god måte for å prøve å beholde de» (Informant 1). Det å skape et godt arbeidsmiljø for å ivareta medarbeiderne, redusere sykefravær og turnover ved avdelingen ble ansett som en sentral del av bærekraftsarbeidet.

Vi er veldig opptatt av å ha et godt arbeidsmiljø fordi det er knappe ressurser og da er det enda viktigere at vi tar vare på hverandre. Vi har fokus på et godt arbeidsmiljø for å beholde de vi har. (Informant 2)

Dette bærekraftsarbeidet kan forstås i lys av hva Robertson og Barling (2013, s. 178) beskriver som individuell tilpasning, hvor lederen viser omtanke og hjelper medarbeiderne å utvikle sitt potensiale.

Som beskrevet over, viser funnene at mye av deltakerens bærekraftsarbeid kan forstås i lys av transformasjonsledelse. Imidlertid viser undersøkelsen også at deltakernes bærekraftsarbeid i stor grad også består av klassiske ledelses- og styringsoppgaver, som økonomistyring, organisering av driften og iverksettelse av tiltak. Undersøkelsen viser at

disse oppgavene opptok størsteparten av deltakernes tid og fokus, ettersom dette måtte være på plass før de hadde rom til å arbeide med andre oppgaver. «Ja, så ser vi jo veldig ofte at «drifta tar oss» Vi må ha en forsvarlig drift i førstelinja. Det er der man jobber mye, dessverre» (Informant 3). Dette støttes av Gjøsæther og Kyvik (2018, s. 22-25) som hevder at arbeidshverdagen til førstelinjeledere er ofte preget av tidspress og stadig prioritering av oppgaver. En måte å forstå disse funnene på, er Jacobsen (2019, s. 51) sin teori om at mellomledere har begrenset mulighet til å utøve transformasjonsledelse på grunn sin rolle og plass i organisasjonen, og deres begrensede handlingsrom.

Førstelinjelederne hadde et visst handlingsrom innenfor gitte rammer, og dermed til dels mulighet til å utøve transformasjonsledelse i sitt bærekraftsarbeid. Undersøkelsen viser imidlertid også at deltakerne opplevde at deres begrensede handlingsrom hemmet deres mulighet til å utøve bærekraftsarbeid. Samtidig bestod mye av deres bærekraftsarbeid av oppgaver som kan forstås som klassiske styringsoppgaver som allerede ligger til lederrollen. I de neste kapitlene vil jeg drøfte hvordan forhold som forankring, økonomi, bærekraftsholdning og verdier påvirket førstelinjeledernes arbeid med bærekraft.

5.2 Forankring

Funn fra min undersøkelse viser at forankring oppover i organisasjonen er ansett som avgjørende for førstelinjeledernes bærekraftsarbeid. Deltakerne mente at fokus på bærekraft burde komme fra toppledelsen, og at deres jobb som førstelinjeledere hovedsakelig dreide seg om å implementere tiltak og føringer besluttet av toppledelsen. «[...] må jo starte hos den øverste i kommunen, tenker jeg. Hos kommunedirektøren vår da. Det bør jo starte der, og så må det spre seg nedover» (Informant 5). Sroufe (2017, s. 321) fant tilsvarende funn i sin studie, som viser at toppledelsen er avgjørende for virksomhetenes fokus på bærekraft, og Eide et al. (2020) som fant at bærekraftstrategier ofte blir besluttet av toppledelsen. Dette støttes av Gjøsæther og Kyvik (2018, s. 25) som skriver at førstelinjeledere sjelden tar del i beslutninger, men at de på grunn av sin posisjon i organisasjonen spiller en sentral rolle i implementeringen av endringsintensjoner.

Funnene viser at deltakernes bærekraftsarbeid ble hemmet av manglende forankring og mangel på en tydelig bærekraftstrategi i kommunen. Som førstelinjeledere opplevde de

ingen krav eller forventinger relatert til bærekraft, utover ivaretagelse av økonomi. «Nei, for det er ingen som forventer noe, ingen som skal ha noen resultater. Eller det er ingen som forventer noen ting rundt det, som er blitt tydeliggjort for meg da» (Informant 5).

Deltakernes bærekraftsarbeid ble hemmet av manglende kommunikasjon fra toppledelsen vedrørende kommunens bærekraftstrategi og hva som forventes av dem som førstelinjelederne i denne forbindelse. «Mulig det sitter noen på rådhuset og har noen gode planer på dette her, men det er ikke noe jeg føler har kommet veldig godt ut enda i hvert fall» (Informant 3). Dette støttes av Engert og Baumgartner (2016, s. 331) som fant at intern kommunikasjon vedrørende utvikling og implementering av organisasjonens bærekraftstrategi var avgjørende for å sikre en god implementering.

På den andre siden viser mine funn at førstelinjelederne likevel arbeidet med bærekraft, på tross av manglende føringer fra toppledelsen. «[...] men det går veldig mye på at jeg selv må synes at dette er viktig, for det er ingen som forteller meg at dette skal du fokusere på» (Informant 1). Funnene viser at ledernes personlige engasjement for bærekraft var avgjørende for at de på tross av manglende føringer fra toppledelsen, likevel valgte å fokusere på bærekraft i sin arbeidshverdag. Dette støttes av Eide et al. (2020) som fant en sterk sammenheng mellom leders personlige engasjement for bærekraft og virksomhetens bærekraftstrategi, samt Engert og Baumgartner (2016) og Kokkonen (2022) som fant at lederes personlige motivasjon for bærekraft var avgjørende for vellykket implementering av bærekraftstrategier.

I «Mål med mening – Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030» (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 9) presiseres det at alle deler av samfunnet må bidra dersom bærekraftsmålene skal nås innen 2030. Videre fremkommer det (s. 189) at kommuner spiller en sentral rolle i å skape en bærekraftig samfunnsutvikling. Det er altså en tydelig forventning fra myndighetene om at alle deler av samfunnet, også kommunal helsesektor, skal bidra for at bærekraftsmålene skal nås. Funnene fra min undersøkelse viser derimot mangel på forankring og en tydelig bærekraftstrategi i kommunene. Om bærekraftsmål sa en deltaker: «Ja, i kommunen har vi i hvert fall det, men ikke be meg gjenta de for det kan jeg ikke. Nei, det blir litt mer sånn der fyllstoff vet du, i enkelte dokumenter» (Informant 6). Dette støttes av Aadland (2020, s. 96-97) som hevder at ideelle målsettinger i størst grad ser ut til å

implementeres i virksomhetenes skriftlige dokumenter, mens den praktiske implementeringen ofte nedprioriteres.

Undersøkelsen viser at manglende forankring i virksomheten, hemmet førstelinjeledernes bærekraftsarbeid. Likevel viser funnene at deltakerne arbeidet med bærekraft på tross av manglende forankring og føringer ovenfra. Dette kan forstås å ha sammenheng med deres personlige engasjement for bærekraft. Man kan imidlertid anta at større grad av forankring i kommunen, med en tydelig bærekraftstrategi og føringer fra toppledelsen, ville fremmet førstelinjeledernes bærekraftsarbeid, slik min undersøkelse viser.

5.3 Økonomi

Arbeid med økonomi ble beskrevet som en sentral del av førstelinjeledernes bærekraftsarbeid. I tillegg viser funn fra undersøkelsen at økonomi i stor grad påvirket førstelinjelederens arbeid med de andre dimensjonene av bærekraft.

Deltakerne i undersøkelsen beskrev økonomi som bakenforliggende årsak til, og tilsynelatende eneste motivasjon for, kommunens fokus på bærekraft. «Det er jo ikke lett å jobbe med bærekraft når det fremtvinges av budsjettkutt, når mye av motivasjonen for bærekraft er økonomi» (Informant 1). Funnene viser at innsparinger og budsjettkutt påvirket deltakernes handlingsrom, og hemmet deres bærekraftsarbeid. «Så hvis vi får valget om å kjøpe noe som er billig, men lite bærekraftig kontra noe som er veldig dyrt, men bærekraftig så vil det bli det billige, ikke sant» (Informant 4). Dette støttes av Gjøsæther og Kyvik (2018, s. 25-26) som skriver at førstelinjelederens handlingsrom påvirkes av budsjetttrammer og begrenset makt og myndighet. På den andre siden viser funn fra min undersøkelse imidlertid også at økonomi ble ansett å ha en positiv innvirkning på deltakernes øvrige bærekraftsarbeid, ettersom det hadde positive ringvirkninger på andre dimensjoner av bærekraft. Eksempelvis var samkjøring og innovasjon gunstig for både økonomien og miljøet. «Og når jeg ser hvor mye vi både har spart økonomisk, og også hvordan vi har fått arbeidshverdagen til de ansatte til å bli da, så ser jeg veldig gevinsten av at vi har hatt fokus på bærekraft» (Informant 1).

Resultater fra undersøkelsen viser at deltakerens arbeid med økonomi medførte behov for innovasjon og effektivisering av tjenestene. Det å finne nye måter å organisere tjenestene på, for å klare å holde budsjettet eller gjennomføre nødvendige innsparinger, var avgjørende for å sikre en bærekraftig drift. «Så det er mye mer nytenkning nå når vi går inn i en sånn sparetid i de fleste norske kommuner» (Informant 3). Sammenhengen mellom arbeid med bærekraft og behovet for innovasjon og endring i tjenestene presiseres også i «Mål med mening - Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030» (Meld. St. 40 (2020-2021)), hvor det fremkommer at digitalisering, ny teknologi og innovasjon i videreutvikling av tjenestene er avgjørende for å skape en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste som imøtekommer fremtidens økende krav. Behovet for nytenkning og endring av praksiser i forbindelse med endringsprosesser kan forstås i lys av Lewins endringsteori (1951, gjengitt fra Yukl, 2019, s. 270), som sier at en endringsprosess starter med å anerkjenne behov for endring av eksisterende praksis, deretter finne nye praksiser, og avslutningsvis etablere og innarbeide disse (Yukl, 2019, s. 270). På den andre siden viser mine funn at krav om effektivisering av tjenestene kunne medføre endringer som førstelinjelederne ikke anså som hensiktsmessige. En deltaker sa:

Det er jo ikke nødvendigvis sikkert at jeg er enig med de høyere opp, men det må jeg bare være. Som linjeleder sånn sett, så er du jo ikke alltid enig. For du ser kanskje mye bedre det dine ansatte står i, i hverdagen, og så ser jeg også det de høyere opp står i. Så det synes jeg kan være litt kjipt av og til. Men så har jeg jo tatt et valg om å være leder, og da må man av og til stå for ting som kanskje ikke er akkurat det jeg mener. Ja, skal jo være lojal ovenfor dine ledere og kommunen, ikke minst.

(Informant 2)

Dette støttes av Meyer og Stensaker (2011, s. 110) som skriver at førstelinjeledere forventes å implementere endringer som de selv ikke har vært med på å beslutte. Min undersøkelse viser at deltakerne mente at deres jobb relatert til bærekraft i hovedsak bestod av å implementere føringer fra toppledelsen. Engert og Baumgartner (2016, s. 829) hevder derimot at det er fordelaktig om de som er ansvarlig for å implementere bærekraftstrategiene, også er delaktige i å utvikle disse. Imidlertid viser mine funn at deltakerne anså at deres jobb var å kommunisere endringsintensjoner fra toppledelsen på

en forståelig måte til medarbeiderne. «[...] Jeg tenker at noe av jobben som førstelinjeleder da, det blir jo å få det formidlet ned så det blir matnyttig og forståelig for de på gulvet da» (Informant 1). Det å kommunisere til ledelsen over ble også beskrevet som en viktig del av deres arbeid relatert til bærekraft, ettersom dette var avgjørende for at deres behov og perspektiver ble belyst.

Så føler jeg at jeg også har en oppgave andre veien, og det er å få skapt en forståelse oppover i systemet om hvordan vi jobber hos oss da. For et eller annet sted oppover i systemet, i ledelsesnivåene over meg, så forsvinner detaljkompetansen da. Og da tenker jeg at det er min jobb å få det formidlet oppover. (Informant 1)

Dette støttes av Hope (2015, s. 86) som hevder at mellomlederen er avgjørende for å oversette toppledelsens endringsintensjoner slik at den blir forståelig og meningsfull for medarbeiderne. Videre kan mellomlederen sørge for at endringsstrategien tilpasses driften ved å oversette oppover til ledelsen over.

Undersøkelsen viser at arbeid med økonomi medførte at deltagerne ofte havnet i en skvis mellom motstridende krav og forventer. De beskrev krysspress mellom faglig forsvarlighet og ivaretagelse av medarbeiderne på den ene siden, og krav om budsjettinnsparinger og effektivisering av tjenestene på den andre siden. «Så det er hele tiden en skvis mellom de ansatte som du ønsker det beste for, og som du ser at jobber det de kan, opp mot økonomi og ledelsen over» (Informant 3). Dette støttes av Gjøsæther og Kyvik (2018, s. 25-26), Jacobsen (2019, s. 46) og Meyer og Stensaker (2011, s. 110) som skriver at førstelinjeledere på grunn av sin posisjon i organisasjonen kan oppleve et krysspress mellom motstridende krav og forventninger fra medarbeiderne på den ene siden og toppledelsen på den andre siden, og tilsvarende mellom ivaretagelse av drift og implementering av endringsintensjoner.

Resultater fra min undersøkelse viser at økonomi er en sentral del av førsteledernes bærekraftsarbeid, som medførte behov for innovasjon og effektivisering av tjenestene. Funnene viser at økonomi både hemmet og fremmet deltakernes øvrige bærekraftsarbeid, og kunne medføre at førstelinjelederne opplevde krysspress mellom motstridende krav og forventninger.

5.4 Bærekraftsholdning

Undersøkelsen viser at de fleste deltakerne ikke var kjent med at begrepet bærekraft ble benyttet i kommunen. Dette indikerer manglende verdiforankring og fokus på bærekraft i kommunene. Likevel arbeidet deltakerne, i noe varierende grad, med de ulike dimensjonene av bærekraftbegrepet. «Vi bruker ikke det uttrykket [...]. Vi bruker ikke ordet bærekraft, rett og slett. Vi bruker økonomi, matsvinn og sånne ting» (Informant 3).

Undersøkelsen viser at førstelinjeledernes bærekraftsarbeid ble hemmet av manglende kjennskap til kommunens bærekraftstrategi, og om bærekraft var et fokusområde i kommunen. «Så nei, så hvis jeg skulle tippet da så hadde jeg tenkt at «nei, hos oss er det ikke mange som er veldig opptatt av det»» (Informant 5). Deltakerne var ikke var kjent med at begrepet bærekraft ble benyttet i kommunen, og de antok derfor at dette ikke var et fokusområde eller noe de var forventet å arbeide med. Dette støttes av Gjøsæther og Kyvik (2018, s. 26) som fant at god kommunikasjon mellom ledernivåene er avgjørende for at førstelinjeleder skal få tilstrekkelig innsikt og eierskap til endringsintensjonen

I de to virksomhetene hvor bærekraftbegrepet ble benyttet, handlet dette utelukkende om økonomi og effektivisering av tjenestene. Miljø eller sosiale forhold ble ikke nevnt som en del av disse deltakernes bærekraftsarbeid. «Bærekraft, det går mye i forhold til hvordan vi organiserer oss. At vi må se på en annen måte å organisere virksomheter og etater på, og det går på økonomi. Det er begge deler, det er todelt» (Informant 2). Deltakerne fra disse to virksomhetene var tilsynelatende av den oppfatning av at arbeid med bærekraft kun omhandlet økonomi og effektivisering. Carson og Skauge (2019, s. 135-136) påpeker derimot at en virksomhet anses som bærekraftig når den i tillegg til å ta ansvar for egen økonomi, også tar ansvar for sin påvirkning på miljø og sosiale forhold.

Mangel på en tydelig definisjon og bærekraftstrategi medførte at deltakere hadde ulik forståelse av begrepet, og hva bærekraftsarbeid innebar. Dette ble beskrevet å hemme deres bærekraftsarbeid. På den andre siden kan det tenkes at det ikke er avgjørende hvilke begrep som benyttes eller hva som er den egentlige målsettingen, dersom det likevel resulterer i bærekraft for virksomheten. En deltaker påpekte:

Men så kan du si, at hvis at det blir gode resultater så spiller det jo ingen rolle hva som er den første tanken. Er bærekraft den første tanken og så blir det resultatet at vi blir gode på økonomi, eller er vi innmari gode på økonomi og så blir resultatet bærekraft? Det spiller jo ikke noen rolle hvis resultatet blir godt, tenker jeg.

(Informant 5)

Likevel vil en kunne anta at en tydelig definisjon av begrepet, en klar verdiforankring og en bærekraftstrategi som er forankret i hele organisasjonen, ville fremmet førstelinjeledernes bærekraftsarbeid. Dette støttes av Engert og Baumgartner (2016, s. 831) som i sine studie fant at en felles forståelse for hva bærekraft innebærer, og en tydelig visjon for organisasjonens bærekraftsarbeid, er avgjørende for implementeringen av bærekraftstrategier. Funnene til Sroufe (2017, s. 322) støtter dette, og viser at å utarbeide en tilpasset definisjon og forståelse av begrepet vil bidra til økt bærekraft i organisasjoner. Både Sroufe (2017) og Engert og Baumgartner (2016) trekker frem viktigheten av å utarbeide en konkret bærekraftmålsetting i organisasjonen, slik at ledelsen lettere vil kunne måle sine bærekraftsprestasjoner.

Funnene fra undersøkelsen viser at kommunene i liten grad benyttet begrepet bærekraft, og at de manglet verdiforankring relatert til bærekraft, og en tydelig bærekraftstrategi. Dette medførte at deltakerne hadde ulik forståelse av bærekraftbegrepet og hva arbeid med bærekraft innebar. Deltakerne arbeidet likevel, i noe varierende grad, med de ulike dimensjonene ved bærekraft. Verdiforankring, en felles forståelse av bærekraftbegrepet og en tydeliggjøring av førstelinjelederens arbeidsoppgaver relatert til dette, antas å ville ha en positiv innvirkning på hvordan, og i hvilken grad, førstelinjelederne arbeidet med bærekraft.

5.5 Verdier

På tross av at verdibegrepet ikke ble nevnt i undersøkelsen, beskrev flere av deltakerne praksis og holdninger som antyder at bærekraft ble ansett som viktig og i tråd med deres personlige verdigrunnlag. Flere av deltakerne fortalte at de var opptatt av bærekraft i sitt privatliv. Det var riktignok noe variasjon i hva de la i begrepet bærekraft og hvilke dimensjoner av bærekraft de vektla.

I min undersøkelse fant jeg at deltakerne i liten grad var kjent med kommunens bærekraftstrategi. På tross av dette fortalte de om ulike praksiser hvor de selv arbeidet med bærekraft, uten at dette var noe de var pålagt å gjøre. «Jeg har interesse for bærekraft, og det er jo på grunn av det at jeg gjør det som jeg gjør [...]. Hvis ikke jeg hadde vært interessert i det, så hadde jeg ikke gjort noen ting» (Informant 5). Dette kan tolkes som at deltakernes eget initiativ til bærekraftsarbeid, gjenspeiler deres egne verdier og holdninger. Dette støttes av Ladegård og Vabo (2011, s. 27) som skriver at lederens personlige verdier vil kunne påvirke beslutningene som fattes i organisasjonen, og Engert og Baumgartner (2016, s. 829) som i sin studie fant at lederens holdninger og verdier i stor grad påvirket strategivalg og forpliktelse til implementering av virksomhetens bærekraftstrategi. Det at deltakerne arbeidet med bærekraft på tross av manglende føringer og krav om dette, kan forstås i lys av Løvaas (2019, s. 234) sin teori om at våre verdier påvirker vår motivasjon, som videre påvirker våre handlingsvalg. Hun hevder at våre verdier setter idealer og mål for atferd som vi søker å oppnå. Ledernes initiativ til arbeid med bærekraft kan derfor sees i sammenheng med deres personlige verdigrunnlag, og at de på bakgrunn av dette handlet utover hva som var forventet av dem når det kom til bærekraftsarbeid.

Funn fra undersøkelsen viser at personlig engasjement for bærekraft fremmet førstelinjeledernes bærekraftsarbeid. «Jeg tenker at det fremmer [arbeid med bærekraft] er at man har en interesse for det [...] at man brenner litt for det da» (Informant 5). Flere studier støtter sammenhengen mellom leders personlige engasjement for bærekraft og vellykket implementering av bærekraftstrategier (Eide et al., 2020; Engert & Baumgartner, 2016; Kokkonen, 2022). På den andre siden viser undersøkelsen at førstelinjeledernes begrensede handlingsrom hemmet deres bærekraftsarbeid. «Selvfølgelig, påvirker det økonomi så må jeg be om litt tillatelse, men jeg har et stort handlingsrom ut fra den rammen jeg har» (Informant 1). Det er dermed rimelig å anta at selv om deltakerne ønsket å handle i tråd med sitt verdigrunnlag, og fokusere på bærekraft i sitt daglige arbeid, hadde de begrenset handlingsrom til å gjøre dette i rollen som førstelinjeleder. En deltaker sa:

Det er mye jeg ikke har noe makt over for å si det sånn. Så det jeg kan gjøre er på en måte litt sånn knapper og glansbilder, men [...] det er greit for meg at det er knapper

og glansbilder jeg driver med, for jeg får ikke gjort noe mer enn det jeg gjør.

(Informant 5)

Bærekraft kan i tillegg til å være et konkret mål i seg selv, også anses å være nært knyttet til verdier. Mangel på en klar bærekraftstrategi- og målsetting i kommunene, kan antas å gjenspeile kommunenes verdigrunnlag. Dette støttes av Kirkhaug (2021, s. 39-40) som skriver at verdier og mål henger tett sammen, og de er gjensidig avhengig av hverandre. Undersøkelsen viser at det er mangel på en tydelig verdiforankring relatert til bærekraft i kommunene. Dette kan tolkes som at bærekraft ikke er en verdi eller målsetting som kommunale ledere forventes å skulle fokusere på i sitt arbeid. Askeland og Aadland (2017, s. 27) støtter viktigheten av en tydelig mål- og verdiforankring, og poengterer at organisasjonens verdiforståelse bør være avklart og godt kommunisert til medarbeiderne, og at det bør være sammenheng mellom verdier og handlinger innad i organisasjonen.

Undersøkelsen viser at førstelinjelederne opplevde at det var for lite fokus på bærekraft i deres kommune. «Ja, altså i og med at vi ikke har det temaet oppe, så vil jeg si at det er for lite da» (Informant 6). Manglende føringer fra toppledelsen medførte at flere av deltakerne selv tok initiativ til bærekraftsarbeid ved egen avdeling. «Det handler ene og alene om min interesse [...] det går veldig mye på at jeg selv må synes at dette er viktig, for det er ingen som forteller meg at dette skal du fokusere på» (Informant 5). En måte å forstå dette på, er at det kan oppstå en verdikonflikt når deltakernes individuelle verdier ikke sammenfaller med kommunens verdier. Dette støttes av Kirkhaug (2021, s. 128) som skriver at en verdikonflikt oppstår når personens egne verdier og organisasjonens verdier krever ulike holdninger og handlinger. Imidlertid viser min undersøkelse også at flere av deltakerne beskrev å ha medarbeidere som var opptatt av miljø, og som tok initiativ relatert til dette. De opplevde mindre motstand fra medarbeiderne i forbindelse med endringer relatert til bærekraft, og spesielt miljø- og klimatiltak. Dette kan tolkes i retning av at ivaretagelse av miljøet ble ansett som viktig blant medarbeiderne, og man kan anta at førstelinjelederne i større grad opplevde verdikongruens relatert til bærekraft i møte med medarbeiderne enn med toppledelsen i kommunen.

Funnene viser at deltakerne også opplevde at motstridende verdier medførte verdikonflikter i deres daglige bærekraftsarbeid. Faglig forsvarlighet og miljøhensyn på den ene siden, kom i konflikt med toppledelsens krav og forventninger vedrørende økonomi på den andre siden. «Og det ser jeg at jeg kommer i veldig skvis med mine ansatte på, når vi går litt i sånn etiske diskusjoner på «men hva er godt nok?»» (Informant 3). Dette støttes av Kirkhaug (2021, s. 129) som hevder at verdikonflikter ofte er relatert til arbeidsforhold og ressursbruk, og ofte kan oppstå i verdispennet mellom ivaretagelse og utnyttning, og effektivitet og kvalitet. Om å motstridende verdier sa en deltaker: «Jeg føler at når vi tenker at vi må spare inn [...] så går det utover den eldre pasienten som virkelig har levd et langt liv og jobbet for velferdsstaten» (Informant 3). Dette kan forstås i lys av hva Kirkhaug (2021, s. 130) beskriver som intrapersonelle konflikter, som oppstår når ulike verdier krever ulike holdninger og handlinger hos en person. «Jeg skjønner at når en skal dø, så klarer vi ikke sitte å se på at den skal dø alene fordi vi ikke har penger til å leie inn den fastvakten» (Informant 3).

Deltakerne nevnte ikke begrepet verdier når de snakket om bærekraftsarbeid. Likevel antyder funnene fra denne undersøkelsen at verdier ser ut til å være medvirkende til deltakernes bærekraftsarbeid. Deltakernes verdier og holdninger relatert til bærekraft påvirker trolig hvordan de arbeider med bærekraft, hvordan de benytter sitt handlingsrom og hvilke prioriteringer de gjør i sitt daglig arbeid. Den enkelte førstelinjeleders verdier er trolig spesielt avgjørende for hvordan hen arbeider med bærekraft i fraværet av forankring og en tydelig bærekraftstrategi i kommunen.

5.6 Oppsummering av drøfting

Deltakerne arbeidet med bærekraft på ulike måter. Mange av oppgavene førstelinjelederne definerte som bærekraftsarbeid, som for eksempel arbeid med økonomi, endringsarbeid og ivaretagelse av personalressurser, kan også forstås som klassiske styringsoppgaver som allerede ligger til lederrollen. På den andre siden kan mye av deltakerens bærekraftsarbeid også forstås ut fra teori om transformasjonsledelse og grønn transformasjonsledelse. Eksempelvis å være rollemodell, motivere til miljøvennlig praksis, og arbeid med innovasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Robertson & Barling, 2013). Funnene viser at førstelinjelederens bærekraftsarbeid er sammensatt og består av et bredt spekter av oppgaver. I tillegg er bærekraftsarbeidet preget av motstridende krav og forventninger, og et begrenset

handlingsrom (Jacobsen, 2019). Således kan førstelinjeleders bærekraftsarbeid forstås å være tilsvarende førstelinjeledernes andre arbeidsoppgaver, hva gjelder kompleksitet og begrensinger.

Undersøkelsen viser at førstelinjelederne har ulik forståelse av hva bærekraftsarbeid innebærer. Dette kan ses i sammenheng med manglende verdiforankring og forankring av en tydelig bærekraftstrategi i kommunene. Førstelinjelederens bærekraftsarbeid er derfor i stor grad avhengig av deres egen forståelse av begrepet, konteksten og rammene de arbeider innenfor, og deres eget engasjement og verdigrunnlag relatert til bærekraft.

Deltakernes verdier og personlige engasjement for bærekraft ble funnet å fremme deres bærekraftsarbeid. Undersøkelsen støtter tidligere forskning, som viser tilsvarende funn (Eide et al., 2020; Engert & Baumgartner, 2016), og bidrar med å utvide denne teorien til også å gjelde førstelinjeledere, da tidligere forskning i hovedsak har rettet seg mot toppledere.

Som undersøkelsen viser, påvirkes førstelinjeledernes bærekraftsarbeid av ulike forhold. De viktigste ser ut til å være forankring, økonomi, bærekraftsholdning og verdier. Manglende forankring av bærekraftstrategi og verdiforankring i kommunen samt begrensede økonomiske rammer, medførte at førstelinjelederne hadde begrenset handlingsrom og mulighet til å utøve bærekraftsarbeid. Dette støtter tidligere forskning og teori om at førstlinjeleders handlingsrom er begrenset på grunn av deres rolle og plass i organisasjonen (Gjøsæther & Kyvik, 2018; Jacobsen, 2019). Funnene fra denne undersøkelsen bidrar til å utvide denne kunnskapen gjennom å belyse at førstelinjelederens begrensede handlingsrom også påvirker deres bærekraftsarbeid. På tross av at dette ikke er overraskende funn kan det likevel vurderes å være av relevans, ettersom førstelinjeledere antas å være en viktig bidragsyter i kommunens arbeid med å finne nye og bedre måter å løse sitt samfunnsoppdrag på, og i arbeidet mot en mer bærekraftig samfunnsutvikling (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 189-191). Økt kunnskap om førstelinjelederens bærekraftsarbeid, og hvilke forhold som påvirker dette arbeidet, er derfor nyttig for ledere på ulike ledelsesnivåer i kommunal helsesektor.

6 Konklusjon

I denne masteroppgaven har jeg hatt til hensikt å besvare problemstillingen «Hvordan arbeider førstelinjeledere i kommunal helsesektor med bærekraft, og hvilke forhold påvirker dette arbeidet?». I det følgende vil jeg presentere oppgavens konklusjon ved å belyse oppgavens hovedfunn gjennom å besvare problemstillingens to deler. Avslutningsvis vil jeg belyse betydningen av denne studiens funn.

6.1 Hvordan arbeider førstelinjeledere i kommunal helsesektor med bærekraft?

Deltakernes bærekraftsarbeid kan deles inn i to kategorier: «effektivisering» og «miljø». Effektivisering innebar arbeid med økonomi, det å sikre forsvarlig drift av tjenestene gjennom tilstrekkelig bemanning og rett kompetanse, og organisering av tjenestene for å skape en bærekraftig drift. Ivaretagelse av personalressurser gjennom opplæring, veiledning og tilrettelegging, forebygging av sykefravær, ivaretagelse av arbeidsmiljøet og rekruttering ble beskrevet som sentralt i førstelinjeledernes bærekraftsarbeid. Innovasjon og endringsarbeid knyttet til effektivisering var en vesentlig del av deltakernes bærekraftsarbeid.

I kategorien miljø beskrev deltakerne arbeid med å iverksette miljøtiltak, være rollemodell og øke medarbeidernes bevissthet rundt ivaretagelse av miljøet. Deltakerne hadde implementert tiltak som anskaffelse av elsykkel, tilrettelegge for kildesortering, redusere papirbruk og endring av prosedyrer og rutiner med hensikt om mindre miljøbelastning.

En stor del av deltakerens bærekraftsarbeid kan forstås i lys av transformasjonsledelse. Imidlertid var mange av praksisene også nært knyttet til klassiske ledelses- og styringsoppgaver som allerede ligger til lederrollen.

Selv om praksisene deltakerne beskrev som sitt bærekraftsarbeid, i denne oppgaven er inndelt i to kategorier, er disse tett knyttet sammen og vil påvirke hverandre. Eksempelvis vil redusert bilbruk og økt samkjøring være gunstig for både økonomi og miljø. Ivaretagelse av medarbeiderne og arbeidsmiljøet vil bidra til mindre turnover, som vil være gunstig for økonomi, drift og for å beholde kompetent helsepersonell. Redusert overforbruk av

medisinsk forbruksmateriell vil bidra til både økonomisk innsparing og mindre miljøbelastning.

6.2 Hvilke forhold påvirker førstelinjeledernes arbeid med bærekraft?

Deltakernes bærekraftsarbeid ble påvirket av ulike forhold. De viktigst ser ut til å være forankring, økonomi, bærekraftsholdning og verdier.

Undersøkelsen viser at mangel på en tydelig forankring av kommunens bærekraftstrategi og verdiforankring relatert til bærekraft, hemmet førstelinjeledernes bærekraftsarbeid.

Deltakerne mente at fokus på bærekraft burde starte øverst i kommunen, og at deres jobb som førstelinjeledere i hovedsak handlet om å implementere føringer besluttet av toppledelsen. Undersøkelsen viser at mangel på forankring og en tydelig bærekraftstrategi, og manglende krav og føringer relatert til bærekraftsarbeid, medførte at deltakerne i liten grad anså bærekraftsarbeid som en del av sitt ansvarsområde.

Funnene viser at økonomi, i tillegg til å være en sentral del av deltakernes bærekraftsarbeid, også ble beskrevet å i stor grad påvirke arbeidet med de andre dimensjonene av bærekraft. Økonomi hemmet deltakerens bærekraftsarbeid ved at det begrenset deres handlingsrom til å velge bærekraftige alternativer ved innkjøp av varer og tjenester, ettersom pris i hovedsak var avgjørende. Begrenset økonomisk handlingsrom og krav om innsparing påvirket deltakerens arbeid med å sikre en forsvarlig drift, eksempelvis i forbindelse med innleie av vikar ved sykdom eller ved behov for økt bemanning. På den andre siden hadde flere av økonomitiltakene positive ringvirkninger på de andre dimensjonene av bærekraft. Økt bevissthet og endring av prosedyrer hadde medført reduksjon i forbruk av medisinsk forbruksmateriell, som i tillegg til å være økonomisk besparende, også var gunstig for miljøet. Innføring av elsykkel bidro til mindre bilkjøring som var økonomisk gunstig, men også positivt for miljøet og medarbeidernes helse, og dermed kunne bidra til økt trivsel og mindre sykefravær. Arbeid med økonomi hadde medført at deltakerne opplevde rollekonflikt mellom motstridende krav og forventninger. Faglig forsvarlighet og medarbeidernes krav og forventninger på den ene siden, kunne komme i konflikt med toppledelsens krav om økonomisk innsparing og effektivitet på den andre siden.

Deltakerens forståelse av begrepet bærekraft påvirket hvordan, og i hvilken grad, de arbeidet med bærekraft. Mangel på en tydelig bærekraftstrategi i kommunene og tydeliggjøring av forventninger til om, og hvordan, de som førstelinjeledere skulle arbeide med bærekraft, medførte at deltakerne hadde ulike forståelse av begrepet bærekraft, og hva bærekraftsarbeid innebar.

På tross av manglende forankring og føringer fra toppledelsen arbeidet deltakerne, i noe varierende grad, med de ulike dimensjonene av bærekraft. Bærekraftsarbeidet relatert til kategorien effektivisering kan også forstås som klassiske lederoppgaver som er en del av deres ansvarsområde som førstelinjeleder, men deltakerne arbeidet også med bærekraft utover hva som var forventet av dem. De beskrev å ha iverksatt tiltak, pratet med medarbeiderne om miljø, være rollemodell, og tilrettelegge for, og motivere til, bærekraftig praksis. Dette kan forstås å ha sammenheng med deres personlige verdier, og medførte at deltakerne arbeidet med bærekraft på tross av manglende krav og føringer om dette. Undersøkelsen viser at deltakerne opplevde verdikonflikter i forbindelse med bærekraftsarbeidet, hvor de opplevde å havne i en skvis mellom motstridene verdier. Spesielt økonomi ble beskrevet å komme i konflikt med verdier som faglig forsvarlighet, ivaretagelse av miljøet, og omsorg og respekt.

6.3 Funnenes betydning

I denne masteroppgaven har jeg undersøkt hvordan førstelinjeledere i kommunal helsesektor arbeider med bærekraft, og hvilke forhold som påvirker dette arbeidet. I «Mål med mening – Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030» (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 189) fremkommer at kommuner spiller en sentral rolle i arbeidet mot en bærekraftig samfunnsutvikling. Min undersøkelse viser imidlertid at kommunene mangler en tydelig bærekraftstrategi som er forankret, og implementert i hele organisasjonen. Dette bidrar til å hemme førstelinjeledernes bærekraftsarbeid. Etersom alle deler av samfunnet forventes å bidra i arbeidet mot et mer bærekraftig samfunn (Meld. St. 40 (2020-2021), s. 9), vurderes det vesentlig at førstelinjelederne er kjent med kommunens bærekraftstrategi, slik at de kan legge denne til grunn for sitt bærekraftsarbeid. Min undersøkelse viser at førstelinjelederne er motivert for, og ønsker å bidra i dette arbeidet, men at de mangler de nødvendige forutsetningene. Det vurderes derfor avgjørende at kommunene utarbeider

tydelige bærekraftstrategier i tråd med føringene fra Meld. St. 40 (2020-2021), og sikrer tilstrekkelig forankring og implementering, slik at førstelinjelederne i kommunal helsesektor i enda større grad kan bidra i det viktige arbeidet med å skape en mer bærekraftig samfunnsutvikling. Funnene fra denne undersøkelsen viser at det kan være behov for økt fokus på bærekraft i norske kommuner, og vil forhåpentligvis bidra til økt fokus på bærekraftsarbeid i kommunal helsesektor, og på denne måten være et bidrag i det viktige, felles arbeidet mot et mer bærekraftig samfunn.

7 Anbefalinger for videre forskning

Denne masteroppgaven har hatt til hensikt å undersøke hvordan førstelinjeledere i kommunal helsesektor arbeider med bærekraft, og hvilke forhold som påvirker dette arbeidet. Undersøkelsen har tatt utgangspunkt i førstelinjeledernes perspektiv på hvordan de selv opplever sitt bærekraftsarbeid, og hvilke forhold som påvirker dette. Grunnet denne masteroppgavens begrensinger når det gjelder omfang, vil det kunne være interessant å undersøke dette temaet i en større skala og med et større utvalg for å gi et dypere innblikk i førstelinjeledernes bærekraftsarbeid.

I Meld. St. 40 (2020-2021) (s. 188-189) presiseres det at alle deler av samfunnet må bidra for at Norge skal nå bærekraftsmålene innen 2030, og at kommuner spiller en sentral rolle i å skape en bærekraftig samfunnsutvikling. En implikasjon for videre forskning vil kunne være å undersøke kommuners arbeid med bærekraft ut fra et topplederperspektiv, med tanke på at det er toppledelsen som legger føringer for bærekraftsarbeidet i kommunen. Et annet interessant tema for videre forskning vil være å undersøke medarbeiderens perspektiver på kommunens bærekraftsarbeid, og deres eget ansvar i denne forbindelse. Dette vil kunne gi nyttig kunnskap til ledere som arbeider med bærekraft i sine virksomheter med tanke på forankring og implementering av bærekraftstrategier.

Referanser

- Abu Elnasr, E. S., Gharbi, H., Hasanein, A. M. & Abu Elnasr, A. E. (2022). The Mediating Effects of Green Innovation and Corporate Social Responsibility on the Link between Transformational Leadership and Performance: An Examination Using SEM Analysis. *Mathematics (Basel)*, 10(15), 2685. <https://doi.org/10.3390/math10152685>
- Alrowwad, A. a., Obeidat, B. Y., Tarhini, A. & Aqqad, N. (2017). The impact of transformational leadership on organizational performance via the mediating role of corporate social responsibility: A structural equation modeling approach. *International Business Research*, 10(1), 199-221.
- Askeland, H. & Aadland, E. (2017). Hva er verdier, og hva tjener de til? I H. Askeland & E. Aadland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 26-49). Cappelen Damm Akademiske.
- Baldersheim, H., Haug, A. V., Hye, L. & Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederen - selvstendig lagspiller*. Fagbokforlaget.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (2019). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å dele en visjon. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 128-141). Gyldendal Akademisk.
- Carson, S. G. & Skauge, T. (2019). *Etikk for beslutningstakere. Virksomheters bærekraft og samfunnsansvar* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Chen, Y.-S. & Chang, C.-H. (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of business ethics*, 116(1), 107-119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Chiarini, A. & Vagnoni, E. (2016). Environmental sustainability in European public healthcare. *Leadership in Health Services*, 29(1), 2-8. <https://doi.org/10.1108/LHS-10-2015-0035>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora>

- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A. & Sen, S. (2013). The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. *Journal of business ethics*, 114(1), 155-169.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1333-3>
- Dunphy, D., Griffiths, A. & Benn, S. (2007). *Organizational Change for Corporate Sustainability. A guide for leaders and change agents of the future*. Routledge.
- Eide, A. E., Saether, E. A. & Aspelund, A. (2020). An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegian manufacturers' performance. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120053.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120053>
- Engert, S. & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822-834. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094>
- FN-sambandet. (2021, 28.10.2021). *Bærekraftig utvikling*.
<https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- FN-sambandet. (2023, 19.01.2023). *FNs bærekraftsmål*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Gjøsæther, Å. & Kyvik, Ø. (2018). Rollen som førstelinjeleder og endringsaktør: en uriaspost. *Magma*, (5), 21-30. <https://old.magma.no/rollen-som-forstelinjeleder-og-endringsaktor-en-uriaspost>
- Hales, C. (2005). Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506.
<https://doi.org/https://doi-org.ezproxy.vid.no/10.1111/j.1467-6486.2005.00506.x>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2022, 23.08.22n). *Omsorgstjenesten*. Regjeringen.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/helse--og-omsorgstjenester-i-kommunene/omsorgstjenesten/id426407/>
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Gyldendal Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2019). Mellomledelse - en spesiell form for ledelse? *Magma*, (2), 46-54.
<https://old.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag.

- Khan, H. u. R., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M. & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. 1270-1283.
- Kirkhaug, R. (2021). *Verdibasert ledelse* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Kokkonen, A. H. (2022). Endringsagenters betydning for å realisere bærekraftsmål. *Praktisk økonomi & finans*, 38(1), 89-103. <https://doi.org/10.18261/pof.38.1.7>
- Kunnskapssektorens tjenesteleverandør. (u.å.). *Personverntjenester*. Hentet Hentet 09.05.23 fra <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma*, 14(1), 23-31. <https://www.magma.no/ledelse-styring-og-verdier>
- Løvaas, B. J. (2019). Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (1. utg., s. 221-244). Cappelen Damm Akademisk.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130. <https://pdfs.semanticscholar.org/f584/807652909f1c90c5a647ebcea142d2260d9a.pdf>
- Meld. St. 10 (2008-2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. Utenriksdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-10-2008-2009-/id542966/?ch=1>
- Meld. St. 30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor - Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal- og distriktsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>
- Meld. St. 40 (2020-2021). *Mål med mening - Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*. Kommunal- og distriktsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/bcbcac3469db4bb9913661ee39e58d6d/no/pdfs/stm202020210040000dddpdfs.pdf>
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget.

- Robertson, J. L. & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *J. Organiz. Behav*, 34(2), 176-194.
<https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Sroufe, R. (2017). Integration and organizational change towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 162, 315-329.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.180>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tosun, C., Parvez, M. O., Bilim, Y. & Yu, L. (2022). Effects of green transformational leadership on green performance of employees via the mediating role of corporate social responsibility: Reflection from North Cyprus. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103218.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103218>
- WCED. (1987). *Our common future*.
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Yukl, G. (2019). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 267-308). Gyldendal Akademisk.
- Aadland, E. (2020). *Organisasjonsetikk*. Cappelen Damm.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017a). Introduksjon. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 13-25). Cappelen Damm Akademisk.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017b). Verdibevist ledelse som ledelsesfilosofi. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 77-95). Cappelen Damm Akademisk.

Vedlegg 1 Informasjon fra SIKT

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

14.05.2023, 14:30



[Meldeskjema](#) / [Ledelse og bærekraft](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer	Vurderingstype	Dato
331496	Standard	06.10.2022

Prosjekttittel

Ledelse og bærekraft

Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelige høyskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag Oslo

Prosjektansvarlig

Chris Rønningstad

Student

Ninni Andersen

Prosjektperiode

29.08.2022 - 16.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.6.2023.

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

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

- lovlighet, rettferdighet 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, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles 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

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

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

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

Personverntjenester 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).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss 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: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2 Intervjuguide

Intervjuguide

- Takk for deltagelse
- Informere kort om prosjektet
- Intervjuet tar ca. 1 time, er semistrukturert, vil bli tatt opptak
- Informere om at deltagelse er frivillig, og om muligheten til å trekke tilbake samtykke

1. Innledning (Hensikt: oppvarming, bli kjent)

- a) Kan du fortelle litt om din stilling, og dine arbeidsoppgaver?
- b) Hvor lenge har du vært i denne stillingen?
- c) Hva slags utdanning har du?
- d) Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
- e) I hvilken grad er du personlig, utenfor jobb, opptatt av bærekraft?

2. Bærekraft

- a) Hvordan vil du definere bærekraft?
- b) Hvem er ansvarlig for bærekraft i din virksomhet?
- c) Hvordan arbeider dere med bærekraft i din virksomhet?
 - Kan du gi eksempler på evt. tiltak som er iverksatt?
 - Hva gjør du som førstelinjeleder ifht. bærekraft?
- d) I hvilke fora, og hvor ofte, er bærekraft tema i din virksomhet?
 - Hvem tar initiativ til å tematisere bærekraft?
 - Er bærekraft et tema du tar opp med dine medarbeidere?
 - Opplever du at det er for mye/for lite fokus på bærekraft i din virksomhet?
- e) Er du kjent med om din virksomhet har definert noen bærekraftsmål?
- f) Hvordan påvirker arbeid med bærekraft den daglige driften?
 - Har det noen positive/negative konsekvenser, og i så fall hvilke/for hvem?

3. Førstelinjelederrollen

- a) For deg som førstelinjeleder, hvilke faktorer hemmer/fremmer arbeidet med bærekraft?
- b) I hvilken grad har du opplevd at fokus på bærekraft har medført at krav/forventninger kommer i konflikt? Kom gjerne med eksempler.
- c) I hvilken grad har du opplevd motstand mot endring relatert til bærekraft? For eksempel mot tiltak som er iverksatt.
- d) Hvordan opplever du ditt handlingsrom relatert til bærekraft?
 - Kan du for eksempel iverksette tiltak, gjøre prioriteringer e.l., eller blir beslutninger ifht. bærekraft tatt på et høyere ledelsesnivå?

4. Avslutning

- a) Er det noe du ønsker å tilføye, utdype eller presisere?
- b) Har du noen spørsmål til meg?
- c) Kjenner du noen som du tror kunne tenke seg å delta i denne undersøkelsen?

Vedlegg 3 Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

"Bærekraftig ledelse"?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan førstelinjeledere i offentlig helsesektor arbeider med bærekraft. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne studien er en del av en mastergradsavhandling i verdibasert ledelse ved Vid vitenskapelige høyskole. Formålet med studien er å undersøke hvordan førstelinjeledere i offentlig helsesektor arbeider med bærekraft i sine virksomheter. Studien har til hensikt å undersøke hvilke faktorer som hemmer og fremmer arbeidet med bærekraft, samt hvilke utfordringer førstelinjeledere møter i arbeidet med å nå virksomhetens bærekraftsmål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Vid vitenskapelige høyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget består av 8 tilfeldig utvalgte førstelinjeledere i offentlig helsesektor, som ikke har relasjon til forskeren.

Hva innebærer det for deg å delta?

Om du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til intervju. Intervjuet er individuelt (semistrukturert) og vil ta ca. 60 minutter. Det blir tatt lydopptak med diktafon og gjort notater underveis.

Intervjuet skal gjennomføres i perioden oktober-desember 2022. Du kan i stor grad velge tidspunkt og sted for gjennomføring av intervjuet. Intervjuet kan for eksempel gjennomføres digitalt eller på din arbeidsplass.

Intervjuguiden inneholder spørsmål om:

- Dine erfaringer med arbeid med bærekraft på din arbeidsplass
- Hvilke faktorer som hemmer og fremmer bærekraftsarbeidet
- Rollen som førstelinjeleder

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

Opplysningene du oppgir vil kun benyttes til denne masteroppgaven. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Din deltagelse vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Opplysningene som publiseres vil kun være anonyme sitater/utdrag fra intervjuet.

Navn og kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Det er kun prosjektansvarlig og veileder som har tilgang på disse opplysningene.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Etter prosjektslutt, det vil si når masteroppgaven godkjennes, vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Etter planen vil dette skje i juni 2023. Opptak og personopplysninger blir slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID vitenskapelige høyskole har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta gjerne kontakt med prosjektansvarlig eller veileder.

Med vennlig hilsen

Ninni Andersen

Prosjektansvarlig

Epost: ninniandersen@hotmail.com

Mobil: 995 50 019

Chris Rønningstad

Veileder

Epost: chris.ronningstad@vid.no

nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no

Nancy Yue Liu

Personvernombud

Epost:

Vedlegg 4 Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Bærekraft og ledelse», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å bli oppringt i etterkant for utfyllende informasjon
- at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)