

«De er jo mine folk liksom»

En studie om mellomlederes forståelse og opplevelse av lojalitet

Pernille Gyland Gundersen

VID Vitenskapelige Høgskole

Oslo

Masteroppgave

MAVERD-599 Master i Verdibasert Ledelse

15. mai 2023

Antall ord: 25 954

Veileder: Vigdis Ekeberg

Opphavsrettigheter

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

Sammendrag

Denne studien handler om forståelsen og opplevelsen av fenomenet lojalitet blant mellomledere på sykehus. Hensikten med studien har vært å få en større innsikt i hvilken betydning lojalitet har på sykehus. Oppgavens problemstilling er: Hvordan oppfatter og håndterer mellomledere i sykehus de ofte motstridende forventningene om lojalitet?

Det teoretiske rammeverket har vært lederrollen, med særlig fokus på mellomlederen, samt lojalitetsbegrepet i eldre og nyere kontekst. Til sist har det også vært undersøkt lederstil, henholdsvis tjenende lederskap og situasjonsbetinget ledelse. Studien er basert på en kvalitativ undersøkelse, hvor det er gjennomført semistrukturerte intervjuer med 6 informanter. De jobbet alle som førstelinjeledere på Oslo Universitetssykehus (OUS).

Sentrale begreper i oppgaven er lojalitet og illojalitet, tillitt, respekt, tilhørighet og eierskap, profesjonell standard og verdier. Hovedfunnene i studien har vist at informantene forstår lojalitet som mer enn ren tilhørighet til arbeidsplassen. Lojalitet fra et førstelinjelederperspektiv handler om en kombinasjon av tillitt, respekt, tilhørighet og eierskap. For å være en lojal førstelinjeleder må man være lojal ovenfor flere samtidig, og man kan ikke alltid gjøre alle til lags. Derfor havner man som mellomleder i en lojalitetskonflikt, hvor man blir nødt til å velge hvem man skal være mest lojal mot. Dette kan føre til følelsen av illojalitet, selv om det hverken går mot informantenes lojalitetsplikt eller er handlinger som kan være til skade for arbeidsgiver. Informantene anser sin profesjonelle standard som førende for sin lojalitet, noe som gir dem en sterk lojalitetsfølelse til sine medarbeidere med lik profesjonsbakgrunn.

Med bakgrunn i studiets resultater, kan det konkluderes med at studien rører ved en mer moderne forståelse av ordet lojalitet, som noe mer komplekst og dynamisk enn kun tilhørighet til en sak eller person. Studien gir en forståelse av lojalitet som passer inn i et moderne helsevesen hvor kravet om lojalitet til mellomledere kommer fra flere hold. Studien bekrefter samtidig forståelsen av at mellomledere befinner seg «mellom barken og veden», og at mellomledere derfor befinner seg i et krysspess.

Det kan antas at denne studien ikke nødvendigvis presenterer nye eller oppsiktsvekkende funn i rollen som mellomleder. Dog kan den være et bidrag til å belyse lojalitet som et begrep med stor innvirkning i mellomlederes arbeidshverdag.

Nøkkelord: lojalitet, lederskap, mellomleder og profesjonell standard

Abstract

This qualitative study investigates the understanding and experience of loyalty among middle managers in Norwegian hospitals. Through semi-structured interviews with six first-line managers at Oslo University Hospital (OUS), the study seeks to gain insight into how middle managers perceive and handle the often conflicting expectations about loyalty. The theoretical framework of the study focuses on the leadership role, with particular attention to the middle manager's role, as well as the concept of loyalty in both old and new contexts. Additionally, the study examines leadership styles, particularly servant leadership and situational leadership, in relation to the thesis question.

The findings of the study reveal that the informants understand loyalty as more than mere belonging to the workplace. According to the study, loyalty from a first-line manager's perspective is about a combination of trust, respect, belonging and ownership. As a middle manager, one must be loyal to several people or groups simultaneously, and it may not always be possible to please everyone. Therefore, middle managers may face a loyalty conflict where they must choose who to be most loyal to. This dilemma can lead to a feeling of disloyalty, even if the actions do not contradict the informants' duty of loyalty or harm the employer. The informants consider their professional standard as the basis for their perception of loyalty, which gives them a strong sense of loyalty to colleagues with similar professional background.

The study contributes to clarifying loyalty as a term with a significant impact on the middle managers' everyday working life. The study's results demonstrate that loyalty is a complex concept that fits into a modern healthcare system where demands for loyalty to middle managers come from various quarters. However, the study also confirms that middle managers find themselves "sandwiched in the middle" and in situations of cross-pressure.

In conclusion, while this study may not present new or startling findings in the role of the middle manager, it provides an understanding of loyalty that is more modern and complex than a simple feeling of belonging to a cause or person. It highlights the challenges that middle managers face when balancing multiple expectations of loyalty and offers insights into how they perceive and handle loyalty in Norwegian hospitals.

Key words: Loyalty, leadership, middle manager and professional standard

Forord

Noen kilo tyngre rundt magen har jeg blitt, men med levering av denne masteroppgaven føles det som at 20 kilo løftes av skuldrene.

De to mest intensive årene av mitt voksne liv nærmer seg slutten, og jeg sitter igjen og lurer på hvordan hverdagen ser ut når jeg faktisk er ferdig med dagens arbeid klokken 15.30. Kan jeg ikke lenger kreve at Johannes lager middager lenger nå? Må jeg begynne å trene igjen, nå som jeg ikke kan skylde på at jeg må lese? Akk ja, noe må jeg jo fylle dagene med.

Neida (joda), men fra spøk til alvor. Jentekvelder og kvalitetstid med både familie og kjæreste har blitt byttet ut med *Strategisk HRM*, *ROS* og annen lektyre. Flaks for meg at jeg har storkost meg underveis.

Å få en forståelse for systemet jeg er en del av, samtidig som jeg har fått lov til å dykke ned i en helt ny verden av spennende teorier har vært en glede. Engasjerende forelesere og utrolig dyktige og innsiktsfulle medstudenter har gjort årene på VID vel verdt slitet. I tillegg har jeg vært så heldig at jeg har hoppet litt rundt i ulike kull, og blitt kjent med enda fler.

Men nå nærmer dagen seg, hvor jeg sier takk for meg (i hvert fall for denne gang). Og da er det på sin plass å rette en stor takk til alle som har bidratt til at idéene jeg kastet ut i luften for drøyt et år siden, i dag leveres som en fullverdig oppgave.

Til min vise, innsiktsfulle og støttende veileder Vigdis Ekberg. Du har svart på enhver e-post både på rekordtid og ikke minst med entusiasme. Når jeg håpet du hadde tid til et møte i løpet av uken, hadde du som oftest tid samme dag. Det har gitt meg en utrolig trygghet underveis. Etter hvert møte med deg, har jeg gått i gang med oppgaven med nytt mot og med ny motivasjon. Så tusen hjertelig takk, uten deg hadde jeg ikke levert i dag.

Tusen takk til forelesere og lærere jeg har hatt disse to årene, som har øst av sin kunnskap til en ung og håpefull student som meg. Dere har møtt meg med åpenhet og et ønske om å lære videre. Til mine medstudenter som jeg har blitt kjent med underveis og som jeg har fått diskutert og luftet frustrasjoner med – tusen takk for reisen!

Men den største takken går til min forlovede, Johannes. Som i første omgang oppmuntret meg til å gå tilbake på skolebenken, uten å vite hva du hadde i vente for de neste to årene. Du har bidratt med støtte, punsjeknapper og blomster når det har vært tøft – og med gode diskusjoner, fine betraktninger og råd på veien de gangene jeg har trengt det. Bryllupet som ikke kunne skje før jeg var ferdigstudert står på trappene og jeg kan ikke vente med å bli din kone!

Pernille Gyland Gundersen

12.05.2023

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Begrunnelse for valg av tema.....	1
1.2	Formål, problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.3	Studiets kontekst og avgrensning.....	3
1.4	Oppgavens oppbygning.....	4
2	Teori og tidligere forskning.....	5
2.1	Lederrollen og profesjon.....	5
2.1.1	Mellomlederne – hvem er de og hva gjør de?.....	5
2.1.2	Mellomlederen i sykehussammenheng.....	7
2.1.3	Styring og ledelse i sykepleietjenesten.....	9
2.1.4	Profesjonell standard og lederrollen.....	11
2.1.5	Verdiers betydning for lederrollen.....	12
2.1.6	Oppsummering.....	14
2.2	Lojalitet.....	15
2.2.1	Moderne syn på lojalitet.....	15
2.2.2	Lojalitet i sykehus.....	18
2.2.3	Lojalitet ikke synonymt med «organizational commitment».....	18
2.2.4	Krysspress.....	18
2.2.5	Verdikonflikt.....	19
2.2.6	Oppsummering.....	20
2.3	Lederstil og lederatferd.....	21
2.3.1	Autoritær/oppgaveorientert lederstil.....	21
2.3.2	Demokratisk/relasjonsorientert lederstil.....	22
2.3.3	Situasjonsbetinget ledelse.....	22
2.3.4	Tjenende lederskap.....	24
2.3.5	Oppsummering.....	24
3	Metode.....	25
3.1	Metodevalg og forskningsdesign.....	25
3.1.1	Abduksjon.....	26
3.1.2	Litteratursøk.....	27
3.2	Datainnsamlingsmetode.....	27

3.2.1	Intervju som metode og valg av semistrukturert intervju	27
3.2.2	Utvalg og innhenting av informanter	29
3.3	Databehandling.....	30
3.3.1	Gjennomføring av intervjuer.....	30
3.3.2	Transkribering	30
3.3.3	Analyseprosessen	30
3.4	Metoderefleksjon.....	35
3.4.1	Metodekritikk	35
3.4.2	Forskningsetiske aspekter	36
3.4.3	Reliabilitet og validitet	36
4	Funn og analyse.....	38
4.1	Lojalitet er en paraply som er bygget opp av tillitt, respekt, eierskap og tilhørighet 39	
4.1.1	Lojalitet og illojalitet.....	39
4.1.2	Delt lojalitet.....	42
4.1.3	Oppsummering	44
4.2	For å være en lojal førstelinjeleder er du nødt til å rope oppover, oversette nedover og samarbeide sidelengs.....	46
4.2.1	Mellomlederen som oversetter	46
4.2.2	Tjenende lederskap.....	49
4.2.3	Oppsummering	50
4.3	«Men fagutvikling og kompetanse, det gjør at folk blir».....	52
4.3.1	Å lede med faget i fokus	52
4.3.2	Verdier som veiviser	55
4.3.3	Oppsummering	59
5	Drøftelse	60
5.1	Forståelse og opplevelse av lojalitet.....	60
5.2	Lojalitet og lederstil	65
5.3	Profesjonell standards innvirkning på mellomlederens lojalitet	70
6	Konklusjon og avslutning.....	74
	Litteraturliste	77
	Vedlegg	80
	Vedlegg 1	80

Vedlegg 2	83
Vedlegg 3	86

1 Innledning

1.1 Begrunnelse for valg av tema

Spesialisthelsetjenesten har ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) en «profesjonell byråkrati»-struktur hvor strukturen er sterkt spesialisert med mange profesjoner innad i organisasjonen. Spesialisthelsetjenesten kan derfor sies å være horisontalt kompleks. En av svakhetene ved en slik struktur er at det kan være vanskelig å drive økonomistyring. Dette fordi profesjonelle på sykehus ofte setter faglig profesjonell standard over økonomi, og ikke vil spørre seg om man har råd til å utføre behandlingen på en pasient eller ikke (Jacobsen & Thorsvik, 2018).

Lov om enhetlig ledelse trådte i kraft januar 2001 og la føringer for at det i dag er sykepleiere som er førstelinjeledere for sykepleiertjenesten i sykehus (Haugnæss, 2018). I

Stortingsmelding nr. 7 Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023 stilles det flere krav til de som er ansatt som kliniske førstelinjeledere (heretter også kalt seksjonsledere og mellomledere). Det er både krav om resultatoppnåelse (i form av inntjening og budsjett) og krav om oppfølging av den enkelte ansatte. De kliniske førstelinjelederne skal være bidragsytere til helhetskultur og bidra til å beholde arbeidskraft. Med helhetskultur menes et arbeidsmiljø hvor de ansatte overveiende arbeider heltid (Meld. St. 7 (2019-2020)).

I det å skulle holde budsjetter, svare til ledelsen og samtidig støtte opp om sykepleieprofesjonen og tilrettelegge for trivsel blant ansatte ligger det en dragkamp mellom ulike lojaliteter. Mellomlederen havner derfor i en skvis mellom toppledelsen som ønsker at en skal holde seg innenfor budsjettet og være lojal oppover, mot medarbeidernes ønske om å utføre riktig behandling uavhengig av kostnad, og få mellomlederens lojalitet nedover (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Mellomlederen havner muligvis i både en verdikonflikt og lojalitetskonflikt som videre kan påvirke handlingsintensjonen og dermed deres profesjonelle standard som leder.

Hvordan mellomlederen forstår lojalitet og hvordan det oppleves i dagens arbeidsliv, hvor det settes stadig høyere krav til både kompetanse, effektivitet og budsjettering er lite undersøkt, og er derfor tema for denne studien. Spesielt lite undersøkt er det innenfor

spesialisthelsetjenesten hvor en førstelinjeleder kan føle seg «fanget mellom barken og veden» mellom profesjonen som helsepersonell og lederprofesjonen, og er bakgrunnen for valg av sykehus som studiens kontekst.

Columbia University og University of Toronto utførte en undersøkelse som viste at mellomledere i flere typer organisasjoner (herunder sykehus) hadde høyere opplevelse av angst og depresjon enn både de som var over og under seg. Mellomlederne sliter med å balanse jobb og fritid og opplever å ikke strekke til, samtidig som det anses som en særdeles viktig rolle i en organisasjon. Mellomlederens jobb er blant annet å «gjennomføre» planene til toppledelsen og sørge for at medarbeiderne utfører de riktige handlinger for å realisere dette (Hammernes, 2021). Derfor synes det relevant å undersøke nettopp mellomledere, som et ledd i forskningen på hvordan man kan minimere belastning og redusere opplevelse av ubalanse.

For å forstå lojalitet, hvordan lojalitet oppleves og hvilken innvirkning lojalitet har på lederstil og profesjonell standard, ser oppgaven på både eldre og mer nymotens forståelser av lojalitet. Det ses også på rollen som mellomleder, og lederstil herunder tjenende lederskap og situasjonsbetinget lederstil. Å se på både nye og eldre teorier om lojalitet gir mulighet til å sette lojalitet inn i en historisk kontekst. Oppgaven er begrenset til å se på tjenende lederskap og situasjonsbetinget ledelse, fordi disse formene for lederskap kan ses i sammenheng med mellomlederens opplevelse av lojalitet. Er vi tjent med en mer utviklet og samtidsaktuell definisjon av begrepet lojalitet for å forstå hvordan lojalitet tar form i dagens samfunn og arbeidsliv, slik som Arvidson og Axelsson (2014) foreslår? Og kan studien i neste rekke brukes til at toppledere kan få større innsikt i hvordan lojalitet spiller inn hos sine mellomledere, og dermed minimere risikoen for utbrenthet og «mellomlederfatigue»?

1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med denne oppgaven er å få mer og eventuelt ny kunnskap om forståelsen av lojalitet hos mellomledere i sykehus. Om hvordan de opplever lojalitet i sin hverdag, og om lojalitet har en innvirkning på lederstil og profesjonell standard som leder. Jeg har derfor valgt følgende problemstilling:

Hvordan oppfatter og håndterer mellomledere i sykehus de ofte motstridende forventingene om lojalitet?

Problemstillingen forsøkes besvart ved hjelp av følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan forstår mellomledere begrepet lojalitet og hvordan opplever de fenomenet lojalitet?
- 2) Hvilken betydning har lojalitet for mellomlederes valg av lederstil?
- 3) Hvilke verdier ligger til grunn for mellomlederes utøvelse av lederrollen, og hvilken innvirkning har profesjonell standard på deres lojalitet?

I studiets problemstilling ligger det til grunn en antagelse om at mellomledere i sykehus opplever motstridende forventinger om lojalitet i sin hverdag. Å undersøke forståelsen og betydningen av lojalitet for mellomledere i sykehus er et viktig, men komplekst tema som er interessant å utforske, da det finnes lite teori om emnet. Fenomenet lojalitet kan sies å være mangefasettert og fenomenet gir rom for individuell fortolkning, og kan oppleves ulikt (Axelsson og Arvidson, 2014). Det er interessant å undersøke lojalitet i relasjon til førstelinjeledere på sykehus da førstelinjeledere spiller en avgjørende rolle i helsevesenet. Deres forståelse og opplevelse av lojalitet kan muligvis ha en innvirkning på egen ledelse, samt opplevd belastning, trivsel og generell suksess som leder.

1.3 Studiets kontekst og avgrensning

Jeg har valgt å avgrense denne studien til å omhandle mellomledere på sykehus som jobber som kliniske førstelinjeledere (heretter også kalt seksjonsledere). Det er valgt førstelinjeledere, da de befinner seg nærme førstelinjen, men samtidig må svare til ledelsen. Jeg har også valgt å kun undersøke mellomledere som er utdannet sykepleiere, da de har samme faglige identitet, og en homogen utvalgt gruppe vil øke resultatenes generaliserbarhet. Jeg har ikke ekskludert på informantenes eventuelle videreutdannelse. Jeg har heller ikke valgt å ekskludere ulike aldre, da jeg tror variasjon i alder vil tilføre ulike perspektiver i

studien. Studiet er basert på kvalitative intervjuer og intervjuene er utført på et av Norges største sykehus, Oslo Universitetssykehus (OUS). Med dette håper jeg at studiet vil være overførbart til mellomledere på andre sykehus.

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er delt inn i 6 kapitler.

Kapittel 1 er en innledning for å gi en forståelse av oppgavens kontekst og formål.

Kapittel 2 redegjør for teorien som ligger til grunn for oppgaven og er begrepsavklarende for at leseren skal ha et tilnærmet likt teoretisk grunnlag.

Kapittel 3 er et metodekapittel hvor det beskrives og begrunnes valg av metode, og det redegjøres for metodens etiske dilemmaer og dens begrensninger.

Kapittel 4 er en analyse av empirien som er kommet frem av undersøkelsen.

I kapittel 5 drøftes funnene fra analysen opp mot teorien presentert i kapittel 2.

Kapittel 6 inneholder studiet konklusjon og avslutning.

2 Teori og tidligere forskning

Litteraturen presentert i dette kapitlet vil være oppgavens teoretiske rammeverk, som senere benyttes i drøftingsdelen. Denne systematiske gjennomgangen av litteratur er et ledd i å forhindre at oppgaven tar for seg en problemstilling som allerede er besvart, eller som er uaktuell. Kapitlet er delt inn i tre ulike perspektiver: 1) Lederrollen og profesjon, 2) Lojalitet og 3) Lederstil.

2.1 Lederrollen og profesjon

For å kunne definere *mellomlederen* ses det først på *hva ledere egentlig gjør*. Ledelse handler om å lede gjennom engasjement og skape oppslutning blant sine ansatte for den jobben som skal utføres. Man kan ikke være leder uten at det er noen som er villig til å følge etter, og ansatte trenger noe (eller noen) som driver dem fremover. Det handler om å påvirke samarbeid og innsatsvilje til å nå et felles mål (Arnulf, 2020). Dermed veier den personlige dimensjonen ofte tyngre enn regler og strukturer ifølge Selznick et al. (1997).

Ledelse som fag har fått mer plass de siste årene, og (Byrkjeflot, 1997) introduserte en ny ledelsesform *profesjonell ledelse*, hvor ledelse betraktes som en profesjon og et fag i seg selv. Byrkjeflot argumenterer i sin teori for at en god leder kan lede hva som helst, og kjennskap til faget og bransjen blir dermed mindre viktig. Ledelsesformen profesjonell ledelse kan en tilegne seg på flere måter, enten gjennom formell utdanning eller gjennom ledelseserfaringer kombinert med interesse for ledelse.

2.1.1 Mellomlederne – hvem er de og hva gjør de?

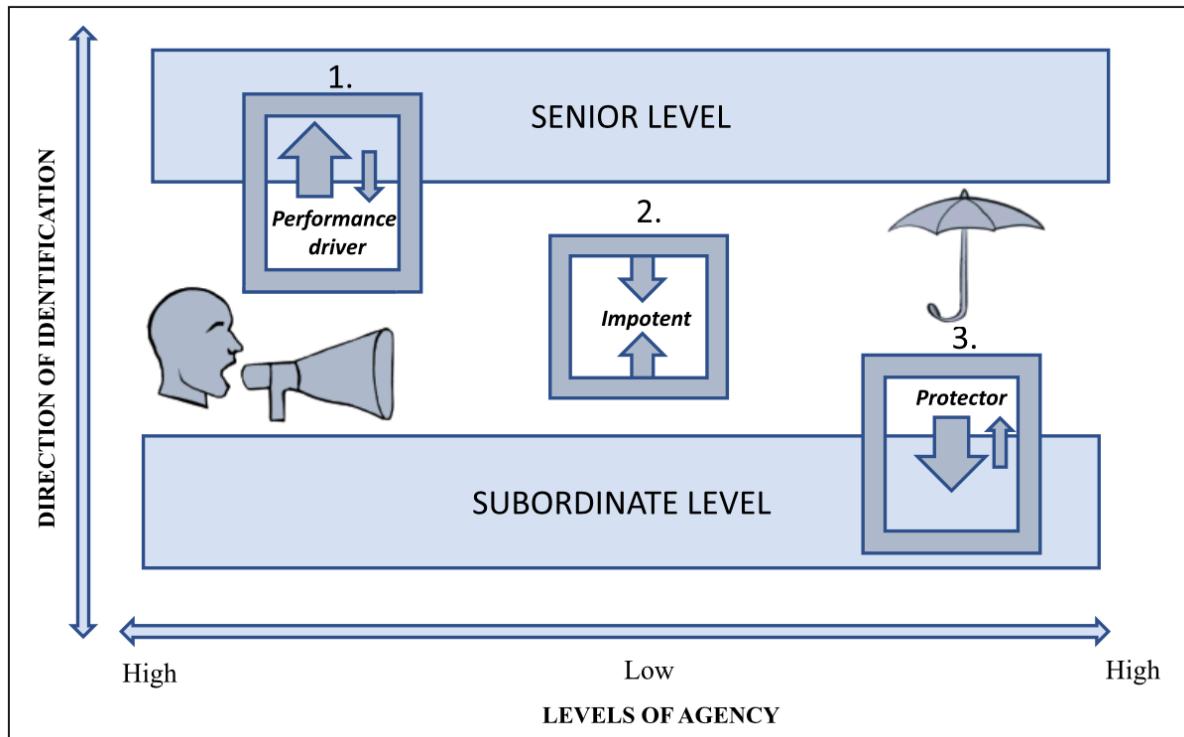
Det er ingen som har jobbtittel «mellomleder», men allikevel er det en allmenn utbredt forståelse av hva en mellomleder er og at de finnes i de fleste organisasjoner. I denne oppgaven legges Ole Hopes definisjon av mellomlederens rolle i organisasjonen til grunn for videre arbeid;

Enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosess, men ikke forretningsprosessene som et hele. (Hope, 2015, s. 22)

Antallet mellomledere i offentlig sektor har økt betraktelig de siste årene (Gotvassli et al., 2021). En mellomleder er ikke på bunn i organisasjonen, men heller ikke på toppen. Mellomledere skiller seg fra toppledere, da toppledelsen setter kursen for hvor organisasjonen skal, mens mellomlederne er ansvarlige for å fortolke og utføre toppledelsens avgjørelser (Osterman, 2008).

Mintzberg omtaler mellomlederen som «lederne i midten av organisasjonen». Disse lederne anser Mintzberg som organisasjonens hukommelse og kontinuitet. Mellomlederen har en verktøykasse av både metoder, løsninger og andre verktøy som blir brukt for å fungere som broen mellom mennesker, informasjon og faktiske handlinger (Gotvassli et al., 2021). Disse verktøyene trenger mellomlederen ifølge Grenness (2012) fordi det i moderne organisasjoner skal være kort vei til lederen, samtidig som individets stilling er i fokus og det stills store krav til arbeidsmiljø og helhetlig ledelse. Dette stemmer overens med Mintzbergs teori om lederne i midten av organisasjonen, som de som opptrer som organisasjonens kontinuitet.

Gjerde og Alvesson (2020) har i sin teori presentert tre måter for hvordan mellomlederen kan opptre i sin rolle, ut fra hvordan mellomlederen identifiserer seg. De tre ulike posisjonene har jeg valgt å oversette til «ytelsesdriver», «impotent» og «beskytter». *Ytelsesdriveren* identifiserer seg mest som topplederens representant, som videreformidler toppledelsens ønsker uten stor grad av filtrasjon nedover. Den *impotente* mellomlederen har ingen tydelig identifikasjon hverken oppover eller nedover i organisasjonen og lider under en uklar lederstil. Mens *beskytteren* anser seg selv som en representant for de ansatte under seg og bærer en paraply for å filtrere informasjon som kommer ovenfra, samt fungerer som bindeledd mellom de ulike hierarkiske nivåene i organisasjonen. De ulike rollene er illustrert ved figur 1.



Figur 1 - Fra "Sandwiched: exploring role and identity of middle managers in the genuine middle" av S. Gjerde & M. Alvesson, 2020, *Human Relations The Tavistock Institute*, Volume 73, s. 141 (<https://doi.org/10.1177/0018726718823243>). Copyright 2022 The tavistock

Forståelsen av mellomlederen som *beskytter* kan ses i sammenheng med Gotvassli et al. (2021) sin forståelse av at «Mellomledere blir kunnskapsingeniører for ulike arbeidsgrupper i skjæringspunktet mellom horisontal og vertikal informasjonsflyt i organisasjonen». Mellomlederen er i følge Nonaka og Takeuchi (1995) ansvarlig for avdelingens daglige gjøremål og arbeider ut fra gårsdagens erfaringer, men med fokus på morgendagens oppgaver. Mellomlederen står til ansvar for om målene nås, og dras mellom oppnåelsen av de kortsiktige målene og den mer langsiktige utviklingen av kunnskap som skal deles i organisasjonen. Hvordan mellomlederen opptrer i sin rolle er derfor avhengig av hvordan hen identifiserer seg.

2.1.2 Mellomlederen i sykehussammenheng

Sykehus med dets sterkt spesialiserte profesjoner, og dermed en «profesjonell byråkrati»-struktur er ulikt mange andre organisasjoner, og mellomlederen i sykehus antas å måtte arbeide innenfor andre rammer enn ellers i samfunnet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Sykehus har endret struktur siden Mintzberg skrev om det profesjonelle byråkratiet på 1970-tallet. Allikevel er Mintzberg verdt å nevne også i denne sammenheng da det er et godt

utgangspunkt for å forstå i hvilken ramme mellomleder på sykehus arbeider i, i dag. Sykehus er preget av høyt utdannede profesjonelle som utfører sitt arbeid med stor grad av selvbestemmelse. Kombinert med en økende teknostruktur, gjør sykehus til et «komplekst adaptivt system» hvor mellomlederen må skape seg en rolle gjennom støtte fra profesjonene. Mellomlederen må få støtte til å ta valg, da det er de ulike profesjonene som er utførerne og har høy grad av autonomi i sitt arbeid på tross av generelle protokoller og standardiserte ferdigheter. Dermed trekkes ofte mellomlederen mellom to hierarkiske systemer i organisasjonen, informasjonshierarkiet til profesjonene og det formelle hierarkiet i organisasjonen (Okkerman & Dankbaar, 2022).

Sykepleiere er i dag den største gruppen ledere i sykehus og kommunale helse- og omsorgstjenester med om lag 6000 lederstillinger. En finner sykepleieledere på alle ledernivåer, men majoriteten av dem jobber som pasientnære ledere – såkalte førstelinjeledere, fremfor å være ledere lengre opp i organisasjonen. Førstelinjelederne på sykehus er ansvarlig for kvaliteten og tilbudet til den enkelte pasient. De opplever å ha stort ansvar, men begrenset myndighet og makt oppover i organisasjonen (Larsen, 2020). I OUS per mars 2023 er det 1 av 36 i toppledelsen og styret som er oppført med yrkestittel sykepleier. Til sammenligning så er 19 av de 36 utdannet innen medisin (Universitetssykehus, 2023a). Problemet med at sykepleierne har manglende tilknytning til toppledelsen er at sykepleierstemmen ikke blir hørt oppover i organisasjonen, selv om sykepleierne er en så stor del av staben i helseforetakene. Utfordringen med at sykepleierne ikke er representert oppover i organisasjonen ble forsterket ved innføring av enhetlig ledelse i 2001. Frem til 2001 hadde de fleste norske sykehus praktisert et delt og felles ledelsesansvar i avdelingene, en fagdeling mellom leger og sykepleiere. Det ble ansett som lite effektivt å ha to fagledere på hver avdeling, og enhetlig ledelse ble derfor innført. I ettertid ser man at enhetlig ledelse har ført til en mindre sammenhengende linje til toppledelsen for sykepleiere, da sykepleiere ofte ikke har de øverste stillingene på sykehus (Gjerberg & Sørensen, 2006). Norsk Sykepleierforbund har i denne sammenhengen pekt på at dagens enhetlige ledelsesorganisering har ført til at leger primært er ledere nærme toppledelsen, og enhetlig ledelse har stilt mellomlederarbeidet mer i skyggen. Enhetlig ledelse kan ifølge Haugnæss (2018) hemme fagutvikling, samarbeid og ressursutnyttelse i tillegg til å øke risikoen for variasjon i pasientsikkerhet og faglig kvalitet fordi sykepleieres perspektiv ikke blir artikulert i alle ledd i sykehusene og dermed kan deler av sykepleiekompetanse gå tapt underveis.

I sin artikkel introduserer Okkerman og Dankbaar (2022) to nye roller som mellomledere i det moderne sykehuset må ta på seg; rollen som «sense maker» og «connector», som ikke fantes tidligere. En god *sense maker* samler ikke kun informasjon og sender den videre, men forklarer og tolker informasjonen som kommer fra ulike hold i organisasjonen. En god *connector* er ansvarlig for å vedlikeholde forbindelsene med relevante eksterne partnere. Sykehusene har fått en flatere struktur, med økt fokus på horisontal flyt og samtidig har de en økende teknostruktur som mellomlederne i dag må forholde seg til. Okkerman og Dankbaar (2022) konkluderer med at den moderne mellomlederen som har relevant utdanning og ferdigheter, som gjør at de mestrer rollen som både *sense maker* og *connector* vil være ettertraktet i årene som kommer. Men rollen som en moderne mellomleder vil ikke bli ansett til å være en hierarkisk lederskikkelse, men heller en tilrettelegger for å sikre avdelingens interaksjon med det komplekse miljøet og for å sikre at avdelingen holder riktig kurs.

2.1.3 Styring og ledelse i sykepleietjenesten

Når det snakkes om organisering og ledelse i et hierarkisk system som OUS og helsevesenet generelt er, er det relevant å begrepsavklare både *styring* og *ledelse*. Og med det introduserer Christensen et al. (2021) to ulike perspektiver for å skille de to begrepene; det instrumentelle perspektivet og det institusjonelle perspektivet som forstår ledelse og organisasjon på ulike måter.

Det instrumentelle perspektivet har økt fokus på målstyring og en forventning om et rasjonelt lederskap. Med fokus på målstyring anses organisasjonen som et redskap utformet for effektiv måloppnåelse. Med forventning om et rasjonelt lederskap ligger organisasjonens mål til grunn for de redskapene som tas i bruk i organisasjonen. Her er det makt og vilje som benyttes som nødvendige styringsgrep for å til enhver tid være best mulig rustet til å nå målene satt for organisasjonen. Dermed er organisasjonens legitimitet uløselig tilknyttet dens effektivitet til å oppnå satte mål, og organisasjonen er et virkemiddel i denne måloppnåelsen (Christensen et al., 2021).

Det er konsekvenslogikken som preger det instrumentelle perspektivet, ved å forsøke å forutsi konsekvenser av de handlingene som utføres i organisasjonen. Denne tankegangen innebærer også upersonlige forventninger til ansatte, som anses som brikker for å drive organisasjonen – disse blir sett på som utbyttbare i organisasjonen dersom de ikke passer inn (Christensen et al., 2021). Dette perspektivet sammenlignes med organisasjoner preget av styring, hvor

ledelsen fatter kollektive beslutninger og forsøker å påvirke atferd gjennom styringsinstrumenter, som rutiner og prosedyrer. I organisasjoner preget av styring og det instrumentelle perspektivet er det fokus på ytelse i form av effektivitet, produksjon og resultater (Jensen, 2014).

Styring i spesialisthelsetjenesten har etter innføringen av flere ledernivåer og enhetlig ledelse blitt mer fremtredende. Det synes særlig i den vertikale spenningen som finnes mellom den overordnede styringen (og ledelsen) som kommer ovenfra, og «*den faglige virksomheten som ledes «nedenfra»*» (Haugnæss, 2018). Dette er ikke et nytt fenomen, men har blitt ytterligere forsterket og blitt mer utfordrende som følge av økt eier- og virksomhetsstyring fra myndighetenes side og det økte antallet ledernivåer. Innad i sykehusene oppleves det som at veien fra de som utøver faglig ledelse til de som fatter de overordnede beslutningene har blitt lenger (NOU 2016:25).

Mens styring er ganske konkret formulert i litteraturen, har ledelse vist seg å være et mer ullent begrep, som vanskeligere lar seg definere. Ledelse kan ses ut fra det institusjonelle perspektivet. I det institusjonelle perspektivet anses ikke medarbeidere og organisasjonen som et verktøy for måloppnåelse, men som en institusjon med egne verdier og normer. Her anses derfor organisasjonen som en konstruksjon som skapes i interaksjonen mellom menneskene som er i den. Det handler om de sosiale prosessene som skjer og som utvikler en felles måte å fungere på over tid. Det kan skilles mellom institusjon og organisasjon, hvor institusjonen er det uformelle, mens organisasjonen knyttes til det instrumentelle eller «mekaniske». I en institusjonell handlingslogikk vil målet utvikles underveis og gradvis, sammen med institusjonens verdier, identiteter og normer (Christensen et al., 2021).

I det institusjonelle perspektivet har lederen en stor rolle i det å påvirke de ansattes oppfattelse av organisasjonen og få de ansatte til å verdsette organisasjonen, for å oppnå høy oppslutning. Med andre ord så handler ledelse i det institusjonelle perspektivet om å danne et fellesskap, som forsvarer av, formidler av og bærer av verdier og normer. Dette vil bidra til integrering av organisasjonens medlemmer gjennom sosialisering og opplæring. Dermed blir organisasjonen noe mer enn blot et verktøy, men har en verdi i seg selv (Aadland & Askeland, 2017).

2.1.4 Profesjonell standard og lederrollen

Med profesjonell standard menes en person eller en profesjons standard for god tjenesteutøvelse, og er gjeldende for yrker som krever en særlig utdanning for å tre inn i yrket (Blom, 2007; Valland, 2015). Dette skiller arbeidet og yrket som sykepleier som krever autorisasjon for å kunne jobbe som sykepleier, fra arbeidet og rollen som leder, som ikke krever en særlig utdanning eller autorisasjon. Sykepleierens grunnlag for god tjenesteutøvelse er nedfelt av Norsk Sykepleierforbund (NSF) og består i å vise respekt *«for det enkelte menneskets liv og iboende verdighet. Sykepleie skal bygge på barmhjertighet, omsorg og respekt for menneskerettighetene.»* (Norsk sykepleierforbund, u.å-b). Ut over sykepleierens grunnlag finnes også de yrkesetiske retningslinjene. Dette er retningslinjer som omhandler sykepleieren og hhv. profesjonen, pasienten, pårørende, medarbeidere, arbeidsstedet og til slutt samfunnet. Dette utgjør til sammen 46 retningslinjer som skal etterleves i profesjonen og som studentene lærer fra første året på sykepleierutdanningen. Hva angår arbeidsstedet så skal ifølge de yrkesetiske retningslinjene sykepleieren ha i oppgave å *«sette seg inn i arbeidsstedets visjon, verdier, mål og gjeldende retningslinjer, og er lojal mot disse så langt de er i samsvar med sykepleiens grunnlag»* (Norsk sykepleierforbund, u.å-b).

Profesjonell standard kan forstås gjennom den profesjonelle logikken, som handler om profesjonens verdier, normer og retningslinjer. Logikk i denne sammenheng handler om en persons måte å tenke på (Bush, 2013). For helsevesenet har tidligere forskning vist at profesjonell standard består av integritet, objektivitet, uavhengighet, ansvarlighet og høy tjenestekvalitet.

Mens sykepleieryrket har en profesjonell standard, kan det om ledelse snakkes om profesjonell ledelse og lederrollen. Mens sykepleie er koblet opp mot den profesjonelle logikken, kobles ofte lederrollen opp mot den økonomiske, – og den byråkratiske logikken. Busch (2013) knytter den byråkratiske logikken opp mot offentlig forvaltning, herunder systemer, strukturer og rutiner. Den økonomiske logikken baserer seg på effektivitet og New Public Management tankegangen om mål/middel. Sykepleiere som jobber som ledere kan finne seg i et gap mellom de ulike logikkene, hvor de skal forsøke å innfri på alle områder. Sykepleieledere skal både være gode sykepleiere i henhold til de yrkesetiske retningslinjene, samtidig som de skal utøve profesjonell ledelse. Dette krever at de holder budsjetter og nå tidsfrister, samtidig som de opprettholder en høy profesjonell standard. Lojalitet knyttet til egen profesjon som sykepleier kan derfor bli satt på prøve ovenfor helsevesenets økonomiske logikk eller den

byråkratiske logikken, da lederen må operasjonalisere ulike norm- og beslutningssystemer samtidig (Molven, 2017). Disse logikkene kan være vanskelig å forene, og forskningen til Busch (2013) viser at det er den profesjonelle standarden som ofte må tilsidesettes til fordel for de to andre.

Hvilken logikk som velges, eller sagt på en annen måte – hvordan ulike ledere velger å opptre er individuelt. Men man har sett strategier hvor valg av logikk avhenger av situasjon eller at lederen velger en logikk, og er tro mot den uavhengig av situasjonen. Med dagens økte fokus på ledelse fremfor styring, og at det undersøkes mer verdienes plass i organisasjoner og hos ledere er det nå en mulighet for at profesjonell standard igjen kan få mer plass – også i ledelsesfaget. For å skape en fremtid hvor profesjonell standard sitter i høysetet er det nødvendig at sykepleiernes verdigrunnlag kommer til syne og blir tatt med i betraktningen når beslutninger tas. Som Tor Busch sier det i sin artikkel fra 2013 «*Dette er sykepleiernes ansvar, selv om det kan være tungt. Ingen andre ledere kan ta denne rollen.*» (Busch, 2013). Dermed understrekes behovet for sykepleiere som ledere i alle ledd i en organisasjon.

2.1.5 Verdiens betydning for lederrollen

Noen vil se på verdier som objektive egenskaper eller fakta, mens andre vil beskrive verdier som tillagte og fortolkende egenskaper. På bakgrunn av studiets kontekst og fagtradisjon, verdibasert ledelse, knyttes forståelsen av verdier opp til Aadland og Askeland (2017) sin definisjon; at verdier er det som uttrykker de mest grunnleggende prioriteringene og vurderingene i vårt liv, og dermed er avgjørende for våre beslutninger, og valg blir derfor gjeldende her. Både uttalte og tause verdier skapes i et sosialt samspill, og alle våre handlinger vil ut fra Aadlands forståelse være verdistyrte (Aadland & Askeland, 2017).

Studien bygger på sammenhengen mellom verdier, opplevelser, valg og handlinger, og denne sammenhengen blir beskrevet av Aadland og Askeland som; «*Verdier danner intensjonsgrunnlaget for handling, de skaper retning for handling, og de utgjør fortolkningsgrunnlaget i vurderinger av handling*» (Aadland & Askeland, 2017, s. 13). Dermed blir verdier noe mer grunnleggende enn idealer, da denne forståelsen av verdier innebærer også de verdiene som ikke nødvendigvis roses. Studien tar høyde for at korrelasjonen mellom verdier og handling er vanskelig å bevise, da det er begrenset forskning på overgangen mellom verdier og handlinger (Aadland & Askeland, 2017).

Løvaas (2017) forsøker å se på sammenhengen mellom verdier og handling ved å koble det opp mot motivasjon. Hun deler verdier inn i tre kategorier; individuelle, organisatoriske og profesjonelle verdier. *Individuelle verdier* kan ha innvirkning på en persons holdninger og handlinger. Eksempelvis kan en persons verdier som autonomi og omsorg spille inn på hens ytelse på arbeidsplassen, ved at «oppfyllelse» av verdiene skaper motivasjon for arbeidet. Dermed ses en sammenheng mellom verdi og handling, akselerert av motivasjon.

Organisatoriske verdier innføres i organisasjoner i håp om at de har innvirkning på ansattes motivasjon for utførelse arbeidet. Organisasjonens verdier kan være avgjørende for hvilke mennesker som tiltrekkes organisasjonen – da man ser at mennesker blir tiltrukket av miljøer med likt verdisett som sitt eget. Når en persons *individuelle verdier* samsvarer med *organisasjonens verdier* påvirkes individets motivasjon, noe som gir positive effekter for organisasjonens effektivitet og måloppnåelse. *Profesjonsverdier* kan også ha en effekt på arbeidsmotivasjonen. Så en persons profesjon, og de verdiene som er knyttet til den aktuelle profesjonen – i dette tilfellet sykepleierprofesjonen – kan ha en innvirkning på den enkeltes arbeidsmotivasjon. At omsorg står sterkt i sykepleie, og står nedskrevet i de sykepleieetiske retningslinjene kan ha innvirkning på en sykepleiers ønske om å utvise omsorg i sitt arbeid (Aadland & Askeland, 2017).

Det er også verdt å nevne Askeland sin teori om *Verdier for praksis og verdier i praksis* i relasjon til organisatoriske-, individuelle- og profesjonsverdier. For dersom en organisasjons verdier *for* praksis, herunder organisasjonens kjerneverdier og uttalte verdier ikke sammenfaller med organisasjonens verdier *i* praksis kan dette skape verdikonflikter. Særlig hvis organisasjonens verdier *for* praksis står i stil med ansattes individuelle og profesjonelle verdier, mens verdiene organisasjonen har *i* praksis ikke gjør det. Dette kan ha negativ effekt på arbeidsmotivasjonen hos ansatte og føre til økt misnøye og i verste fall økt turnover (Aadland & Askeland, 2017).

Oslo Universitetssykehus (OUS) har verdiene *kvalitet, trygghet og respekt* som sine kjerneverdier. Dette er felles nasjonale kjerneverdier for helsetjenesten. Videre skriver OUS på sine sider at «*vår kultur skal være: åpen, lærende og helhetstenkende*» (Universitetssykehus, 2023b) og at målene er å blant annet være en attraktiv arbeidsplass med et arbeidsmiljø preget av respekt, åpenhet og tillitt (Universitetssykehus, 2023b).

2.1.6 Oppsummering

Dette kapitlet har tatt for seg lederrollen og profesjonen. Det er særlig sett på rollen som mellomleder i vid forstand og i sykehussammenheng. Hvilke utfordringer sykepleieledere står ovenfor hva gjelder utøvelse av egen profesjon i relasjon til organisasjonens krav om effektivitet og økonomiske budsjetter er også belyst. I tråd med dette er det derfor også definert verdiers betydning for lederrollen, og hva som menes med profesjonell standard.

2.2 Lojalitet

Begrepet lojalitet brukes på folkemunne i to sammenhenger. Den første handler om en person som er lovlydig og som underkaster seg loven og de beslutningene som tas. Den andre er implikasjonen om lojale mennesker som er trofaste ovenfor for eksempel en person, en gruppe eller en sak (Nilstun, 2021). Josiah Royce var tidlig ute med å definere lojalitet som et av de mest signifikante prinsippene i et moralsk liv, og han mente at lojalitet må anses som et etisk prinsipp. Royce anser lojalitet som et positivt ladet ord, men åpner samtidig opp for at lojalitet ikke nødvendigvis er utelukkende positivt, dersom man er lojal til noe som leder en på feil vei. Det å være lojal til noe kan med andre ord ha negative konsekvenser. Royce definerer lojalitet som et moralsk prinsipp, større en kun en følelse eller emosjon. Lojalitet er en moralsk forpliktelse som krever offer, dedikasjon og standhaftighet (Parker, 2022; Royce & McDermott, 2019).

Royce mente at dersom et menneske skal kunne leve et moralsk meningsfylt liv, må ens handlinger uttrykke en selvbevisst hevdet vilje. Mennesket må bidra til sin egen livsplan, på bakgrunn av et fritt valgt mål, men dette målet kan ikke være dannet av enkeltmennesket alene. Dette er et mål som må være erkjent av flere enkeltpersoner over tid, og det er dette som skaper et fellesskap. Først da vil enkeltindividet anse en sak som verdifull. Til slutt vil det skapes et moralsk betydningsfullt engasjement for fellesskapet, og det er denne forpliktelsen Royce kaller lojalitet (Parker, 2022). Derfor vil et moralsk liv kunne måles ut fra de mange lojalitetene som en person viser. Lojalitet er i følge Royce nødvendig for et fellesskaps overlevelse (Royce & McDermott, 2019).

Royce sin forståelse av lojalitet var ikke knyttet opp mot arbeidslivet, men til menneskets opplevelse av å leve et moralsk liv i relasjon til andre. Det er derfor verdt å ha med en slik «klassisk» forståelse av lojalitet, som handler om individets opplevelse av eget liv, før man ser på lojalitet i mer moderne former og i relasjon til arbeidslivet.

2.2.1 Moderne syn på lojalitet

Arvidson og Axelsson (2014) skriver om *lojalitetens sosiale former – om lojalitet og arbeidsliv*. De argumenterer for at det finnes flere ulike former for sosial lojalitet og har satt seg ut for å forsøke å definere disse ulike formene, da de føler at ordet lojalitet ofte blir brukt i

en *common-sense* setting. De mener at det trengs en mer håndfast beskrivelse av ordet, da det ofte ifølge dem blir forvekslet med enten *tillitt* eller *solidaritet*.

Vertikal lojalitet

De fleste forbinder ordet *lojalitet* med det Arvidson og Axelsson (2014) beskriver som den frivillige (men noen ganger ufrivillige) vertikale lojaliteten. Den lojaliteten som nærmest er den «*underordnetes respons på den overordnetes krav og forventinger*» (Arvidson & Axelsson, 2014). Sterk ufrivillig lojalitet kan skape opplevelse av lite eierskap til egen ledelse og er knyttet til stor frustrasjon ved for sen eller mangelfull informasjon ovenfra (Reegård & Rogstad, 2019). Som Royce skriver kan en person være lojal mot en ting eller sak og ikke blot en person, og det kan argumenteres for at denne lojaliteten bygges opp over tid og kan anses som en prosess og ikke noe som kommer fra en dag til en annen. Ledere i alle ledd bør derfor etterstrebe at ansatte opplever å ville være frivillig vertikalt lojal, fremfor å kreve vertikal lojalitet (ufrivillig). Frivillig vertikal lojalitet kan knyttes til opplevelse av bedre informasjon, og opplevelse av glede, samt bedre forberedte ansatte med kjennskap til ledernes ideer og visjoner. Lojalitet knyttet til en sak eller tiltak som forsøkes implementert av ledelsen vil naturligvis være sterkere dersom de ansatte har tro på effekten av tiltaket (Reegård & Rogstad, 2019).

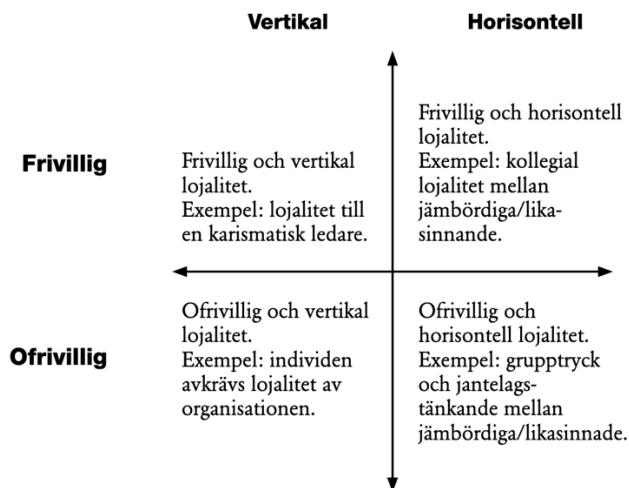
Horisontal lojalitet

Arbeidskollektivet kan beskrive Arvidson & Axelssons (2014) definisjon av frivillig horisontal lojalitet. Frivillig horisontal lojalitet til egen arbeidsgruppe og kollegaer er preget av solidaritet og samhold. Ledelsen kan fremme frivillig horisontal lojalitet blant annet ved å tilrettelegge for og planlegge kollegial støtte ved implementering av tiltak, som å utvelge «superbrukere» innad i kollegagruppen. Da vil tiltaket bli implementert mer horisontalt, enn rent vertikalt ved at likestilte kollegaer blir ledelsens frivillige representanter for tiltak iverksatt av ledelsen. Frivillig horisontal lojalitet kan som en utilsiktet konsekvens føre til bedre samarbeid innad i kollegagruppen og også føre til større grad av lik praksis (Reegård & Rogstad, 2019).

Dog skal man være oppmerksom på den ufrivillige horisontale lojaliteten som kan oppstå i form av gruppepress og janteloven som kan oppstå mellom likestilte ansatte. En klikkbasert

kollegagruppe med sterke klikker kan skape en negativ ufrivillig horisontal lojalitet som kan skape et negativ arbeidsmiljø (Arvidson & Axelsson, 2014).

I sin artikkel har Arvidson og Axelsson (2014) utarbeidet en modell som belyser de fire ulike sosiale formene for lojalitet beskrevet ovenfor.



Figur 2 - Fra "Lojalitetens socialia former - Om lojalitet och arbetsliv" av Arvidson, M., & Axelsson, J., *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 20, nr. 1 s. 58. (<https://journals.lub.lu.se/aoa/article/view/17625/15979>).

Reegård og Rogstad (2019) introduserer en femte form for lojalitet, *tiltakslojalitet* som representerer ansattes lojalitet til tiltak som iverksettes og deres tro på tiltakets funksjon i praksis. Tiltakslojalitet knyttes til opplevelsen av «kontroll gjennom den vertikale styringskjeden» (Reegård & Rogstad, 2019, s. s. 210). Denne formen for lojalitet er særlig viktig å vurdere forut for implementering av tiltak innad i en organisasjon og det bør legges en strategi for hvordan å oppnå høy og rask tiltakslojalitet – særlig hvis man mistenker at tiltaket som skal iverksettes vil mottas negativt.

Arvidson og Axelsson (2014) argumenterer for at lojalitetskonflikter oppstår dersom en person føler på konflikt mellom de ulike formene for lojalitet. Det kan være en persons horisontale lojalitet til familielivet og den vertikale lojaliteten til arbeidsplassen som står i konflikt. Eller det som synes mer relevant for dette studiet, en mellomleders horisontale lojalitet til sine medarbeidere med samme profesjonsbakgrunn og den vertikale lojaliteten til

topplederen. Reegård og Rogstad (2019) på sin side konkluderer med at lojalitet er en prosess, hvor opplevelsen av lojalitet endres over tid og dermed ikke er et enten-eller-fenomen.

2.2.2 Lojalitet i sykehus

Kunnskapsarbeidere, slik som mange er i sykehus har et ønske om å være lojal til profesjonen sin og til sykehuset de jobber for. Og slik tosidig lojalitet behøver ikke å være i konflikt med hverandre, men man skal være klar over at konflikter kan oppstå dersom man blir nødt til å velge det ene fremfor det andre (Becker et al., 2018). I møte med økt fokus på effektivitet, inntjening og budsjettering kan kunnskapsarbeidere oppleve konflikt mellom lojalitet til å sette pasienten i fokus og å holde seg til sykehusets retningslinjer. Becker et al. (2018) skriver i sin artikkel om dobbel forpliktelse, at mange ledere skulle ønske deres medarbeidere var mer lojale til organisasjonen. Allikevel viser deres resultater at medarbeidere som er mer lojale til profesjonen enn til organisasjonen er mest effektive. Dette fordi lojalitet til profesjonen er relatert til indre motivasjon – et ønske om å gjøre jobben fordi man liker den og fordi man er nysgjerrig på den. Lojalitet til arbeidsstedet er positivt relatert til ytre motivasjon til å gjøre jobben – fordi man må eller fordi man ønsker å oppnå noe (som belønning eller forfremmelse). Sterk profesjonslojalitet er dermed knyttet til høy produktivitet, og bør understøttes av ledere og ikke motvirkes.

2.2.3 Lojalitet ikke synonymt med «organizational commitment»

Dette studiets forståelse av lojalitet som noe mer enn en tilhørighet til jobben, skiller lojalitet fra «organizational commitment» eller organisasjonsforpliktelse på norsk.

Organisasjonsforpliktelse refererer til den ansattes psykologiske tilhørighet til organisasjon, og deres villighet til å bidra til organisasjonens suksess. Det kan sies å være en dimensjon av lojalitet. Sterk organisatorisk forpliktelse styres av en persons egen arbeidsmoral og ambisjoner. Og sterk organisatorisk forpliktelse kan øke en persons lojalitet, men man kan være lojal uten å ha sterk organisatorisk forpliktelse, for eksempel i form av horisontal lojalitet til familie eller egne verdier (Arvidson & Axelsson, 2014).

2.2.4 Krysspress

I følge (Knudsen et al., 2014) er personer i lederstillinger særlig utsatt for krysspress. De ser særlig på tre ulike kategorier for krysspress som de har kalt jobb-hjem-konflikt, jobb-jobb-

konflikt og jobb-jeg-konflikt. Jobb-hjem-konflikter er ofte knyttet til tidspress, hvor jobbens krav ikke er forenlig med hverdags- og familielivet, som kan føre til at man for eksempel ikke rekker barnets fritidsaktiviteter. Jobb-jobb-konflikt oppstår når motstridende signaler til stillingen gis, eksemplifisert ved krav fra eier som ikke er forenlige med ønsker fra medarbeidere. Jobb-jeg-konflikten handler om når jobbens krav ikke er forenlig med egne overbevisninger eller verdier, som at løsningen på mer effektivisering på arbeidsplassen er nedskjæringer i ansattgruppen, men at nedskjæring går på tvers av egne verdier som omsorg og ansvar.

Knudsen et al. (2014) legger frem de tre omtalte konfliktene som en del av opplevelsen av å være leder i det moderne arbeidslivet; «*Den som innehar lederposisjon må typisk håndtere jobb-jobb-konflikt, tilpasse seg jobb-hjem-konflikten og leve med mulig jobb-jeg-konflikt.*» (Knudsen et al., 2014, s. 32). Deres studie viste at ledere ble satt i visse rollekonfliktmønstre, som holdt seg relativt stabile over tid. Dersom man følte mye på jobb-jobb konflikten tidlig i karrieren, var sannsynligheten stor for at dette ville følge lederen gjennom årene. Det viste liten korrelasjon mellom de ulike rollekonfliktene. Som vil si at opplevelse av konflikt mellom for eksempel jobb-hjem i en periode i karrieren ikke resulterte i lite konflikt mellom jobb-hjem i neste og dermed for eksempel større konflikt mellom jobb-jobb i den samme perioden. Denne stabiliteten i opplevelse av krysspress kan tyde på at den enkeltes leders relativt konstante personlighetstrekk er forklaringen på de opplevelsene av krysspress som de føler på (Knudsen et al., 2014).

2.2.5 Verdikonflikt

Tjenesteytende virksomheter har i oppdrag å fremme bestemte verdier og mål. Men å fremme disse verdiene må gjøres innenfor både økonomiske og strukturelle rammer. Dette kan skape dilemmaer, da rammer tvinger frem valg av det ene fremfor det andre. Når offentlige virksomheter skal ta avgjørelser, tas avgjørelsene ut fra organisasjonens samfunnsoppdrag, hvor samfunnets verdier skal realiseres. Moralnørmene og de rettslige normene er ment som styringsverktøy, slik at problemstillingene man står ovenfor blir enklere å finne en løsning på, ved at det finnes «rette, gode og rettfærdige valg» (Bringedal, 2018). Disse avgjørelsene krever ofte både en forståelse av juss og etikk, og blir spesielt vanskelige når moralnormene og de rettslige normene enten er uklare eller mangler. Så når normene er uklare og de to normative systemene, juss og etikk ikke kan forenes oppstår verdikonflikter. Ledere kan finne seg i kryssilden mellom reglene og retningslinjene til virksomheten, ansattes

profesjonsrettslige og –etiske normer i tillegg til allmenmoralen, som delvis er nedskrevet i menneskerettighetskonvensjonene. Handlingen, valget som lederen må ta innebærer da en verdikonflikt og står ovenfor et etisk dilemma (Bringedal, 2018). Etiske dilemmaer som; skal lederen ta utgangspunkt i en etisk eller en juridisk tilnærming? Hvorfor det ene fremfor det andre hvis de to beslutningssystemene gir helt ulike retninger? Er det tilfeller hvor loven kan eller bør brytes? (Molven, 2017). Dilemmaer oppstår med andre ord ikke kun på grunn av konflikt mellom moralske verdier, men også som resultat av rollekonflikter mellom et individs ulike profesjoner (Bringedal, 2018). Hverdagsdilemmaene kan føre til større moralsk stress enn de sjeldne dilemmaene. Ifølg Fullan (2007) vil man i stor grad forsøke å unngå oppgaver som oppfattes som vanskelige å gjennomføre eller som strider mot individets egne verdier (Bringedal, 2018). Dette på tross av at det kan være i henhold til virksomhetens verdier og mål.

En studie gjort med norske leger viste at stilt ovenfor ulike etiske dilemmaer ville de opptrådt likt i ca. halvparten av tilfellene, mens det var stor spredning i de resterende 50% av situasjonene. Stor variasjon i svarene kan antas å gi økt moralsk stress, da det ikke er et valg som er rett eller galt, og det dermed blir en individuell vurdering. Studien konkluderer med at det er behov for økt fokus på helseprofesjoners ulike roller nå som helsevesenet står ovenfor omfattende endringer. Dette fordi endringene i helsesektoren kan føre til nye potensielle verdikonflikter, og det bør derfor ses på fra nye perspektiver (Bringedal, 2018).

2.2.6 Oppsummering

I dette kapitlet er lojalitet definert ut fra et menneskelig moralperspektiv gjennom Josiah Royces definisjon, og satt i en arbeidslivskontekst vha. Arvidson og Axelsson (2014) og Reegård og Rogstad (2019). Kapitlet har forsøkt å skille på vertikal og horisontal lojalitet, og frivillig og ufrivillig lojalitet. Det er sett på lojalitet i sykehussammenheng, og skilt mellom lojalitet og «organizational commitment». Til sist er det forsøkt å sette lojalitet i sammenheng med krysspess og verdikonflikt.

2.3 Lederstil og lederatferd

Det skjedde et skifte på 1940-tallet hvor man frem til dette hadde hatt fokus på lederes personlighetstrekk og deres egenskaper. Nå var det ikke lenger dette som stod i fokus, men heller ledernes væremåte og atferd som skulle undersøkes. Siden den gang har lederstil blitt forsket på og undersøkt, og handler om hvordan ledere opptrer og hva de er opptatt av. I tillegg handler lederstil om hvordan lederne forholder seg til sine medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Martinsen et al., 2019). Skogstad og Einarsen (2002) skiller mellom to typer lederstil som beskrivelse for ulike lederatferd; atferd rettet mot arbeidsoppgavene og atferd rettet mot det sosiale spillet.

I denne oppgaven ses det på hvordan teorien til Hersley og Blanchards om situasjonsbetinget ledelse henger sammen med opplevelsen av lojalitet. Forut for presentasjon av Hersley og Blanchard teori, presenteres forskjellen på autoritær og demokratisk lederstil og tjenende lederskap. Det velges dette utvalget for beskrivelsen av lederstiler da det fremkommer av empirien funnet i studien at mellomledernes lederstiler tidvis er situasjonsbestemte, og det er det Hersley og Blanchard også beskriver med denne inndelingen. Det vil si at en leder ikke nødvendigvis har en bestemt lederstil til enhver tid, men tilpasser seg situasjonen. Allikevel forsøker de å opptre som tjenende ledere, så langt det lar seg gjøre. Det synes også relevant å koble styring versus ledelse (presentert i kapittel 2.1.3) opp mot situasjonsbetinget ledelsesteori, for å se det i sammenheng med lederstil.

2.3.1 Autoritær/oppgaveorientert lederstil

Autoritær eller oppgaveorientert lederstil beskriver ledere som er opptatt av effektivitet, produksjon, og strukturering av egen og sine medarbeideres roller, for å best mulig oppnå de formelle målene. Med denne lederstilen tar lederen selvstendige beslutninger, uten å inkludere sine underordnede i stor grad. Kommunikasjonsformen her er preget av enveiskommunikasjon, ofte i form av kommandoer eller ordre. Ledere som forteller sine ansatte hvilke oppgaver de skal gjøre, hvordan oppgavene skal gjøres, når oppgavene skal gjøres og hvem oppgavene skal gjøres med anses for å være oppgaveorienterte. På denne måten kontrollerer lederen arbeidets kvalitet og vurderer utførelsen av arbeidet. Dette er ledere som fokuserer på pliktene de har i sin stilling og det ansvaret som den enkelte medarbeider har (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Skogstad & Einarsen, 2002).

2.3.2 Demokratisk/relasjonsorientert lederstil

En demokratisk eller relasjonsorientert leder er en leder som involverer de ansatte i beslutninger som knytter seg opp til arbeidet som skal gjøres. En slik leder er opptatt av, og tar vare på sine ansatte og dermed utviser omsorg for sine underordnede. Ifølge Skogstad og Einarsen (2002) legger ledere med en demokratisk lederstil til rette for at ansatte lykkes og de fokuserer på et godt samarbeid. Da de er opptatt av godt samarbeid bruker de tid på opplæring og veiledning for å oppnå gode resultater. Denne typen ledere lytter til medarbeiderne, er oppmerksomme, hensynfulle og støttende og benytter i utstrakt grad toveiskommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Autoritær lederstil og demokratisk lederstil er ikke gjensidig utelukkende og kan ses som en skala. Ledere kan bevege seg mellom disse to stilene, som kan anses som ytterpunkter. Hovedforskjellen i disse to lederstilene er lederens evne til å delegere beslutningsmyndighet, og involveringen av sine ansatte. Mellom de to ytterpunktene finner man ulike variasjoner av ledere med mer eller mindre demokratisk/autoritær lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

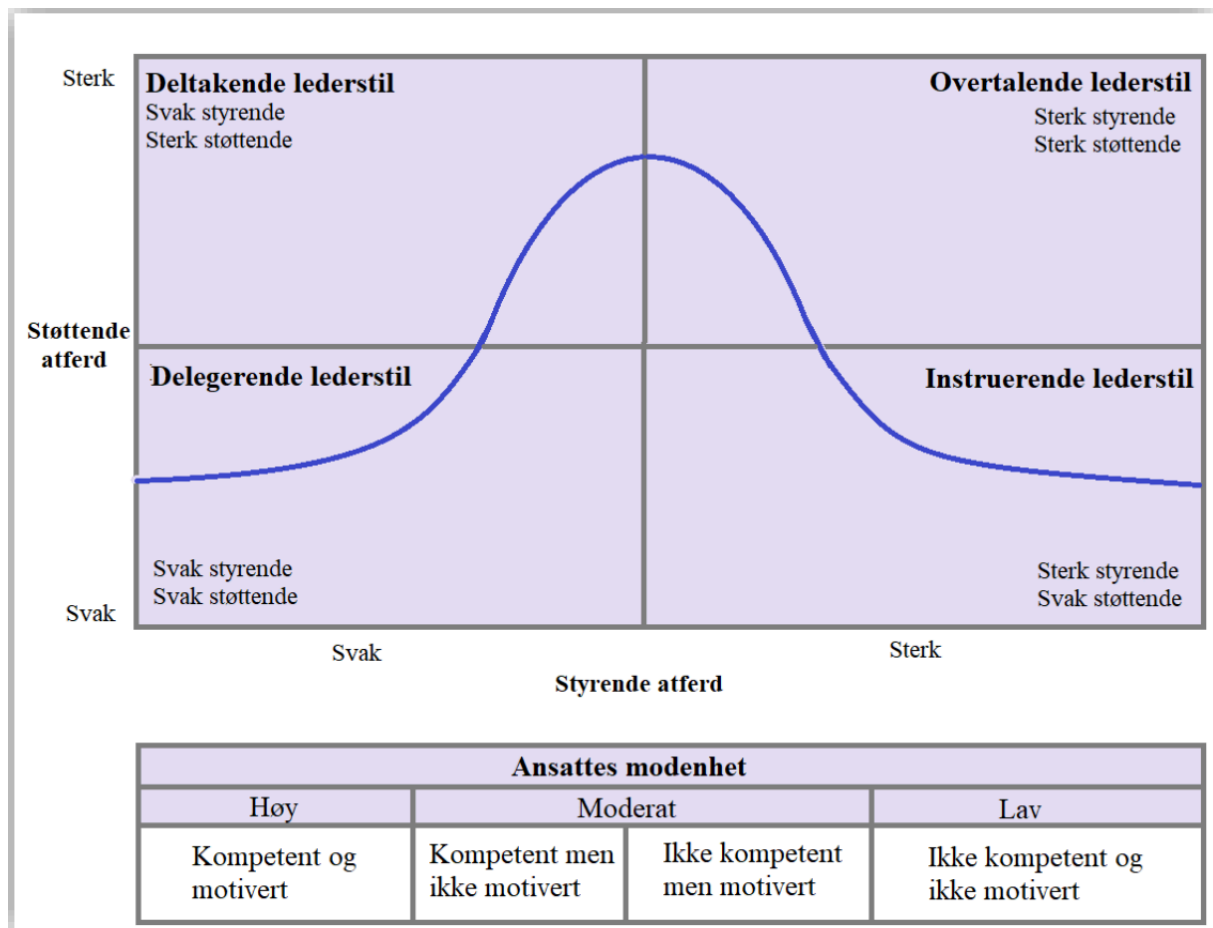
Den demokratiske/relasjonsorienterte lederstilen er den som er mest akseptert og anerkjent i dagens arbeidsmarked, fremfor den autoritære/oppgaveorienterte. At den mer relasjonsorienterte lederstilen foretrekkes handler i stor grad om de ansattes økende kompetanse, og dermed deres krav om innflytelse. Men siden de to lederstilene ikke nødvendigvis er gjensidig utelukkende, er det mulig å kombinere/sjonglere de ut fra hvilken situasjon lederen befinner seg i. Da er det naturlig å snakke om situasjonsbetinget ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

2.3.3 Situasjonsbetinget ledelse

Hersley og Blanchards teori om situasjonsbetinget ledelse sier noe om ledernes utøvelse av ledelse i situasjonen, ikke kun overordnet om valg av lederstil. I likhet med andre teorier om situasjonsbetinget ledelse argumenterer Hersley og Blanchards teori for at valg av lederstil har ulik effekt i situasjoner. Her legges spesielt vekt på hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres, hvilke forutsetninger ansatte har for å utføre arbeidsoppgavene, om beslutninger må tas raskt eller om det er god tid til en veloverveid beslutningsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Hersley og Blanchard skiller mellom fire ulike lederstiler som velges ut fra situasjonen lederen befinner seg i; instruerende lederstil, overtalende lederstil, delegerende lederstil og

deltagende lederstil. De skiller mellom en støttende og en styrende dimensjon, hvor den støttende dimensjonen er relasjonsorientert, mens den styrende dimensjonen er oppgaveorientert. Situasjonene lederen kan befinne seg i, og som fordrer en situasjonsbestemt lederstil er spesielt knyttet til det Hersley og Blanchard kaller ansattes modenhet. Kombinasjonen av de to dimensjonene, støttende og styrende gir fire lederstiler:



Figur 3 - Hersley & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 438)

Medarbeidernes modenhet er bestemt av deres ferdighetsnivå og deres vilje til å utføre en bestemt oppgave, og styrende for lederens valg av lederstil i følge Hersley og Blanchard. Ferdighetsnivå, eller evne definerer Hersley og Blanchard som de ansattes funksjon av ferdigheter og kunnskap som de tilegner seg gjennom utdanning, erfaringer og trening. Deres vilje utgjøres av kombinasjonen mellom motivasjon, jobbtilhørighet og trygghet i forhold til arbeidet de utfører (Skogstad & Einarsen, 2002).

2.3.4 Tjenende lederskap

Tjenende lederskap er en nyere og foretrukket form for utøvelse av ledelse, og kalles på engelsk *servant leadership*. Målet og bakgrunnen for tjenende lederskap er lederens ønske om å fremstå som en tilrettelegger og «tjener» for sine ansatte. Dette behovet for å tjene handler om lederens ønske om at medarbeiderne skal vokse som personer, bli sunnere, friere, klokere og mer autonome. Tjenende ledere er opptatt av felleskapet og har mindre fokus på organisatorisk makt og kontroll. Fokuset ligger i stedet på å bygge en lærende institusjon hvor hver ansatt opplever å ha en individuell verdi. Hensikten med slik ledelse er troen på at en tjenende ledertilnærming vil være effektiv på lang sikt ved at ansattes ve og vel blir ivaretatt (Dierendonck, 2011). Ansatte som føler de blir ivaretatt er ifølge teorien til Patterson (2003) om tjenende lederskap ansatte som er proaktive, selvsikre og har en følelse av tilhørighet.

Et spørsmål som dukker opp når det snakkes om tjenende lederskap er hvordan lederen kan være en påvirker, samtidig som lederen er tjenende. En tjenende leder utviser omsorg for sine ansatte, og er villig til å ta ansvar for de store linjene og stå til tjeneste for ansatte i stedet for å utøve kontroll og dyrke personlige interesser. Håpet er at dette igjen vil gi ansatte som blir positivt påvirket og ønsker å opptre som tjenende tilbake. Et område hvor tjenende lederskap har vist seg effektivt er i organisasjoner hvor ledere har samme profesjonsbakgrunn som sine ansatte, da tjenende lederskap vektlegger samspillet mellom leder og medarbeider. Dermed vil ikke lederens påvirkningskraft nødvendigvis reduseres, men styrkes i samspillet med medarbeiderne (Dierendonck, 2011).

2.3.5 Oppsummering

I underkapittel 2.3 er det gjort rede for ulike ledelsesteorier som kan bidra til å besvare problemstillingen. Lederstil og lederatferd spiller inn på hvordan lederne i studien opplever at deres ledere er lojale mot dem, men også informantenes opplevelse av hvordan deres medarbeidere er lojale til dem som ledere. Kapittelet har forsøkt å skille mellom autoritær/oppgaveorienterte former for ledelse, og relasjonsorienterte former for ledelse. De relasjonsorienterte formene for ledelse har her fått mest plass, da det er disse som går igjen i innsamlet empiri.

3 Metode

Metodekapittelet skal gi en god oversikt over de valg som er tatt underveis. Dette kapittelet beskriver «oppskriften» på hvordan studien er utført og gir en innsikt i hvordan dataene er blitt behandlet. Lojalitetsskvis er et etablert fenomen hos mellomledere, men i denne studien er det ønskelig å forstå disse situasjonene og fenomenet *lojalitet* som begrep i hverdagen til mellomledere. Derfor benyttes det en kvalitativ metode med semistrukturerte intervjuer for å besvare problemstillingen. Med slike metoder følger det ulike etiske overveielser og det stiller krav til forskeren hva gjelder både reliabilitet og validitet.

3.1 Metodevalg og forskningsdesign

Fenomenet lojalitet og denne oppgavens problemstilling har en epistemologisk forankring, men går via ontologien. Det er fordi jeg gjennom allerede beskrevet forskning har etablert at lojalitet og lojalitetskonflikter finnes (ontologi), men jeg vil se hvordan dette oppleves og utspiller seg hos mellomledere på sykehus (epistemologi) (Brottveit & Del Busso, 2018).

Det er til dels problemstillingens formulering og art som er styrende for valg av forskningsdesign. Hvilket formål studien har er derfor avgjørende. I denne oppgaven er det ønskelig å undersøke hvordan lojalitet forstås og oppleves for mellomledere på sykehus, samt hvilken innvirkning lojalitet har på lederstil og profesjonell standard. Jeg ønsker i denne studien å få «*uttrykt kvaliteten i ord*» (Olsson et al., 2003, s. 42) og forsøke å forstå den sosiale verden vi lever i (Brottveit & Del Busso, 2018). Jeg vil derfor benytte meg av et kvalitativt forskningsdesign og en fenomenologisk tilnærming, da jeg ønsker å forstå, beskrive og forklare fenomenet lojalitet, og hvordan det forstås og oppleves av mellomledere. Valget falt på kvalitativt fremfor kvantitativt, da den kvalitative metoden vil gi meg muligheten til å gå i dybden på et lite forskningsfelt og kan gi rikholdig informasjon og god forståelse om et sammensatt og komplekst fenomen (Kvale & Flick, 2007). Å velge kvalitativ metode gir som sagt mulighet til å få en dypere forståelse, enn om det hadde blitt valgt kvantitativ metode der formålet ville vært kvantifisering av data. Ved bruk av kvantitativt design kunne jeg ha laget en større spørreundersøkelse som kunne avdekket hvorvidt mellomledere mener de står i en lojalitetskonflikt eller ikke. Dette ville ikke gitt meg muligheten til å forstå opplevelsen av lojalitet og lojalitetskonflikt – som jo er mitt ønske med denne studien. Jeg er også interessert i hvilke verdier som settes på spill når ens lojalitet blir

satt på prøve, og dette er noe jeg lettere og mer dyptgående finner ut av ved hjelp av kvalitativ forskning. Ved å bruke et kvalitativt design vil jeg få muligheten til å samle detaljerte narrativer om personlige oppfatninger og i større grad la «dataen snakke for seg selv» enn om jeg hadde valgt et kvantitativt design (Brottveit & Del Busso, 2018).

Det er benyttet en fenomenologisk tankegang da det er forsøkt å gjøre en systematisk undersøkelse av informantenes livsverden, og på denne måten forstå dem og deres narrativer. Med livsverden menes her deres konkrete opplevelser, det de anser som meningsfylt, deres verdier og det de finner naturlig. For å gjøre dette har jeg forsøkt å sette min egen forforståelse i parentes, for at jeg ikke har skullet bli farget av min egen forståelse av det jeg undersøker. Jeg har underveis vært meg bevisst at jeg har brukt min forforståelse til valg av emne og utarbeidelse av intervjuguiden. Og underveis i intervjuene har min forforståelse spilt en rolle når jeg har stilt de spontane spørsmålene jeg har kommet på (det som gjør intervjuet semistrukturert). Jeg har også lagt merke til at for hvert intervju jeg har gjennomført har mine spørsmål endret seg. Dette kan unektelig forklares med at jeg har fått en forståelse for intervjusituasjonen og lært underveis. Dermed kan det ikke utelukkes at jeg også har benyttet meg av den hermeneutiske spiral gjennom studiets forløp (Nilsson, 2007). Men spesielt hva gjelder analysen av intervjuene har jeg forsøkt å «se teksten som den er» og velge ut koder, ikke ut fra hva jeg har ønsket å finne – men hva teksten faktisk sier. Jeg ville forsøke å forstå de erfaringene informantene hadde gjennom deres egne ord, og benytte meg av en fenomenologisk analyse av innsamlet data (Brottveit & Del Busso, 2018; Lindseth & Norberg, 2004).

3.1.1 Abduksjon

I denne oppgaven er det benyttet en abduktiv tilnærming for å undersøke temaet lojalitet. Det er valgt abduksjon fremfor deduksjon eller induksjon, da abduksjon er en god metode når fenomenet som skal undersøkes fremstår som komplekst og vanskelig å forklare (Golden-Biddle, 2019). Abduksjon tillater meg som undersøger å skape nye forståelser og forklaringer basert på tidligere forskning (Alvesson & Kärreman, 2007). Det vil si at jeg startet ut med å lese tidligere forskning på området, som dannet grunnlaget for utformingen av intervjuguiden. Etter innsamling av egne data og analysen av disse, så jeg mine egne funn i sammenheng med eksisterende teorier (Thagaard, 2018). På denne måten har jeg vekslet mellom empiri og teori, noe abduksjon tillater.

3.1.2 Litteratursøk

Det ble gjort søk i flere databaser, herunder Scopus, PubMed, EBSCO og Google Scholar, samt onlinebiblioteket til skolen *Oria* og VID:open. Det er brukt ord som *leder*, *lojalitet*, *sykehus*, *konflikt* og *verdier og profesjonell standard* både på norsk og engelsk. Her har jeg startet ut med de enkelte søkeordene, for så å kombinere de for å få en bedre oversikt og for å kartlegge hvor avgrenset kombinasjonene blir. Det er en del litteratur som undersøker mellomleders rolle i forbindelse med endringer og endringsledelse, men ser man bort fra tanken om at all ledelse er endringsledelse så er det lite litteratur om balansegangen mellom lojalitet hhv. oppover, nedover og sidelengs for mellomledere. Det er også flere artikler som beskriver mellomleders rolle i organisasjonen og her nevnes ofte ordet *lojalitet*, men det er ikke lojalitet som er hovedfokuset i disse artiklene og det blir også sjeldent definert. Allikevel belyser mange av artiklene noe essensielt for denne studien, nemlig at de etablerer en konsensus (ontologien) om at krav om lojalitet og lojalitetskonflikter er en del av mellomleders hverdag (Gjerde & Alvesson, 2020; Okkerman & Dankbaar, 2022).

Snøballmetoden er også benyttet i litteratursøket da jeg har brukt referanselisten til artikler som har syntes relevante for å finne flere artikler som kan brukes. Dog har jeg vært bevisst at denne metoden er mindre systematisk enn metoden beskrevet over og kan føre til «sampling bias» som kan gi et skjevt utvalg av artikler. Derfor har jeg kun benyttet denne metoden som et supplement til den øvrige systematiske metoden.

3.2 Datainnsamlingsmetode

3.2.1 Intervju som metode og valg av semistrukturert intervju

Formålet med innsamling av data i denne studien er som tidligere beskrevet for å få svar på studiens problemstilling og herunder forskningsspørsmål. Valget falt på intervju som metode for å samle inn disse data, mer nøyaktig ble det valgt kvalitativt forskningsintervju. Dette ble valgt da bruk av kvalitativt forskningsintervju gir mulighet for å gjør dypdykk i intervjuobjektens opplevelse av egen situasjon, og fenomenet *lojalitet* som ønskes undersøkt. Dette ble valgt fremfor andre kvalitative datainnsamlingsmetoder som for eksempel feltarbeid eller kvalitative spørreskjema. Dette fordi det var ønskelig å få frem informantens beskrivelser av egne levde opplevelser og forståelser, noe som ikke ville vært like oppnåelig med andre datainnsamlingsmetoder. Kvalitativt forskningsintervju er i tillegg en anerkjent

metode som Kvale et al. (2015) anser som en erkjennelsesprosess som vil la forskeren skape felles kunnskap sammen med informantene i studien. Denne «kunnskapsskapingen» anses som et pluss for både meg selv og studien.

Det ble utførte 6 intervju til innsamling av data. Disse intervjuene ble utformet og utført som semistrukturerte intervju. Semistrukturert intervju har til formål å innhente beskrivelser av intervjuobjektets liv og oppfattelse av egen situasjon. Ved å bruke et semistrukturert intervju gir det meg muligheten til å komme med spontane utdypende spørsmål underveis, dersom intervjuobjektet sier noe av interesse som jeg ønsker å grave dypere i, men begrenser allikevel temaet til problemstillingen (Kvale & Flick, 2007). I tillegg ble det valgt semistrukturert intervju fremfor for eksempel strukturert intervju, fordi semistrukturert intervju legger seg tettere opp mot en samtale i dagliglivet, noe som kan gjøre at informantene raskere blir tryggere i en uvant situasjon (Kvale et al., 2015).

Det ble utarbeidet en intervjuguide med bakgrunn i at jeg har valgt et semistrukturert intervju. Intervjuguiden hadde til hensikt å sikre at det ble snakket om riktig tema og skulle sikre at jeg fikk svar på problemstillingen. Jeg benyttet meg av «trakt»-prinsippet, hvor jeg startet med løse og mer generelle spørsmål, for så å etter hvert komme til hovedspørsmålene som omhandler forskningsspørsmålene mer direkte. Intervjuguiden var i likhet med intervjuet i seg selv semistrukturert, noe som betød at jeg hadde muligheten til å justere rekkefølgen på spørsmålene underveis, slik at det blir så naturlige overganger i intervjuet som mulig (Kvale & Flick, 2007).

Etter hvert intervju skrev jeg et kort referat/oppsummering av intervjuobjektets handlinger underveis. Var de interessert og engasjert, var de reservert og tilbakeholdne, lo de, gråt de, hvordan var kroppsspråket og ansiktsuttrykkene? Dette vil være med å underbygge min fortolkning og passer godt inn i analysemetoden *Systematisk tekstkondensering* som ble benyttet. Da denne metoden krever at jeg måtte forstå det intervjuobjektet sier ut fra hvordan de opplever og hvordan jeg fortolker situasjonen (Lindseth & Norberg, 2004). Jeg forsøkte å utvise respekt og ydmykhet, over at det å snakke om lojalitet og lojalitetens betydning i informantenes arbeidshverdag kunne bringe frem følelser og være vanskelig å snakke om. Det var derfor ekstra viktig å ta i betraktning hvordan de fortalte sine historier. Jeg opplevde at informantene fant temaet interessant og at deres opplevelser av lojalitet i hverdagen var følelsesladd og ambivalent, dog var det ingen av informantene som hadde store reaksjoner under intervjuene. Det var lystig stemning, men tidvis med en alvorlig undertone da det var

tydelig særlig hos noen av informantene at dette var et vanskelig tema. Det å snakke om teamet syntes informantene at var greit, men det var følelser knyttet til situasjoner de fortalte om som de hadde opplevd som tidvis fremstod som vanskelig.

3.2.2 Utvalg og innhenting av informanter

Det var som beskrevet tidligere ønskelig med informanter som var førstelinjeledere med bachelor i sykepleie. Dette fordi det var ønskelig at de skulle ha samme profesjonsfaglige ståsted som de de i dag leder. Forut for prosessen av å innhente informanter hadde jeg som inklusjonskriterer at mine informanter skulle være mellom 30 og 50 år. Jeg valgte dette aldersspennet fordi jeg ville treffe ledere som var i midten av sin karriere. Samtidig hadde jeg en forforståelse om at jeg ville oppnå et datametningspunkt raskere dersom jeg innskrenket mine inklusjonskriterer. Uvisst om dette vill vært tilfelle eller ikke. For her endte jeg med å åpne opp for informanter eldre enn 50 år, da det var mange førstelinjeledere i denne aldersgruppen. Da de er godt representert i organisasjonen, syntes det også riktig å inkludere dem i studien. I ettertid mener jeg at dette også var et pluss da det har gitt økt variasjon i studien. Spesielt fordi jeg opplevde noen ulike svar fra de ulike aldersgruppene. Om dette var individuelle forskjeller eller aldersbetinget kommer jeg tilbake til i kapitlene for analyse og drøftelse. Jeg så det også som et pluss for studien dersom det var informanter med ulik formell faglig kompetanse innenfor ledelse, men det ble ikke ekskludert på bakgrunn av manglende formell lederkompetanse.

Jeg ønsket 6-8 informanter da jeg startet å søke etter informanter. Jeg benyttet LinkedIn søkefunksjon og fant passende kandidater som hadde oppført på sin LinkedIn profil at de var seksjonsledere på OUS. Jeg kontaktet dem via chat-funksjonen i LinkedIn. Jeg fikk svar fra 5 av dem, hvorpå to responderte med at de ikke ønsket å delta i studien grunnet interne konflikter mens tre ga positive svar og ønsket å delta. Vi avtalte tid og sted for intervjuene gjennom LinkedIn. De tre andre informantene jeg har intervjuet fant jeg gjennom eget nettverk på OUS. Her kontaktet jeg eget nettverk som i neste ledd bruke snøballmetoden for å finne flere aktuelle kandidater. Det ga totalt 13 kandidater, hvorpå jeg kun fikk positivt svar fra fire. Av disse fire ble det avholdt intervjuer med tre av dem. Grunnen til at det ikke ble avholdt intervjuer med den siste var på grunn av beskjeden om kutt i budsjettet til OUS som kom fra regjeringen gjennom den årlige sykehustalen den 17.01.23 (Kjerkhol, 2023). Dette gjorde at den lederen jeg skulle intervjuer ikke hadde kapasitet til å stille opp. I følge Kvale et al. (2015) ligger vanlige intervjuundersøkelser på mellom 15 +/- 10 intervjuer, noe som

plasserer meg på et minimum med mine 6 informanter. Jeg opplevde at det siste intervjuet tilførte lite ny kunnskap, og kan med dette argumentere for at jeg har møtt et visst datametningspunkt som rettferdiggjør at min undersøkelse kun har 6 informanter. I tillegg kan det argumenteres for at med kun 6 informanter har jeg hatt mulighet til å fordype meg og bruke mer til på analysen av datamaterialet jeg har fått (Kvale et al., 2015).

3.3 Databehandling

3.3.1 Gjennomføring av intervjuer

De 6 intervjuene ble utført i perioden 13. desember 2022 til 24. februar 2023. Fem av seks intervjuer ble holdt på lederens egne kontorer, mens det siste intervjuet ble avholdt på min avdeling etter lederens ønske grunnet manglende rom på egen avdeling. Underveis i intervjuene tilpasset jeg intervjuguiden, i et forsøk på å få en så naturlig samtale som mulig. Underveis i intervjuene var det ingenting i informantenes kroppsspråk, uttrykte følelser eller tonefall som jeg oppfattet som motstridende til det de fortalte meg.

3.3.2 Transkribering

Intervjuene ble tatt opp på bånd både ved bruk av diktafon utstedt fra VID og via *Diktafonappen* til UIO. Dette for å sikre opptak av intervjuet dersom en av kildene skulle svikte. Intervjuene varte mellom 46 og 60 minutter. Jeg valgte selv å transkribere alle intervjuene på egenhånd. Å transkribere vil si å omgjøre tale til tekst. Dette gjorde jeg ved å ta direkte avskrift av ordene i intervjuene, inkludert eventuelle pauser, latter o.l. Dette for å muliggjøre blant annet språklige sammenligninger (Kvale et al., 2015). Allikevel ble ord fjernet hvis de ble gjentatt mer enn to ganger, for å gjøre transkripsjonen mer leservennlig. Selv om jeg transkriberte ord for ord, og inkluderte pauser og ordlyder gir transkripsjonen kun et avgrenset bilde av det som faktisk foregikk i rommet (Malterud, 2017). Intervjuene ble alle transkribert til bokmål, for å ytterligere anonymisere informantene og navn på personer eller avdelinger ble erstattet med «hun/han» eller «avdelingen». Transkriberingen resulterte i 72 sider med råmateriale.

3.3.3 Analyseprosessen

Analysen av kvalitative data har til formål å bygge bro «mellom rådata og resultater ved fortolkning og sammenfatning av det organiserte datamaterialet» (Malterud, 2002). Til

analyse av det transkriberte materialet har jeg latt meg inspirere av Malterud (2012) sin analysemetode *Systematisk tekstkondensering*. Dette er en fenomenologisk deskriptiv analysemetode, hvor informantenes opplevelser blir uttrykt med deres egne ord uten at jeg som forsker i første omgang forsøker å forstå en dypere mening i det som blir sagt. Dette gjør metoden svært informantnært. Metoden til Malterud baserer seg på Giorgi sin metode for psykologisk fenomenologisk analyse, men er en forenkling i forståelsen av kondenseringen for å gjøre den mer tilnærmelig for studenter og uerfarne forskere (Malterud, 2012). Metoden deles inn i fire trinn; totalinntrykk, identifisering av meningsenheter, kondensering og til sist syntetisering.

I første omgang leste jeg alle intervjuene etter hverandre, som en full tekst med et åpent sinn og uten å forsøke å tenke på hvilke koder som passer inn. Dog hadde jeg både problemstilling og forskningsspørsmål i bakhodet (Malterud, 2012). Etter alle intervjuene var lest gjennom kom jeg frem til 7 temaer, som var de temaene jeg opplevde gikk igjen i alle intervjuene; *opplevelse av støtte, lojalitetsskvis, faget i fokus, kommunikasjon, mellomlederen som oversetter, tjenende lederstil og lojalitet som skalabegrep*.

Videre i steg to identifiserte jeg dataelementer som belyste forskningsspørsmålene, kalt meningsenheter. Etter jeg identifiserte disse meningsenhetene sorterte jeg dem etter innhold inn i 8 subgrupper, hvor flere av disse var de samme som temaene jeg fant i trinn en. Disse subgruppene var kun et utgangspunkt og ble endret underveis i analysen, da kodene kan være fleksible. Jeg dokumenterte endringen i kodebeskrivelsene underveis slik at jeg kunne gå tilbake dersom koden til slutt fremstod som for lite kreativ eller at jeg følte jeg var på villspor. Jeg forsikret meg om at subgruppene var særegne nok ved at færrest mulig meningsenheter passet inn i flere ulike subgrupper. Dette gjorde at jeg valgte å slå sammen subgruppene *kommunikasjon og mellomlederen som oversetter* da det var mange meningsbærende enheter som passet inn i begge. Jeg besluttet også å fjerne subgruppen *opplevelse av støtte*, da selv om dette var et tema som gikk igjen i intervjuene, ikke direkte besvarte noen av studiens forskningsspørsmål og heller ble delvis inkludert inn under tjenende lederskap.

Jeg delte så de ulike subgruppene inn i 3 kategorier (kodegrupper) for å skape hovedtemaer i det jeg hadde funnet i intervjuene. Jeg startet bredt ut og var tro mot forskningsspørsmålene og kalte derfor kategoriene til å starte med *forståelse av lojalitet, opplevelse av lojalitet og profesjonell standards innvirkning på lojalitet*, men endret disse underveis for å få en mer passende kategoritittel. Underveis i analysen hadde jeg det klart for meg at kodene jeg

utarbeider baserer seg på tause regler og kunnskap som jeg følger uten å være klar over det. Ved å være bevisst dette vil kodene kunne være mer transparente og øke metodens reliabilitet (Malterud, 2012). De endelige kategoriene, med tilhørende subgrupper er vist i figur 3.

I steg tre; *kondensering* gikk jeg fra kode til mening ved å sammenfatte et fiktivt sitat i jeg-form som trekker ut essensen av de meningsbærende enhetene i hver subgruppe. Dette kalles en kondensering av teksten. Hver slik kondensering skulle forestille et autentisk og illustrativt utsagn som kort beskriver innholdet i de meningsbærende enhetene i hver subgruppe (Malterud, 2012). Dette ga 6 kondensater. Et eksempel på kondensat kan ses i figur 4.

Jeg har valgt å sammenfatte de ulike stegene i en figur for hver kategori som leseren kan finne i analysens tre hovedkapitler. Dette for å illustrere hvordan jeg har kodet underveis, og hvordan de ulike subgruppene passer inn under hver kategori, med et eksempel på en meningsbærende enhet per subgruppe. Her har jeg valgt å ikke ha med kondenseringen for hver subgruppe, da dette ville oppleves som uoversiktlig for leseren. I stedet har jeg valgt å eksemplifisere et slikt kondensat i figur 5, slik at leseren bedre kan forstå, og følge valgt analysemetode.

I metodens siste steg; *syntetisering* utarbeides det en analytisk tekst basert på aspektene, og denne teksten danner analysen i dette prosjektet som en finner i kapittel 4 (Malterud, 2012).

Tabell 1 - Oversikt over analysens kategorier og tilhørende subgrupper

Oversikt over analysens kategorier og subgrupper	
Kategori 1	Lojalitet er en paraply som er bygget opp av tillitt, respekt, eierskap og tilhørighet
Subgrupper til kategori 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lojalitet og illojalitet 2. Delt lojalitet og lojalitetskonflikter
Kategori 2	For å være en lojal førstelinjeleder er du nødt til å rope oppover, oversette nedover og samarbeide sidelengs
Subgrupper til kategori 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mellomlederen som oversetter 2. Tjenende lederskap
Kategori 3	«Men fagutvikling og kompetanse, det gjør at folk blir»
Subgrupper til kategori 3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Å lede med faget i fokus 2. Verdier som veiviser

Kategori: «Men fagutvikling og kompetanse, det gjør at folk blir»

Subgruppe: Verdier som veiviser

Kondensat:

Jeg synes man kan forvente respekt fra ledere både på samme nivå og de som er over seg. Jeg kan forstå at ikke alle ansatte har respekt for meg. Men det preger meg hvis jeg har ansatte som utfordrer mine verdier. For jeg er opptatt av å gjøre en god jobb, og hvis folk kommer og ikke gidder å gjøre en god jobb så blir jeg et dårlig menneske og jeg sliter med å ta meg sammen. Jeg skulle ønske vi bevarte de gamle tankene om lojalitet og eierskap til arbeidsstedet sitt slik det var før. Men jeg mener at som leder så er verdiene respekt, tilstedeværelse, imøtekommenhet, faglig fokus, ærlighet og omsorg viktig. Ærlighet og lojalitet er jo litt i samme bane. Jeg prioriterer heller å utvise de verdiene ovenfor mine ansatte, og sitter igjen med masse arbeidsoppgaver igjen på slutten av dagen. Dessuten er det mye nyttig informasjon jeg får vite ved å være så synlig også. Jeg tror særlig at tilstedeværelse sikrer lojale medarbeidere. Derfor har jeg innført en rekke verdiskapende tiltak som fagsykepleiere, studiedager og fagdager. Jeg tror også det vil være mulig å takle de fleste arbeidsoppgaver dersom man opplever trygghet og gleder seg til å komme på jobb, samtidig som man tørr å stille spørsmål. Men noe som utfordrer disse verdiene er når jeg opplever at ledelsen gjør ting på tvers av mine verdier. Da oppstår det ubehagelige situasjoner. Jeg tror også mange på OUS føler de kan erstattes og at de anses som brikker. De føler seg ikke verdsatt i systemet. Og er det rart når de kan få beskjed med to ukers varsel at de kan midlertidig måtte jobbe på andre avdelinger? Det skaper ikke trygghet og forutsigbarhet. Så jeg opplever at det er mye som er motstridende. For verdiene til OUS og vår klinikk er vanskelig å følge dersom vi skal være med på tiltakene som innføres. Og det går ut over pasientene som har behov for et helsevesen som hører deg, ser deg og har tid til deg.

Figur 4 - Eksempel på kondensat

3.4 Metoderefleksjon

3.4.1 Metodekritikk

Ved alle datainnsamlings- og analysemetoder finnes mulige feilkilder, som må kartlegges, for å være klar over eventuelle svakheter og styrker ved metodene man velger for å undersøke en problemstilling.

Hva angår informantene er det i denne studien valgt flere avgrensninger. Det er valgt informanter med samme profesjonsbakgrunn (sykepleiere), som har samme lederstilling (førstelinjeledere) på ulike avdelinger, men innenfor samme organisasjon. I tillegg var de tilfeldigvis alle sammen kvinner. Det gjør at dette studiet ikke har stor variasjon i utvalget, men en slik homogen populasjon gjør det mulig for meg å sammenligne dem opp mot hverandre. Selv om de har samme lederstilling, har informantene ulike videreutdannelser. Noen har lederkompetanse, mens andre har ulike kliniske videreutdannelser. Ulike kompetanser, kombinert med ulik arbeidserfaring kan være forklaringen på at det er kommet frem ulike opplevelser under intervjuene. Samtidig har forståelsen av lojalitet som fenomen blitt forsterket av at flere har hatt samme oppfatning.

Ved å kun ha intervjuet førstelinjeledere på sykehus, er det ikke mulig å si noe om overførbarheten til ledere på andre ledernivåer i samme eller tilsvarende organisasjon. Det er mye mulig at opplevelsene er annerledes når man har ledere både over og under seg. På OUS alene er det 1054 ledere, og nasjonalt er det 7500 ledere i helseforetakene (Kjekshus, 2022). Nøyaktig hvor mange av de 7500 som er førstelinjeledere vites ikke – men det er relevant å tro at studien er overførbar til øvrige førstelinjeledere i norske helseforetak.

En annen mulig feilkilde når det kommer til metode og utvalg av informanter, er at utvalget av en slik homogen populasjon kun gir mulighet til å få informasjon fra en side. Gjennom intervjuene har det kommet frem mye informasjon om hvordan mellomlederne anser seg selv, hvilke verdier som er viktige for dem, og hvordan de arbeider i det daglige. Om det mellomlederne har fortalt under intervjuene stemmer overens med hvordan deres ledere eller deres ansatte ser dem vites ikke. Denne studien har derfor belyst *verdier for ledelse* og ikke nødvendigvis *verdier i ledelse* (Aadland & Askeland, 2017). For å ha fått med både verdier for ledelse og verdier i ledelse kunne jeg ha valgt å intervju noen fra alle nivåer i

organisasjonen, men da hadde jeg hatt en mye større studie enn denne masteroppgaven har gitt mulighet til.

Det var naturligvis frivillig å delta i studien. Det er derfor en mulighet for at de informantene som har sagt ja til deltagelse er de som er opptatt av, og synes lojalitet på arbeidsplassen er interessant eller verdt å snakke om. Det kan være de finner det interessant enten fordi de opplever det som noe vanskelig eller fordi de føler de vet hvordan de skal takle spørsmål om lojalitet. Jeg har kanskje derfor ikke fanget opp de mellomlederne som ikke har så mange tanker og ideer omkring emnet. Dette kan anses som en begrensning da overførbarheten muligvis ikke er så stor som jeg håpet på. For å minimere denne risikoen kunne jeg i tillegg til dybdeintervjuer sendt ut et kvantitativt spørreskjema, med formål om å avdekke hvorvidt mellomledere i sykehus er opptatt av lojalitet eller ikke. Det har dessverre ikke blitt prioritert i denne omgang, men kunne være interessant for en større studie.

3.4.2 Forskningsetiske aspekter

Å være seg bevisst og overholde de forskningsetiske aspektene er påkrevd ved ethvert forskningsprosjekt. Dette er nødvendig for å ivareta deltakeres anonymitet og rettigheter (Staksrud et al., 2021). Det ble søkt til NSD (Norsk senter for forskningsdata) om tillatelse til å utføre prosjektet i forkant av utførte intervjuer. Og det ble vurdert at det ikke var nødvendig å søke om vurdering av prosjektet til REK (Regionale etiske komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) da prosjektet ikke omhandler helsedata, selv om prosjektet omhandlet sykehus og helseledere.

Ved bruk av intervju som metode, og dermed bruk av informanter er det mitt ansvar som forsker å bevare integriteten til de jeg undersøker både under, og i etterkant av intervjuet. Dette går under verdien menneskeverd, som blir ivaretatt av prinsippet respekt, beskyttelse mot risiko og rettferdighet. Jeg innhentet skriftlig samtykke fra alle informantene gjennom et standardisert informantskriv som beskrev formålet med studien og informantenes rettigheter. Jeg anonymiserte alle detaljer som kan oppleves som gjenkjennelige og jeg har behandlet sensitiv informasjon og opplysninger med ekstrem varsomhet (Staksrud et al., 2021).

3.4.3 Reliabilitet og validitet

Ved bruk av intervju som metode er det viktig å minimere risikofaktorer, som blant annet intervjuereffekt. Intervjuereffekten går ut på at forskeren selv påvirker intervjusituasjonen

gjennom hvordan man kler seg, hva slags kroppsspråk man har, hva som blir sagt og hvilke spørsmål som stilles. Det at jeg ikke selv har en lederrolle, så jeg for meg at kunne være et hinder ved at intervjuobjektene ikke ville oppleve å snakke med en likemann og dermed var mer tilbakeholdene. Jeg forsøkte å minimere denne risikoen ved å skape en god og trygg relasjon til intervjuobjektene, forsøkte og vise dem at jeg var godt opplest på emnet og skapte en trygghet gjennom dette. Jeg ville også minimere risikoen for en negativ konteksteffekt ved å etterstrebe å avholde intervjuene på enhetsledernes egne kontor. Dette for at vi skulle befinne oss i en kontekst de følte seg trygge og avslappet i, i stedet for å være et ukjent sted som kunne oppleves mer utrygt (Kvale & Flick, 2007). Dette ble som sagt gjort på 5 av de 6 intervjuene. Det intervjuet som ble avholdt på et rom på min avdeling opplevde jeg allikevel at var preget av en trygg atmosfære.

Ved bruk av dybdeintervju som datainnsamlingsmetode skapes en risiko for at min forståelse av tekst og tale får betydning for hvordan jeg forstår det som blir sagt i intervjuene. Dette er en risiko man alltid står ovenfor ved bruk av kvalitative metoder. Det var derfor viktig for meg å ha utarbeidet en god intervjuguide på forhånd som ville sikre at jeg fikk svar på det jeg ønsket å få svar på (Kvale & Flick, 2007). Intervjuguiden, og dermed bruk av de samme hovedspørsmålene i alle intervjuene gjør at intervjuene vil være sammenlignbare. Dette styrket derfor studiens reliabilitet. Studiens grad av reliabilitet handler også om andre forskeres mulighet til å gjenskape studien. Derfor er forskningsprosessen tydelig beskrevet, for å legge til rette for dette. Det som dog ikke kan repliseres er den eksakte konteksten, min relasjon til informantene og min forforståelse (Thagaard, 2018).

Hva gjelder overførbarhet er det alltid en viss usikkerhet når det blir brukt kvalitative metoder. Dette fordi min tolkning av tekst og analyse som forsker bunner i en viss subjektivitet, og jeg vil aldri kunne si med sikkerhet at mine funn vil være gjeldende for alle førstelinjeledere i spesialisthelsetjenesten. Med andre ord vil man ved bruk av abduktiv metode kunne komme frem til verifisering med stor sannsynlighet, men den kan aldri være 100% da teorien baserer seg på subjektive oppfatninger. Eller som Malterud skriver «*The analysis process can, however, never be fully articulated.*» (Malterud, 2012, s. 798) Studien vil allikevel kunne gi innsikt i problemstillingen og kunne bidra til å videreutvikle eller bekrefte teorier (Thurén et al., 2022).

4 Funn og analyse

Dette kapitlet presenterer prosjektets hovedfunn. Analysen baserer seg på de semistrukturerte intervjuene gjort med 6 førstelinjeledere på OUS. Teamet for intervjuene syntes å engasjere de som ble intervjuet, og intervjuene har derfor vært både spennende å analysere, og funnene er rikholdige. Prosjektets problemstilling: «*Hvordan oppfatter og håndterer mellomledere i sykehus de ofte motstridende forventingene om lojalitet?*» samt de tilhørende forskningsspørsmålene har lagt føringer for hvordan funnene blir presentert. Hvert underkapittel hører hhv. til hver av de tre forskningsspørsmålene.

- 1) Hvordan forstår mellomledere begrepet lojalitet og hvordan opplever de fenomenet lojalitet?
- 2) Hvilken betydning har lojalitet for mellomlederes valg av lederstil?
- 3) Hvilke verdier ligger til grunn for mellomlederes utøvelse av lederrollen, og hvilken innvirkning har profesjonelle standard på deres lojalitet?

Jeg har valgt å bruke subgruppene jeg har funnet gjennom analysen som underkapitler under hvert forskningsspørsmål. Dette er ikke de subgruppene jeg fant i første omgang, men de som har blitt utviklet underveis i analysen, og presentert i metodekapitlet (*figur 3*). Malterud (2012) anbefaler å ikke bruke subgrupper som overskrifter i analysen, men jeg har valgt å gjøre det allikevel da det gir en systematisk oversikt, og forhåpentligvis vil det hjelpe leseren til å se sammenhengen mellom analysen og funnene.

4.1 Lojalitet er en paraply som er bygget opp av tillitt, respekt, eierskap og tilhørighet

Denne kategorien forsøker å besvare prosjektets første forskningsspørsmål: «*Hvordan forstår mellomledere begrepet lojalitet og hvordan opplever de fenomenet lojalitet?*» Kategorien, med tilhørende subgrupper og et utvalgt sitat fra hver subgruppe er presentert i tabell 2.

Tabell 2 - Kategori 1

		Kategori
Subgrupper		tilhørighet Lojalitet er en paraply som er bygget opp av tillitt, respekt, eierskap og
Utvalgte sitater		
1.	Lojalitet og illojalitet	
2.	Delt lojalitet og lojalitetskonflikter	«Du, eller i hvert fall den rollen jeg sitter i så føler jeg at jeg må være lojal veldig to veier som kanskje kan være motstridende og da føler jeg at lojalitetskonflikt blir når de to står for langt fra hverandre og jeg klarer ikke å dekke den avstanden. Så jeg må snu meg til den ene eller den andre veien og vi må gjøre det sånn.»

4.1.1 Lojalitet og illojalitet

Samtlige informanter var enige om at lojalitet er et viktig begrep, men hvor mye vekt man skulle legge på det og hvilken betydning lojalitet har i arbeidshverdagen deres var noe ulikt.

Mens en informant så på lojalitet som et fyllord fordi så mye var selvsagt, var det en annen som utbroderte på en litt annen måte;

Det er som en paraply som dekker både tillitt, tildels respekt og den slags. Jeg føler det handler litt om eierskap og tilhørighet at for at å kunne være lojal så må man klare de fire andre tingene. Eller sånn er det hvertfall for meg. (Informant 3)

Ordene tillitt, respekt og tilhørighet gikk også igjen hos flere av de andre informantene for å beskrive lojalitetsbegrepet og viktigheten av det. Og en informant mente at lojalitet burde få mer oppmerksomhet, da det i dag er lite fokus på det, og den felles betydningen av det.

To forståelser av lojalitet

En av lederne skilte mellom den gamle forståelsen av lojalitet som det å bli værende på arbeidsplassen over lang tid og den mer moderne forståelsen av lojalitet som det å være tro mot arbeidsgiver, ved å gjøre en god jobb, men ikke ved å bli for enhver pris. «[...] Men lojalitet som at man skal bli her bare for å bli her det er ikke jeg interessert i heller. Jeg er ikke interessert i folk som blir her av bekvemmelighetsgrunner og ikke bidrar». (Informant 5)

Det å skulle være «moderne» lojal ved å gjøre en god jobb handlet for flere av lederne om å være tro mot en person eller sak (sak i dette tilfellet er arbeidsstedet). Men de skilte mellom det å være blindt lojal, og lojalitet som et aktivt frivillig valg, og noe som kommer over tid. Og at valget om å være lojal eller ikke var det som skilte dem fra maskiner, for man kunne ikke som person bare gjøre det man blir fortalt. Også her ble ord som tillitt, respekt og eierskap nevnt som viktige prinsipper for å være lojal.

For hvis jeg skal være lojal, jeg klarer ikke være det bare fordi noen har fortalt meg at det må jeg være. Da føler jeg at jeg må respektere det som er bestemt, det er ikke sikkert jeg er enig men jeg må ha respekten for det for å vise lojalitet eller være lojal. (Informant 3)

En av lederne fortalte om sin forståelse om at lojalitet er vanskelig å få, og at dette var noe ledere i alle ledd burde tenke over og jobbe for. Dermed blir lojalitet noe mer dynamisk og noe som krever en innsats og som ikke er noe man enten har eller ikke har. Og hvis lojalitet da er bygget på tillitt, respekt og opplevelse av tilhørighet er dette verdier som er viktige i en organisasjon for å skape lojale mellomledere;

Og det er vanskelig å få lojalitet av noen, det krever også respekt og et slags tillitsforhold til enten organisasjon eller person da, men har du et lojalitetsforhold til noen over eller under deg så kommer ikke det av seg selv, det må bygges og det bygges på respekt og tillit tror jeg kanskje. (Informant 3)

Tap av lojalitet og forståelse av illojalitet

Flere av informantene beskriver en hverdag hvor de er klar over at lojalitet er ferskvare, og noe som kan mistes. En av informantene beskriver dagens situasjon hvor hun føler på å ha mistet lojaliteten til de ansatte etter en krevende tid under pandemien og nylige beskjeder om budsjettkutt. Dette understøtter forståelsen til de andre informantene om at lojalitet er flytende og at den kan styrkes og svekkes. Mellomlederne forklarer også at lojalitet kan tapes ved at de ikke kan levere på det de ansatte ber om;

Men så er det jo, jeg føler kanskje at man mister litt lojalitet på det at de kommer til deg med ting som betyr noe for dem, og så får jeg ikke gjort noe med det allikevel. For da har jeg ikke, eller jeg kan si det med masse passion og begrunne det, men det er ikke nødvendigvis sånn at det får gjennomslag. (Informant 6)

Illojalitet beskrives som det å ikke gjøre det du får beskjed om i linjen. Informanten forklarer videre at hun utfører de arbeidsoppgavene hun skal, og at hvis hun hadde motsatt seg det så hadde hennes ledere sett på henne som illojal. Det å snakke ned ledelsen anser hun også som å være illojal. Men følelsen av å være illojal beskrives også av informantene som noe som de tidvis er – uten at det er like alvorlig som definisjonen av illojalitet skal ha det til. For det å være illojal beskrives i litteraturen som å bryte lojalitetsplikten, ikke følge instruksjoner eller pålegg som er gitt fra arbeidsgiver. Å være illojal vil si å handle eller stride mot hensyn til andre (snl.no, 2021). Fordi mellomledernes lojalitet går flere veier, vil det ikke alltid la seg gjøre å handle i hensyn til alle de skal hensynta. Dermed opplever de å være illojale, selv om de ikke nødvendigvis går mot lojalitetsplikten. Og deres opplevelse av illojalitet kommer muligvis raskere enn hva enn hva litteraturen skulle tilsi. Dette er en interessant betraktning hvis man skal se på mellomlederes opplevelse av belastning i sykehus.

Og da føler jeg meg bittelitt illojal oppover, men altså det er sånn det er. Jeg kan komme frem med behov, forslag og tanker, men det er ikke nødvendigvis at jeg får gjennomslag. Det er jo fordi man er en del av et større system. (Informant 6)

Hva som trigger lojalitet

En informant snakket om hvordan hun ved å være lojal mot sine ansatte, og på denne måten skapte en arbeidsplass de følte tilhørighet til, var hun også lojal mot ledelsen. Dersom hennes ansatte opplevde illojalitet fra henne, ville sjansene bli større for at de ansatte ikke følte tillitt, eierskap og tilhørighet og dermed sluttet. I så måte vil hun som leder da være illojal mot

ledelsen da hun ikke oppfyller del av egen stillingsbeskrivelse, som er å håndtere personal og skape en god arbeidsplass. Hun beskriver det på denne måten;

For hvis jeg er illojal mot de eller for å bruke det ordet så tror jeg de slutter og da er jeg også illojal mot organisasjonen for da gjør ikke jeg jobben min. Så det er på en måte å balanse på det hvor du skal lene deg mest på en måte mot de du har ansvar for.

(Informant 6)

På spørsmål om situasjoner hvor mellomlederen føler seg som representant for toppledelsen, kommer det frem en betraktning om utad lojalitet til virksomheten i eksterne sammenhenger. Mellomlederen beskriver sin lojalitet til organisasjonen og faget som sterkere jo lengre vekk fra organisasjonen eller faget hun kommer. Hun beskriver en situasjon hvor hun er på konferanse og da belyser viktigheten av å være lojal mot arbeidsgiver og organisasjonen ved å snakke egen organisasjon opp; «Altså da blir man ofte stoltere av sin egen arbeidsplass jo lenger bort du kommer fra den» (Informant 3). I denne sammenhengen blir det også beskrevet taushetsplikten mellomlederen føler ikke kun for pasienter og medarbeidere, men også ovenfor organisasjonen som helhet;

Så jeg tror jo, at jo hvor lenger ut man kommer fra organisasjonen – jo mer lojal blir man tror jeg, Eller jeg merker det, at da er jeg representant for Oslo Universitetssykehus plutselig og ikke kun avdelingen, ja (Informant 3)

4.1.2 Delt lojalitet

Alle informantene var inne på hvordan deres lojalitet var spredt utover organisasjonen, og at kravet om at de skal være lojale flere veier gjør at de ikke kan være «firkantet» lojale;

[...] hmm.. lojalitet i min arbeidshverdag da. Den er jo veldig spredt da. Lojal til at mine kolleger fra ypperste presten til leder på samme nivå har mange baller i luften. [...] Så jeg kan ikke være... i forhold til fag og drift kan jeg ikke være firkanta lojal fordi at alle pasienter skal ha sitt da og få og få. Så må jeg også være lojal i forhold til at jeg har fått et budsjett å forholde meg til, jeg har fått de rommene jeg har fått å forholde meg til. (Informant 1)

Informantene ramset alle opp hva de skulle være lojale mot. Det startet som oftest med lojalitet til ledelsen og til sine medarbeidere. Og de kom med det samme inn på den lojalitetsskvisen de kan føle i denne sammenheng. Disse ofte motstridene kravene om lojalitet er det Arvidson og Axelsson (2014) beskriver som den vertikale lojaliteten, som ofte er den som er mest forutinntatt og opplagt i arbeidssammenheng. Ved ytterligere spørsmål om det

var mer informantene skulle være lojale mot kom sakene som stillingsbeskrivelsen, faget, organisasjonen som helhet, pasientene og dem selv og deres familier. Her henviser «faget» til deres faglige profesjon som i denne studien var lik for alle da de alle var sykepleiere.

Å være en lojal mellomleder beskriver også en av informantene som det å gå foran som et godt eksempel, og at riktig forståelse av lojalitet i en organisasjon er det at den går begge veier, både opp og ned. En annen peker på at lojalitet i OUS som organisasjon ikke nødvendigvis praktiseres på denne måten. I OUS er det ifølge denne informanten et fokus på vertikal lojalitet oppover i systemet. Hun opplever at hennes ledere ikke mener de bør være lojale mot henne, men hun må være lojale mot dem fordi de er på høyere ledernivåer. Dette står i strid med hva hun selv synes, da hun mener hennes ledere bør være lojale også nedover, slik som hun er lojal nedover mot sine medarbeidere;

[...] Man forventer jo også at når man er ansatt i en rolle at man både skal bli hørt, men at de også skal stole på det man kommer med, at det ikke bare er noe du sier for å være vanskelig. Og det er noe med at hvis man hele tiden forventer at jeg skal være veldig lojal, så er det jo fint hvis man kan få en liten del av lojal tilbake og at man opplever at man har en ledelse som ... ja, tar et du sier da og gjør noe med det og hjelper deg hvis du står i noe. Men det er vanskelig når det skal være enveis. (Informant 4)

Informantene beskriver en veldig ulik hverdag, hvor noen opplever å stå i flere lojalitetskonflikter daglig mens andre opplever at lojalitetskonflikter hører sjeldenhetene til. På spørsmål om hva de forstår med begrepet lojalitetskonflikt er de alle ganske enige. En informant beskriver det slik

Så at det, man er jo i superskvis da på en måte. Når man er leder på laveste nivå ikke sant. Både alle disse tingene som man skal vite om, men som man ikke skal spre. Og så har vi liksom, kollegaer som man tenker som sine som man ofte føler lojalitet til da. (Informant 6)

Lojalitetskonflikter beskriver informantene at oppstår når motstridende ønsker står for langt fra hverandre og det er deres jobb som mellomleder å velge hvilken vei de skal snu seg. Enten må de velge å være tro mot egne prinsipper (som ofte bunner i fag og lojalitet til ansattgruppen sin), eller være tro mot det som rokker ved egne prinsipper. Ved første øyekast er det splid mellom lojalitet oppover eller nedover, men den lojaliteten som mellomlederne føler nedover forsterkes av en horisontal lojalitet til kollegaer som de anser som likemenn, og faget som sådan. Dermed kan det sies at lojalitetskonflikt for mellomlederne også oppstår når den horisontale- og den vertikale lojaliteten ikke kan forenes. En av mellomlederne forklarer det slik;

Ja, ja. Det som er veldig sånn dagsaktuelt er jo det her med innleie ikke sant og og jobbe litt fortere, ikke helt oppfylle bemanningsplanen man på en måte. At det vil gå med litt færre folk på jobb da, ikke sant og det merker jo de ansatte. Det synes jo ikke de er ålreit. Mens det er jo et krav fra mine ledere som jeg må innfri, som blir vanskelig å selge inn for meg på gulvet. For de vil jo gjerne at vi skal ha masse beredskap og vi skal ta i mot alt som kommer. (Informant 5)

Sterk tilhørighet til ansatte

Det som var gjennomgående i alle intervjuene, var at dersom det oppstod lojalitetskonflikter var det ofte på bakgrunn av mellomledernes opplevelse av sterk tilhørighet til sine ansatte og den faggruppen de leder. De hadde alle en forståelse for at lojalitetsplikten til arbeidsgiver lå til grunn og måtte hensyntas, men deres lojalitet lå allikevel sterkt til de de ledet og dette kunne føre til lojalitetskonflikter.

Så har jeg kanskje en type tosidig lojalitet. Jeg har en veldig lojalitet til å ta vare på folka mine. Det er mine folk ikke sant. Samtidig som jeg har en lojalitet mot mine ledere til å levere på det de mener jeg skal levere og noen ganger så blir det en lojalitetskonflikt, men men lojaliteten min ligger jo hos folka mine. Hos mine ansatte som jeg ønsker skal ha en ålreit arbeidshverdag. Ja. Men jeg har noen krav som jeg er nødt til å innfri. (Informant 5)

Informantene var også enige om at de ikke trodde det var en enestående situasjon som førstelinjeleder å føle på lojalitetskonflikter, men at dette var noe ledere i alle ledd følte på. Som leder så skal man svare både oppover og nedover i organisasjonen, og det er ønsker fra de ulike nivåene i organisasjonen som ikke lar seg forenes uavhengig av hvor i organisasjonen man befinner seg som leder trodde de. Men som sitatet under viser, var det fler av informantene som hadde en oppfatning av at lojalitetsskvisen ble mindre tydelig jo høyere opp i organisasjonen man kommer, fordi man fjerner seg lengre og lengre fra store grupper av ansatte og lengre vekk fra driften. Mens noen følte på at lederen over seg igjen var lojal nedover, var det som beskrevet over ikke alle som opplevde det på denne måten. *Jeg tror at den vil du kjenne på uansett da. Men jeg tror jo på en måte at den blir mindre og mindre jo lenger opp du kommer for du har mindre og mindre kontakt med alle leddene nedover da.* (Informant 3).

4.1.3 Oppsummering

Informantenes forståelse av lojalitet går ut over lojalitet som synonymt med tilhørighet til en sak eller person. Lojalitet er ifølge informantene bygget opp av tillitt, respekt, tilhørighet og

eierskap til det man skal eller ønsker å være lojal mot. Lojalitet kan ses på som den pliktmessige lojaliteten til arbeidsgiver, men informantene mente også at de har en plikt til å være lojal ovenfor sine ansatte, kollegaer og seg selv. Derfor kunne informantene forstå seg selv som illojale, når de måtte velge hvem de skulle være lojale mot. Den følelsen av å være illojal trengte ikke å være ensbetydende med at mellomlederne brøt sin pliktmessige lojalitet eller utførte handlinger som var direkte skadelig for arbeidsgiver. Informantene mente derfor at de følte på en illojalitet dersom de ikke var lojale ovenfor alle hold i organisasjonen, noe som vil være umulig til enhver tid da ulike personer eller grupper har ulike ønsker og behov. Dermed kan det oppstå lojalitetskonflikter. Lojalitetskonflikter forstås av informantene som situasjoner hvor de må velge hvem de skal være lojale mot, dersom det ikke lar seg inngå et kompromiss fordi de ulike kravene er så langt fra hverandre at de ikke kan forenes.

4.2 For å være en lojal førstelinjeleder er du nødt til å rope oppover, oversette nedover og samarbeide sidelengs

Denne kategorien forsøker å besvare prosjektets andre forskningsspørsmål: «*Hvilken betydning har lojalitet for mellomlederens valg av lederstil?*». Kategorien, med tilhørende subgrupper og et utvalgt sitat fra hver subgruppe er presentert i tabell 3.

Tabell 3 - Kategori 2

		Kategori
Subgrupper		Utvalgte sitater
2.	Mellomlederen som oversetter	«[...] Og det er sikker flere med meg som sier fra og det er på en måte vårt ansvar som, for de som har bestemt det her oppe de vet kanskje ikke – de har kanskje ikke sett konsekvensene lenger ned og da er de avhengig av at noen må rope oppover. Og da mener jeg at jeg er lojal både mot organisasjonen og på, for jeg sier jo fra på vegne av mine egne ansatte.»
3.	Tjenende lederskap	«Jeg har vist mine ansatte at jeg er der for dem og at de er mine folk liksom. Jeg tror på en måte at de vet at jeg jobber for at de skal ha det bra.»

For å være en lojal førstelinjeleder er du avhengig av å rope oppover, oversette nedover og samarbeide sidelengs

4.2.1 Mellomlederen som oversetter

På spørsmål om situasjoner hvor informantene anså seg selv som representanter for ledelsen over seg, eller som representanter for sine ansatte oppover svarte de alle at de som oftest var sine ansattes representanter. Dette understreket de, uten at jeg som intervjuer ba dem svare om hvorvidt de var det ene eller det andre. Med dette later det til at det å være de ansattes representant oppover i systemet var noe informantene så på som en viktigere jobb enn å

representere ledelsen nedover. De beskriver det som en del av sin jobb å si fra om hvordan tingenes tilstand ser ut «på gulvet», da det er de som er nærmest og dermed har mulighet til å vite hvordan det står til.

Jeg føler jo at ofte så prøver vi å gjøre ting, å representere og si ting videre for at det skal bli bedre for medarbeiderne våre. Og vi er jo de nærmeste som ser de, så vi er jo de som kan si noen ting om det. (Informant 6)

Fler av informantene belyser hvordan en toppladelse med lite forståelse for de ansatte «på gulvet» oppleves som vanskelig for dem som førstelinjeledere. De opplever situasjoner hvor de ikke blir hørt, når de forsøker å formidle behov og ønsker fra sine medarbeidere. De opplever også at mye av det de får beskjed om å formidle nedover er instrumentelle oppgaver som gjør dem mer til administratorer enn ledere. Dette kan for eksempel være at de som mellomledere må beordre sine ansatte til å midlertidig jobbe på andre avdelinger. På bakgrunn av disse opplevelsene understreket flere av dem viktigheten av å tørre å stille de vanskelige spørsmålene oppover for å forsøke å få dem til å forstå driften. En av informantene beskrev denne problemstillingen slik;

Vi kan ikke skyld på systemet for vi er systemet. Så hvis vi bare godtar det og sier at «ja sånn er det, vi får ikke ansette en til så dere må bare løpe litt fortere» da blir det aldri endring da. Hvis ingen da sier, unnskyld meg jeg lurte bare på en ting. Så det er på en måte, og det er litt på en måte hvis du ikke tørr å stille de spørsmålene så har du ingenting i en lederrolle å gjøre. Du må stille de spørsmålene da, for hvis du ikke gjør det så er du kun en administrator og det er to forskjellige ting.[...] Og da må du på en måte finne på en måte balansepunkt på, og da tror jeg at jeg er illojal mot mine ansatte og organisasjonen hvis jeg ikke da sier fra at «halo» er det noen som ser hvem som kommer til å måtte løpe med de prøvene eller? Og det er sikker flere med meg som sier fra og det er på en måte vårt ansvar som, for de som har bestemt det her oppe de vet kanskje ikke – de har kanskje ikke sett konsekvensene lenger ned og da er de avhengig av at noen må rope oppover. Og da mener jeg at jeg er lojal både mot organisasjonen og, for jeg sier jo fra på vegne av mine egne ansatte. (Informant 3)

At mellomledere har jobben med å oversette beskjeder ovenfra, og situasjoner nedenfra krever god kommunikasjon. Særlig kreves det god kommunikasjon fra ledelsen over om de tiltakene som skal iverksettes, for at informantene skal kunne videreformidle tiltakene på en god måte ned i linjen. De beskrev alle sammen at de hadde behov for å tro på det de skulle formidle til de ansatte, eller hvert fall forstå det og til en viss grad eie beslutningene.

Jeg har ikke noe problem med å legge frem ting til de ansatte, og jeg prøver å kamuflere at kanskje hva jeg selv tenker, men ønsker å høre hva de tenker. Jeg prøver også å

skape en prosess hvor de får innsikt i ting tidlig og får være med på det og får si sine meninger og evaluere det i ettertid. (Informant 4)

Som informant 4 beskrev så sa flere av informantene at de forsøkte å være ærlige ovenfor de ansatte og «spille med åpne kort» for å ikke skape rykter og uro i avdelingen ved at de manglet informasjon. Mangel på informasjon kan være en kilde til stress, motstand og irritasjon og kan på langsikt føre til ulik praksis (Reegård & Rogstad, 2019). I andre situasjoner hvor informantene selv ikke var enig i eller forsto de beslutningene som ble tatt høyere opp, beskrev de at de forsøkte først å kommunisere avdelingens behov oppover. Dersom beslutningen var endelig og det er var tiltak som måtte innføres selv om de ikke var enig, opplevde informantene at konsekvensene av eventuelle feil slo hardest tilbake på deres ledere igjen. De opplevde derfor at de på et vis hadde ryggen fri, fordi de hadde spilt med åpne kort. De sørget også da for at lojaliteten de ansatte har til dem ble bevart ved at de forklarte de ansatte at de ikke var enige i tiltakene som ble innført.

Da velger jeg å sørge for at de bevarer sin lojalitet ovenfor meg, så da kaster jeg den beslutningen til tider under bussen og sier «at dette er jeg helt enig i at høres helt dumt og meningsløst ut - men noen ganger så må man faktisk bare gjøre ting fordi det er bestemt og fordi vi er en del av et større system». Og så må vi satse på at noen av de der oppe vet hva de driver med akkurat nå. Og så gjør vi dette. Og så får vi synes det er så teit vi bare vil, men hvis du gjør det ikke bruk så mye energi på det. (Informant 3)

For å være en god «oversetter» beskrev informantene hvordan støtte fra ledere på samme nivå i samme seksjon, samt verneombud og tillitsvalg spilte en viktig rolle. Denne støtten ga dem en følelse av trygghet i lederrollen, når vanskelige tiltak skulle innføres.

Jeg kan si at det her må jeg gjøre – jeg har ikke noe valg, hvordan skal vi selge dette her inn? Hvordan kan vi informere om dette her på en god måte, så jeg får veldig mye gode innspill da på en måte så vi sammen kan gjøre det spiselig for våre ansatte. (Informant 5)

I det ovenstående sitatet refererer informanten til «vi» som hun beskrev som den utvidede ledergruppen, inkludert tillitsvalgt og verneombud. Dette samarbeidet er viktig da blant annet verneombudet skal tas med i beslutningsprosesser og ivareta arbeidstakernes interesser i saker som omhandler arbeidsmiljøet (Arbeidsmiljøloven, 2005, s. §6-2). En tillitsvalgt fra NSF etterstrebes det at er på alle avdelinger på norske sykehus. Og deres oppgave er å være representant for medlemmene, og har rettigheter til å opptre som part på vegne av medlemmene (Norsk sykepleierforbund, u.å-a).

4.2.2 Tjenende lederskap

Gjennom intervjuene kom informantene inn på hvordan de forsøkte å være som leder, og hvilken lederstil eller hvilken atferd de anså som viktig for å løse oppgavene knyttet til sin jobb. Dette var et gjennomgående tema i alle intervjuene, på tross av at ingen av spørsmålene i intervjuguiden handlet direkte om lederstil. En av informantene mente at det at man var førstelinjeleder muliggjorde det å være en relasjonell leder;

Autentisk og relasjonell eller nær. Og det tenker jeg at jeg kan være på det nivået, når man ikke er så høyt oppe i hierarkiet at man mister, at man ikke treffer på de ansatte lenger.
(Informant 6)

Informantene beskrev hvordan de la til rette for at de ansatte skulle kunne utføre sin jobb, da det er de ansatte som er de kompetente fagpersonene. Lederne ønsket å jobbe for at de ansatte skulle ha det bra, og det gjorde de blant annet ved å tilrettelegge for arbeidet som skulle gjøres, samt tilby fagutvikling og sosiale begivenheter. Dette gjorde de for at de ansatte skulle føle seg sett og ikke oppleve at de kun er «en brikke».

Det er veldig viktig å ikke være en brikke. Så vi bruker masse tid på å prøve å ivareta og vise at vi, vi bryr oss og feirer litt bursdager og gjør litt ekstra ut av ting og tang.
(Informant 6)

En av informantene belyste i forlengelsen av at de ansatte ikke skal føle seg som brikker, hvor viktig det var at de skal føle de har styring på egen fritid; «*Det og å kunne ha styring over egen fritid det er på en måte nøkkelen for at folk ønsker å bli. Ikke sant.*» (Informant 5) Som et ledd i å skulle legge til rette for arbeidet til sine ansatte, beskrev flere av lederne hvordan de tok på seg oppgaver ute i avdelingen dersom det var det de ansatte hadde behov for.

Nei, men jeg avløser litt og gjør forefallende arbeid og jeg er også nå i. Altså trenger man å vaske en plass og trenger de hjelp til avlastning og sånn så gjør jeg det. Jeg er jo veldig synlig på gulvet da. (Informant 5)

En annen beskrev hvordan hennes hovedoppgave var å «betjene» de ansatte slik at de får gjort jobben sin; «*[...] for at de vi er ansatt for å serve da, som jeg liker å kalle det. Det er ikke vi som skal styre de, men vi skal sørge for at de får gjort jobben sin.*» (Informant 3) Både dette med å tilrettelegge for at de ansatte skal kunne gjøre jobben sin, avløse hvis det er behov for det, være relasjonell og autentisk er trekk ved tjenende lederskap. Dette er en form for ledelse som passer godt inn i en organisasjon som OUS, hvor det jobber kompetente ansatte med

sterk faglig tilhørighet (Dierendonck, 2011). En av informantene hadde en mening om hvilken effekt denne formen for lederskap har på de ansatte;

[...] Jeg har jo ikke hatt behov for å, jeg mener hvis de [ansatte] opplever arbeidsplassen og meg som leder som en som legger til rette for, tar imot det du har behov for å si, prøver å endre hvis det er endring som trengs for å gjøre plassen til et bedre sted så tror jeg også de opplever å ville være lojale mot den plassen. Det blir litt et gi/ta prinsipp. Som også det er forsket mye på i psykologien, at hvis du føler at noen gir til deg så ønsker du å gi tilbake igjen også. Og det også tror jeg skaper en lojalitet. Det er veldig mange hos meg som blir, kanskje litt av lojalitet fordi de opplever at de har fått så mye ut av den arbeidsplassen og at de vet at den jo lenger de blir jo bedre får du det nesten. Fordi man gir flere arbeidsoppgaver og man prøver å legge tilrette for at de skal fortsette å oppleve at de lærer noe nytt og at de får litt endrede arbeidsoppgaver og ikke på en måte kjeder seg etterhvert. Men ja. (Informant 4)

Dette gi/ta-prinsippet informanten beskrev står overens med teorien om at en leder som utøver tjenende lederskap vil fostre opp ansatte som igjen ønsker å tjene tilbake (Dierendonck, 2011). En annen tilla sitt ønske om å tjene sine ansatte, sin yrkesbakgrunn som sykepleier og at det derfor ligger i «hennes natur» å ville tjene dem. Hun viste også til de ansattes kompetanse som noe viktig å ivareta og fremmet at de ansatte er mer kompetente til den kliniske jobben som skal utføres på hennes avdeling.

Men jeg er først og fremst veldig opptatt av – jeg ser jo på min jobb som det er sikkert fordi jeg er sykepleier selv men min jobb er å sørge for at de får gjort jobben sin med best mulige forutsetninger for å gjøre den bra. Så min jobb er å sørge for at de kommer til meg med de gode forslagene de har og så skal jeg fikse det. Jeg skal på en måte fikse ting for de, ikke fortelle de hvordan de skal gjøre jobben sin for det er de mer kompetente enn meg som ikke har jobbet klinisk på fire år. Men så det er liksom grunnprinsippet mitt som leder, det er ikke jeg som skal fortelle deg – altså til en viss grad er det jeg som skal fortelle de hva de skal gjøre men det er heller de som skal fortelle meg hva de trenger for å få gjort jobben sin som fagpersoner. Så det er på en måte mitt mantra. At vi er mer tilretteleggere for de. (Informant 3)

4.2.3 Oppsummering

Informantene anså det å få ledelsen til å forstå hva som skjer i førstelinjen som en stor og viktig del av sin jobb. Når tiltak og beskjeder fra ledelsen skulle videreformidles til de ansatte, forsøkte informantene å «oversette» og omformulere beskjedene for å skape størst mulig oppslutning omkring tiltakene. I situasjoner hvor det var vanskelig å føle eierskap til tiltak, valgte mellomlederne å bevare ansattes lojalitet til dem selv ved å si seg uenig, men få ansatte

til å utføre tiltakene allikevel. Informantene søkte støtte hos verneombud, tillitsvalgt og eventuelt andre ledere på samme nivå når de hadde behov for det.

Informantene anså seg selv som medarbeidernes representant oppover i de fleste situasjoner, og ønsket å være tjenende ledere. Informantene var opptatt av å skape best mulig forutsetninger for at de ansatte kunne gjøre sin jobb, og de ønsket å tilrettelegge for nettopp dette. Informantene var også under oppfattelsen at hvis de tilrettela for sine ansatte og skapte en god arbeidsplass, ville de ansattes lojalitet til dem øke.

4.3 «Men fagutvikling og kompetanse, det gjør at folk blir»

Denne kategorien forsøker å besvare prosjektets tredje forskningsspørsmål: «Hvilke verdier ligger til grunn for mellomlederes utøvelse av lederrollen, og hvilken innvirkning har profesjonell standard på deres lojalitet?». Kategorien, med tilhørende subgrupper og et utvalgt sitat fra hver subgruppe er presentert i tabell 4.

Tabell 4 – Kategori 3

		Kategori
Subgrupper		«Men fagutvikling og kompetanse, det gjør at folk blir»
Utvalgte sitater		
1.	Å lede med faget i fokus	
2.	Verdier som veiviser	«[...] Jeg har kontoret mitt på vaktrommet med en dør som er stort sett åpen, veldig mottakelig for alt, veldig til stede og jeg tror at de vet at hvis de spør om noe så prøver jeg alt for å få det til. Eh, det er jo noe med det at jeg vet selv hvordan det er å være sykepleier og jobbe tredelt turnus [...]»

4.3.1 Å lede med faget i fokus

Uten at ordene i seg selv ble brukt i utstrakt grad, var det underveis i intervjuene dreide samtalene seg mye om profesjonslojalitet, profesjonell integritet og profesjonell standard. Informantene snakket om viktigheten av fagutvikling og kompetanse i alle ledd i organisasjonen. I førstelinjen handlet det i stor grad om klinisk kompetanse og om det å være

oppdatert på fagfeltet man jobbet innenfor. Mens det høyere opp i organisasjonen (på ledernivåene) ble argumenter for og mot formell lederkompetanse. Det å lede med faget i fokus har derfor ulike betydninger på ulike nivåer i organisasjonen.

Faget rører vi ikke

Som det fremkommer av sitatet i tabell 4 under *Å lede med fagert i fokus* opplevde flere av informantene at det var et for stort fokus på målinger og statistikk, og ikke på det som oppfattes som rasjonelt logisk å gjøre for å gjøre en god jobb. Dette sitatet var relatert til tiltak og føringer som blir bestemt av ledelsen, men som utføres av førstelinjen. Det er i førstelinjen pasientkontakten foregår, og samtlige informanter var klare på at det å fremme faget (herunder sykepleie) var en viktig prioritering i deres arbeidshverdag;

For vi har veldig fokus på fag og i disse her tidene da, med det som er vanskelig med økonomi og sånn så rører vi ikke det faget. [...] Og vi har mye fagutvikling så jeg føler at vi leverer på det som er veldig viktig for mine ansatte, på fag og kompetanseutvikling. (Informant 5)

Faget var viktig både for informantene som ledere, men også for deres ansatte. I situasjoner hvor det ble lagt press på å prioritere effektivitet eller økonomi over faget, forsøkte informantene å finne alternative måter å gjøre både og. Dette fordi faget oppleves som såpass viktig for de ansatte, både på egne vegne og ovenfor pasientene at informantene var redd for tap av lojalitet dersom de ikke bevarte fokuset på fag. Informantene forsøkte derfor å forklare behovet for å bevare det faglige fokuset oppover i organisasjonen. De ønsket at sine ledere igjen skulle ha en forståelse av hva som rørte seg på sin avdeling og i deres rolle som førstelinjeledere. En av informantene forklarte det slik;

[...] Jeg kan jo sitte på sånne møter å tenke «nå tror de at jeg er fra NSF fordi at man kan bli så innmari opptatt av deres arbeidssituasjon. Og det er jo fordi jeg vet at hvis vi skakkjører den så slutter de og det er hvertfall dyrt. (Informant 3)

Her argumenterte informanten også for hvorfor det var viktig med innsikt og forståelse for de ansattes arbeidshverdag. En god arbeidssituasjon gjør at ansatte blir. Det samme temaet kommer en annen informant inn på når hun sier «*Men fagutvikling og kompetanse, det gjør at folk blir.*» (Informant 5). Dermed bindes fokus på de ansattes arbeidshverdag sammen med viktigheten av kompetanse, og dermed også viktigheten av profesjonslojalitet. En av informantene beskriver hvordan tiltak iverksatt av administrasjonen har en direkte konsekvens

for fagutvikling og kompetanse – noe som hun mener fører til ansatte som ikke er faglig oppdatert noe som kan være avgjørende for dårlige pasienter;

[...] vi skulle la være å ha lav aktivitet i lavaktivitetsukene. Men da igjen så gjør jo det at i de ukene da som vi har på høsten som går til simuleringstrening for kirurger og det er videreutdanningsuker for intensivsykepleierne og litt sånn. Det får man da ikke gjort, men så skal man fremdeles ha folk som er oppdatert og som kan gi den beste behandlingen og vi har jo tidvis veldig dårlige pasienter i vår sløyfe. (Informant 4)

Behov for formell lederkompetanse

Formell lederkompetanse var et ønske fra informantene for både ledere over seg, ledere på samme nivå og for seg selv. Det var flere av dem som opplevde at kravet til formell lederkompetanse var for lavt eller ikke-eksisterende i OUS, og det opplevdes som gammeldags når kravet om relevant kompetanse er blitt høyt ellers i arbeidslivet.

Så jeg synes vi er litt gammeldagse her altså, jeg synes det. Og det er jo liksom ikke så store krav til at man har en lederbakgrunn når man går inn i jobber, som det burde være da. Jeg synes jo man burde ha ledererfaring. (Informant 2)

Om den beste lederen er den profesjonelle lederen slik Byrkjeflot (1997) beskriver, eller den beste fagpersonen var også tema i flere av intervjuene. Informantene syntes det var viktig med profesjonell ledelse innad på sykehuset – ledere med formell lederkompetanse. Allikevel, så ble det gjentatte ganger belyst hvilke problemer det kunne skape at ledere ikke hadde erfaring fra «gulvet». Flere satte ord på det å skulle få inn en leder utenfra, både når det gjaldt at lederen hadde manglende lik erfaring og leder som ikke kjente nettopp den gitte avdelingen.

Jeg ser mange andre som har startet i lederroller her at du eehhm du blir ikke tatt like godt imot hvis du ikke kommer fra gulvet. Så du skal helst ha samme yrkesbakgrunn. Jeg har en jeg kjenner som er leder for en avdeling og hun har ikke intensivutdannelse i bunn og hun kommer aldri til å bli godkjent i den personalgruppen, fordi de vil vite at du vet hva de står i. (Informant 4)

Til motsetning belyste en annen informant ulempen ved å ha ledere uten ledelseskompetanse. Hun sa at hun merket stor forskjell på å samarbeide med ledere med faglig kompetanse og ikke. De med formell lederkompetanse og ikke kun med klinisk bakgrunn har ifølge informanten en bedre evne til å se systemperspektivet, og ikke kun klinikkperspektivet. Hun mente også at lederkompetanse ville gjøre ledere mer lojale til sitt «nye» fag, og dermed være en mer lojal leder ovenfor både organisasjonen, men også sine ansatte.

Men jeg merker [tenkepause] forskjell på samarbeidet med ledere med samme bakgrunn som meg og ledere som bare er klinikere. Veldig stor forskjell. [...] ja, for jeg tror vi som har lederutdanning er litt flinkere til å ta et skritt tilbake og se på hele bildet. [...] Ja, og det er liksom litt som at det åpner seg en ny verden og så skjønner man. Og da tror jeg. Apropos lojalitet. Det gjør at du skjønner. Du klarer å være mer lojal kanskje. (Informant 3)

Fordelene ved å ha en leder med lojalitet til ledelsesfaget fremfor det kliniske faget ble også beskrevet av en av de andre mellomlederne. Hun argumenterte for at i andre organisasjoner enn sykehus har ikke ledere nødvendigvis relevant erfaring fra faget, men var en god leder allikevel og at dette kunne være noe positivt for lojaliteten til ikke kun en faggruppe;

Eller en som ikke har den faglige bakgrunnen i det hele tatt, sånn som man har ellers i samfunnet og det tror jeg mange ganger kanskje hadde vært bedre. For da har man kanskje enda større lojalitet til alle, at man vil ikke favorisere noen faggrupper foran noen andre fordi man er den faggruppen selv. (Informant 2)

Det at personer ble ansatt i lederroller kun på bakgrunn av klinisk kompetanse, eller på bakgrunn av hvor godt likt de var i sin nåværende jobb, ble også belyst som noe problematisk. En av informantene beskrev en spesifikk hendelse hvor en leder skulle gå av med pensjon, og ansatte sin nærmeste kollega (og kammerat) som sin etterkommer. Sett utenfra var den nye lederen en svært god fagperson som burde bli i faget og gjøre en god jobb der syntes informanten, fremfor å gå inn i en lederposisjon hvor han ikke hadde noe tidligere erfaring. Dette mente informanten at var en trend som var synlig i organisasjonen, og et «naturlig» neste steg å ta for mange, som i bunn og grunn handlet vel så mye om status som et ønske om å være leder. «Må du være den beste faglige personen for å gjøre en lederjobb eller er det faktisk bedre at du er en veldig veldig godt kvalifisert leder? Sykepleier i bunn, men ikke nødvendigvis spesialsykepleier?» (Informant 4)

4.3.2 Verdier som veiviser

Informantene beskrev hvordan deres personlige verdier, både som leder og privatperson var førende for hvordan de ledet sine ansatte. De samme verdiene var også de som kunne skape konflikter for dem, dersom de møtte på enten individer med ulikt verdisyn, eller føringer fra ledelsen som gikk på tvers av egne verdier.

Verdier som noe avgjørende for lojale ansatte

På spørsmål om hvilke verdier som var viktige for dem som ledere var det verdier som åpenhet, omsorg og tilstedeværelse som gikk igjen hos de fleste; *Det er å se de ansatte og... [pause] være tilstede og ha omsorg.* (Informant 5)

Ja hvilke verdier har vi? Jeg mener at man skal ha respekt, åpenhet, at man er trygge, nå vet jeg ikke helt hva som defineres som verdier [latter]at folk føler seg hørt og sett [...] at man er verdsatt (Informant 4)

Informantene satte det at de ansatte trivdes på jobb og følte jobben som et trygt sted å være som veiledende for om de gjorde en god jobb eller ikke. Informant 4 belyste viktigheten av verdien verdsettelse ved å beskrive at mange ansatt på OUS opplever å ikke være verdsatt eller unik i sin stilling, og dermed er «enkel» å skifte ut. Dette var en tankegang om ansatte som informantene ikke var enig i, og som hun ikke likte at sine ansatte følte på;

Jeg tror det er mange i OUS som føler at de kan erstattes. At de ikke går rundt og føler at man ikke blir verdsatt i den stillingen man har. Vi har jo hatt historier hvor vi sier videre opp at nå mister vi disse personene på grunn av det og det, «jammen da kan vi bare lyse ut stilling..». Og det er jo ikke sånn jeg føler for mine ansatte for de som har vært der mer enn 5 minutter. Herregud jeg elsker jo tilstedeværelsen og kompetansen de innehar og hvor viktig de er for miljøet også. (Informant 4)

En av de andre informantene beskrev også hvordan hun utsatte egne arbeidsoppgaver for å vise ovenfor de ansatte at hun så dem og satt pris på dem.

Og derfor er det viktig for meg det der med å kunne gå rundt og si hei og ofte så sitter jeg med alt for mye arbeidsoppgaver igjen etterpå, fordi jeg synes det er viktig å være imøtekommende og prate med folk når de kommer og vil snakke med meg. (Informant 6)

På spørsmål om hvordan informantene arbeidet for at deres medarbeidere skulle være lojale mot dem, beskrev de alle hvilke verdier de mente var viktige for at ansatte skulle bli. Her handlet det ikke om lønn eller øvrige goder, men om verdier for ledelse som ifølge informantene ville skape et godt arbeidsmiljø. *Så jeg tror det med tilgjengelighet, åpenhet og tilstedeværelse, fagutvikling og bestemme over egen fritid det tror jeg er nøkkelen til å få de til å bli. Og så kommer lønn et stykke ned på den lista da.* (Informant 5)

Å være en leder med fokus på verdier som skaper et godt arbeidsmiljø mente flere av informantene at hadde positive konsekvenser.

Jeg tror du kan takle de fleste arbeidsoppgaver så lenge folk er trygge på de rundt seg og gleder seg til å gå på jobb. Og at man ler og har det hyggelig er veldig veldig viktig. At det er takhøyde for å stille spørsmål og si fra hvis det er noe. Så jeg kan.. hva skal jeg si, nei.. jeg går ganske fort i forsvar hvis noen prøver å true de verdiene ja. (Informant 4)

Gjennom intervjuene var det mye fokus på myke verdier som verdiene nevnt ovenfor; omsorg, tilgjengelighet og åpenhet. Men en av informantene beskrev hva hun mente måtte ligge til grunn for at disse myke verdiene kunne få plass i lederhverdagen; *nei vi trenger de harde verdiene for å kunne sette de myke verdiene i høysetet.* (Informant 6). Hun beskriver videre hvordan hun opplever at ansatte kun forventer myke verdier fra lederen, og at dette har gjort det vanskelig å opptre som en autoritær leder med klare føringer når det har vært behov for det. Hun beskrev at dersom hun kom med tydelige meldinger til sine ansatte så kunne hun bli sett på som frekk, og anså dette som et problem generelt i helsevesenet; *At man har litt lite, at lederen har blitt litt for myk og snill.* (Informant 6)

I møte med motstridende verdier

Informantene opplevde å møte på motstridende verdier i sin arbeidshverdag. Dette kunne skje fra ulike hold, og det opplevdes som vanskelig å takle og noe som kunne skape utfordringer for informantene. En av informantene fortalte om en hendelse hvor hun fikk en leder over seg som opplevdes som autoritær og som skulle skjære gjennom med sin plan for sommerturnus uten å inkludere de ansatte. Dette førte til ubehagelig stemning, og opplevdes som en verdikonflikt. Denne typen ledelse fra en overordnet endte derfor med at informanten sluttet, da hun opplevde det som at de hadde ulikt verdisyn som ikke kunne forenes.

Når jeg da fikk en ny leder som gjorde ting veldig på tvers av mine verdier og hvordan jeg var vant til at det ble gjort før da. Da hadde vi en del, en del ubehagelig situasjoner blant annet i forbindelse med.. Men ikke sant nå har det blitt endret da i forbindelse med ferie. At man bare ovenfra bare skulle kjøre tvers over for de ansatte så betyr det kjempe kjempe masse å bli hørt og kanskje få justert littegranne på, nå var det liksom sånn at «nei nå skal det bli tre bolker og alle skal inn i de tre bolkene og så skal det rotere» og det var liksom ingen fleksibilitet og det var liksom ingenting å, og da følte jeg veldig på... da følte jeg veldig på at det oppleves så sterkt for de som er ute i avdelingen. (Informant 6)

Dette var en av eksemplene informantene brukte for å beskrive hvordan verdier kunne komme i konflikt i arbeidshverdagen. En annen beskrev hvor ødeleggende hun opplevde det dersom hennes ønske om å skape en trygg og forutsigbar arbeidsplass for sine ansatte, ble satt på prøve av føringer fra ledelsen. Hun beskrev også da hvordan disse føringene ikke kun er i

konflikt med hennes personlige verdier, men tidvis også i konflikt med kjerneverdiene til OUS;

Så det å på en måte skulle prøve å skape en arbeidsplass som er trygg og forutsigbar og ha fokus på fagutvikling og sånn til plutselig å få beskjed om at ingen får ta ut vinterferie fordi vi skal spare penger. Det er så mye som skjer som er veldig motstridene og hvis man skal følge OUS sine verdier, og vår egen klinikk sine verdier så er det vanskelig å gjøre det samtidig som vi skal være med på de tiltakene som innføres. (Informant 4)

Fler av informantene beskrev også hvordan det opplevdes dersom deres ansatte hadde ulike verdier enn dem selv. De beskrev hvordan de følte de ble dårlige mennesker stil ovenfor personer med ulike verdisett;

Jeg har jo utfordrende ansatte som på en måte gjør meg til et dårlig menneske. Ja det har jeg. Og som hvor jeg på en måte må virkelig ta meg sammen for å virkelig klare å på en måte være den jeg ønsker å være da. Fordi de trykker på knapper som ikke er så lette egentlig. (Informant 5)

Og jeg blir veldig eehhh.. det det preger meg hvis folk kommer og ikke gidder å gjøre en god jobb. Ikke møter til tiden og stiller helt urimelig krav som er helt umulig å på en måte innfri da. Og blir sinte når man ikke, når man stiller krav til de. Det synes jeg er veldig vanskelig. (Informant 2)

Ovenfor beskrives ansatte eller kollegaer som informanten beskrev til å ha dårligere arbeidsmoral enn henne selv. Det samme temaet kom en annen informant inn på, og beskrev hvordan det oppleves å skulle «dekke» over at andre (i denne situasjonen andre ledere) gjør en dårlig jobb eller gjør jobben på en annen måte enn en selv ville gjort.

[...] når du må dekke over at andre ikke gjør jobben sin for at de ansatte merker at vi ikke har kontroll. Når andre slacker eeh som du tenker at da har du mest lyst til å si at «nei ikke kom til meg, spør heller den nissen». [Mild latter] Unnskyld uttrykket altså, men det er ikke jeg som ikke har gjort det jeg skal, men så er jeg veldig opptatt. Jeg er veldig lojal mot vår ledergruppe i den vide forstand. Alle leger og sykepleiere og sekretærer er en ledergruppe og jeg er veldig opptatt av de ser på oss – ledelsen snakker de om. Ledelsen, ikke deg og meg men ledelsen snakker de om og jeg er en del av ledelsen og jeg er veldig opptatt av at de skal forstå ledelsens begrunnelser og forstå hvorfor vi gjør som vi gjør og være fornøyde med den jobben vi gjør for vi prøver å gjøre så godt vi kan, men når vi er en såpass stor seksjon og såpass stor avdeling så er det jo også veldig mange ledere og det er ikke alle de som velger å gjøre jobben sin likt og det er ikke alle som gjør den på den måten som jeg kanskje ville gjort det og da er det vanskelig og da, eller det jeg blir mest sliten av er når noen andre har slacket [...]. (Informant 3)

4.3.3 Oppsummering

Informantene var opptatt av å lede med faget i fokus, hvor de tilrettela for fagutvikling og kompetanseheving blant sine ansatte. De ønsket en høy profesjonell standard blant sine medarbeidere på avdelingene, og mente at ved å prioritere fag og kompetanse så sørget de for god profesjonell standard. I tillegg var det fokus på fag og kompetanse de mente at gjorde at de ansatte ble værende på avdelingen. De anså verdiene åpenhet, tilgjengelighet og omsorg som viktige verdier for sin rolle som leder, og mente dette var verdier som skapte et godt arbeidsmiljø hvor ansattes lojalitet ble styrket.

5 Drøftelse

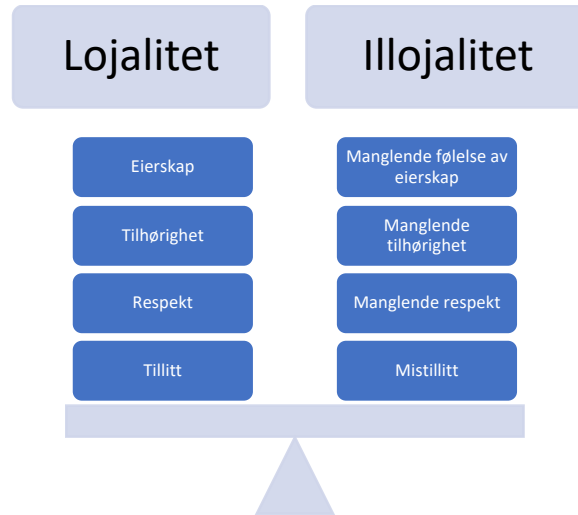
Drøftelsen i dette kapitlet ser på hovedfunnene i kapittel fire opp mot teorien presentert i kapittel to – og knytter det hele opp mot problemstillingen: *Hvordan forstår og håndterer mellomledere i sykehus de ofte motstridende forventningene om lojalitet?* I delkapittel 5.1 drøftes forståelsen av lojalitet og illojalitet, og herunder betydningen av at lojalitet ses på som en paraply som er bygget opp av tillitt, respekt, eierskap og tilhørighet. I delkapittel 5.2 drøftes sammenhengen mellom lederstil og lojalitet, og den eventuelle konsekvensen av at mellomlederne må rope oppover, oversette nedover og samarbeide sidelengs for å være lojale. I delkapittel 5.3 drøfter jeg hvorvidt profesjonell standard og lojalitet henger sammen og om det er fagutvikling og kompetanse som får ansatte til å bli i organisasjonen.

5.1 Forståelse og opplevelse av lojalitet

Førstelinjledere på sykehus forstår lojalitet som noe komplekst og dynamisk

For mellomlederne som ble intervjuet forstås lojalitet som et paraplybegrep som favner over tillitt, respekt, eierskap og tilhørighet, og er noe som kan bygges opp og rives ned. Josiah Royce definerte på tidlig 1900-tallet lojalitet som et etisk prinsipp (Royce & McDermott, 2019). Et etisk prinsipp forstås som moralske læresetninger som fremmer viktige verdier. Informantene beskrev tillitt, respekt, eierskap og tilhørighet som viktige verdier i deres virke. Royces forståelse av lojalitet som et moralsk prinsipp kan derfor sies å stemme overens med hvordan informantene forstår fenomenet lojalitet.

Dersom lojalitet består av verdiene tillitt, respekt, eierskap og tilhørighet, kan det sies at lojalitet styrkes av disse verdiene. Dermed må det kunne påstås at lojalitet på motsatt side svekkes av mistillit, manglende respekt, manglende følelse av eierskap og manglende følelse av tilhørighet. En persons opplevelse av lojalitet eller illojalitet kan illustreres med en vektskål hvor det vil være ønskelig at vekten skal veie tyngst mot venstre, altså mot lojalitet fremfor mot illojalitet;



Figur 4 - Lojalitet og illojalitet

Det kan argumenteres for at en ansatt som opplever tillitt til sine medarbeidere, opplever respekt fra sine overordnende, har en følelse av tilhørighet til avdelingen og eierskap til jobben er mer sannsynlig til å føle seg lojal ovenfor sin profesjon og sin arbeidsplass. Når de fire elementene tillitt, respekt, tilhørighet og eierskap kombineres, kan de med andre ord skape en sterk følelse av lojalitet. Denne lojaliteten kan igjen fostre opp om atferd som å gå ut over stillingsbeskrivelsen, gjøre ansatte til talsmenn for avdelingen sin, og gjøre at ansatte blir værende i organisasjonen selv i vanskelige tider.

Lojalitet er ifølge informantene ikke kun basert på deres eller andres tilhørighet til jobben eller organisasjonen, og kan dermed ikke sidestilles med «organizational commitment» (Arvidson & Axelsson, 2014). De beskrev lojalitet som noe individuelt, som noe dynamisk og komplekst. Et fenomen som endres ut fra blant annet individuell opplevelse av profesjonell standard, organisatoriske mål, personlige verdier og jobbtilfredshet. Informantene beskrev hvordan lojalitet kan variere over tid, og de opplevde at lojalitet er ferskvare som de må aktivt velge. Lojalitet må ifølge informantene også vedlikeholdes, både egen lojalitet og andres. Eksempelvis kan situasjoner hvor informantene ikke klarer å levere på ønskene fra de ansatte svekke de ansattes lojalitet. Men innfrielse av ønsker, situasjoner som skaper økt tillitt, respekt eller tilhørighet kan styrke lojalitetsfølelsen.

Informantene skilte mellom to former for lojalitet. Den ene formen kan ligne definisjonen av «organizational commitment», og går på det informantene kalte blind lojalitet eller tilhørighet

til jobben på grunn av bekvemmelighet. Informantene beskrev eksempler på ansatte som ble i jobben fordi det var beleilig for dem selv, uten at disse ansatte utviste hverken stor grad av tillitt, respekt eller eierskap. Dette anså de ikke som positivt lojale ansatte, men heller en form for negativ lojalitet. Lojalitet sett i lys av Josiah Royces teori om lojalitet som en moralsk dyd, ser på lojalitet som utelukkende positivt. Dog kan lojalitet til «feil» sak ha negative konsekvenser (Royce & McDermott, 2019). Den positivt lojale ansatte var ifølge informantene, en ansatt som viste tillitt til leder og kollegaer, var respektfull, følte tilhørighet og eierskap. Denne formen for lojalitet kan ses på som den forpliktelsen som Royce beskriver som det moralsk betydningsfulle engasjementet som skapes i samspill med andre og som gjør en sak verdifull (Parker, 2022).

Det er også mulig å se på lojalitet ut fra forståelsen av *lojalitetsplikten*. Lojalitetsplikten er et mer rettslig avklart begrep, og er dermed enklere å definere som svart/hvitt. Lojalitetsplikten handler i hovedsak om arbeidstakeres plikt til å ta hensyn til arbeidsgiverens og organisasjonens interesser (Codex Advokatene, u.å). Lojalitetsplikten er ikke lovregulert, men brudd på lojalitetsplikten kan allikevel straffes med bot eller fengsel dersom den brytes (Altinn.no, 2021). Ut fra informantenes forståelse av lojalitet som et paraplybegrep, bestående av tillitt, respekt, tilhørighet og eierskap, og som noe dynamisk som endrer seg ut fra situasjon og tid, er ikke lojalitetsplikten dekkende nok. Flere av informantene beskrev seg selv som tidvis illojale. Men de begrunnet også denne følelsen av å være illojal i det at de hadde flere de skal være lojale ovenfor samtidig, og at det ikke alltid lot seg forene. De sidestilte ikke sin opplevelse av illojalitet med å bryte lojalitetsplikten.

Fordi de skal være lojale mot flere samtidig, forstod informantene det som at de ikke kunne være «firkantet lojale». De må balansere hvordan å være lojale ovenfor flere på samme tid, i samme situasjon. Noen ganger måtte informantene velge hvem de skulle være lojale ovenfor. Denne balansegangen og tilhørende overveielser kan det argumenteres for at er det som gjør lojalitetsbegrepet komplekst for mellomledere på sykehus.

Mens teorien til Arvidson og Axelsson (2014) beskriver hvordan lojalitet i sosiale former utarter seg i ulike situasjoner, tar funnene i denne studien et skritt tilbake, og ser på hva som danner grunnlaget for lojalitet. Forståelsen av at lojalitet består av tillitt, respekt, tilhørighet og eierskap kan tilby en forståelse av de bakenforliggende mekanismene som skaper lojalitet i sosiale sammenhenger. Denne innsikten kan være et tilskudd til teorier om hvordan å skape lojale medarbeidere.

Lojalitetskonflikter oppstår på grunn av delt lojalitet

Å måtte velge hvem de skulle være lojale ovenfor beskrev informantene som krevende, men noe de måtte stå i, i jobben som mellomleder. På spørsmål om hvem de skal være lojale mot ble det beskrevet det Arvidson og Axelsson (2014) beskriver som både vertikal lojalitet og horisontal lojalitet. De personene eller sakene informantene sa de måtte være lojale mot var organisasjonen, ledelsen, sine ansatte, andre førstelinjeledere, faget og seg selv. I følge Arvidson og Axelsson (2014) kan vi legge ansatte og ledelsen inn under kategorien vertikal lojalitet, mens resterende kan anses som horisontal lojalitet. Informantenes lojalitet blir utfordret når det oppstår konflikt mellom ulike personer eller saker. For eksempel; det å være lojal mot ledelsen eller å være lojal mot ansatte, dersom de har ulike meninger – lojal mot faget eller lojal mot ledelsens ønskede innførte tiltak, hvis de ikke står i overenstemmelse – lojal mot seg selv eller lojale mot ledere på samme nivå som seg selv, dersom det er ulike meninger om en sak. Dermed beskriver informantene både vertikale lojalitetskonflikter, horisontale lojalitetskonflikter, men i tillegg kan en horisontal lojalitet være i konflikt med en vertikal lojalitet.

I denne studien er det kun undersøkt førstelinjeledere som har samme yrkesfaglige bakgrunn som majoriteten av sine ansatte. Informantene har de samme profesjonsetiske retningslinjene som sine ansatte og beskrev at de hadde de samme verdiene som leder og som privatperson. Ledernes lojalitet til de ansatte er sterk på grunn av felles faglig identitet. Informantene anså seg selv som de ansattes representant oppover i organisasjonen, fordi de visste hva de ansatte stod i og «selv hadde vært der». Dette vitner om en sterk profesjonslojalitet, vel så mye som en sterk lojalitet til de ansatte. Hva som skiller lojalitet til ansatte og lojalitet til profesjonen er ikke undersøkt i denne studien, men en av informantene beskrev fordelene ved å ha en leder som ikke har tilhørighet til faget, som det at lederen vil kunne være likt lojal til flere faggrupper. Det kan vitne om at informanten forstod det som at grad av lojalitet til ansatte, avhenger av lojalitet til faget i seg selv. Dermed oppstår spørsmålet om ledere ville oppleve færre lojalitetskonflikter dersom de ikke hadde en sterk profesjonslojalitet?

Gjennom intervjuene ble det klart at informantene var av den oppfatningen at de ønsket å arbeide i en organisasjon som ikke ser på de ansatte som utskiftbare brikker i et spill, og de gjorde tiltak for å motvirke de ansattes følelse av å være erstattelige. Dermed kan man si at de jobbet for at det var det institusjonelle perspektivet som skulle være førende for hvordan man driver avdelingene, og dermed også sykehuset som helhet (Christensen et al., 2021).

Informantene ønsket å skape et godt arbeidsmiljø med høy oppslutning fra de ansatte og på denne måten skape verdi. Denne forståelsen av sykehus ut fra en institusjonell logikk, kan skape konflikt dersom ledere høyere opp i organisasjonen arbeider ut fra et instrumentelt perspektiv, hvor resultat og måloppnåelse er hovedfokus (Christensen et al., 2021). I det instrumentelle perspektivet skilles sak og person i større grad, og ansatte anses som brikker for å drive organisasjonen. De to perspektivene er vanskelig å forene, og informantene som opplever å stå i midten av de to perspektivene befinner seg derfor i en konflikt. Det er rimelig å si at dette er en lojalitetskonflikt, da mellomlederne må velge å være lojal til det ene perspektivet eller det andre.

Den ene informanten som til slutt endte med å si opp da egne verdier ikke kunne forenes med lederens, opplevde at hennes lojalitet ble svekket ved at hun ble negativt påvirket av kravet om lojalitet til sin leder. Ifølge henne selv oppstod det en lojalitetskonflikt, hvor hun ikke klarte å være lojal ovenfor lederen sin, samtidig som hun skulle være lojal ovenfor sine ansatte og seg selv. Dette førte til en uløselig lojalitetskonflikt mellom det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet, som endte med at hun sluttet i jobben. Dette er et eksempel på hvordan lojalitetskonflikter som vanskelig lar seg løse, kan ha store konsekvenser. Denne hendelsen kan også beskrives ved hjelp av Løvaas (2017) sin teori om verdier, handlinger og motivasjon. Her ble handlingen *oppsigelse* akselerert av negativ motivasjon (manglende lojalitet) på bakgrunn av individuelle verdier (ønske om å gi autonomi og frihet til ansatte).

Lojalitetskonflikter kan ifølge informantene variere i alvorlighetsgrad og hyppighet, men det kan ut fra funnene virke som at det er de samme typene lojalitetskonflikter som gikk igjen hos informantene. Noen trakk frem jobb-jobb konflikter mellom ansatte og ledere som de mest vanlige hos seg, mens noen trakk frem jobb-jeg konflikter som det som var mest belastende i sin hverdag. Knudsen et al. (2014) fant i sin studie at det er personlighetstrekk som avgjør hvilke typer krysspress (jobb-jobb, jobb-hjem eller jobb-jeg konflikter) individer befinner seg i. Da personlighetstrekk ikke endrer seg mye gjennom en persons voksne liv, ser man derfor også at opplevde konflikter heller ikke endrer seg gjennom karrieren. Funnene fra studien kan derfor tale for at type lojalitetskonflikter også holdes konstant gjennom karrieren. To av informantene beskrev at en typisk vertikal jobb-jobb konflikt hvor de klarer å skille sak og person oppleves som klarere, og dermed mindre belastende å stå i enn horisontale jobb-jobb konflikter eller jobb-jeg konflikter. Ut fra teorien til Knudsen et al. (2014) kan det da argumenteres for at de to informantenes personlighetstrekk gjør det enklere for dem å takle

jobb-jobb konflikter. Da flere av informantene mente at deres verdier som leder sammenfalt med deres verdier som privatperson, kan det diskuteres hvorvidt deres opplevelse av vanskelige vertikale og horisontale jobb-jobb-konflikter også blir en form for jobb-jeg konflikt. Dette diskuteres videre i kapittel 5.3.

5.2 Lojalitet og lederstil

Informantene beskrev at lojalitet var noe relevant i deres arbeidshverdag, som fortjente oppmerksomhet da det var viktig å snakke om innvirkningen lojalitet har i organisasjonen, på godt og vondt. Lojalitet var ikke nødvendigvis problematisk, men noe informantene tidvis og i varierende grad følte de måtte ta stilling til og håndtere.

Å være en lojal mellomleder

Mellomlederen må ifølge Okkerman og Dankbaar (2022) skape sin rolle gjennom den støtten de får fra sykehusets ulike profesjoner. Informantene i denne studien er mellomledere på sykehus, for høyt utdannede profesjonelle som ønsker å utføre sitt arbeid med stor grad av selvbestemmelse. Informantene beskrev i intervjuene hvordan de har lojalitet til sine ansatte fordi det er de ansatte som er kompetente til å gjøre den jobben de er satt til, og de som ledere skal derfor legge til rette for dette arbeidet. Den lojaliteten informantene har til de ansatte, er ved første øyekast frivillig ifølge teorien til Arvidson og Axelsson (2014) da de selv er overordnet sine ansatte og velger å være lojal til dem eller ikke. Men sett ut fra teorien til Okkerman og Dankbaar (2022) om at mellomlederen må skape sin rolle vha. støtte fra profesjonene, kan denne lojaliteten også anses som til dels ufrivillig. Den er ikke kun valgfri, men også nødvendig for at mellomlederen skal kunne gjøre sin jobb og ha en rolle som fungerer i organisasjonen. Dette fordi mellomlederen er avhengig av å få støtte til å ta valg av profesjonsutøverne. Det kan derfor argumenteres for at mellomledere på sykehus opplever den vertikale lojaliteten til ansatte som både frivillig og til dels ufrivillig.

Informantene opplevde at deres ledere forventet lojalitet fra dem, men hva dette innebar var individuelt. En av informantene argumenterte for at ved å være lojal mot sine ansatte var hun også lojal mot ledelsen, da hennes jobb var å skape et godt arbeidsmiljø for sine ansatte. Gjerde og Alvesson (2020) beskriver i sin teori tre potensielle væremåter som ledere kan ha ovenfor sine ansatte og ledelsen; *ytelsesdriveren*, *den impotente* og *beskytteren*. Informantene beskrev alle hvordan de anså seg som oftest som ansattes representant oppover, som beskriver

beskytter-rollen til Gjerde og Alvesson. Det var denne posisjonen de var komfortable med og ønsket å fremme. Dersom de måtte fremstå som ledelsens representant nedover forsøkte de etter beste evne å oversette budskapet slik at det var tilpasset de ansatte, og «selge» det inn på en måte som gjorde det spiselig for de ansatte. Med andre ord forsøksvis frivillig vertikal lojalitet, fremfor ufrivillig vertikal lojalitet (Arvidson og Axelsson, 2014). Hvis denne oppgaven viste seg vanskelig, prioriterte informantene at de ansatte skulle bevare sin lojalitet til dem som nærmeste leder, og «kaste beslutningen til ledelsen under bussen» ved å si seg uenig. De argumenterte så ovenfor sine ansatte for at noen ganger kunne man ikke velge tiltak som iverksettes, og at de bare måtte gjøre som de fikk beskjed om, samsvarende med Reegård og Rogstads (2019) teori om *tiltakslojalitet*. Informantene opplevde at de i slike situasjonen måtte opptre som mer autoritær og oppgaveorientert, hvor de som ledere måtte skjære gjennom og fokusere på organisasjonens formelle mål og fremstod mer som *ytelsesdriveren* (Skogstad & Einarsen, 2002).

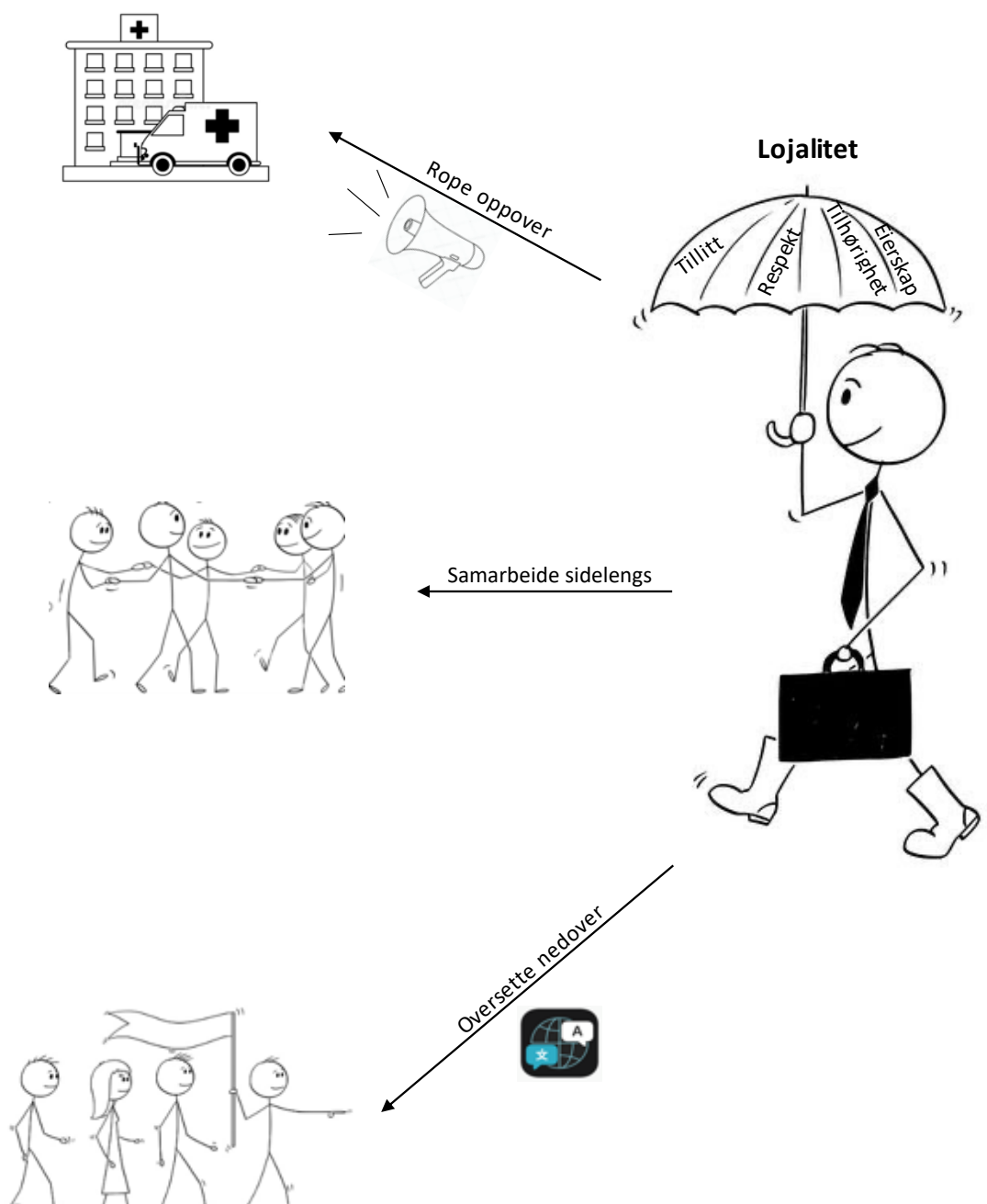
En autoritær lederstil med fokus på mål og resultatstyring, opplevde informantene at kunne skape problemer for dem fordi de opplevde at det svekket de ansattes lojalitet, hvor ufrivillig vertikal lojalitet ble førende (Axelsson og Arvidson, 2014). Et eksempel på dette ble beskrevet av informant 6 som opplevde at de ansattes lojalitet var tynnslett etter pandemi, krav om effektivitet og budsjettkutt. De siste årene hadde krevd en mer autoritær lederstil fra henne, fordi det kom føringer fra ledelsen som ikke var forenlige med egne eller ansattes ønsker og krav. Disse føringene måtte allikevel følges og gjennomføres. Ifølge informanten var resultatet av det at de ansattes lojalitet til både henne, men spesielt til organisasjonen var blitt lavere. Informantene sa de etterstreber en demokratisk og relasjonsorientert lederstil, da de opplevde at dette styrket de ansattes lojalitet til dem, til avdelingen og til organisasjonen. Det som opplevdes som styrkende for lojaliteten var at ansatte følte seg hørt og sett, og som verdifulle ansatte i organisasjonen ifølge informantene.

At informant 6 følte behovet for å ha en mer autoritær lederstil i møtet med effektivitetskrav og budsjettkutt, sier noe om at lederstil avgjøres av situasjonen lederen befinner seg i. At situasjonen spiller inn på valg av lederstil argumenterer Herlsey og Blanchard for i sin teori om situasjonsbetinget ledelse. Og det at konteksten lederen befinner seg i enten er mye eller lite fordelaktig, og dermed utslagsgivende for hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det er medarbeidernes ferdighetsnivå og vilje til å utføre en bestemt oppgave som ifølge Hersley og Blanchard er styrende for lederens valg av lederstil. I

følge Hersley og Blanchard utgjør medarbeidernes velvilje deres motivasjon, jobbtilhørighet og trygghet. Da informantene har beskrevet lojalitet som blant annet eierskap, tilhørighet og tillitt kan det argumenteres for at det som er styrende for medarbeideres vilje til å være tro mot lederen, også er avhengig av deres opplevelse av lojalitet. Dermed kan det være mulig å si at medarbeidernes lojalitet er styrende for valg av lederstil. Sterk lojalitet fra medarbeiderne er fordelaktig for lederen og fremmer en delegerende lederstil, mens lav lojalitet fremmer en instrumentell lederstil. Også lederens opplevelse av lojalitet til sin leder eller til sine ansatte kan være utslagsgivende for valg av lederstil. Har lederen en sterk lojalitet til ledelsen, men en svak lojalitet til ansatte er det logisk å tenke at en instrumentell lederstil er foretrukket. Mens en svak lojalitet til ledelsen, men en sterk lojalitet til ansatte fordrer en delegerende eller relasjonell lederstil.

Mellomlederen som oversetter

At mellomlederne forsøker å oversette og gjøre informasjon ovenfra spiselig for de ansattes kan ses ut fra teoriene til Gjerde og Alvesson (2020) og Gotvassli et al. (2021). Informantene beskrev som sagt væremåter ovenfor de ansatte som ligner *beskytter*-rollen til Gjerde og Alvesson, og funksjonen til «kunnskapsingeniøren» til Gotvassli et al. Men å være *beskytter* som mellomleder kommer ikke uten kostnad. Og denne kostnaden kan ses på som den tensjonen informantene føler på i spennet mellom kravene fra ledelsen og ønskene og kravene til de ansatte. De verdikonfliktene informantene beskriver kan muligvis forklares med teorien til Gjerde og Alvesson (2020). For det at mellomlederne føler de må rope oppover, oversette nedover og samarbeide sidelengs kan sies å sette dem i verdikonflikter ovenfor både vertikal og horisontal lojalitet, samt frivillig og ufrivillig lojalitet (Arvidson og Axelsson, 2014). Hadde informantene identifisert seg (evt. beskrevet seg) mer som enten *ytelsesdriveren* eller den *impotente* lederen hadde verdikonflikten muligvis ikke vært like gjeldende. Men samtlige informanter beskrev en hverdag hvor de forsøker å være lojale alle veier, men særlig ned mot de ansatte. Dette forklarer de med at de vet hva sine ansatte står i, hvilken viktig og vanskelig jobb de har og at «de er mine folk», noe som viser en tilhørighet til de som gjør jobben «på gulvet». Hvordan mellomlederen forsøker å være lojal ovenfor flere hold i organisasjonen er illustrert ved figur 5.



Figur 5 - Den lojale mellomlederen

Den måten informantene beskrev at de måtte *oversette* informasjon mellom de ulike nivåene i organisasjonen gir også gjenklang i teorien til Okkerman og Dankbaar (2022) om mellomlederens nye roller i sykehus. Å oversette informasjon på en god måte, er i samsvar med rollen som *sense maker* hvor informantene beskrev å måtte forstå og eie informasjonen

de skal videreføre, for at de opplever å gjøre jobben sin på en god måte. Dersom de klarer dette, opplevde informantene også at de opprettholdt et godt forhold til de ulike nivåene i organisasjonen, altså hadde de også rollen som *connector*.

Hvis en ser teoriene til Gjerde og Alvesson (2020) og Okkerman og Dankbaar (2022) i sammenheng, så beskriver mellomlederens rolle som *sense maker* og *connector* mye av det *beskytteren* forsøker å oppnå. Okkerman og Dankbaar (2022) beskriver sine to roller *sense maker* og *connector* som to nyere roller en mellomleder bør ha. Ut fra studiens funn kan en tenke at rollen som *beskytter* også er en ny mellomlederrolle, som har blitt føyd til dagens mellomledere. Som Okkerman og Dankbaar (2022) konkluderer så er den moderne mellomlederen en med relevant kompetanse, i form av både utdanning og ferdigheter. Denne forståelsen av den moderne mellomlederen gir også gjenklang i Byrkjeflotts (1994) *profesjonell ledelsesform*, hvor ledelse ses på som en profesjon i seg selv. Med ledelse som profesjon, og mestring av rollen som *sense maker* og *connector* vil den moderne mellomlederen være ettertraktet. Kombinerer man disse rollene med beskytter-rollen kan man videre trekke linjene til teorien om tjenende lederskap.

Flere av informantene kom inn på lederstil og hvordan de ønsket å opptre som ledere for å styrke lojaliteten i flere retninger, men særlig med fokus på sine ansatte. Det å være en tjenende leder ble beskrevet av flere av informantene som den foretrukne lederstilen og et ideal. Tjenende lederskap handler om å først og fremst tjene andre, å være en tilrettelegger. Fokus på aktiv lytning, empati og støtte er også egenskaper som er viktig i tjenende lederskap. Tjenende lederskap har vist seg å gi økt tillitt til leder og organisasjonen (Dierendonck, 2011). Hvis lojalitet er bygget opp av tillitt, respekt, tilhørighet og eierskap, og tjenende lederskap (hvis utført riktig) øker tillitten til leder og til organisasjonen, så kan det argumenteres for at lojaliteten til leder og organisasjonen også styrkes. Tjenende lederskap kan derfor sies å bygge opp under, eller fostre opp lojalitet blant ansatte. Ved at informantene forsøker å vise sine ansatte at de ønsker å gjøre det som er best for dem, og viser dem tillitt og omsorg setter de sine ansattes behov først. Denne måten å lede på kan vise ansatte at de er verdifulle og at de blir verdsatt. Dette kan lede til at ansatte føler at de er mer investert i sin jobb og i organisasjonen som helhet – noe som kan forsterke følelsen av lojalitet.

5.3 Profesjonell standards innvirkning på mellomlederes lojalitet

Viktige verdier for rollen som mellomleder er åpenhet, omsorg og tilgjengelighet

I intervjuene kom det frem at det var særlig verdiene åpenhet, tilgjengelighet og omsorg som gikk igjen hos informantene som viktige verdier i deres jobb som førstelinjeleder. En påstand vil da være at det er disse verdiene som ligger til grunn for førstelinjelederens profesjonelle ledelse. Verdier som åpenhet, omsorg og tilstedeværelse kan forstås ut fra Aadland og Askelands (2017) definisjon av verdier som tillagte og fortolkede egenskaper. Dette står i motsetning til forståelsen av verdier som objektive egenskaper, for eksempel tallverdien på en test eller dersom kompetanse blir målt ut fra om du kan utføre en bestemt oppgave eller ikke. Når informantene snakket om verdier, beskrev de subjektive egenskaper som de anså som viktig og som mer grunnleggende enn idealer (ønsket om noe). De arbeidet aktivt for å fremstå som omsorgsfulle, åpne og tilgjengelige, ved for eksempel å spørre hvordan de ansatte har det, ha åpen dør inn til kontoret og være synlige i avdelingen. De beskrev også at verdiene var såpass viktig for dem at de prioriterte dem, fremfor egne instrumentelle arbeidsoppgaver. Dette kunne føre til at de måtte sitte ekstra lenge på jobb for å få alt gjort.

At omsorg, åpenhet og tilgjengelighet var verdier mellomlederne anså som viktige verdier *for* praksis kom frem av intervjuene. De kom også med eksempler på hvordan disse verdiene var styringsverktøy for handlinger i den faktiske hverdagen. Dog er det vanskelig å si i hvor stor grad dette var førende for informantenes handlinger i praksis, siden jeg ikke har foretatt et observasjonsstudie. Det intervjuet fanger opp er ikke nødvendigvis den hele sannhet, men kan også være et konstruert bilde ut fra hvordan informantene ønsker å fremstå ovenfor meg som student. At disse verdiene er førende for informantenes utførelse av lederrollen blir allikevel styrket, ved at informantene har eksempler på situasjoner hvor de både klarer og ikke klarer å være tro mot disse verdiene. Informantene fremstår på denne måten som reflekterte over egen arbeidssituasjon og er klar over begrensingene stillingens rammer har. Et eksempel på når de ikke klarer å være tro mot verdiene åpenhet og tilgjengelighet er dersom de har mye jobb og gjøre og en deadline å rekke, så er de ikke like tilgjengelige eller åpne som de ønsker. En av informantene fortalte om en ansatt som til stadighet tok ut egenmeldinger, og særlig i forbindelse med helgevakt. Dette skapte konflikt og en situasjon hvor informanten ikke klarte å utvise den omsorgen hun ellers gjør for ansatte når de er syke. Dette opplevde informanten

som belastende og en vanskelig situasjon å stå i over tid, da hun opplevde å bli en dårligere versjon av seg selv ved å ikke være tro mot verdien *omsorg ovenfor ansatte*. Her var informanten heller tro mot en annen verdi som også ble snakket om underveis i flere intervjuer, nemlig sterk arbeidsmoral. Informanten opplevde at hennes syn på arbeidsmoral ble testet, da hun opplevde at den ansatte hadde dårligere arbeidsmoral enn henne selv. Dette var en problematikk som gikk igjen i flere av intervjuene. Igjen, er det vanskelig å si om dette er informantenes ønske om å fremstå ovenfor meg på en særlig måte, eller om dette er en reell verdi de føler blir satt på prøve ovenfor andre med ulikt verdisyn.

Foruten verdier som var viktige for informantene i sin lederrolle, snakket de også om verdier som var viktig for god profesjonell standard på sine respektive avdelinger. Her trakk de frem faglighet og kompetanse spesielt. I intervjuene ble det snakket om hvordan informantene hadde fokus på faget i hverdagen, da de så at dette var praksiser som var viktige for de ansattes trivsel og lojalitet. Så å tilrettelegge for fag og kompetanseheving ble også en del av god profesjonell standard for informantene, og en stor del av deres jobbhverdag. Dette krevde også at deres ledere igjen forstod behovet for kompetanse og fag. Informantene beskrev også problemene det skapte dersom behovet for kompetanse og faglighet ikke ble hørt oppover i organisasjonen.

Profesjonell standards innvirkning på lojalitet

Intervjuene avdekket informantenes forståelse av at deres profesjonelle standard har en innvirkning på deres lojalitet. På den ene siden kunne informantenes egne verdier og profesjonelle standard forsterke deres lojalitet til organisasjonen, dersom de opplevde at organisasjonen hadde like verdier og den samme profesjonelle standarden. På den andre siden kan egne verdier og profesjonell standard svekke lojaliteten til organisasjonen, dersom organisasjonens verdier for og i praksis avviker fra egne. Organisasjoner med uttalte verdier og føringer for god profesjonell standard kan derfor ha både positive og negative konsekvenser. Med klare, utalte verdier og ønsker om god profesjonell standard kan organisasjonen trekke til seg mennesker med like verdier, for ifølge Aadland og Askeland (2017) tiltrekkes mennesker miljøer med likt verdisett som sitt eget. Men fallhøyden er stor dersom organisasjonens uttalte verdier (verdier *for* praksis) ikke samsvarer med organisasjonens verdier *i* praksis. Flere av informantene belyste at det ikke alltid var samsvar mellom disse verdiene, og det var enkelt å peke på dette som et konkret eksempel til hvorfor deres lojalitet kunne bli svekket. Det var også et enkelt argument for dem oppover, når de

kunne argumentere for at tiltak eller planer ikke stod i overensstemmelse med organisasjonens eller profesjonens verdier for praksis. Men fordi lojalitet er kompleks, påvirkes lojaliteten til informantene av mer enn kun profesjonell standard, som belyst i kapittel 5.1. For toppledelsen i sykehus, kan det derfor være et viktig funn at lojalitet favner bredt. Topplederen bør være seg bevisst at det at de leverer på god pasientbehandling, ikke alene er nok for å skape lojale mellomledere, dersom det for eksempel skorter på behandlingen av de ansatte.

Førstelinsjeledere skal som sagt være lojale ovenfor ansatte, pasienter, ledelsen, profesjonen og organisasjonen – så vel som seg selv. De må derfor i henhold til Josiah Royce ta moralsk gode beslutninger om hvordan å balansere motstridende forventinger om lojalitet, og prioritere de beslutningene som er i alles beste interesse. Royces perspektiv på lojalitet belyser viktigheten av etisk lederskap i organisasjoner. Førstelinsjeledere må være rollemodeller og skape en kultur for god etisk oppførsel på arbeidsplassen. Dette aspektet belyser informantene ved å beskrive hvordan de forsøker å tilrettelegge for de ansatte og skape en kultur preget av en gi-og-ta-tankegang. En av informantene beskriver det også som konseptet å «tjene» de ansatte, og fostre opp om at de ansatte ønsker å «tjene» tilbake. Dette gjorde informantene ved å etterstrebe at organisasjons verdier i praksis stod i henhold til de ansattes verdier i praksis og deres profesjonelle standard. Samtidig var informantene opptatt av at de ansatte skulle forstå organisasjonens etiske forventinger til dem, og at de ansatte dermed skulle forstå hvilke etiske dilemmaer de som ledere stod ovenfor. Dette forsøket på å skape et fellesskap på tvers av organisasjonens hierarki, kan ses på som Royces forståelse av å skape et moralsk betydningsfullt engasjement for fellesskapet, for å styrke lojaliteten til hverandre og til sakens kjerne – organisasjonens mandat (Royce og McDermott, 2019).

Konflikter på jobben, enten om det er mellom ulike mellomledere eller om det er konflikt mellom ansatte og ledelse, kan kreve en beslutning og lojalitet fra mellomlederne som står i midten. Dette kan føre til et etisk dilemma, spesielt hvis det må velges mellom juss og etikk og det ikke er mulig å inngå kompromiss (Bringedal, 2018). Bringedal (2018) argumenterer for at dilemmaer ikke kun oppstår på grunn av konflikt mellom moralske verdier, men også som resultat av rollekonflikter mellom ulike profesjoner. Dette er en konflikt som informantene beskriver, når de snakker om lojaliteten de har til sykepleiefaget og lojaliteten de har til sin rolle som leder. Det at informantene føler en lojalitet til ledelsesfaget, kan understøttes av Byrkjeflotts (1997) *profesjonelle ledelse* som ser på ledelse som en selvstendig profesjon. Dermed kan det argumenteres for at informantene har til dels ulike profesjonelle

standarder for sine to ulike roller. En profesjonell standard for sykepleieprofesjonen og en profesjonell standard for lederrollen. Bringedal (2019) argumenterer videre for at hverdagsdilemmaer kan føre til moralsk stress. Dette fordi det ikke nødvendigvis er et rett eller galt svar, og lederen må velge ut fra hvilken «hatt» eller profesjon de velger å se seg som i den gitte situasjonen. Fokuset på at dagens mellomledere skal være relasjonelle, kombinert med studien til Becker et al. (2018) som viser at profesjonslojalitet til faget tilsier at man burde legge til rette for ledere gikk igjen i deres verdier på hjemmebane. Dette kan vanskeliggjøre skillet mellom sak og person, da verdikonflikter på jobb kan oppleves som konflikt mellom verdier i privatlivet. Dermed kan jobb-jobb-konflikten føre til en jobb-jobb-jeg-konflikt.

Informantene beskrev at de måtte innta en mer autoritær og oppgaveorientert lederstil når føringer fra ledelsen som ikke ga mening for de ansatte skulle innføres. Dette gikk i strid med deres eget ønske om å være relasjonsorienterte ledere. Her ble NPM-verdier som effektivitet, måloppnåelse og resultater viktigere enn relasjonelle verdier som omsorg, åpenhet og å være lyttende. Dette kunne gå mot deres profesjonelle standard, og ble ytterligere forsterket dersom det var føringer fra ledelsen som gikk på bekostning av god pasientbehandling, faglighet eller kompetanse. Dette kunne som beskrevet tidligere i kapittelet gjøre det vanskelig for informantene å være lojale til tiltaket som skulle innføres eller til ledelsen.

6 Konklusjon og avslutning

Denne oppgaven har satt seg ut til å besvare problemstillingen *Hvordan oppfatter og håndterer mellomledere på sykehus de ofte motstridende forventningene om lojalitet?* I denne problemstillingen lå det til grunn en antagelse om at mellomledere på sykehus faktisk opplever motstridende forventninger om lojalitet. Denne antagelsen har blitt bekreftet av informantene, som alle kunne konstatere at de befant seg i krysningen mellom ulike krav om lojalitet – dog i varierende grad.

I innledningen ble det postulert en tanke om at studien kunne bidra til en klarere forståelse av hvordan mellomledere forstår lojalitet, da lojalitetsbegrepet ofte forstås i en common-sense betydning eller forstås som ensbetydende med tillitt eller solidaritet (Arvidson & Axelsson, 2014). Etter å ha intervjuet 6 mellomledere på OUS fant jeg at lojalitet er noe dynamisk og mer komplekst enn kun å være tro mot en ting eller en sak. Lojalitet er en sammensetning av tillitt, respekt, tilhørighet og eierskap. Og lojalitet kan være både frivillig og ufrivillig, og gå horisontalt og vertikalt. Lojalitet tar tid å bygge opp, men kan lett brytes ned. Lojalitet brytes ned av mistillit, disrespekt, tap av tilhørighet og manglende følelse av eierskap.

Det motsatte av lojalitet er illojalitet. Men å oppleve seg selv som illojal for mellomledere er ikke ensbetydende med brudd på lojalitetsplikt til arbeidsgiver. Illojalitet kan forstås som et skalabegrep, da mellomledere kan føle seg «litt» illojale uten å ha gjort noe direkte illojalt. Dette fordi mellomledere skal være lojale mot flere samtidig, og det kan oppstå situasjoner hvor de må velge hvem de skal være lojale mot.

Studien hadde også som formål å se på hvordan lojalitet spiller inn på valg av lederstil. Som mellomleder stilles det krav om å være lojal til flere samtidig. Mellomledere kan befinne seg i dilemmaer mellom å være lojal ovenfor ledelsen (krav om økonomi) og å være lojal ovenfor ansatte (krav om beste praksis for pasienten). Men de kan også finne seg i dilemmaer hvor lojaliteten til seg selv og sine egne verdier blir testet. Dette gjør at spørsmål om lojalitet, og lojalitetskonflikter også kan oppleves som en verdikonflikt. Mellomledere befinner seg tidvis i en lojalitetsspagat, og for å klare å være «så lojal» som mulig, må de rope oppover (for å bli hørt), oversette nedover (for å bli forstått og bevare tillitt) og samarbeide sidelengs (for å være en god connector).

Mellomledere verdsetter lojale ansatte. Lojale ansatte skapes av at ansatte har sterk tillitt, respekt, tilhørighet og eierskap til sin jobb gjennom mellomlederens prioritering av deres faglige utvikling og kompetanse. Mellomlederne ønsker å tilrettelegge for sine ansatte, slik at de ansatte kan gjøre en så god jobb som mulig. Dermed anser mellomlederne seg selv som oftest som de ansattes representant oppover i organisasjonen, og leder i tråd med teorien om tjenende lederskap. Mellomledere har en forståelse av at denne lederstilen fostrer lojale ansatte og tjenende lederskap stemmer overens med mellomledernes kjerneverdier; omsorg, åpenhet og tilgjengelighet. Disse verdiene fungerer som veiviser for mellomlederens lojalitet, og mellomledere på sykehus etterstreber å være tjenende ledere for å etterkomme alle kravene om lojalitet.

Mellomledere på sykehus oppfatter ifølge denne studien spørsmål om lojalitet som noe som hører deres lederstilling til, men som ikke nødvendigvis skaper problemer i hverdagen. De oppfatter at de skal være lojale flere veier, og at gapet mellom de ulike «lojalitetene» noen ganger er for stort og dermed blir de nødt til å velge det ene fremfor det andre. De befinner seg i ulike lojalitetskonflikter, som kan være både horisontale og vertikale, eventuelt horisontalt mot vertikalt. Mellomlederne intervjuet i denne studien har en sterk profesjonslojalitet til sykepleiefaget, og dermed også en sterk lojalitet til sine ansatte med samme profesjonsbakgrunn. Allikevel viser studien at informantene også anser ledelse som et eget fag, og dermed har en profesjonslojalitet til ledelsesfaget. Men hvis informantene ble nødt til å «velge» mellom lojalitet til ledelsen/organisasjonen eller medarbeiderne, forsøkte de så langt det lot seg gjøre å velge medarbeiderne. De forholdt seg innenfor lojalitetsplikten, men forsøkte å overbevise oppover at lojalitet til de ansatte var viktig. Dersom lojalitet til ledelse/organisasjon/medarbeidere gikk på bekostning av lojalitet til seg selv og egne verdier, kunne dette ha store konsekvenser og i verste fall føre til at informantene sluttet i jobben.

Denne studien har gitt et bilde av hvordan lojalitet forstås og oppleves i dagens helsevesen. Et helsevesen preget av en «profesjonell byråkrati»-struktur, som kan gjøre det vanskelig å forene krav om økonomiske rammer med hva som er faglig riktig eller ønskelig å gjøre. Studien har i all hovedsak belyst og kartlagt dagens oppfatning og praksis, fremfor å foreslå løsninger for endring. For å ytterligere forstå betydningen av lojalitet i helsevesenet, hadde det vært interessant å se om det er personlighetstrekk som er avgjørende for hvilke lojalitetskonflikter mellomledere befant seg i. På samme måte som Knudsen et al. (2014) har avdekket at det er personlighetstrekk som er avgjørende for hvilke krysspress man opplever.

En slik undersøkelse vil muligvis kunne gjøre det enklere å diskutere og arbeide med lojalitetskonflikter ved at en identifiserer det underliggende for konfliktene. Denne adresseringen av opplevelse av lojalitet vil muligvis kunne redusere belastningen mellomledere føler på i forhold til lojalitet, og redusere «mellomlederfatigue».

Litteraturliste

- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007). Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development. *The Academy of Management review*, 32(4), 1265-1281.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586822>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Arbeids- og inkluderingsdepartementet. <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utgave. utg., Bd. 44). Universitetsforlaget.
- Arvidson, M. & Axelsson, J. (2014). Lojalitetens sociala former - Om lojalitet och arbetsliv. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 20(1), 55.
- Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D. & Klein, H. J. (2018). Dual Commitments to Organizations and Professions: Different Motivational Pathways to Productivity. *Journal of management*, 44(3), 1202-1225.
<https://doi.org/10.1177/0149206315602532>
- Blom, K. (2007). *Hva karakteriserer profesjonsutdanninger og hvordan er de vokst frem.* Høgskolen i Bergen.
- Bringedal, B. (2018). Verdikonflikter, rollekonflikter og profesjonell atferd. *Tidsskrift for den Norske Lægeforening*. <https://doi.org/10.4045/tidsskr.17.1060>
- Brottveit, G. & Del Busso, L. (2018). *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder : om å arbeide forskningsrelatert.* Gyldendal akademisk.
- Busch, T. (2013, 21.01.2013). Ledelseskonflikter i sykepleien (T. Busch, Overs.). I *Sykepleien* (10.03.2023 utg.). Sykepleien.
<https://sykepleien.no/2013/01/ledelseskonflikter-i-sykepleien>
- Byrkjeflot, H. (1997). *Fra styring til ledelse* (L. O. S. Senteret, Red.). Fagbokforlaget.
- Christensen, T., Lægred, P., Røvik, K. A. & Christensen, T. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4. utgave. utg.). Universitetsforlaget.
- Codex Advokatene. (u.å). *Lojalitet mot arbeidsgiver.* Hentet 10. mars 2023 fra <https://codex.no/arbeidsrett/lojalitet>
- Dierendonck, D. v. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Gjerberg, E. & Sørensen, B. A. (2006). Enhetlig ledelse - fortsatt en varm potet? *Tidsskrift for den Norske Lægeforening*, 126(8), 1063-1066.
- Gjerde, S. & Alvesson, M. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human relations (New York)*, 73(1), 124-151.
<https://doi.org/10.1177/0018726718823243>
- Golden-Biddle, K. (2019). Discovery as Abductive Mechanism for Reorienting Habits within Organizational Change. *Academy of Management journal*, 63(6), 14.
<https://doi.org/doi/10.5465/amj.2017.1411>
- Gotvassli, K. A., Olsen, O. & Gotvassli, K. A. (2021). *Henry Mintzberg : om organisasjon, strategi og ledelse* (1. utgave. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell.
- Hammernes, C. H. (2021, 01.09.2021). *Bli kvitt dine apekatter med verktøykassen for mellomledere.* Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/bli-kvitt-dine-apekatter-med-verktoykassen-for-mellomledere.6348538-112537.html>
- Haugnæss, G., Eikeland, E., Schjetne, T., Lohne, J. A. (2018). *Undersøkelse av organisering og styring av sykepleietjenestene i sykehusene* [Rapport](1020385). N.

- Sykepleierforbund. <https://www.nsf.no/sites/default/files/2022-01/organisering-og-styring-av-sykepleietjenestene-i-sykehus.-agenda-kaupang-2018-pdf.pdf>
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen* (Bd. 1). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Jensen, M. (2014). *Styring eller ledelse? - En studie om hvorvidt lederstil påvirker ytelse* [UiT Norges arktiske universitet].
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Kjekshus, L. E. (2022). *Kartlegging av lederstillinger og ledernivå i helseforetakene*. H.-o. Omsorgsdepartementet. Regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/contentassets/dc00b0a95cf349748bf94d49189b6b2f/no/sved/kartlegging.pdf>
- Kjerkhol, I. (2023). Sykehustalen 2023. I. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/sykehustalen-2023/id2959568/>
- Knudsen, K., Gunnarsdóttir, H. M. & Karlsen, J. E. (2014). Aldri fred å få? – Rollekonflikter midt i lederlivet. *Sosiologisk tidsskrift*, 22(1), 28-50. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2928-2014-01-03>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Kvale, S. & Flick, U. (2007). *Doing interviews*. SAGE.
- Larsen, L. S. (2020, 10.03). Sykepleiere + ledelse = sant? <https://www.dagensmedisin.no/blogg/sykepleiere-ledelse-sant/131752>
- Lindseth, A. & Norberg, A. (2004). A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scand J Caring Sci*, 18(2), 145-153. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2004.00258.x>
- Løvaas, B. J. (2017). Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I (s. 221-244). Cappelen Damm akademisk.
- Malterud, K. (2002). Kvalitative metoder i medisinsk forskning-forutsetninger, muligheter og begrensninger. *Tidsskriftet Den Norske Legeforening*, 25(122:2468-72). <https://tidsskriftet.no/2002/10/tema-forskningsmetoder/kvalitative-metoder-i-medisinsk-forskning-forutsetninger-muligheter>
- Malterud, K. (2012). Systematic text condensation: A strategy for qualitative analysis. *Scand J Public Health*, 40(8), 795-805. <https://doi.org/10.1177/1403494812465030>
- Malterud, K. (2017). *Kvalitativ metasyntese som forskningsmetode i medisin og helsefag*. Universitetsforl.
- Martinsen, Ø. L., Goveia, I. C., Engetrøen, R., Gjestrud, G. & Velsand, K. (2019). Ledere og lederskap. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utgave. utg., s. 124-151). Gyldendal.
- Meld. St. 7 (2019-2020). *Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023*. H.-o. Omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-7-20192020/id2678667/?ch=1>
- Molven, O. (2017). Juss, etikk og styring. I E. Aadland, Askeland, H. (Red.), *Verdibevist ledelse* (s. 182-207). Cappelen Damm akademisk.
- Nilsson, B. (2007). Gadammers hermeneutikk : noen betraktninger om sentrale dimensjoner innenfor hermeneutikk ut fra en Gadammersk tenkning. *Sykepleien forskning (trykt utg.)*, Nr. 4 (2007), 266-268.
- Nilstun, C. (2021, 7. november 2021). *Lojal*. Store Norske Leksikon. Hentet 6. oktober fra <https://snl.no/lojal>

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *New York, NY*.
- Norsk sykepleierforbund. (u.å-a). *Tillitsvalgtordningen*. <https://www.nsf.no/om-oss/tillitsvalgtordningen>
- Norsk sykepleierforbund. (u.å-b). *Yrkesetiske retningslinjer*. Norsk sykepleierforbud. <https://www.nsf.no/etikk-0/yrkesetiske-retningslinjer>
- NOU 2016:25. (2016). *Organisering og styring av spesialisthelsetjenesten*. H.-o. omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/6db6ac4fbfde49e6bc5f8bd615c6fa1e/no/pdf/s/nou201620160025000dddpdfs.pdf>
- Okkerman, L. & Dankbaar, B. (2022). New roles for the middle manager in the hospital. *International Journal of Healthcare Management, ahead-of-print*(ahead-of-print), 1-8. <https://doi.org/10.1080/20479700.2022.2114735>
- Olsson, H., Sörensen, S. & Bureid, G. (2003). *Forskningsprosessen : kvalitative og kvantitative perspektiver*. Gyldendal akademisk.
- Osterman, P. (2008). *The truth about middle managers : who they are, how they work, why they matter*. Harvard Business Press.
- Parker, K. A. P., Scott., (2022). Josiah Royce. I E. N. Zalta (Red.), *The standford Encyclopedia of Philosophy* (spring 2022. utg.). <https://plato.stanford.edu/archives/spr2022/entries/royce/>
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A Theoretical Model* [Regent University]. <http://www.regent.edu>.
- Reegård, K. & Rogstad, J. (2019). Lojalitet i spill: Eierskap i implementering av et matematikdidaktisk tiltak i Oslo-skolen. *Norsk pedagogisk tidskrift*, 103(4), 201-214. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2987-2019-04-02>
- Royce, J. & McDermott, J. J. (2019). *The Basic Writings of Josiah Royce, Volume II : Logic, Loyalty, and Community*. Fordham University Press.
- Selznick, P., Smith, J.-A. & Smith, J.-H. (1997). *Lederskap*. Tano Aschehoug.
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt : effektivitet og trivsel*. Fagbokforl.
- Staksrud, E., Kolstad, I., Bang, K. J., Bomann-Larsen, L., Fretheim, K., Granaas, R. C., Harpviken, K. B., Haugen, H. Ø., Jakobsen, K. A., Johnsen, R., Lie, M. H., Lile, H. S., Nevøy, A., Nilsen, T. K., Skilbrei, M.-L. & Enebak, V. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. De nasjonale forskningsetiske komiteene.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Thurén, T., Gjestland, D., Gjerpe, K., Blomgren, E. & Thurén, T. (2022). *Vitenskapsteori for nybegynnere* (3. utgave. utg.). Gyldendal.
- Universitetssykehus, O. (2023a, 02.03.2023). *Ledelsen ved Oslo universitetssykehus*. Oslo universitetssykehus
- . Hentet 10.03 fra <https://oslo-universitetssykehus.no/om-oss/ledelsen-ved-oslo-universitetssykehus>
- Universitetssykehus, O. (2023b, 10.03.23). *Om oss*. Oslo Universitetssykehus. Hentet 10.03 fra <https://oslo-universitetssykehus.no/om-oss#mal-og-strategier>
- Valland, T. D. (2015). *Lojalitet og profesjonell standard. En studie av mellomledere i politiet* [Høgskolen i Oslo og Akershus].
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). *Verdibevist ledelse*. Cappelen Damm akademisk.

Vedlegg

Vedlegg 1

NSD sin vurdering

Referansenummer

389648

Vurderingstype

Standard

Dato

19.10.2022

Prosjektittel

Dragkamp mellom horisontal og vertikal lojalitet

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Vigdis Ekeberg

Student

Pernille Gundersen

Prosjektperiode

30.10.2022 - 20.06.2023

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 20.06.2023.

[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. OBSERVASJON AV UTVALGET Vi forutsetter at eventuelle observasjoner gjennomføres på en slik måte at det ikke kommer i konflikt med helsepersonellens taushetsplikt, og at det ikke avsløres taushetsbelagt informasjon om pasienter. Det innebærer at du ikke kan observere behandling av pasienter uten at pasienten samtykker til dette. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet. 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 behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i

datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). 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. 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 eller videosamtale) 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/eller 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

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Det blir ikke kvalitet av utbrente folk»

En studie om mellomlederes opplevelse av lojalitetsskvis

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan mellomledere på sykehus opplever å manøvrere mellom lojaliteten til sine medarbeidere og lojaliteten til ledelsen. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne studien strekker seg utover det å få bekreftet eller avkreftet oppfatningen om at mellomledere står i en lojalitetsskvis. Det har andre gjort før meg. Denne studien vil undersøke ulike former for lojalitet og hvordan lojalitet påvirker arbeidshverdagen til mellomledere på sykehus. Videre vil jeg også se på om mellomlederne er seg bevisste valgene de tar. Dette gjøres ved å undersøke problemstillingen *Hvordan manøvrerer mellomledere på sykehus mellom lojalitet til ledelsen og lojalitet til sine medarbeidere?* Denne problemstillingen vil bli besvart ved hjelp av forskningsspørsmål omhandlende lojalitetsbegrepet, opplevelse av lojalitet og verdier som leder.

Denne undersøkelsen utføres som et ledd i min Mastergrad i Verdibasert ledelse ved VID høyskole.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID er ansvarlig for prosjektet. Øvrig informasjon om kontaktpersoner finnes på side 2 i dette skrivet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta på bakgrunn av din utdanning som sykepleier og din nåværende stilling som mellomleders. At forskningspopulasjonen skal være utdannet sykepleiere er for å etterstrebe en lik faglig tilhørighet og tilknytning. Det er ønskelig at de som er med har arbeidet i førstelinjen på sykehus før de ble mellomledere. Dette er for at de som blir intervjuet har en forståelse av hvordan det er å jobbe «på gulvet» og tidligere hatt en horisontal lojalitet til en tilsvarende gruppe som de nå er ledere for.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, vil jeg foreta et en til en intervju med deg. Det vil ta ca. 60 minutter. Intervjuet vil være semistrukturert og inneholde spørsmål om din forståelse av

lojalitet som begrep, din opplevelse av mellomlederrollen og verdier knyttet til din arbeidshverdag. I tillegg til deltagelse i intervjuet vil du også bli spurt om et endags observasjonsstudie i forkant. Dette er ikke avgjørende for din deltagelse i intervjuet, men et frivillig supplement. Her vil jeg i så fall følge deg en dag forut for intervjuet og observere deg i din lederrolle og bruke dette som utgangspunkt for intervjuet i etterkant. Selve intervjuet vil bli tatt opp på bånd.

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 jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene omtalt i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun meg som student som vil ha tilgang til dine opplysninger.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på en egen

navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 20. juni 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet (lydopptaket fra intervjuet) med dine opplysninger anonymiseres og slettes. Det anonymiserte transkriberte materialet vil beholdes så det kan brukes til evt. senere arbeid, men det vil ikke kunne identifisere deg som informant på noe vis.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Dette er gjort ved at jeg før prosjektets start har sendt prosjektet til vurdering hos NSD (Norsk Senter for Forskningsdata) som har vurdert at behandlingen av data er lovlig.

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 til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- VID ved Pernille Gyland Gundersen (stud.): gundersenpernille@gmail.com
- VID ved Vigdis Ekeberg (veileder): vekeberg@gmail.com
- Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu, nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no

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. Med vennlig hilsen

Vigdis Ekeberg Pernille Gyland Gundersen

(Forsker/veileder) (student) -----

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Dragkamp mellom horisontal og vertikal lojalitet*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ◆ å delta i intervju
- ◆ å delta i observasjonsstudie

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3

Intervjuguide

Innledning

- Tusen takk for at du stiller opp!
- Som tidligere beskrevet så er ikke dette et studie eller et intervju som skal kartlegge «din» lojalitet i organisasjonen, men heller et forsøk på å dykke dypere i hverdagen til mellomledere for å se om lojaliteten hhv. til seg selv, siden medarbeidere og toppledelsen/organisasjonen spiller inn på de valgene de tar. Med andre ord er formålet med intervjuet å finne ut av hvordan mellomledere på sykehus som tidligere har jobbet i førstelinjen nå forholder seg til lojalitetsbegrepet i den stillingen de i dag er i.
- Som beskrevet i formålsbrevet er intervjuet helt anonymt. Allikevel ber jeg som tidligere nevnt om lov til å gjøre opptak av intervjuet. Dette er selvfølgelig datamateriale som behandles riktig i følge personvernloven gjeldende for slike intervjuer og som ikke skal komme på avveie. Lydopptaket som vil kunne identifisere deg blir slettet etter studiets slutt, mens den anonymiserte transkriberingen blir lagret i tilfelle det kan være til nytte i senere arbeider.

Innledende spørsmål

Kan du kort fortelle litt om deg selv og jobben din?

Hvor lenge har du jobbet her?

Hvor lenge jobbet du «på gulvet» før du fikk en mellomlederposisjon?

Hoveddel

1. Hvordan vil du definere begrepet lojalitet og hva assosierer du lojalitet med i din arbeidshverdag? (1)
2. Hva assosierer du med begrepet lojalitetskonflikt? (1)
3. Kan du beskrive noen lojalitetsspørsmål du har opplevd i din jobb som mellomleder?
 - Opplevde du disse lojalitetsspørsmålene som dilemmaer eller konflikter? I så fall hvordan opplevde du det?
 - Hvilke typer lojaliteter har vært i konflikt i disse situasjonene? (1 og 2)

- Kan du kjenne deg igjen i at lojalitet kan gå i forskjellige retninger? Hvis nølende/nei: Lojalitet til deg selv og dine verdier, lojalitet til medarbeidere og lojalitet til ledelsen/organisasjonen?
- 4. I situasjoner hvor du står ovenfor et lojalitetsspørsmål, hvilke tanker gjør du deg? (2)
 - I hvilke situasjoner føler du deg som operativ representant for toppledelsen og i hvilke situasjoner føler du deg som representant for medarbeiderne dine?
 - Ser du selv et mønster i disse opplevelsene av egen ledelse?
 - Hvordan påvirker slike lojalitetsspørsmål deg?
- 5. Hvilke verdier er viktig for deg som leder og hvilke verdier er viktig for deg som privatperson? (3)
- 6. Hvordan spiller dine verdier som person og som leder inn i de lojalitetsspørsmålene du opplever? Er det en konflikt i verdiene du har som leder og de verdiene du har som privatperson? (3)
- 7. Hvis jeg ikke har fått svar på dette i innledningen: Hvor ser du for deg at du er om 5 og 10 år? Følg opp med ja/nei spørsmål om man ønsker seg videre oppover. Har du formell lederkompetanse? (2)
- 8. Hvordan ser du for deg at tyngdepunktet for lojalitet må ligge for å avansere i jobben du har i dag?

Avslutning

- Hvis du skulle trekke ut tre ting som du mener er det viktigste vi har snakket om, hva ville det vært?
- Er det noe mer du vil si eller legge til?
- Kan jeg kontakte deg igjen hvis det blir aktuelt eller hvis det er noe jeg trenger å få klarhet i?
- Tusen takk for at du stilte opp!