

MASTEROPPGAVE

Emnekode:
MKL 310

Navn:
Kåre Rønnes og Eva Mari Sæther

Balanskunstnere - en kvalitativ analyse av
mellomlederes arbeidshverdag i kommunehelsetjenesten.

Dato: 29.08.2022

Totalt antall sider: 117

Sammendrag

Vår masteroppgave setter søkelyset på mellomledere i kommunale helsetjenester og deres opplevelser knyttet til å stå i mange ulike krav og forventninger i arbeidshverdagen.

Formålet med oppgaven er å få økt kunnskap om utfordringer mellomledere møter i arbeidshverdagen og få en forståelse av hva de mener er viktig å prioritere i sin utøvelse av ledelse. Oppgavens problemstilling er:

“Hvordan opplever mellomledere i kommunehelsetjenesten egen arbeidshverdag og hvordan utøver de ledelse?”.

Vi har brukt en kvalitativ tilnærming i studiet og har gjennomført fire dybdeintervju av mellomledere i ulike kommunale helsetjenester innen fagområdene psykisk helse, rus og psykisk utviklingshemming. Mellomlederne arbeider i to ulike kommuner i Trøndelag fylke.

Vi fant i vår studie at mellomlederrollen i kommunale helsetjenester er krevende og komplekse. Mellomledere har et stort spenn i ansvarsområder og har begrensede muligheter for å kunne innfri alle krav og forventninger som stilles til dem. Til tross for dette fant vi at mellomlederne trives godt i arbeidshverdagen.

Abstract

Our master's thesis focuses on middle managers in municipal health services and their experiences related to meeting many different demands and expectations in everyday working life.

The purpose of the assignment is to gain increased knowledge about the challenges middle managers face in their everyday work and to gain an understanding of what they believe is important to prioritize in their exercise of management. The task's problem is:

"How do middle managers in the municipal health service experience their own working day and how do they exercise leadership?".

We have used a qualitative approach in the study and have conducted four in-depth interviews of middle managers in various municipal health services in the fields of mental health, substance abuse and mental retardation. The middle managers work in two different municipalities in Trøndelag county.

We found in our study that the middle management role in municipal health services is demanding and complex. Middle managers have a wide range of responsibilities and have limited opportunities to meet all the demands and expectations placed on them. Despite this, we found that the middle managers enjoy their everyday working life.

1.0 Innledning	6
1.1 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.2 Bakteppe for problemstilling	7
1.3 Oppgavens oppbygging	9
2.0 Teori	10
2.1 Perspektiver på ledelse og lederskap	11
2.1.1 Bolman og Deal sine fortolkningsrammer	11
2.2 Det norske arbeidsliv	13
2.2.1 New Public Management	13
2.2.2 Den norske samarbeidsmodellen	15
2.3 Mellomlederrollen og kunnskapsledelse	16
2.3.1 Kunnskap og kunnskapsarbeid	17
2.3.2 Taus kunnskap	19
2.3.3 Krav-kontroll-støtte	21
2.4 Nærledelse	21
2.4.1 Tillit	23
2.4.2 Dialog	24
2.5 Oppsummering	25
3.0 Metode	26
3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	26
3.1.1 Valg av forskningsdesign og metode	27
3.1.2 Valg av datainnsamlingsmetode: kvalitativt forskningsintervju	28
3.2 Utvalg og gjennomføring	29
3.2.1 Utvalg og rekruttering av informanter	29
3.2.2 Gjennomføring av datainnsamlingsprosessen	30
3.3 Etterarbeid og analyse av datamaterialet	32
3.3.1 Transkribering	32
3.3.2 Analyse: koding og kategorisering av datamaterialet	32
3.4 Etske betraktninger	34
3.5 Forskningskvalitet	35
3.6 Bruk av sitater og begrepsavklaringer	36
4.0 Analyse: Mellomledernes opplevelse av forventninger som stilles til rollen	37
4.1 Mellomledernes opplevelse av forventninger som stilles til rollen.	38
4.1.1 Forventninger fra arbeidsgiver	39
4.1.2 Forventninger fra arbeidstakerne	45
5.0 Analyse: Ledelsespraksis	50
5.1 Arbeidstakerne i fokus	50
5.1.1 Dialog med arbeidstakerne	50

5.1.2	Motivasjonsfaktorer	55
5.1.3	Medvirkning	58
5.2	Nedtoning av kontroll	60
5.3	Mellomledernes bruk av intuisjon	65
6.0	Analyse: Mellomledernes dilemmaer i arbeidshverdagen - en øvelse i balansekunst	68
6.1	Tilstedeværende og tilgjengelige mellomledere	68
6.2	Skvisen mellom ulike gjøremål - sjonglering av mange arbeidsoppgaver	70
6.3	Sjonglørerne - uten rom for å reflektere over egen praksis	76
7.0	Diskusjon av funn med utgangspunkt i det teoretisk rammeverket	80
7.1	Forventninger fra arbeidsgiver	80
7.1.1	Helhetlig lederperspektiv	80
7.1.2	Forventninger til tjenesteytingen	81
7.1.3	Arbeidsgivers forventning til utøvelse av nærledelse	82
7.2	Forventninger fra arbeidstakerne	83
7.2.1	Tilstedeværelse og tilgjengelighet	83
7.2.2	Forventninger om medvirkning og involvering	84
7.2.3	Forventninger fra arbeidstakerne om nærledelse	84
7.3	Ledelsespraksis	85
7.3.1	Arbeidstakerne i fokus	86
7.3.2	Nedtoning av kontroll	90
7.3.3	Mellomlederens bruk av intuisjon	93
7.4	Mellomledernes dilemma	95
7.4.1	Tilstedeværende og tilgjengelige mellomledere	95
7.4.2	Skvisen mellom ulike gjøremål	98
7.4.3	Ensomhet i mellomlederrollen	101
8.0	Oppsummering	104
8.1	Refleksjon over egen læring	106
9.0	Litteratur	107
Vedlegg		112
Vedlegg 1	Intervjuguide	112
Vedlegg 2	Samtykkeskjema	114
Vedlegg 3	Godkjenning NSD	116

1.0 Innledning

Norge er et av verdens rikeste land og blant de landene som bruker mest ressurser til helsetjenester i forhold til folketallet. Helsesektoren i Norge står likevel overfor store utfordringer som følge av en eldre befolkning samt at vi vet at psykiske lidelser og ruslidelser står for en stor del av helsetapet i befolkningen (Reneflot et al., 2018). I denne sammenheng har det i offentlige virksomheter vært behov for å tematisere behovet for bærekraftige tjenester, da erkjennelsen om at økningen knyttet til behov for helsetjenester ikke samsvarer med tilgangen på nye ressurser. Bærekraftige kommunale helsetjenester sees i sammenheng med et større forebygging- og egenmestrings perspektiv enn tidligere, noe som har ført til behov for å tenke nytt om tjenesteyting og organisering. En rekke kommuner har innført et mellomledernivå i helsetjenestene for å sikre god personaloppfølging som vil lette iverksettelsen av tiltak som bidrar til bærekraftige tjenester.

Temaet for denne masteroppgaven er hvordan mellomledere i kommunale helsesektorer opplever arbeidshverdagen med utgangspunkt i utfordringene de står overfor og hvordan de håndterer disse. Krav og forventninger knyttet til budsjett disiplin og tjenesteutvikling samt erkjennelsen om at arbeidstakerne er organisasjonens viktigste ressurs, er alle viktige hensyn mellomledere i kommunale helsetjenester må ivareta i arbeidshverdagen.

I en mellomlederrolle kan man oppleve følelsen av å være i en skvis mellom ledernivået over og arbeidstakere man selv leder. Noen beskriver mellomlederrollen som å være *“dritten i midten”* eller *“mellom barken og veden”*, utsagn som gjerne peker i retning av utfordringer ved å være den som skal innfri krav og forventninger fra ledelsen, samtidig som arbeidstakerne har forventninger til at man tar unna for urimelig press, slik at de får ro til å utføre oppgavene sine.

Det å daglig stå i vanskelige prioriteringer mellom de mange oppgavene og behovene betegnes av mellomlederne i studien som en balansekunst. Lederskap er komplekst og krever smidighet. Med nærhet til utøvende arbeidstakere og til fagområdet er mellomlederen et viktig ledd i virksomheten og Hope (2015) beskriver at mellomledere har en nøkkelposisjon i organisasjonen med en sentral strategisk funksjon.

Med store forventninger knyttet til lederskap var vi nysgjerrige på hvordan mellomledere i kommunale helsetjenester opplever sin arbeidshverdag og hvordan de i praksis løser sine lederoppgaver for å sikre kvaliteten på tjenestene. Vi ville høre deres historier og øke vår forståelse sett ut fra deres perspektiver på mellomlederrollen i en kommunal helsetjeneste.

1.1 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

For å få økt kunnskap om arbeidshverdagen til mellomlederes i kommunehelsetjenesten og deres ledelsespraksis har vi valgt følgende problemstilling:

“Hvordan opplever mellomledere i kommunehelsetjenesten egen arbeidshverdag og hvordan utøver de ledelse?”

For å utforske problemstillingen har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål som sammen skal bidra til å belyse hvordan mellomlederne opplever arbeidshverdagen, hvilke oppgaver og utfordringer de står ovenfor, samt hvilken innvirkning dette har på deres utøvelse av lederrollen. Dette ledet til følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke krav og forventninger opplever mellomlederne at det stilles til rollen?
- Hvordan utøves ledelse med bakgrunn i de krav og forventninger som stilles til mellomlederrollen?
- Hvilke utfordringer opplever mellomlederne at de har i arbeidshverdagen?

1.2 Bakteppe for problemstilling

Vårt forskningsprosjekt har utgangspunkt i offentlig sektor, nærmere bestemt, den kommunale helsetjenesten. Helsesektoren i Norge har i senere år vært gjenstand for en rekke endringer som blant annet innføring av ulike former for markedsorienterte styringsmekanismer. Styringsformene, som gjerne betegnes som New Public Management (NPM) omfatter budsjett- og styringsreformer og økt fokus på brukerorientering (Fallan & Pettersen, 2016). Målsettingen er å øke effektiviteten og produktivitet i offentlig tjenesteproduksjon.

NPM hadde sitt inntog innen offentlig sektor på 1980-tallet, og er et samlebegrep for reformer og endringer rundt tenkningen om hvordan offentlig sektor skulle styres, med et sterkt fokus på effektivitet og resultatorientert målstyring. (Levin et.al., 2018). Dagens kommunale helsetjenester oppfordres til budsjett disiplin og målkrav om å levere gode helsetjenester samtidig som at det åpnes for frihet i tilnærming til å nå disse målene.

Meyer og Norman (2019) tar et oppgjør med bruken av markedsøkonomiske styringsverktøy og begrep innen offentlig sektor. Offentlige etater er ikke etablert med tanke på å konkurrere, for å oppnå økonomisk gevinst eller hegne om den kompetansen de bygger opp. Kommunale helsetjenester er der for å utføre oppgaver for innbyggerne slik at en får mest mulig igjen for innsatsen, og at erfaringen og kunnskap er tilgjengelig og deles fritt med andre. Meyer og Norman (2019) hevder at den offentlige sektor er i behov for et annet begrepsapparat og helt andre styringsverktøy enn de du finner i privat sektor. NPM skiller seg fra demokratifokuset som kobles til den norske samhandlingsmodellen ved at drivkraften og målsettingen bak medvirkning er effektivitet og ikke autonomi og demokrati (Trygstad, 2004). Med sitt fokus på styring, rapportering og kontroll representerer NPM et brudd med den norske samarbeidsmodellene som viser til viktigheten av involvering og medvirkning, samt dialog og tillit mellom partene.

Den norske samarbeidsmodellen har vokst fram gjennom de siste hundre år og er et resultat av såvel ideologiske motsetninger som samarbeid (Bungum et. al., 2015; Hernes, 2006). Modellen er et resultat av politiske kamper og kompromisser, og er synliggjort gjennom lov- og avtaleverk, ulike institusjonelle ordninger, og gjennom formelle og uformelle samhandlingsstrukturer på både virksomhets- og samfunnsnivå (Bungum et. al., 2015). Et av kjennetegnene ved modellen er et velorganisert arbeidsliv med jevnbyrdighet i makten mellom partene og der premisset er at aktørene samarbeider ut fra felles interesser (Klev & Vie, 2014). Den norske samarbeidsmodellen har oppstått som følge av forhandlinger og kamp og Dølvik et.al. (2014) viser til at det har utviklet seg et samspill i spenningsfeltet mellom samarbeid og konflikt, og der motsetningene både er legitime og naturlige.

Den norske samarbeidsmodellen er også viet internasjonal oppmerksomhet på grunn av det norske arbeidsliv sine konkurransefortrinn (Bungum et. al., 2015). I tillegg til et sentralt forhandlingssystem som medfører koordinerte lønnsoppgjør og en lønnsstruktur med

forholdsvis små inntektsforskjeller kjennetegnes modellen gjennom samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte i utviklings- og endringsarbeid. Dette er med på å øke innovasjonsgraden i norske virksomheter (Klev & Levin, 2021).

Kommunene i Norge er selvstendig politisk styrte organer som selv utformer en lokal politikk og foretar prioriteringer tilpasset lokalsamfunnet. Kommunenes innbyggere gir de folkevalgte mandat til å kunne ta avgjørelser på sine vegne og kommuneledelsen må ta hensyn til hva innbyggerne mener om tjenestene kommunen tilbyr og hvordan midler skal prioriteres. Det er et klart mål at den enkelte kommune skal kunne organisere og styre virksomheten ut fra de samme lokale forhold og ulike behov hos befolkningen. Utgangspunktet for helsesektoren er at den enkelte kommune selv bestemmer hvilke folkevalgte organer som opprettes, og hvordan tjenestene organiseres. Dette betyr at kommunen, til enhver tid, selv kan bestemme hva den skal tilby av tjenester og hvordan den skal organisere tjenestetilbudet ut fra lokale forhold og behov, såfremt dette er i tråd med de lovmessige kravene kommunene er underlagt.

Tjenesteytingen i helsesektoren er regulert av Helse- og omsorgstjenesteloven (2011), der de ulike avdelingene skal sikre kvalitet og likeverdighet i tjenestene gjennom å forebygge, behandle og tilrettelegge for mestring av sykdom, skade, lidelse og nedsatt funksjonsevne. Målsettingen er å fremme sosial trygghet, bedre levevilkårene for vanskeligstilte, bidra til likeverd og likestilling og forebygge sosiale problemer slik at den enkelte får mulighet til å leve og bo selvstendig og til å ha en aktiv og meningsfylt tilværelse i fellesskap med andre. I tillegg til lovverket er tjenestene regulert gjennom ulike nasjonale veiledere for tjenesteyting i kommunene.

1.3 Oppgavens oppbygging

I det påfølgende kapittelet vil vi gi en teoretisk innføring i de emnene som vi finner relevant ut fra vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Deretter gjør vi i kapittel 3 rede for de metodiske valgene vi har tatt for å innhente og behandle empirisk dokumentasjon. Metodekapittelet danner grunnlag for våre analyser av funn i kapitlene 4-6. I kapittel 7 vil vi med utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål drøfte våre empiriske funn opp mot presentert teori og litteratur. Oppgaven avsluttes med et oppsummeringskapittel.

2.0 Teori

Vår problemstilling er rettet mot mellomledere arbeidshverdag og hvordan de utøver ledelse for å innfri krav og forventninger. Dette innebærer at det er relevant å utdype perspektiver på ledelse. Med bakgrunn i at fenomenet ledelse studeres i en norsk arbeidslivs-kontekst er det relevant å ta utgangspunkt i hva som kjennetegner den norske arbeidsliv, og det som omtales som den norske samarbeidsmodellen. Som det fremgår av innledning er New Public Management (NMP) en fellesbetegnelse for prinsipper og metoder for organisering og styring av offentlig sektor som står sentralt i det norske arbeidsliv, og i helsevesenet spesielt (Meyer & Norman, 2019). Av den grunn har vi valgt å utdype hva som ligger i NMP og hvordan den kan sies å utfordre det som betegnes som den norske samarbeidsmodellen. Her er det sentrale å få frem spenningsforholdet mellom involvering og kontroll.

Vi vil presentere ulike teoretiske perspektiver som vi mener er relevant for vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Kapittelet gir et teoretisk rammeverk for å senere utforske hvordan ledelse kan forstås og praktiseres, og som vi senere i oppgaven vil benytte i gjennomgangen av vår empiri og diskusjonen av denne.

Våre forskningsspørsmål omhandler hvilke krav og forventninger mellomledere i den kommunale helsetjenesten opplever at det stilles til dem, hvordan de utøver sin ledelsespraksis og om hvilke utfordringer de møter i arbeidet. Vi vil ta for oss begreper og perspektiver knyttet til ledelse og lederskap, før vi ser på ulike perspektiver knyttet til hvordan en med ulike blikk kan se og forstå organisasjoner. Videre vil vi, for å kunne forstå de rammer som mellomledere innen kommunale helsetjenester opererer innenfor, presentere teori knyttet til det norske arbeidslivet og med et særskilt fokus på den norske samarbeidsmodellen og NPM.

Etter å ha presentert teori knyttet til mellomlederrollen vil vi presentere litteratur som omhandler kunnskapsbegrepet og ledelse av kunnskapsarbeidere, samt utøvelse av taus kunnskap fra et mellomlederperspektiv. Med bakgrunn i vår problemstilling og våre forskningsspørsmål avsluttes teoridelen knyttet til mellomlederrollen med en kort gjennomgang av teori knyttet til krav og arbeidssituasjon. Bolman og Deal (2018) viser til at det finnes en omfattende mengde arbeid om HR-ledelse, eksempelvis relasjonell ledelse,

tillitsbasert ledelse med mer. Som en forenkling velger vi å omtale de ulike ledelsesperspektivene innen HR-ledelse som nærledelse. Vi viser til litteratur knyttet til det å lede et sett av ulike arbeidstakere med et særlig blikk på relasjoner til og myndiggjøring av arbeidstakerne, samt etablering av tillit og god dialog mellom dem og sine ledere.

2.1 Perspektiver på ledelse og lederskap

En vanlig måte å omtale hva ledelse innebærer er at ledelse er å oppnå resultater gjennom andre (Spurkeland, 2020). Dette er ingen definisjon, men en beskrivelse av hva som er oppgaven til en leder. Det finnes mange definisjoner på ledelse og lederskap. Tor Hernes definerer ledelse som *“en direkte form for innramming av meningsskaping og består av den enkeltes leders evne til å skape mening gjennom samhandling og tilslutning til narrativet”* (Hernes, T. 2016, s. 60). Tor Hernes (2016) utdyper sin definisjon ved å påpeke at ledelse betraktes å være det som utøves når vedkommende benytter ulike former for verktøy og midler med det mål å påvirke meningsskaping. På den andre siden har lederskap også med vedkommendes personlig egenskaper å gjøre, som for eksempel evnen til å kunne lytte og kommunisere, løse konflikter og skape tillit i organisasjonen.

2.1.1 Bolman og Deal sine fortolkningsrammer

Organisasjoner er gjerne vanskelige å forstå og lede fordi de er så komplekse. Å være leder innenfor en slik organisasjon innebærer å stå i en uklar hverdag som handler om vanskelige veivalg, motstridende interesser og press. For å forstå hva du står overfor og videre hva du kan gjøre med det kan bruken av fortolkningsramme være nyttig. Bolman og Deal (2018, s. 38) viser til at *“en fortolkningsramme er en mental modell - et sett av ideer eller antakelser, som du bærer med deg i hodet som hjelp til å forstå og finne fram i et bestemt terreng”*.

Bolman og Deal (2018) beskriver lederskap gjennom 4 ulike fortolkningsrammer: den strukturelle rammen, HR rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. Vi vil i vår oppgave rette fokus på hvilke oppgaver og forventninger som ligger til mellomlederrollen, samt hvordan ledelse utøves. Som beskrevet over foretar vi en avgrensing ved å se særskilt på den strukturelle rammen og Human Resource (HR) -rammen da disse inneholder elementer som er sammenlignbare med viktige elementer innen NPM og den norske samarbeidsmodellen.

Den strukturelle rammen

Innenfor denne rammen beskrives lederen som sosial arkitekt som leder an og definerer hvordan det daglige arbeidet skal utføres. Den strukturelle rammen tar for seg hvordan arbeidet i virksomheten organiseres, med fokus på hvem og hva som skal gjøres i tillegg hvordan kommunikasjonen skal gå. Kort sagt: hvordan organisere og strukturere arbeidstakerne (i grupper og team) med det mål å oppnå best mulig resultat for virksomheten. Tor Hernes (2016) beskriver rammen som en viktig del av ledelse fordi den beskriver hvordan leder kan gi og kommunisere frihet under ansvar og tillit til arbeidstakerne. Dette kan eksempelvis skje gjennom delegering av oppgaver eller gjennom ulike grader av involvering og inkludering av arbeidstakerne. Den strukturelle rammen retter fokus mot samarbeid og samhandling og de historiene som driver fram meningsskaping. Eksempelvis vil en leder som legger vekt på, og legger til rette for, at arbeidstakerne involveres i beslutningsprosessene kunne oppnå en helt annen tilslutning enn en leder som velger å ta egne beslutninger, eventuelt involvere en begrenset gruppe arbeidstakere. Omfanget av samarbeid med eksterne aktører er også med på å sette de strukturelle rammene innen virksomheten, gjennom å lytte til og samhandle med ulike samarbeidspartnere.

HR-rammen

HR-rammen tar for seg de mer personlige sidene hos ledere og hvordan en forholder seg til sine medarbeidere. Under denne rammen er arbeidstakernes særskilte, personlige behov løftet fram, og der leder har mulighet til å legge forholdene til rette slik at den enkelte vil kunne oppleve mestring, være dyktig og føle seg verdsatt. HR-rammen beskriver hvordan en kan berede organisasjonen slik at arbeidstakernes behov tilfredsstilles, forbedrer HR-ledelse internt og etablerer en positiv, optimistisk dynamikk mellom arbeidstakerne. Tor Hernes (2016) viser til at leder gjennom empati kan få tak i de enkelte arbeidstakeres opplevelse av narrativet og vise følsomhet i forhold til de ulike opplevelsene.

Et av hovedpoengene hos Bolman og Deal (2018) sin HR-ramme er at organisasjonen er til for å tilfredsstille arbeidstakernes behov, og ikke omvendt. De står likevel i et gjensidig avhengighetsforhold der arbeidstakerne har behov knyttet til lønn, karriere og framtidsutsikter, og hvor organisasjonen har behov for ideene, energien og talentene til arbeidstakerne. Når organisasjonen og arbeidstakerne ikke er tilpasset hverandre vil partene lide. Eksempelvis vil den arbeidstakere oppleve å bli utnyttet, eller selv forsøke å utnytte

virksomheten. Irgens og Wennes (2014) skriver at kunnskapsarbeideren opplever motivasjon gjennom arbeidet når det gis mulighet for personlig vekst og selvstendighet (autonomi). Videre setter han/hun stor pris å kunne arbeide under dynamiske og fleksible forhold. De vil videre ha betingelser og tilgang på ressurser som gjør at en når sine mål. Ofte opptrer kunnskapsarbeidere i selvstyrte og selvgående grupper, gjerne grupper som en selv har initiert og de tar gjerne ansvar for gjennomførelsen av arbeidet (prosess og måloppnåelse). Dette gir stor autonomi og ansvar for den enkelte (Irgens & Wennes, 2014).

Bolman og Deal (2018) er opptatt av hvordan det er mulig å kombinere de ulike metaforene og fortolkningsrammene. De viser til at en leder må kunne forstå og forholde seg til de ulike “virkelighetene” som i det daglige gir grunnlag for konflikter og misforståelser når arbeidstakerne tolker og opptrer ut fra sine ulike perspektiver.

2.2 Det norske arbeidsliv

2.2.1 New Public Management

NPM har som mål å øke effektiviteten i offentlig sektor gjennom å innføre kjente modeller fra det private næringslivet. NPM utfordrer den etablerte kulturen i offentlig sektor gjennom dens antakelser, normer og verdier for ledelse (Meyer & Norman, 2019). NPM har et stort fokus på kontroll- og målstyring gjennom at resultater skal måles, vurderes og rapporteres. NPM kan sies å representere et brudd med den norske samarbeidsmodellen (Irgens, 2016). Et slikt instrumentelt perspektiv i offentlig sektor bidrar til å skape tydelige styringslinjer (Irgens, 2016).

NPM representerer et “top-down” - og et hierarkisk styringsprinsipp, gjerne begrunnet i et politisk vedtak med klare krav knyttet til resultatmål. Samtidig har man på den andre siden et “bottom-up”-prinsipp som representerer et perspektiv som i større grad er kulturelt betinget med fokus på det mellommenneskelige. Her vil ledelse i større grad omhandle samhandling med de ansatte og med en nedtoning av og minimale krav knyttet til rapportering (Irgens, 2016).

Selv om den nordiske versjonen av NPM er midlere i form (Westeren, 2015) representerer den en vesentlig endring fra tradisjonelle mål og styring av virkemidler til markedsorientering. Westeren (2015) viser til at NPM bygger på to hovedargumenter, et

økonomisk argument og et knyttet til tiltak innen organisasjon og ledelse. Det økonomiske argumentet hviler på modellen knyttet til frie konkurransemarked som blant annet medførte en innføring av bestiller/utførermodellen. Andre momenter som kan knyttes til det økonomiske argumentet er frie brukervalg og betaling for offentlige tjenester (Westeren 2015).

Offentlig sektor hadde i utgangspunktet en klar hierarkisk organisasjon og ledelsesstruktur, men med NPM ble det i større grad endringer med fokus på flatere struktur og mer entreprenørorientert ledelse, hvor hovedfokuset er nyskaping og desentralisering (Dunleavy, P. et. al., 2006). Flere viser til at viktigste målene ved NPM og måten disse ble forsøkt oppnådd på har fungert dårlig med det resultat at det oppstår utfordringer både når det gjelder resultatene og styringen endingene.(Dunleavy, P. et. al., 2006; Westernen, 2015).

Ubøe (2016) mener at målstyring er en ledelsesform som passet for det gamle industrisamfunnet, og derav ikke er effektivt i dagens moderne informasjonssamfunn. Samtidig hevder han at trangen til kontroll i offentlig sektor aldri har vært større enn nå og at et en ser det i alle offentlige etater. Fokuset på resultatkrav og kvalitetssikring medfører at en overser at målstyring og kontroll gir tidstyveri og konkurranse, mens samarbeid og effektivitet ville gitt bedre uttelling (Meyer & Norman, 2019; Ubøe, 2016). Ubøe (2016) hevder videre at målstyring og resultatkrav ikke passer eller er forenlig med å lede kunnskapsmedarbeidere. Han er av den oppfatning at målstyring koster samfunnet milliarder og at en i stedet for å detaljstyre arbeidstakere er det viktig å jobbe med å gi kunnskapsmedarbeidere ansvar og tillit.

Internasjonale studier viser at kunnskapsmedarbeidere generelt bruker over 50 prosent av arbeidstiden sin på administrasjon (Ubøe, 2016). Ubøe (2016) mener at tallene gjenspeiler virkeligheten for de fleste offentlige arbeidstakere her i landet. Vågeng-utvalgets rapport (Vågeng, 2015) underbygger Ubøes påstanden og viser til ett av fire årsverk i Nav går til administrasjon og rapportskrivning. Utvalget foreslo derfor å flytte makt nedover i systemet, med mindre detaljstyring ovenfra. Ubøe (2016) mener at målstyring medfører at samfunnet stopper opp og at det gir et stort effektivitetstap fordi arbeidstakerne konkurrerer seg imellom i stedet for å bidra med sine fortrinn.

Ved å gå bort fra detaljstyring og i stedet gi arbeidstakerne økt tillit og økt ansvar vil en kunne oppnå høyere effektivitet og økt produksjon samtidig som en hever kvaliteten på tjenestene (Wig, 2018). Bjarne Berg Wig (2018) viser til at kompetansen sitter i virksomheten og hos arbeidstakerne og at det er de som vet hvor skoen trykker. Vektlegging av verdiskapning framfor målstyring vil virke veldig motiverende for medarbeiderne gjennom at deres yrkesstolthet ivaretas slik at de anspores til å øse av sin kreativitet. Han viser til at mennesker er skapt for å gjøre en god jobb og at det offentlige heller bør fremme en forbedringskultur i stedet for en kultur tuftet på mål- og detaljstyring (Wig, 2018).

2.2.2 Den norske samarbeidsmodellen

Samarbeidsforsøkene på 1960-tallet og som var initiert av Einar Thorsrud (Bungum et. al., 2015; Rennemo, 2006; Sørhaug, 1996) hadde en avgjørende betydning for utviklingen av den norske samarbeidsmodellen og forståelsen av begreper som medvirkning, arbeidsmiljø, bedriftsdemokrati. Forsøkene og Thorsruds forskning fikk direkte konsekvenser for utviklingen av lov- og avtaleverk og medvirkning på organisasjonsforståelsen i det norske arbeidslivet. Den har også bidratt til å utvikle nye former for arbeidsetikk, særlig knyttet til makt og tillit (Sørhaug, 1996). Tillit er et sentralt begrep for å kunne forstå den norske modellen. Tilliten mellom partene i arbeidslivet er en grunnleggende faktor, og er avgjørende for å kunne skape ikke-hierarkiske virksomheter. Gjensidig tillit gjør detaljerte jobbspesifikasjoner og kontrolltiltak overflødige og gir i stedet muligheter for en kobling mellom kompetanse, fag, utvikling og ansvar (Levin et. al., 2018). Redusert behov for kontroll og administrasjon bidrar til å gjør økonomien og arbeidslivet mer effektivt, og gir konkurransemessige fordeler både lokale virksomheter og norsk økonomi (Bungum et. al., 2015).

Bungum et. al. (2015) viser til de det norske arbeidslivet kjennetegnes gjennom det de benevner som *konfliktferdighet* som innebærer at en er i stand til å opprettholde et samarbeid selv om partene er i en konflikt. Noe som igjen har medført at den er en relativ lav forekomst av arbeidskonflikter i det norske arbeidslivet (Levin et. al., 2018). Et annet kjennetegn er at ledelse utøves i samhandling med arbeidstakere i forskjellige posisjoner og at ledelsens bruk av makt skjer på en rasjonell og diskrete måte (Bungum et. al., 2015). Bungum et. al. (2015) viser til at dette komme til uttrykk gjennom det som omtales som *ansvarskompetanse* hvor arbeidstakerne medvirker i ulike beslutningsprosesser, deres autonomi i arbeidshverdagen og

at de tar et helhetlig ansvar for egen virksomhet. Levin et. al. (2018) viser til at en slik ansvarskompetanse er avgjørende for gjennomføringen av innovasjons- og utviklingsprosesser i en organisasjon.

Den norske samhandlingsmodellen omhandler ulike prinsipper for ledelse. Levin et. al. (2018) viser til at flere sentrale elementer må være på plass for å kunne realisere modellen i praksis. Dette innebærer at ledelse i en norsk kontekst, tuftet på samarbeid, må tilfredsstillende ulike forventninger og krav, både når det gjelder atferd og gjennomføring av prosesser. Dette innbefatter gjensidig tillit, forventninger knyttet til selvstendighet og autonomien grunnleggende aksept for fagforeninger og deres eksistens, håndtering av konflikt og samarbeid i en sameksistens, en direkte kommunikasjon, samt en felles opptreden, Den norske samarbeidsmodellen baserer seg på et demokratisk ledelsesideal hvor målet er at arbeidstakerne både skal delta og ha innflytelse og der leders autonomi og styringsrett er begrenset gjennom arbeidstakerne sine individuelle og kollektive rettigheter. Bungum et. al. (2015) viser til at den korte avstanden mellom arbeidstaker og leder, samt den flate strukturen som innebærer få organisatoriske nivåer, kjennetegner det norske arbeidslivet og at skandinavisk og få organisatoriske nivåer er en forutsetning for hverandre. Fra et ledelsesperspektiv er samarbeid, involvering og medvirkning sentrale begreper i den norske samarbeidsmodellen (Levin et. al, 2018). Levin et. al. (2018) viser videre til at modellens styrke ligger i at den både skaper engasjement og tillit som er en nødvendighet for utvikling og innovasjon, og at dette må hvile på de demokratiske prinsippene som modellen representerer.

2.3 Mellomlederrollen og kunnskapsledelse

Det har i senere år vært en stor økning i antall ledere i offentlig sektor, spesielt mellomledere (Arnulf, 2020). Flere hevder at mellomledere fyller en viktig rolle i organisasjoner, både fordi de representerer organisasjonens kontinuitet og hukommelse, samt rår over verktøyene, metodene og løsningene (Eriksson-Zetterquist, et. al., 2015). Nonaka og Takeuchi (1995) viser i sin "Middle-up-down" -modell en organisasjonsmodell hvordan betydningen mellomleder har for kunnskap innad i en virksomhet. "Middle" representerer mellomledernes posisjon, en posisjon som er mellom toppledelsen og de ansatte i en organisasjon. "Up" refererer til ledelsen på nivået over, mens "down" viser til det tette samarbeidet med arbeidstakerne. Arbeidstakerne fyller rollen som eksperter i virksomheten og løser oppgavene

som skal håndteres. Mellomlederne på sin side har en sentral rolle i midten for å sikre et helhetlig overblikk, samt tolke omgivelsene. Mellomlederne tar i bruk kunnskapen som arbeidstakerne innehar, bearbeider og tolker signalene fra omgivelsene og overleverer verdifull kunnskap videre til ledelse (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.3.1 Kunnskap og kunnskapsarbeid

Det eksisterer et stort mangfold av teorier som tar for seg kunnskapsbegrepet og ulike kunnskapsprosesser, og vi har foretatt et utvalg teori som vi vurderer som relevant i forhold til vår problemstilling. Vi har valgt å fordype oss i begrepene kunnskapsarbeid og taus kunnskap, med et særskilt fokus på ledelse som fokuserer på viktigheten av relasjon og tillit.

Interessen for kunnskap har eksistert i århundrer, og filosofer og kritiske tenkere har beskjeftiget seg med spørsmål om hva kunnskap er og om den eventuelt kan identifiseres, deles, utvikles og lagres (Irgens & Wennes, 2014). Aristoteles delte kunnskap inn i tre ulike kategorier. Tekne som viser til en praktisk kunnskap, beskrives som oppgaveorientert og håndverksmessige ferdigheter. Denne form for kunnskap er gjerne sterkt integrert i personer og vil kunne være vanskeligere å vise frem og lære bort. Gotvassli (2020) omtaler dette som en type av taus kunnskap, som vi skal se nærmere på senere i kapittelet. Den andre kategorien, episteme viser til vitenskapelig og teoretisk kunnskap slik vi kjenner den i den samfunnsvitenskapelige tradisjon og i naturvitenskapen. Denne form for kunnskap er tydelig og gjerne nedskrevet, slik at den kan overføres gjennom formidling. Den siste kategorien benevnes som fronesis, gjerne beskrevet som en praktisk klokskap som handler om utøvelse av skjønn i sammensatte eller komplekse situasjoner (Gotvassli, 2020; Irgens & Wennes, 2014).

Gustavsson (2000) viser til at en slik praktisk klokskap kan komme til uttrykk gjennom håndtering av enkeltstående hendelser og ikke prinsipper, ved å møte særskilte situasjoner med fantasi, kreativitet og lydhørhet, ved å bruke kloke bedømmelser når en foretar valg, samt at følelser og fornuft ikke nødvendigvis skal forstås som motsetninger. Gotvassli (2020) knytter skjønnsutøvelse til taus kunnskap, improvisasjon og intuisjon. Irgens og Wennes (2014) viser til at ekspertens situasjonsforståelse kan komme så raskt og intuitivt at den er en del av selve handlingen, samt at den ikke nødvendigvis er bevisst.

Descartes videreførte kunnskapssynet gjennom å hevde at man kan få sann og vitenskapelig viten (epistemisk kunnskap) ved hjelp av tenking og kontrollert logisk metodikk (Irgens & Wennes, 2014). Vico (1668-1744, gjengitt i Irgens & Wennes, 2014) argumenterte for at Descartes i for liten grad la vekt på fronesis, den praktiske og folkelige kunnskapen som Vico omtalte som poetisk klokskap. Diskusjonen mellom Descartes og Vico markerer et skille mellom to vidt forskjellige perspektiver på kunnskapsbegrepet og kunnskapsarbeid. Descartes forståelse, hvor det instrumentelle og statiske spiller en hovedrolle, beskrevet som det strukturelle og objektivistiske perspektivet. Og hvor Vico sitt syn representerer en motvekt gjennom sitt fokus sosiale og praksisbaserte perspektiv (Irgens & Wennes, 2014).

von Krogh et. al. (2018) ser på kunnskap som både berettiget og sann overbevisning, og at den kan være både eksplisitt og taus. Taus kunnskap skal vi vie særskilt oppmerksomhet senere i dette kapittelet. von Krogh et. al. (2018) sin definisjonen peker tilbake på enkeltmenneskets overbevisning om hva kunnskap er og at dette henger sammen med ulike faktorer i et menneskes liv, som eksempelvis oppdragelse, politisk ståsted og menneskesyn. Kunnskapsutviklingen i en organisasjon vil i så måte være avhengig av hvordan arbeidstakerne i organisasjonen forholder seg til hverandre.

Det er utfordrende å finne en enhetlig definisjon av hva kunnskapsbegrepet skal inneholde. I litteraturen i dag diskuteres kunnskapsbegrepet fortsatt, og det er vanskelig å finne en enhetlig definisjon. Diskusjonene i litteraturen er gjerne en sammensmelting av informasjon, data, kunnskap og klokskap. Kunnskapsbegrepet inneholder både ferdigheter, know-how, erfaringer, meninger, kapasitet (Gotvassli, 2020). Vi vil i den neste delen se nærmere på kunnskapsledelsebegrepet, før vi går over på kunnskapsarbeiderbegrepet.

Peter Drucker (1959) introduserte begrepet “knowledge management” - kunnskapsledelse i 1959. Gjennom begrepet beskriver han arbeidstakere, i motsetning til tidligere, med bakgrunn i den kunnskap de innehar (Irgens & Wennes, 2014). Kunnskapsintensive organisasjoner er senere beskrevet med blant annet følgende typiske trekk (Gotvassli, 2020):

- Høyt utdannet arbeidskraft
- Stor grad av autonomi eller selvstendighet i arbeidet
- Tilpasningsdyktige virksomheter

- Stor grad av kommunikasjon med fokus på samordning og problemløsning
- Gjerne immaterielle leveranser overfor kundene
- Skjønnspreget og diskuterbar vurdering av kvalitet.

Gotvassli (2020) opererer selv med en kortere definisjon på begrepet: virksomheter der kunnskap er den aller viktigste ressursen, blir ofte kalt for kunnskapsorganisasjoner. Kommunale helsetjenester vil etter vår vurdering falle inn under definisjonen som Gotvassli har om kunnskapsintensive organisasjoner gjennom å ha behov for godt kvalifisert og utdannet personell som er tilpassningsdyktige og som leverer gode faglige og forsvarlige tjenester.

Peter Drucker (1959) introduserte også begrepet ”knowledge workers” - kunnskapsarbeidere. Et sentralt element i hans lederfilosofi var at høyt utdannede arbeidstakerne var organisasjonens viktigste ressurs, og at det er leders jobb å legge til rette for, samt frigjøre deres ressurser slik at de evner å prestere. Kunnskapsarbeidere er avgjørende for både verdiskapingen og produksjonen. Kunnskapsarbeidere leverer ferskvare og kan ikke lagres, som igjen gjør de tilnærmet uerstattelige på kort sikt.

Berliner (1994, gjengitt i Wennes & Irgens, 2014) viser til at slike situasjoner og hendelser må tolkes mest mulig rett for at en skal kunne handle adekvat, i tillegg til at selve fortolkningen av situasjonen må komme før selve handlingen, og at dette er eksempler på *kunnskapsarbeid*.

2.3.2 Taus kunnskap

Polanyi (2000, s. 16) benevnes gjerne som opphavsmannen til begrepet *taus kunnskap* og beskriver begrepet på følgende måte: «*vi kan vite mer enn vi kan si. Dette virker opplagt, men det er ikke enkelt å si nøyaktig hva det betyr*». Åsvoll (2009) viser til at Polanyis bidrag har medført en økt forståelse for fenomenet taus kunnskap gjennom å beskrive og forklare at all tenkning sider som vi enten er tause om uoppmerksomme på. Dette er en type kunnskap våre mellomledere beskriver i hvordan de håndterer de daglige utfordringene de står i når det gjelder oppfølging av arbeidstakere og for å sikre forsvarlige kommunale helsetjenester.

Brødrene Stuart og Hubert Dreyfus (1986) gjennomførte ulike studier av menneskers læreprosesser og viser til at den enkelte går gjennom et sett av faser ved innlæring av faser. De beskriver en gradvis overgang fra novise til ekspert gjennom om en læring av fakta og regler før en går over i en intuitiv læring basert på opplevelser. Gjennom empiriske studier og observasjoner av sensomotoriske ferdigheter som eksempelvis sykling. I sin modell for ferdighetslæring til mesterlære trekker Dreyfus og Dreyfus (1999) viser de til forholdet mellom sosial og individuell læring samt spørsmål knyttet til reproduksjon og imitasjon. En forutsetning for modellen er at læring av fakta og regler er avgjørende og når dette godt nok integrert og utviklet er de gjort ubevisste og novisen har blitt ekspert. For å oppnå dette er læring av fakta og regler nødvendig. Når disse er blitt etablert og godt nok utviklet er de blitt ubevisste, og individet har blitt en ekspert gjennom å gå trinnene fra nybegynner til avansert begynner, videre til kompetent utøver og via kyndig utøver (Dreyfus & Dreyfus, 1999).

Dreyfus og Dreyfus (1986) viser til at fasen som beskriver eksperttrinnet innbefatter en mengde erfaring innenfor et område som gjør en i stand til å finne gode, relevante løsninger på utfordringen gjennom intuisjon. En slik oppfatning støttes av Donald Schöns (2001) gjennom hans empiriske studier i beskrivelsen av eksperters funksjonsmåte.

Schön (2001) hevder at det ligger kunnskap i spontane handlinger som ikke nødvendigvis stammer fra tidligere intellektuelle operasjoner, og at handlinger som er utført på en god måte vil kunne avdekke en kunnskap som er umulig å formulere og som oppleves som tause. Schön (2001) bruker begrepet *Den reflekterte praktiker* som utvikler seg gjennom analyse av disse tause sidene. Videre vises det til at refleksjonen rettes mot den enkeltes tause kunnskap som ens handlinger ledes ut av, og som igjen avstemmes opp mot praktikerens forventninger og oppfatninger, samt erfaringer fra tidligere situasjoner. Og som igjen danner grunnlaget for de valg som tas. Som brødrene Dreyfus og Dreyfus (1986) viser Schön (2001) til at også refleksjonen skjer i form av ulike nivåer der refleksjon i handling er av en mer grunnleggende art, mens refleksjon over/på handling er refleksjon mer av videreført art. Dette kan forstås som en modell hvor en bygger opp selvrefleksjon hos yrkesutøveren gjennom å reflekterer over egen praksis.

2.3.3 Krav-kontroll-støtte

Krav-kontroll-støtte-modellen til Karasek og Theorell (1990) viser til hvilke sider ved arbeidssituasjonen som i stor grad kan være stressende og dermed framkalle sykdom, spesielt relatert til stress. Karasek og Theorell (1990) beskriver at mengden av arbeid ikke nødvendigvis er hovedproblemet, men at dette blir utfordrende når en opplever manglende kontroll over eller innflytelse i sin arbeidssituasjon.

Arbeidet kan bestå av både være kvantitative og kvalitative krav (Karasek & Theorell, 1990). Kontroll er definert som en beslutningsmyndighet som består av autonomi i utførelsen av oppgaver og muligheter til å få brukt relevante ferdigheter. Samlet gir dette en grad av opplevelsen av kontroll i arbeidshverdagen.

Sosial støtte er den avhjelpende samhandlingen på arbeidsplassen, enten fra kollegaer eller leder (Karasek & Theorell, 1990). Modellen har to hovedhypoteser. Den første er knyttet til belastning som viser til at en jobbsituasjon med høye krav, lav kontroll og begrenset sosial støtte, medfører den største helserisikoen. Den andre er i form av et perspektiv på beskyttelse der sosial støtte reduserer skadevirkningen på den ansatte i jobber med høye krav og lav kontroll.

2.4 Nærledelse

Nærledelse handler om å lede ansikt til ansikt, gjerne på samme geografiske lokasjon og defineres som «å påvirke andres menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 416). Nærledelse blir på norsk gjerne oversatt til å bety “det å være nær”, en kommunikasjon og overføring mellom mennesker ansikt til ansikt. Denne ledelsesformen omfatter en prosess “der en person utøver innflytelse, med forsett, overfor andre mennesker gjennom å veilede, strukturere og tilrettelegge aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon” (Yukl, 2006, s. 3 (vår oversetting)).

I et NPM-perspektiv betraktes nærledelse at en leder er nær arbeidstakere de leder for å kunne både styre og kontrollere. Det handler om å ha et tydelig mål med nærheten til de som skal ledes. At dette inngår i ledelse gir en indikasjon på at man fortsatt ser klare spor etter NPM-perspektivet i kommunen sin arbeidsgiverpolitiske plattform (Irgens, 2016).

Kuvaas og Dysvik (2016) viser til at det i et ledelsesperspektiv basert på tillit ligger et motivasjonspsykologisk grunnlag der medarbeidernes indre og ytre motivasjon står i fokus i målet mot å oppnå ønskede effekter (Kuvaas & Dysvik, 2016). Virksomheten søker indre motiverte medarbeidere da disse representerer en gruppe som ofte leverer gode arbeidsprestasjoner, gjerne har høyere organisasjonsforpliktelse, mindre oppleve av jobbstress og som samlet har et lavere sykefravær (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Røvik (2007) hevder at forskning relatert til ledelse har endret seg fra å handle om ledelse av organisasjoner til styring av organisasjoner. Ledelse omhandler direkte samspillet mellom medarbeider og leder, mens styring viser til det han omtaler som indirekte ledelse; å styre arbeidstakeres atferd gjennom ulike regler og systemer. Nærledelse betinger en god porsjon med relasjonskompetanse. I et ledelsesperspektiv ser det ut til at god ledelse av mennesker, og evne til å oppnå resultater, har sterk sammenheng med leders relasjonskompetanse (Spurkeland, 2012).

Spurkeland (2020) viser til at ledelse med fokus på å skape gode relasjoner er bygget på et humanistisk, positivt menneskesyn og tar utgangspunkt i samspillet mellom mennesker. I relasjonsorientert ledelse er fundamentet en grunnleggende respekt for andre mennesker og etisk bevissthet i utøvelse av lederrollen er sentral. Den etiske grunnholdningen handler om å tilrettelegge for en helsebringende arbeidshverdag og å hindre maktmisbruk og urettferdighet (Spurkeland, 2020).

I relasjonsorientert ledelse handler det om å påvirke medarbeidere gjennom tillitsrelasjoner og dialog og Spurkeland (2020) viser til forskning som sier at relasjonen mellom leder og medarbeider har en avgjørende faktor på produktivitet og trivsel. En slik ledelsesform stiller store krav til leders emosjonelle ferdigheter ettersom menneskekunnskap og samspillsferdigheter er nødvendige egenskaper for å nå gode resultater (Spurkeland, 2020).

I relasjonell ledelse er den påvirkning leder har på sine medarbeidere gjennom relasjoner et viktig element, samtidig som det er viktig at leder er bevisst denne påvirkningskraften og følger med på om denne avtar over tid. En slik ledelsesorientering handler altså om å kjenne sine medarbeidere, være i en aktiv relasjon til dem og i gjennom dette gjøre sine medarbeidere gode. Trygghet, trivsel og gode resultater skapes gjennom likeverdighet og

delaktighet i et samspill mellom leder og medarbeidere. Kunnskapsutvikling stiller krav til gode, støttende relasjoner i en organisasjon for at kunnskap trygt skal kunne deles og utvikles (von Krogh et.al., 2018).

Spurkeland (2020) viser til *avhengighet* og *relasjonelt mot* som to hovedprinsipper i relasjonsledelse. Avhengighet handler om det gjensidige positive samspillet mellom leder og arbeidstakere. Avhengighet betraktes som muligheter og ikke begrensninger i relasjonsledelse, og peker på nødvendigheten av godt samspill med andre for utvikling og gode resultater. Relasjonelt mot betinger at leder er bevisst på hva som kan være vanskelig samt at hen har evne og vilje for å møte dette i åpen dialog. Relasjonelt mot kan komme til uttrykk ved at leder å snakker direkte med involverte i vanskelige saker, viser tydelighet i håndtering av konflikter, eller det kan handle om å være åpen om egne svakheter. Om man på den andre siden unngår den nødvendige samtalen, betegnes dette som relasjonell feighet (Spurkeland, 2020).

2.4.1 Tillit

Tillit, samhandling og dialog er sentrale begrep i relasjonsledelse og dette er elementer som er viktige for at man som leder skal lykkes i å utløse motivasjon og positiv energi i samarbeidet med arbeidstakere. Vi vil videre belyse nærmere disse begrepene i lys av relasjonell ledelse. Relasjonsledelse handler om samhandlingsforhold der påvirkning skjer i det mellommenneskelige rommet. Samspillsferdigheter er viktige for utøvelse av relasjonsledelse hvor også leder utvikler seg i samspill med andre. Resultater i form av nyskaping, kreativitet, trivsel og mestring kommer gjerne gjennom samhandling i et fellesskap. I relasjonsledelse ser man den positive avhengigheten i sammenheng med samhandling. Spurkeland (2020) viser til Nils Arne Eggens “go’fot”-teori hvor samhandling er veien til suksess, og relasjonsledelse handler blant annet om å legge til rette for en slik samhandling.

Vektlegging av samarbeid og personlige forbindelser er kjennetegn på kunnskapsutviklende kontekst og bidrar til fleksible og fremtidsrettede organisasjoner. Kunnskap er relasjonell og skapes gjennom sosial intervensjon, noe som med fordel kan skje om der finnes rammer rundt som tilrettelegger for nettopp dette. Det japanske begrepet *ba* forklares med et felles sted som inspirerer til samhandling og utvikling av kunnskap. Samtaler i trygge og gode

omgivelser kan gi muligheter til å dele tanker og ideer, samt finne gode framtidige løsninger i fellesskap (von Krogh et.al., 2018).

Spurkeland (2020) poengterer at tillit er selve bærebjelken i en relasjon. Tillit er en følelse som bygges og styrkes ved gjentagende tillitsskapende handling. Spurkeland(2020) viser til Shindler og Thomas (1993) som skildrer tillit i fem dimensjoner: *integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet*. Tillitsskapende handling kommer til uttrykk ved at det er sammenheng mellom det som blir sagt og det man gjør og at man opptrer konsistent over tid uten mange overraskelsesmomenter von Krogh et.al. (2018).

I relasjonsorientert ledelse vil disse dimensjonene i tillegg til leders moral utgjøre tillitsskapende og relasjonell atferd fra leder. Sentralt i relasjonsledelse er også å vise tillit ved gi ansvar og frihet sine arbeidstakere. Det å ha tillit til andre betyr ikke nødvendigvis at man deler samme mening eller må være enige, men dette handler mer om ærlighet og redelighet. Ved at leder viser tillit til sine medarbeidere vil igjen denne tilliten bli gitt tilbake. Det å bygge tillit er noe som tar tid og krever vedlikehold, da denne alltid vil være i bevegelse (Spurkeland, 2020).

Tillit mellom leder og arbeidstakere er helt nødvendig for et utviklende og positivt samspill og gode relasjoner gjør at arbeidstakere blir trygge nok til til å utforske, dele av sin kunnskap og være åpne for hverandres ideer. Kunnskap skapes gjennom sosial samhandling og er et resultat av hvor mye tillit og omsorg som kommer til uttrykk blant deltakerne (von Krogh et.al., 2018).

I relasjonsledelse gis mer innflytelse til medarbeideren gjennom mindre bruk av kontroll. Den relasjonen som er bygd på tillit og der leder kjenner sine arbeidstakere godt, gis medarbeideren stor selvstendighet og det kan legges til rette for ledelse gjennom selvledelse. Målstyring og utstrakt bruk av kontroll kan tvert imot føre til mistillit (Spurkeland, 2020).

2.4.2 Dialog

Dialogen er vesentlig som verktøy i relasjonsledelse og betegnes av Spurkeland (2020) som en byggestein for samhold og mellommenneskelige relasjoner. Dialogens samtaleform

vektlegger likeverd og balanse, og for å oppnå dette må posisjon og ulikheter legges bort, mens respekt og interesse for den andre parten fremheves. Dialogen inviterer til samspill så maktdemonstrasjoner fra en leders posisjon vil virke mot sin hensikt. Maktdeling er fokuset i denne samtaleformen, da leder kan ha en spørrende og undrende fremgangsmåte samt ikke være redd for å vise egne mangler på kunnskap.

I dialog kreves flere kommunikasjonsferdigheter, hvorav aktiv lytting, bruk av åpne spørsmål og anerkjennende atferd er sentrale (Spurkeland, 2020). Humor er et viktig inviterende element som åpner for åpenhet og ufarliggjøring. For å bli gode relasjonsledere kreves trening i kommunikasjonsferdigheter og i dialog som samtaleform. Dialogen mellom leder og den arbeidstakeren er med å klargjøre behovet for den enkeltes behov for tilpasset ledelse, noe man etterstreber i relasjonsorientert ledelse. Dialogen beskrives av Spurkeland (2020) som selve limet i miljøet og legger forholdene til rette for demokrati, medvirkning og samspill.

De siste årene har det vært mye i media knyttet til tillitsbasert ledelse i offentlig sektor. Tillit som jo er selve bærebjelken i relasjonell ledelse er som navnet tilsier også det mest sentrale i tillitsbasert ledelse hvor resultater skapes gjennom gjensidig tillit. Bård Kuvaas (2017) beskriver at tillitsbasert ledelse kommer til uttrykk gjennom i hvilken grad en leder gir arbeidstakeren jobbauto-nomi og god relasjonen til leder. Dette er altså de samme viktige elementene som i relasjonell ledelse.

2.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert litteratur og teorier som vi finner relevante i forhold til vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Vi har sett på ulike perspektiver på ledelse og har belyst sentrale begrep, og ulikheter, innen NPM og den norske samarbeidsmodellen. Vi har hatt en gjennomgang av litteratur knyttet til mellomlederrollen, med et særskilt blikk på det å lede kunnskapsorganisasjoner, samt det å stå i et arbeidsforhold med høye krav og mange forventinger. Til slutt har vi sett på begrepet nærledelse med fokus på viktigheten av å etablere tillit og god dialog med arbeidstakerne. Dette danner grunnlaget for våre intervjuer og innhenting av empiri og opptrer som et bakteppe for de påfølgende analyser og drøftinger av våre funn. I det neste kapitlet vil vi vise hvordan vi har gått fram metodisk for å belyse vår problemstilling opp mot ledelse og lederskap, det norske arbeidslivet, mellomlederrollen og begrepene kunnskap og kunnskapsarbeid.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi presentere hvilken metodisk tilnærming vi har valgt for å belyse vår problemstilling om hvordan mellomledere i kommunehelsetjenesten opplever sin arbeidshverdag og om hvordan de utøver ledelse. Vi starter med å redegjøre for vårt vitenskapsteoretisk utgangspunkt. Deretter beskriver vi vårt valg av forskningsdesign og metodiske innretninger for datainnsamling. Videre presenterer vi valg av informanter og hvordan vi har arbeidet med å analysere datamaterialet. Avslutningsvis gir vi en beskrivelse av våre etiske betraktninger og reflekterer over kvaliteten av forskningsmaterialet og prosessen.

3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Vi har et ønske om å utforske mellomledernes perspektiver og se nærmere på dere subjektive erfaringer for å få en forståelse av hvordan de opplever egen arbeidshverdag og utøver ledelse (Thagaard, 2019). Med bakgrunn i vårt ønske om å få en dypere forståelse av hvordan mellomledere i kommunehelsetjenesten opplever sin arbeidshverdag og hvordan de utøver ledelse har vi valgt en fenomenologisk vitenskapsteoretisk perspektiv. Fenomenologi betyr læren om tingene slik de viser seg gjennom våre sanser (Johannesen et.al., 2011), og handler om den subjektive opplevelsen av et fenomen ut fra egne perspektiver, følelser og erfaringer. Et fenomenologisk vitenskapsperspektiv som tar utgangspunkt i den fenomenologiske filosofien utviklet av Edmund Husserl (1859 - 1938, gjengitt i Justesen & Mik-Meyer, 2010), viser til at det finnes flere virkeligheter. Dette innebærer at den enkelte aktør kan oppleve og erfare virkeligheten på ulike måter.

Et konstruktivistisk syn innebærer en forståelse om at virkeligheten kontinuerlig konstrueres i sosiale interaksjoner mellom mennesker der selve konteksten er viktig for hvordan de sosiale prosessene forløper. Dette gjør at den konstruerte virkelighet kan beskrives som flertydig og ustabil (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Både fenomenologien og konstruktivismen har fokus på det intersubjektive, på konteksten og hvordan en betydning skapes. Konstruktivismen ser alle konstruksjoner som flytende, ustabile, flertydige og foranderlige, mens man i fenomenologien skal leve seg inn i informantens livsverden (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Vårt fenomenologiske vitenskapsteoretiske perspektiv som ligger til grunn for studien, ved at vi har et ønske om å forstå mellomledernes livsverden ut fra deres opplevelser, må også sees i sammenheng med at vi som mennesker og som forskere vil ha med vår forforståelse inn i ethvert møte med andre. Et hermeneutisk perspektiv viser til at mening bare kan forstås i lys av den sammenhengen det vi studerer er en del av, og at delene forstås i lys av helheten (Thagaard, 2019). Hermeneutikken handler om fortolkninger og viser til at meningsfulle fenomener kan forstås på ulike måter og må fortolkes for å kunne forstås, noe vi opplever at det tas høyde for i fenomenologisk metode der man analyserer innholdet fra datamaterialet. Vi har som forskere fortolket mellomlederne i studiet sine erfaringer, men det er viktig å være mest mulig åpen selv om vi har med oss våre forutinntatte holdninger og meninger i arbeidet (Johannessen et.al., 2011).

3.1.1 Valg av forskningsdesign og metode

Et forskningsdesign gir en beskrivelse av en overordnet plan for hvordan en undersøkelse er tenkt fra begynnelse til slutt (Thagaard, 2019). Valg av forskningsdesign avhenger av hvilket vitenskapsteoretisk perspektiv som ligger til grunn for hvilke metodevalg man gjør. Formålet med vårt forskningsprosjekt har vært et ønske om å forstå mellomledernes egne opplevelser av arbeidshverdagen og hvordan de utøver sin ledelse, noe som førte til et utforskende forskningsdesign som har til formål å gi innsikt og forståelse av et fenomen i dybden fremfor et overblikk. Der formålet er å forstå et fenomen er ofte kvalitative metoder hensiktsmessig (Johannessen et.al., 2011). Vår intensjon om å få en forståelse av deres subjektive opplevelser gjorde at vi valgte et kvalitativt forskningsdesign med en fenomenologisk og konstruktivistisk tilnærming.

Vårt mål med denne oppgaven er som tidligere beskrevet å få en dypere forståelse av hvordan mellomledere i kommunehelsetjenesten opplever sin arbeidshverdag. Vi ønsket å høre deres historier og refleksjoner fra arbeidshverdagen og hvilke erfaringer og synspunkt de har knyttet til det å utøve ledelse. Vi har med bakgrunn i dette benyttet dybdeintervju, som er en kvalitativ metode. Dybdeintervju er en velegnet metode for å hente inn empiri som omhandler personlige opplevelser og hvordan man forstår sine omgivelser (Thagaard, 2019).

3.1.2 Valg av datainnsamlingsmetode: kvalitativt forskningsintervju

Innenfor kvalitativ forskningsmetode er det ulike metoder for å samle inn datamateriale. Vi valgte å innhente datamateriale ved å benytte dybdeintervju fordi vi ville få kunnskap om informantenes egne opplevelser av arbeidshverdagen. Målet med kvalitative forskningsintervju er å få sett verden fra informantenes ståsted, gjennom å avdekke deres opplevelser og erfaringer og betydningen av disse (Kvale & Brinkmann, 2015). Det finnes ulike former for intervju som igjen fremmer ulike formål. Kvale og Brinkmann (2015) viser til at et forskningsintervju er en aktiv prosess hvor informanten og forskeren sammen produserer kunnskap. Samtidig påpeker Kvale og Brinkmann (2015) at forholdet mellom forskeren og informanten ikke er symmetrisk da det er forskerne som både definerer og kontrollerer dialogen avhengig av intervjuets form. Postholm og Jacobsen (2018) poengterer viktigheten av at forskeren er bevisst sin rolle, slik at en sikrer at perspektivet til informanten kommer frem.

Forskningsintervjuer kan ha ulike rammer og her spiller graden av struktur en avgjørende rolle. Et semistrukturert intervju har en ramme satt av forskeren, men som samtidig gir åpning for spørsmål og tema fra informanten (Kvale & Brinkmann, 2015).

Vårt valg falt på et semistrukturert intervju med et sett utvalgte spørsmål som alle informantene ble stilt. Formen på intervjuer kan variere fra å være faste til å være fleksible. Et fleksibelt intervju innebærer eksempelvis å skifte på rekkefølgen av spørsmål ut fra kontekst og hva som er hensiktsmessig ut fra det som bringes inn av informantene underveis. Flexibiliteten kan også komme til uttrykk gjennom muligheten for å be om utdypende svar eller følge opp tematikk som dukket opp underveis i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2017; Postholm & Jacobsen, 2018).

Vår datainnsamling er basert på kvalitative intervjuer og for å få svar på vår problemstilling utarbeidet vi en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 1). For å utforske hvordan de opplever arbeidshverdagen og hvordan de utøver ledelse laget vi en intervjuguide med følgende hovedtema:

- Arbeidsorganisering
- Arbeidsoppgaver (innhold, innflytelse, utfordringer)

- Mellomlederrollen, fokusområder i lederutførelse
- Mellomlederrollen og selvivaretagelse

Kvale og Brinkmann (2015) beskriver guiden som et manuskript som fungerer som en støtte for forskeren gjennom intervjuet. På en side kan det å ha for mange forhåndsdefinerte spørsmål medføre at en ikke fanger opp viktig eller spennende informasjon gjennom samtalene, samtidig som at et begrenset antall spørsmål vil kunne by på utfordringer når det gjelder eksempelvis å analysere og sammenligne det innkomne materialet. Postholm og Jacobsen (2018) viser til at jo mer struktur en opererer med i gjennomføringen av intervju desto enklere blir også den begrepsmessige struktureringen i analysearbeidet.

For at studien skal kunne få svar på det den ønsker å belyse, må den semistrukturerte intervjuguiden innbefatte emner og spørsmål som er sentrale sett opp mot oppgavens problemstilling og forskerspørsmål (Kvale & Brinkmann, 2017). Intervjuguiden til vårt studie baserte seg på tidligere forskning og litteratur, samt våre egne erfaringer gjennom rollen som avdelingsledere. Våre hovedtema handlet om hvordan de opplevde sin arbeidshverdag som mellomledere og hvilke perspektiv som var viktig for dem i utøvelsen av lederrollen. Videre ønsket vi å utforske de ulike utfordringene mellomlederne møtte i kjølvannet av kravene til mellomlederstillingen. Semistrukturerte intervju egner seg når man ønsker en viss frihet til å følge opp interessante betraktninger underveis, men likevel vil være sikker på at de planlagte temaene blir belyst (Johannessen et.al., 2011). Under intervjuene opplevde vi å benytte en slik frihet som semistrukturerte intervju åpner for, og vi fikk stilt alle spørsmål selv om de kom i noe ulik rekkefølge ut fra hva som ble naturlig i intervjusituasjonen.

3.2 Utvalg og gjennomføring

3.2.1 Utvalg og rekruttering av informanter

Våre kriterier for å gjøre et utvalg av informanter henger sammen med problemstillingen som tar opp spørsmålet om hvordan mellomledere i kommunehelsetjenesten opplever sin arbeidshverdag. Vi foretok med bakgrunn i dette et utvalg som innehar erfaring og kunnskap til rollen som mellomleder innen kommunehelsetjenesten. Thagaard (2019) omtaler dette som et strategisk utvalg, der vi som forskere velger ut informanter med et sett av kvaliteter og

egenskaper som står til vårt teoretiske ståsted og vår problemstilling. Med bakgrunn i at vi selv har erfaring som avdelingsledere innen kommunehelsetjenesten, ønsket vi å intervju andre avdelingsledere med samme bakgrunn, for å bli kjent med hvordan andre mellomledere opplever sin arbeidshverdag. Gjennom erfaring fra egen virksomhet er vi kjent med at tjenesteområdet er under stort press når det gjelder etterspørsler av tjenester, og vi har sett gjennom medieoppslag og andre informasjonskanaler at dette er en virkelighet som også andre kommunale helsetjenester opplever. Vi var interessert i å undersøke nærmere hvordan andre mellomledere i andre helsetjenester opplever arbeidshverdagen og om hva som er viktig for dem i deres leder utførelse. Utvalget ble på bakgrunn av vår problemstilling og forskningsspørsmål begrenset til kun å omfatte mellomledere som en homogen gruppe, hvor de har samme type jobb, for om mulig å komme i dybden på vår problemstilling. Vi valgte å intervju fire mellomledere fra tre ulike helsetjenester hvorav tre jobber i samme kommune, mens den fjerde jobber i en annen kommune men i samme fylke.

Mellomlederne i denne studien var kommunale arbeidstakere som jobbet innenfor fagfeltene psykisk helse, rusomsorg eller psykisk utviklingshemming. De hadde ulik fartstid innen fagfeltet, der noen var tilnærmet nyutdannet, mens andre hadde flere års erfaring fra arbeid med målgruppen.

Mellomlederne hadde ulik grad av ledererfaring /-utdanning. Den ene halvparten oppga at de hverken hadde formell lederutdanning eller tidligere erfaring som mellomleder. Den andre halvparten var fordelt ved at den ene hadde flere års erfaring fra en lignende rolle, mens den andre hadde formell lederutdanning.

3.2.2 Gjennomføring av datainnsamlingsprosessen

I forkant av intervjuene ble det gjennomført et prøveintervju med en mellomleder som til daglig jobber i samme enhet som oss. Hensikten var å teste ut intervjuguiden med tanke på om spørsmålene ble oppfattet som relevante og tydelige samt få informasjon om tidsbruk. Vår kollega gav oss tilbakemeldinger på spørsmålene og gjennomføringen, og i etterkant av dette ble noen justeringer foretatt.

Vi sendte en e-post til fire mellomledere i kommunale helsetjenester med informasjon om studien og med spørsmål om de ville delta. To av disse jobber i en annen helsetjeneste enn oss, men i samme kommune som vi selv jobber i til daglig. De to øvrige jobber i en annen kommune. Alle mellomlederne ønsket å stille som informanter og vi gjorde avtaler for gjennomføring.

Tre av intervjuene gikk som planlagt med tanke på at de ble gjennomført som avtalt, mens det fjerde ble utsatt på grunn av uforutsette hendelser og sykdom. Dette medførte at vi forespurte en annen mellomleder om å delta i undersøkelsen. Denne mellomlederen jobber i samme kommune som to av de andre informantene, men i en annen helsetjeneste.

Vi gjennomførte alle fire intervjuene på egnede møterom hvorav det ene var på informantens arbeidsplass. Vi informerte i forkant informantene om temaet for oppgaven, etiske retningslinjer, anonymitet og muligheter for å trekke seg fra studien. Dette var også informasjon alle informantene fikk tildelt skriftlig. Samtykke til å være med i studien ble underskrevet før selve gjennomføringen av intervjuene (vedlegg 2).

Vi opplevde at det var en god atmosfære i intervjusituasjonene, og mener at vår nærhet til informantenes jobbhverdag, da vi selv har egen erfaring som mellomledere i kommunale helsetjenester, bidro til å minske en mulig avstand. På den andre siden kan en slik nærhet til forskningsmiljøet også ha en svakhet da man kan overse momenter som ikke er i samsvar med de erfaringer man selv har (Thagaard, 2019). Etersom vi selv har mellomlederstillinger i helsetjenester i samme kommune som tre av informantene, har det vært viktig for oss å være oppmerksom på at dette kan ha en påvirkning på hvordan vi stiller spørsmål som igjen vil påvirke hvilke svar og resultater vi får.

Intervjuene hadde en varighet på ca. 90 minutter og ble gjennomført med lydopptaker. Vi var to som intervjuet, men definerte i forkant hvilke deler av intervjuet vi skulle lede. Underveis i intervjusituasjonen supplerte vi hverandre der det var naturlig med oppfølgingsspørsmål.

Vi startet alle intervju med at informantene fikk fortelle om sin bakgrunn og nåværende stilling, noe vi tenker var en fin innledning for å komme i gang samt at vi tenkte at mellomledernes bakgrunn kunne komme til nytte i våre tolkninger av svarene. I etterkant av

intervjuene spurte vi alle om det var noe de savnet i intervjuene og om det var noe de skulle ønske vi spurte mer om og avsluttet helt til sist om hvordan de opplevde intervjuene. Samtlige svarte at de opplevde intervjuene som positive, og at det var fint med et avbrekk i hverdagen der de fikk en anledning til å reflektere rundt egen rolle og praksis, samt å få sette ord på hva som er viktig for dem i arbeidshverdagen.

3.3 Etterarbeid og analyse av datamaterialet

3.3.1 Transkribering

Vi brukte lydopptaker i alle intervju som vi i etterkant transkriberte. Transkriberingen innebar at vi skrev ned ordrett i sin helhet det som ble sagt i intervjuene. Vi valgte å transkribere intervjuene delvis i bokmål og delvis ved å bruke informantenes dialekt. Dette henger sammen med at vi var to som transkriberte hver våre intervju, samt at vi opplevde at noe ikke ble godt nok fremstilt ved å oversette til bokmål, der kraften og meningene opplevdes å bedre komme til uttrykk ved å bruke informantenes dialekt. Det å transkribere intervjuene var tidkrevende, men i etterkant fant vi at vi på denne måten ble godt kjent med materialet, noe som vi opplevde som nyttig i det videre analysearbeidet.

3.3.2 Analyse: koding og kategorisering av datamaterialet

Etter transkriberingen av intervjuene leste vi gjennom materialet flere ganger for å ha en oversikt før vi startet arbeidet med å systematisere og rydde i materialet. Etter å ha gått gjennom de fire individuelle intervjuene samlet vi utsagnene i ulike temaer som vi så utdypet med kommentarer for å utdype meningsinnholdet. Videre grupperte vi temaene inn i følgende hovedområder:

- arbeidsoppgaver, krav og forventninger
- utførelse av lederrollen
- utfordringer i arbeidshverdagen

Vi markerte temaene manuelt i ulike fargekoder og knyttet de til forskningsspørsmålene for videre å dele dem inn i kategorier.

Kategoriene til det som lå til arbeidsoppgaver delte vi videre inn to underkategorier, der den ene delen omhandlet ansvarsområder og den andre forventninger. I neste fase gikk vi videre til koder, for å bryte materialet ytterligere ned. Kodeordene ble det som beskrev informasjonen i utdraget fra tekst i intervjuene, en prosess som kalles koding (Johannessen et.al., 2011).

Vi hadde samme fremgangsmåte når det gjaldt de to andre temaene. Underkategorier til utførelse av mellomlederrollen omhandlet blant andre medvirkning, mens et eksempel på en underkategori til det som omhandlet utfordringer var tilstedeværelse.

Under viser et eksempel på hvordan vi delte opp innsamlet data:

Sitat	Koder	Kategori/Tema
<i>A: "Men jeg tror generelt at dem synes jeg er flink, det har jeg iallefall fått tilbakemelding på, at jeg er flink til å snakke med folk og se folk. Og selv om jeg er glad i å prate så er jeg flink til å gi rom til folk slik at de kan være seg selv, på godt og vondt. Og at jeg er interessert i det de driver på med og hva de gjør".</i>	<p>har god kommunikasjon med arbeidstakere</p> <p>gir rom</p> <p>skaper dialog</p> <p>"ser" folk</p> <p>interessert i hva arbeidstakerne forsknholder på med</p>	Nærledelse, utøvelse av ledelse

Tabell 1: Eksempel på koding

Proessen med koding dannet grunnlaget for ulike kategorier og som ble utgangspunkt for det videre arbeidet med analyse av datamaterialet med støtte av relevant teori.

Kategorisering av data er et hjelpemiddel for å organisere materialet, samtidig som det også kan være begrensende i den grad at data som faller utenfor kategoriene ikke blir fremhevet (Thagaard, 2019).

3.4 Etske betraktninger

Vi har vært oppmerksom på flere etiske aspekter gjennom hele prosessen i arbeidet med oppgaven, og har lagt til grunn lov om forskningsetisk arbeid som viser til en lovfestet aktsomhetsplikt (Forskningsetikkloven, 2017).

Innledningsvis før deltakelse i prosjektet ble alle informanter skriftlig gjort kjent med retningslinjer for hvordan vi ville håndtere data vi fikk gjennom intervjuene, samt at de hadde mulighet til å trekke sitt samtykke for deltakelse underveis eller i etterkant. Intervjuene ble gjennomført i tråd med NSD retningslinjer for gjennomføring av forskningsarbeid (vedlegg 3).

Videre har vi gjort vurderinger knyttet til etisk forsvarlighet og planlagt forskningsprosessen ut ifra at denne ikke skulle gi uheldige konsekvenser for noen av de involverte (Thagaard, 2019). Vi har spesielt tatt i betraktning at vi til dels har forsket i egen organisasjon, selv om vi ikke har forsket i egen virksomhet, og reflektert over fordeler og ulemper over dette.

Som vi tidligere har vært inne på har vi selv erfaring som mellomledere innenfor kommunehelsetjenesten, noe de vi intervjuet ble gjort kjent med. Tre av informantene kjenner til oss som samarbeidspartnere, selv om vi ikke har jobbet sammen som kollegaer innenfor samme enheter. Dette tenker vi kan ha både positive og mindre heldige innvirkninger på datainnsamlingene.

Vi tenker våre samarbeidsrelasjoner i all hovedsak har hatt en positiv effekt både på intervjusituasjonen og på resultatet. Vi opplevde stor velvilje når det gjaldt å stille opp som informanter og i selve intervju sammenhengen opplevde vi at det var en fordel å kjenne fagterminologien og å inneha innsikt i fagfeltet. Det at vi også hadde kjennskap til utfordringer i det daglige knyttet til mellomlederrollen og en erfaring rundt stort press på tjenesteområdet med økende krav, etterspørsler og henvisninger til de kommunale helsetjenestene opplevde vi som hensiktsmessig.

På den andre siden forstår vi at vårt kjennskap til området og kjennskap til noen av våre informanter har gjort at de kanskje kunne ha følt på et ansvar for å stille opp. Våre samarbeidsrelasjoner kan også ha påvirket informantene i sine svar og fortellinger enten ved at de har fortalt mer enn de ville gjort til ukjente, eller motsatt fall å være mer restriktive i sine svar. Nielsen og Repstad (2006) tematiserer i sin artikkel mulige feilkilder ved å forske i egen organisasjon, da man som kollega kan velge å pynte på sannheten noe som igjen da påvirker forskningsresultatene. Disse etiske betraktningene ble viktige også i vårt studie, selv om vi ikke i den samme grad er kollegaer med informantene, og noe vi var bevisste både i forkant av, underveis og i etterkant av intervjuene.

3.5 Forskningskvalitet

I forskningsprosjekter er det nyttig å tenke gjennom hvilken kvalitet det er på svarene man får. I metodelitteraturen er begrepene validitet, reliabilitet og generalisering vanlige å bruke når man skal beskrive kvaliteten på forskningen (Thagaard, 2019).

Validiteten beskriver studiens troverdighet og om den er blitt gjennomført på en pålitelig måte slik at den kan ansees som gyldig. Man styrker gyldigheten i forskningen ved å stille seg kritisk til analysene av de funn som er gjort rede for ved å ha et kritisk blikk på selve prosessen. Reliabiliteten knyttes til hvor pålitelig en studie er, og i kvalitativ forskning henger troverdigheten sammen med graden av transparens i forskningsprosjektet. Pålitelighet kan handle om hvorvidt forskningen kan etterprøves, noe det i kvalitativ forskning kan være utfordrende å imøtekomme. Generalisering handler om at tolkninger som er basert på akkurat den ene studien kan være overførbar og også gjelde andre sammenhenger og slik gjøre studien mer allmenngyldig (Thagaard, 2019).

Vi har i vårt studie vektlagt gjennomsiktighet og åpenhet rundt prosessen, og tenker det har bidratt positivt på kvaliteten av studien. Når det kommer til tolkningsprosessen, så er denne vår konstruksjon, og blir påvirket av vår forforståelse. Hadde vi valgt andre tema og bearbeidet data på en annen måte, ville også resultatene blitt annerledes. Vi ser for eksempel at en utvidelse av utvalget ville kunne påvirket kvaliteten på undersøkelsen. Hvis vi i tillegg til å intervju mellomledere hadde snakket med arbeidstakere de er ledere for og også mellomledernes ledere, ville vi fått andre og mer varierte data. Dette kunne styrket

troverdigheten, gjort den mer pålitelig og gitt større anledning til å generalisere. I vår studie er både informantene og organisasjonene anonymisert, noe som vil gjøre det vanskelig å kunne etterprøve de funn som er gjort.

Som vi har vært inne på tidligere på etiske betraktninger, kan det at vi er mellomledere som intervjuer andre mellomledere føre til feilkilder som også kan påvirke kvaliteten. At noen svarer det man tror man vil høre (Nielsen og Repstad, 2006), kan være et eksempel på dette. Vårt engasjement og egen erfaring knyttet til selv å være mellomledere i kommunale helsetjenester tenker vi har vært en styrke for kvaliteten i forskningsprosessen med tanke på innlevelse og ønsket om å videreføre ting vi har lært fra mellomledere i studien inn i egen virksomhet.

3.6 Bruk av sitater og begrepsavklaringer

Vi har i analysedelen valgt å bruke sitater for å illustrere datamaterialet. Sitatene bidrar til å få frem beskrivelsene fra mellomledernes arbeidshverdag på en levende og tydelig måte, noe vi tenker bidrar til god innsikt hos leseren. Sitatene er gjengitt mest mulig i sin originale form, men med noen språklige justeringer som for eksempel å ta vekk unødvendige fyllord, samt at det er tatt vekk navn på personer og enheter for å anonymisere. Ved å bruke sitater har vi underbygget og synliggjort våre funn i analysen på en gjennomiktig måte. Vi har valgt å bruke innrykk for å synliggjøre alle sitater uavhengig av størrelse for å gi en god oversikt for leseren.

Vi har i oppgaven brukt begrepene mellomleder, informant, arbeidstaker og arbeidsgiver. Oppgavens tittel viser til at tema for oppgaven handler om mellomledere i kommunale helsetjenester og ordet mellomleder blir brukt gjennom store deler av oppgaven. For å myke opp språket i teksten og for å gi leseren noe variasjon, har vi enkelte steder i oppgaven benyttet ordet informant, som i oppgaven viser til mellomlederne vi har hentet vår empiri fra. Vi har valgt begrepet arbeidsgiver som felles betegnelse på mellomledernes ledere. Dette kan være deres nærmeste ledere eller det kan vise til administrativ og overordnet ledelsesorgan i kommunen. Arbeidstakere har vi valgt som betegnelse på personene mellomlederne er nærmeste ledere for. Når det gjelder oppfølging av personal har vi valgt å benytte begrepet samtlige av våre mellomledere bruker, nærledelse.

4.0 Analyse: Mellomledernes opplevelse av forventninger som stilles til rollen

I dette kapitlet utforskes mellomledernes arbeidshverdag med fokus på deres arbeidsoppgaver og hvilke forventninger de opplever at det stilles fra egen arbeidsgiver og fra arbeidstakerne de leder. Innledningsvis vil vi imidlertid gi en kort presentasjon av mellomledernes rammebetingelser ved å beskrive hva som særpreger den kommunale helsesektoren. Deretter beskrives mellomledernes organisasjoner spesielt, hvem mellomlederne er og hvem de er satt til å lede. Målsetningen med presentasjonen er å kunne gi leseren en bedre forutsetning for å forstå konteksten mellomlederne befinner seg i.

Kommunene mellomlederne jobber i er hierarkisk oppbygd; kommunedirektør (tidligere benevnt som rådmann) som øverste administrative sjef, deretter følger kommunaldirektør, kommunalsjef, enhetsleder, avdelingsleder (her omtalt som mellomleder) og arbeidstakere. Kommunene har i senere år reorganisert helsetjenesten ved å innføre et mellomledernivå. Disse lederne betegnes som avdelingsleder, her omtalt som mellomledere. Mellomlederne rapporterer til enhetsleder, mens alle inngår i et lederteam bestående av avdelingsledere fra andre avdelinger.

Mellomlederne har et lederansvar og jobber etter vedtak fattet av kommunens koordinerende enhet. Organiseringen omtales som en bestiller/utfører-modell. Som Westeren (2015) viser til er en slik organisering av tjenester begrunnet i et tankesett preget av NPM. Koordinerende enhet (bestiller-enhet) fatter enkeltvedtak for den enkelte tjenestemottaker. Vedtaket setter rammer for omfanget og varigheten på de tjenester som skal gis av de ulike avdelingene(utfører-enheter).

To av mellomlederne leder avdelinger som har tjenester på dagtid, mens de andre mellomlederne er leder på avdelinger som har turnustjenester gjennom, dag, kveld og natt, samt helg. Flertallet av mellomlederne har ansvar for å gi tjenester til personer med langvarige, og gjerne livslange behov, mens en har ansvar for tjenester som gir tjenester til både langvarige løp og tjenester med kortere forløp over måneder. To av mellomlederne har ansvar for utdeling av medisiner og oppfølging av rutiner knyttet til dette.

To av mellomlederne er ledere for arbeidstakere som er lokalisert på samme sted som de selv, mens de to andre mellomlederne er ledere for arbeidstakere som er lokalisert på 3 ulike steder. For mellomlederne innebærer dette at i tillegg til at de leder arbeidstakere på samme geografiske arbeidssted har de lederansvar for arbeidstakere som oppholder seg på en annen arbeidsplass og derav personer de til daglig ikke treffer.

Mellomlederne som har tjenester på dagtid, er leder for mellom 11-15 arbeidstakere, mens mellomlederne fra turnustjenesten har et lederspenn på mellom 45-60 arbeidstakere som skal følges opp. Arbeidstakerne innehar ulik kompetanse. Generelt har arbeidstakerne helse- eller sosialfaglig kompetanse, hvor størsteparten av arbeidstakerne har en treårig utdanning. Disse er utdannet som sykepleiere, vernepleiere og sosionomer. I tillegg har flere av arbeidstakerne gjennomført spesialisert videreutdanning innenfor fagfeltet psykisk helse- og rus.

To av mellomlederne har selv gått gradene innad i avdelingene som innebærer å gå fra en rolle som sidestilt kollega til å lede de samme gjennom sin nye rolle som mellomleder. To av mellomlederne har også gått gradene internt i egen kommune, ved at de starter som arbeidstakere i sidestilte tjenester, og har i løpet av sin karriere ervervet seg lederposisjoner.

4.1 Mellomledernes opplevelse av forventninger som stilles til rollen.

Gjennom forskningsspørsmålene og intervjuene har vi fått en stor mengde innspill og historier knyttet til hvilke forventninger som ligger til mellomlederrollen, hvordan mellomlederne utøver ledelse og hvilke muligheter de har til å innfri de krav som beskrives. Flere av temaene henger imidlertid tett sammen, og vil periodevis gå over i hverandre. I det følgende vil vi rette fokus på hvilke forventninger mellomlederne opplever at det ligger til rollen som mellomleder. Forventningen kommer fra ulike hold, også fra eksempelvis pasientene selv og deres pårørende. Som en avgrensing, og fordi vi senere i oppgaven retter fokus på ledelsespraksis og relasjonen til arbeidstakerne, har vi valgt å konsentrere oss om opplevde forventninger fra arbeidsgiver, samt forventninger fra arbeidstakergruppen.

Mellomlederne forteller om uklare rollebeskrivelser og at det legges til rette for at mellomlederne selv avgjør hvordan de løser arbeidsoppgavene. Innledningsvis før vi kommer spesifikt inn på forventninger til mellomlederne fra arbeidsgiver og fra arbeidstakerne viser vi til hvordan en av mellomlederne beskriver rollen sin:

Vi har jo en beskrivelse av rollen som avdelingsleder som er ganske sånn diffus. Det er noen store ord, og så er det både litt stort og smått om jeg får si det.

En annen viser til at det kanskje er mellomlederne selv, gjennom sin fleksibilitet og arbeidskapasitet, som har bidratt til at lederrollen har fått et slikt omfang i innhold:

Forventningene til rollen er kanskje ikke annerledes, men det er kanskje vår egen feil, at vi gaper over for mye. Slik at det blir mer og mer oppgaver, som ikke nødvendigvis formelt forventes av oss.

Disse sitatene om en uklar rollebeskrivelse og spørsmålet om at de selv som mellomledere påvirker forventninger til rollen er et bakteppe til den videre analysen.

4.1.1 Forventninger fra arbeidsgiver

Alle mellomlederne ga uttrykk for at de har omfattende arbeidsoppgaver som mellomledere og at det stilles en rekke krav og forventninger til arbeidet de skal utføre. Alle har et helhetlig lederansvar og hovedansvarsområdene rettes mot 3 områder; fag, personal og økonomi-/administrasjonsoppgaver. To av mellomlederne har i tillegg til dette fagoppgaver knyttet til klientoppfølging, der den ene mellomlederen har omtrent 50% av stillingen knyttet til klientarbeid.

Arbeidsgivers forventninger til mellomledernes helhetlige ansvar

Arbeidsgivers forventninger om å ta et helhetsperspektiv omfatter tett samarbeid mellom interne aktører innad i kommunen og eksterne samarbeidspartnere som eksempelvis spesialisthelsetjenesten og frivillig lag og organisasjoner. Arbeidsgiver har forventninger til at dette vil kunne bidra til å drifte og utvikle kommunens tjenestetilbud og samtidig sikre gode sammenhenger mellom tilbudene. En av mellomlederne viste til egne erfaringer rundt forventningene knyttet til å innta et helhetsperspektiv og hvor viktig dette er for å utvikle gode tjenester:

Det at leder er i stand til å løfte seg opp fra det som skjer på avdeling, som for eksempel basal drift, og over i noe annet, er jo helt essensielt om en skal få til

utvikling. Det er viktig at du evner å se litt ut over ditt eget felt, en har jo en evne til å tro at en er alene i verden.

En annen mellomleder utdypet at betydningen av å ha et helhetlig blikk innebar at en ikke bare har fokus på avdelingen en selv leder og egen enhet, men også fokuserer på hele tjenesteområdet.

Vi skal ha kjennskap til hverandres boliger, det er det en bevissthet rundt. Det tenker jeg er kjempeviktig fordi vi har så stort spenn i tjenestene, og så synes jeg det er viktig i ledelsesperspektivet. Jeg er opplært i at når du er leder, er du ikke bare leder for tiltaket ditt. Du er leder, og det betyr at du må se en enhet eller en tjeneste i et helhetlig perspektiv. Enheten vår tilstreber dette.

En av mellomlederne var opptatt av å påpeke at økonomi utgjør en viktig del av hvordan de som mellomledere skal ivareta et helhetsperspektiv:

Når det gjelder økonomi, er det mer det helhetlige ansvaret i enheten. Jeg er jo like ansvarlig jeg for at boligene til de andre skal gå bra. Vi skal ha nok folk der økningen på tjenesten er, så vi kan flytte på ting. Det forventes at vi inntar et helhetsperspektiv.

Mellomlederne viser her til at økonomi i størst grad er et ansvar som ligger til hele lederteamet, men at de økonomiske rammene setter klare føringer for tjenestetilbudet på den enkelte avdelingen. En av mellomlederne som har ansvar for en turnustjeneste var opptatt av at ansvaret for økonomi og drift var omfattende, ikke minst fordi det var viktig å ikke gå utover budsjettammen:

Men det er det stort ansvar, du har jo medansvar på det som handler om økonomi da. Det er en forventning om å holde budsjett og ha kontroll på hva du bruker rett og slett. Og når du starter med en ny turnus vet du hva har å bruke og hva som er behovet. Nå har vi kjørt masse ROS-analyser for å, på en måte, finne hva som er et absolutt minimum da, men forsvarlig. Så den økonomiske biten er en del av det.

Mellomlederen viser her til at ansvaret for økonomi innebærer at man har oversikt over budsjettammer når personalressurser skal fordeles i avdelingen.

Arbeidsgivers forventninger til tjenesteytingen

Oppgaver og forventninger knyttet til det som handler om fag og personal fremheves av mellomlederne og vi vil videre se nærmere på forventningene mellomlederne opplever at arbeidsgiver stiller til den faglige kvaliteten i tjenesteytingen.

Mellomlederne har ulike oppfatninger knyttet til om deres viktigste ansvarsområde er relatert til fag og/eller personal. En av mellomlederne utdyper kravene til fagansvaret med å si at det innebærer:

At du skal sørge for at det er god kvalitet på det som gjøres ut i de avdelingene som jeg har ansvar for da.

Krav relatert til faglighet omhandler at tjenestene er kvalitetsmessig gode og forsvarlige. Sett fra mellomledernes ståsted innebærer det at de er i stand til å tilrettelegge for at arbeidstakerne har tilstrekkelig faglig kompetanse for å kunne levere gode tjenester. God kvalitet er en tematikk som mellomlederne er opptatt av, og som de kobler til arbeidsgivers forventninger relatert til tjenesteytingen, her eksemplifisert gjennom det ansvar den ene mellomlederen kjenner på:

Så er det det med å sikre forsvarlige helsetjenester. Og i dette ligger det mye. Det er det med å sikre riktig kompetanse til stede, vi har jo kompetansekrav, dette er det jeg prioriterer som nr 1, det må være på plass. Og så er det jo den ivaretagelsen, det med å ha bygd opp systemer som sikrer at arbeidstakere kan jobbe trygt.

Denne mellomlederen fremhever også at kravet rettet til det faglige omhandler at mellomleder er i stand til å lage systemer som innebærer at arbeidstakerne har trygge rammer for å kunne utføre en god jobb.

Den faglige delen av tjenesten er regulert gjennom lovverk og sentrale handlingsplaner og veiledere fra Helsedirektoratet. Disse reguleringene legger føringer for arbeidet som skal utføres. En av mellomlederne utdyper dette slik:

Forventningen om å følge opp alt av lovverk og rutiner, slike ting, det er jo litt slike daglige ting dette, men det at rutiner knyttet til medisinerer og slike ting er på plass. At det ikke kommer inn for mange avvik og alt det der.

Lovverket fordrer at avdelingene har utviklet rutiner for blant annet medisinerer for på denne måte unngå at praksiser ikke er i tråd med lovverket.

Arbeidsgivers forventning til krav om nærledelse

Mellomlederne fremhever at det er en klar sammenheng mellom fag- og personalarbeid. Kommunene mellomlederne er ansatt i har innført et avdelingsledernivå for å sikre nærhet mellom leder og arbeidstaker, slik at nærmeste leder skal ha nær kjennskap til arbeidstakernes arbeidshverdag, samt å kunne legge til rette for deres individuelle behov. Med en slik nærhet til arbeidstaker vil mellomlederne ha gode muligheter for å ta i bruk arbeidstakernes kompetanse og samtidig utvikle tjenestene ytterligere. Dette innebærer at mellomleder prioriterer tett oppfølging og nærhet til arbeidstakerne de leder. En av mellomlederne trekker fram at det å være nær arbeidstaker innebærer at en involverer og motiverer arbeidstakerne samt at man er tett på og viser omsorg:

Vi skal ha et lederskap som gir innbyggerne trygghet tuftet på profesjonalitet, omsorg og glede. God ledelse handler om ledere som kjenner sine medarbeidere godt og som bygger et godt fag- og arbeidsmiljø som inkluderer alle. Det handler også om å finne tid i hverdagen for oppgaver som er spesielt motiverende for en arbeidstaker, samt å fordele oppgavene slik at hver arbeidstaker og yrkesgruppe kan utnytte og utvikle kompetansen sin.

Denne mellomlederen fremhever at å utøve god ledelse innebærer både å kjenne arbeidstakerne godt og samtidig tar ansvar for å fordele arbeidsoppgavene mellom arbeidstakerne.

En annen faktor som mellomlederne fremhever er arbeidsgivers forventning om at de jobber kontinuerlig med å redusere sykefraværet i kommunen. I forbindelse med innføringen av avdelingsledernivået var dette et sentralt tema, der arbeidsgivers begrunnelse for å endre organisasjonsstrukturen og innføre mellomledernivået også handlet om å ivareta sykefraværsoppfølging. Mellomledere med nærhet til arbeidstakere har personalansvar som også innebærer sykefraværsoppfølging. Den ene mellomlederen utdyper dette slik:

En veldig stor del av jobben som leder er jo å det her med sykefraværsoppfølging, følge opp de som er syke og at dette blir gjort på rett måte. Det som kanskje er enda viktigere, tenker jeg da, er å drive med litt nærvær også, som handler om å følge opp de som ikke har blitt syke. Vi har jo, det er jo ikke noe å være stolt over, men vi har jo et veldig høyt sykefravær på området. Så det er jo en belastning for alle de som blir syke, og det er jo ikke alle som blir dårlige på grunn av jobben, men belastningen til de som står i jobben, og som hele tiden opplever at halve stokken er ute på grunn av sykefravær, de må jo også bli fulgt opp. Det er noe med å gjøre den jobben også. Men så tenker jeg at den viktigste delen av jobben, som er den vanskeligste også, er å få tid til det som handler om nærledelse.

Samtidig poengterer denne mellomlederne viktigheten av også å ha et fokus på nærværsfaktorer, at man fokuserer på hva det som gjør at arbeidstakerne kommer på jobb og trives der, og ikke kun fokuserer på de som må følges opp i forhold til sitt sykefravær.

Mellomlederne gir uttrykk for at selv om de opplevde at det ble stilt tydelige krav til de som mellomledere, er det tidvis ikke alltid like realistiske forventninger som ble stilt til rollen som mellomleder. En av mellomlederne sa det slik:

Vi har jo en beskrivelse av rollen som avdelingsleder som er ganske sånn diffus. Det er noen store ord, og så er det både litt stort og smått om jeg får si det. Vi hadde nettopp en dag vi avdelingslederne, hvor vi skulle gå gjennom det her om nærledelse, og diskutere det, og da så vi litt på den her beskrivelsen. Jeg husker ikke akkurat ordlyden, men du skulle bidra til en positiv samfunnsutvikling. Jeg vet ikke om det er det jeg tenker når jeg går hjem fra jobb, at det er det jeg har gjort.

Denne mellomlederen fremhever at det å være mellomleder ikke bare innebærer at en skal utøve ledelse, men at en også skal stå i et samarbeid med en rekke aktører som eksempelvis verneombud og tillitsvalgte for å sikre en tett dialog med arbeidstakerne med fokus på medvirkning og medbestemmelse. En av mellomlederne utdyper dette med å si at:

Kommunen har et uttalt mål om å ha et tett og konstruktivt samarbeid med tillitsmannsapparatet. Vi skal i fellesskap jobbe med gode arbeidsforhold for den enkelte, samt sikre at vi bruker kompetansen til å utvikle tjenestetilbudet.

Mellomlederne gir alle uttrykk for at de opplever at det stilles store krav og forventninger til de som mellomledere. For øvrig gir alle uttrykk for at de har et stort handlingsrom til selv å utforme hvordan de utøver ledelse og hvordan de organiserer egen arbeidshverdag. En av mellomledere viser til handlingsfriheten og fleksibiliteten som kommunen gir selv om det foreligger klare forventninger til de ulike områdene:

Fasthet på mål, frihet i tilnærming.

En annen beskriver fleksibiliteten ved å vise til rammene og den tillit som gis av leder:

Jeg tror vi har et større handlingsrom enn hva vi selv tror som avdelingsledere. Jeg føler at jeg har handlingsrommet. Min enhetsleder er ikke en kontrollperson hun heller, hadde jeg hatt en leder som hadde hatt et veldig stort behov for kontroll, så vil jeg kveles. Så hun er også der at hun forventer å bli kontaktet hvis noe er utfordrende for meg. Hun kan ikke være tankeleser hun heller.

Vi har i denne delen av analysen vist hvilke forventninger mellomledere opplever arbeidsgiver har til dem som mellomledere. Forventninger om å se organisasjonen i sin helhet og de har et samhandlings fokus samt at de legger til rette for fagutvikling og gode helsetjenester er noen av forventningene. Mellomlederne beskriver også forventningen om god personaloppfølging for å forebygge sykefravær og for å sikre kvalitet på tjenesteytingen, noe som betinger nærledelse.

4.1.2 Forventninger fra arbeidstakerne

Mellomlederne forteller også om forventninger som kommer fra arbeidstakerne som de er satt til å lede. Selv om de har et ulikt antall arbeidstakere de har personalansvar for, med ulikt antall lokalisasjoner og med ulik avstand mellom disse, er de samstemte i forhold til hvilke forventninger som stilles til dem. Alle mellomlederne poengterer viktigheten av den ressursen arbeidstakergruppen utgjør. Den ene beskriver det på følgende måte:

Den viktigste ressursen jeg har er personalet. Det er jo den eneste friske ressursen jeg har også, for pengene har jeg jo brukt opp. Når budsjettet kommer i januar, så går jo 99% av budsjettet til fast lønn.

Med slike perspektiver rundt den gruppen de er satt til å lede er det kanskje naturlig at mellomlederne har identifisert en rekke forventninger som de opplever at arbeidstakerne stiller. For å få en oversikt og sammenheng i de ulike forventningene som nevnes har vi valgt å sortere de i underkategoriene *tilstedeværelse og tilgjengelighet, medvirkning og involvering og nærledelse*. På samme vis som tidligere i kapittelet presenterer vi våre funn under hver kategori før vi foretar en analyse.

Arbeidstakernes forventninger om tilstedeværelse og tilgjengelighet

Alle mellomlederne opplever at den største forventningene som stilles til dem fra arbeidstakerne omhandler ønsket om å være tilstede og tilgjengelig i arbeidshverdagen. Den ene mellomlederen utdyper dette:

De største forventningene, og utfordringen, er skvisen mellom alle kravene som forventningen om tilstedeværelse og å kunne jobbe tett med arbeidstakerne.

Mellomlederen viser her til at det er mange krav som skal imøtekommes i arbeidshverdagen, og at forventningen om å skulle være tilstede for å jobbe tett sammen med arbeidstakerne er utfordrende. En annen beskriver opplevelsen av forventninger knyttet til det å være tilgjengelig for sine arbeidstakere slik:

Det forventes at du skal ta kontakt umiddelbart, svare ut og være tilgjengelig, så og si 24/7.

Mellomlederne opplever at det er ulike årsaker til at det ligger en forventning om å være på avdeling, alternativt å være tilgjengelig på telefon. Noen av forventningene kan knyttes til stor og høy aktivitet der det oppleves å være et behov for raske avklaringer:

I avdelingen er det stor sirkulasjon og med krav om hurtige avgjørelser, og i disse situasjonene kunne de tenkt seg at jeg var tilstede. Men så vet de jo, og jeg får tilbakemelding på, at jeg er lett tilgjengelig.

En annen forventning som dukket opp i intervjuene knyttet til tilstedeværelse og tilgjengelighet var knyttet til det å skape forutsigbarhet for arbeidstakerne, slik at de er kjent med at mellomleder ikke vil kunne være tilgjengelig eller tilstede hele tiden:

En annen ting, eller en kritikk jeg har fått da, som en arbeidstaker sa til meg at “ du må bli flinkere til å fortelle oss hva du holder på med”, “sånn at vi forstår hvorfor du ikke er her”, “for no lager vi oss oppfatninger”. Dette er deres perspektiv.

Mellomlederen forteller at det i arbeidshverdagen er viktig å kommunisere med arbeidstakerne hvorfor andre oppgaver noen ganger blir prioritert fremfor tilstedeværelse. Vet å gi god informasjon unngår mellomlederne at arbeidstakere lager seg feilaktige oppfatninger og forklaringer.

Arbeidstakernes forventninger om medvirkning og involvering

I tillegg til forventninger knyttet til tilgjengelighet og tilstedeværelse opplever mellomlederne at det stilles klare krav og forventninger fra arbeidstakerne i forhold til det å bli involvert i endringsprosesser på enhet og til å delta og medvirke i utvikling av tjenester. Selv om mellomlederne erfarte at det var noe variasjoner mellom arbeidstakerne ift hvorvidt de ønsket og delta i slike prosesser var det et gjennomgående trekk at arbeidstakere hadde en forventning og et ønske om deltakelse:

Det er stor spredning i arbeidstakergruppen, men de fleste har et ønske om å få lov til å bidra, slik at vi hele tiden jobber mot å styrke tjenestetilbudet. De har et stort fokus på både brukerne og faget.

Arbeidstakernes forventning om deltakelse og involvering ble også relatert til pasientene. Mellomlederne ga uttrykk for at arbeidstakerne ønsket å ha en aktiv rolle knyttet til pasientforløpene hver enkelt jobber i. Den ene mellomlederen beskriver det slik:

Arbeidstakerne har så mye å gjøre, men de stiller krav til å få være med å evaluere og vurdere, hvem skal vi jobbe videre med og hvem kan avsluttes.

På lik linje med arbeidsgivernes forventninger knyttet til samarbeid med tillitsvalgte og verneombud, deler mellomlederne en oppfatning av at forventningene om å tilrettelegge for direkte medvirkning også deles av arbeidstakerne:

Omorganisering og endringer er en stor del av å være kommunalt arbeidstakere. Noen er lei av stadige bytter og melder seg litt ut, men de aller fleste forventer å få muligheten til å delta aktivt, gjerne gjennom direkte deltakelse selv eller eventuelt via tillitsvalgte.

Mellomlederne forteller om engasjerte arbeidstakere som er interesserte i å delta i utvikling av tjenestene. De forteller også om de forventninger arbeidstakerne har til å medvirke i endringsprosesser både direkte og med bistand fra tillitsvalgte og verneombud.

Arbeidstakernes forventninger om nærledelse

Mellomlederne delte en oppfatning av at arbeidstakerne hadde forventninger om at det ble lagt til rette for faglig utvikling. De forteller at det er forventet av dem som mellomledere at de viser interesse for arbeidstakernes personlige utvikling som fagperson:

Vi er aldri sterkere enn det svakeste leddet, og da må man sikre at alle kan håndtere det og ta beslutninger når pasienten kommer inn. Når innbyggerne er i et behov må vi ha systemer som sikrer at arbeidstakere kan ta selvstendige avgjørelser. Dette gjør at det krever mye på opplæring og vedlikehold av kunnskap, så personalhåndteringen er en stor del av det. Og arbeidstakerne forventer at jeg tetter på, også når det handler om deres egen personlig utvikling.

Mellomlederen viser her til at det forventes en nærhet i arbeidshverdagen for å se hva den enkelte har behov for når det handler om faglig styrking.

Flere av arbeidstakerne forventer videre at mellomleder også er tilgjengelig for faglige spørsmål knyttet til enkeltsaker. For mange handler dette om å kunne benytte anledningen til å vise sine faglige kvaliteter i tillegg til å løse konkrete case. Andre derimot oppleves å ha lite behov for en påkoblet leder:

Jeg prøver å ha mange treffpunkt med alle arbeidstakere. De har en forventning om at jeg kan bistå og gi støtte i enkeltsaker. I tillegg er det mange som har behov for å “bli sett” og få lov til å vise fram hva de har gjort eller kan. Samtidig er det også flere som ikke ønsker at jeg skal være så tett på, som jobber med sitt og kanskje ikke ønsker innsyn. Faren er at de driver en egen praksis innafør enheten. Da er det greit å stikke hodet innom en gang i blant.

Nærledelse handler også om å sikre at arbeidstakerne har rett kompetanse for å utføre oppdragene, og mellomlederne beskriver arbeidstakere som har et aktivt forhold i å sikre dette, både i forhold til egne behov:

Det er det med å sikre riktig kompetanse til stede, vi har jo kompetansekrav, dette er det jeg prioriterer som nr 1, det må være på plass. Dette skjer i tett dialog med arbeidstakerne, som gjerne har klare formeninger om behov, særlig sine egne, men også enhetens.

I dette kapittelet har vi sett på de ulike forventningene våre mellomledere opplever at det ligger til stillingen. Som en avgrensning av oppgaven, og fordi vi i det neste kapittelet retter blikket mot ledelse av arbeidstakergruppen har vi fokusert på de forventningene fra arbeidsgiver og arbeidstakerne. Oppsummert handler dette om forventningene til å innta et helhetsperspektiv med et særskilt fokus på gode forsvarlige tjenester, samt at en utøver god nærledelse gjennom å være tett på sine arbeidstakere.

Vi finner at mellomlederrollen medfører et stort spenn når det gjelder arbeidsoppgaver og forventninger fra ulike aktører. Vi vil i de neste kapitlene se på hvilken innvirkning dette har

på mellomledernes ledelsespraksis og hvordan mellomlederne opplever å kunne løse den bredden av krav og forventninger som stilles.

5.0 Analyse: Ledelsespraksis

Forskningsspørsmålet som vi utforsker i følgende analysekapittel omhandler hvordan mellomlederne utøver ledelse i arbeidshverdagen, og tar utgangspunkt i kravene de opplever stilles til rollen. Med bakgrunn i det empiriske materialet har vi valgt å kategorisere mellomledernes ledelsespraksiser med utgangspunkt i tre temaer; *Arbeidstakeren i fokus*, *nedtoning av kontroll* og til sist hva mellomlederne beskriver som bruk av *intuisjon* i sin rolle som mellomleder.

5.1 Arbeidstakerne i fokus

Forrige kapittel viste at mellomlederne opplever en forventning om å utøve nærledelse og de beskriver ulike perspektiver som kommer inn under dette. I denne delen av analysen vil vi vise hvordan nærledelse kommer til uttrykk gjennom at mellomlederne har arbeidstakerne i fokus i sin utførelse av lederrollen og mellomledernes svar peker på viktigheten av *dialog med arbeidstakerne*, *motivasjonsfaktorer* og *medvirkning* i arbeidet.

5.1.1 Dialog med arbeidstakerne

Mellomlederne forteller at det som handler om å gi gode faglige og forsvarlige tjenester er en av deres viktigste oppgaver. Når det kommer til hvordan de løser dette i hverdagen fortelles det om viktigheten av en god dialog med arbeidstakerne for faglige innspill og utvikling. En av mellomlederne viser til viktigheten av dialog med arbeidstakerne:

Vi snakker gjerne litt om hva man vil oppnå, det kan være faglige drøftinger det. Da jeg kom hjem fra jobb forrige dagen og opplevde å ha møtt mange og hatt mange gode samtaler.

Her viser mellomlederen til dialog med arbeidstakere om faglig tilnærminger. En annen av mellomlederne viser til muligheten for å kunne påvirke faget gjennom en god dialog med sine arbeidstakere, samt hvor viktig det er for vedkommende å være sammen med sine arbeidstakere:

Jeg bruker mye ressurser på personal, og det er klart at det er en måte å få drevet godt fagarbeid på. Det er den beste påvirkningskraften en har for utøvelse av godt

fagarbeid er jo gjennom direkte arbeid med personal. Da tenker jeg ikke på sykefraværsoppfølging og sånn, men den jevne tilstedeværelsen for personalet. Det opplever jeg er effektivt. Jeg prøver å ha satt av i kalenderen tid til “tull” og sitt i gangen og vente på at arbeidstakere går forbi meg. Og det er nok også det jeg kanskje liker best, liker best å snakke med folk. Jeg er veldig glad i å være sammen med personalet. Det kan være at en snakker om seg selv, men mest av alt snakker vi fag.

En av mellomlederne poengter muligheten til å kunne korrigere gjennom å være i dialog med sine arbeidstakere:

Det kan jo være at jeg gjennom en dialog hører noe og kan si, hva sa du no? Og ja, hva mener du da? Og så korrigerer man der da. Jeg kan korrigere retningen i direkte kontakt med folk.

Samtidig vises det til at det vil kunne oppstå en ulik dialog med de forskjellige gruppene en er satt til å lede:

Når det gjelder den gruppa som møter opp her da, så er det klart at jeg har en helt annen kontakt med dem. Med dem kan en stikke innom å “prat skit” og andre ting. Og man får avklart ting, det er mye kjappere når man er i samme hus. Så det er jo en ting man tenker mye på, hvordan vi kan løse det slik vi er organisert nå.

Mellomlederne beskriver at det er en prioritert oppgave å være tilstede for utveksling av faglige diskusjoner eller refleksjoner. Tre av mellomlederne gir uttrykk for at det er utfordringer relatert til det å kunne være tilstrekkelig til stede for dialog med arbeidstakerne i det daglige. Dette ble spesielt fremhevet av mellomlederne som jobber i turnusbaserte tjenester og for mellomlederne som til daglig ikke har samme arbeidssted som arbeidstakerne de leder. Den ene av mellomlederne forteller at dette løses på følgende måte:

Det er jo klart at det er rom for å be om veiledning. Det krever at, for min rolle som leder da det er ikke sikkert vi treffes hver dag, det kreves at jeg er mer koblet på de sakene de står i. Det skal være rom for veiledning på telefon også og å få støtte i de sakene de står i, selv om man ikke er i det samme bygget.

Mellomlederen forteller at det er behov for å sette seg godt inn i arbeidstakernes oppgaver og at det må gis rom for drøfting og veiledning på telefon, når leder og arbeidstaker ikke kan treffes.

En annen av mellomlederne viser til muligheten for refleksjon i etterkant av hendelser, hvor vedkommende kan bringe inn et perspektiv fra utsiden:

Jeg bruker å si: ”den avgjørelsen du tar er helt sikkert riktig for deg der og da, ut fra den konteksten du opplevde på vakta. Så kan det hende, at noen dager etterpå så spør jeg om vi kan ta en kopp kaffe for å få høre, da det kan hende jeg har noen andre perspektiver.” Det er fordi jeg stod utenfor, ikke fordi jeg vil kritisere, men når jeg ser hendelsene i ettertid kan det være at jeg ser ting annerledes enn de som stod opp i situasjonen.

Mellomlederne deler en oppfatning av at arbeidstakerne er organisasjonens viktigste ressurs. De gir uttrykk for at de er opptatt av at arbeidstakerne skal oppleve mestring og egenutvikling, noe som i sin tur gir resultater i form av god kvalitet på tjenestene til brukerne. Et viktig verktøy for å skape gode relasjoner med de ansatte er dialog. Den ene mellomlederen viser til viktigheten av å vise genuin interesse for sine arbeidstakere:

Men jeg tror generelt at dem synes jeg er flink, det har jeg iallefall fått tilbakemelding på, at jeg er flink til å snakke med folk og se folk. Og selv om jeg er glad i å prate så er jeg flink til å gi rom til folk slik at de kan være seg selv, på godt og vondt. Og at jeg er interessert i det de driver på med og hva de gjør.

En annen av mellomlederne viser til behovet for å ha en god dialog og oppfølging av arbeidstakere som er sykemeldt og som er i behov for tilrettelegging av arbeidshverdagen:

Jeg tror de vil beskrive meg som en tydelig leder, men også raus. Jeg har hatt veldig fine dialoger med sykemeldte for eksempel. Det er jo en fordel at kommunen legger godt til rette, og ser at i perioder av livet så kan man ha mer behov for tilrettelegging. Jeg håper de ser at jeg er en person som ønsker dette.

God dialog handler ikke kun om fag og sykefraværsoppfølging. Den ene mellomlederen viser til at humor også er en viktig del av kontakten med sine arbeidstakere:

Og så ville de sikkert sagt at jeg er systematisk og har behov for struktur og rammer. Og så håper jeg at de ser på meg som en leder som har humor og som klarer å bringe det inn i hverdagen også. At det er rom for litt tull og fjas mellom slagene. Det tror jeg er viktig i den bransjen her i hvertfall.

Alle mellomlederne beskriver sine arbeidstakere som sine viktigste ressurser og at de forsøker å ivareta de gjennom å skape mestringsfølelse ved å gi de ansvar. Den ene mellomlederen beskriver det slik:

Etter den samtalen fikk jeg melding fra arbeidstakeren om at hun synes det hadde vært en god samtale og at hun kunne senke skuldrene. De gangene jeg får slike tilbakemeldinger betyr det veldig mye da. Også de gangene en kan få trygget en arbeidstaker som er usikker på noe eller få de til å ta et ansvar og opplever mestring. Jeg tenker det fortsatt blir viktig å jobbe med arbeidstakerne, å bygge opp dem. Sørge for at kunnskap deles, slik at vi ikke blir for sårbar. Den viktigste ressursen er jo arbeidstakere da.

Å kunne lytte til arbeidstakerne ble fremtrukket som viktig for å ha en god dialog med arbeidstakerne. I tillegg til å lytte til arbeidstakernes innspill og tanker rundt faglige spørsmål og organisasjonens tjenesteutvikling, fremmer de også viktigheten av å lytte til arbeidstakerne for individuell vekst og for å forebygge sykefravær:

Vi har en arbeidstaker som er kjempeflink, men som er sin egen verste fiende, så vedkommende tror aldri at hun gjøre en god jobb. Det merker jeg jo, og jeg går ikke inn og bare klapper på skuldra og sier du gjør en kjempejobb og så går jeg igjen. Da prøver jeg å høre hva hun jobber med og hører med henne hva som er vanskelig og så forsøker jeg å trygge henne på at hun gjør en god jobb, noe hun responderer veldig på.

En annen mellomleder viser til hvor viktig egenskapen til å lytte er i forhold til oppfølging av arbeidstakere som sliter:

Litt selvironisk kan jeg si at jeg er glad i å prate, men jeg er også ganske god til å lytte. Så den sterkeste siden min er kanskje det å møte arbeidstakere som har det litt vanskelig. Ikke det å gråte med dem, men lytte til dem og ufarliggjør ting. Så jeg har et par eksempler hvor arbeidstakere har hatt det skikkelig tøft, og hvor jeg har fått snakket med de og lagt et løp sammen med fastlege, og fått de tilbake i jobb. Det er ikke jeg som har fått det til, men vi har gjort det sammen og det er utrolig inspirerende da.

Mellomlederne forteller at de gjennomfører møter med arbeidstakerne. Disse møtene har ulike agendaer; drift, fordeling av arbeidsoppgaver, men også faglige innspill knyttet til enhetens strategier og planer. Mellomlederne for turnustjenester forteller om utfordringer knyttet til møtearenaer for arbeidstakere i mindre stillingsandeler og helgestillinger, og de savner flere uformelle møtearenaer hvor det ligger til rette for faglige refleksjoner og ideutvekslinger. En av mellomlederne, som er leder for en dagtjeneste, forteller hvordan tjenesten løser dette:

Vi har masse små kontor, det er jo tidligere sykehjemsavdeling, så det er jo sykehjemsrom. Da har vi satt noen benker bortover gangen, og der foregår alt. Det er der det skjer. Der er det morgenkaffe. De er veldig vonde å sitte på da, det er bare slike trebenker. Vi kaller de innbytterbenken, så vi kan sette oss der da. Hvis man har lyst til å prate med en kollega setter man seg på benken, som en vennebenk slik de har på skolen. Det har bare blitt slik, vi har sofa på et møterom, men det er aldri, aldri noen som setter seg der. Vi sitter bare på benkene i gangen. Og så har det kommet til flere benker for vi ble så mange. Det er lett vint og om du kommer utenfra, fra en vanskelig samtale, så kommer du rett til benken. Der sitter det ofte noen og så får du spyttet det ut med en gang. Kommer du fra et møterom, rett ut til benken. Det sitter jo noen der hele tida. Poenget mitt er at jeg er en del på den benken. Jeg tror at veldig mye av arbeidet mitt foregår der. Alle dager er jeg stort sett i møter, og i den siste tiden mye foran skjerm. Så jeg vil nok tro at noen synes jeg er litt lite tilgjengelig. Og

det sier de også, at de opplever at de innimellom står i kø utenfor døra mi. Men jeg opplever selv, at med den enkelheten med den benken, gjør det lettere å være tilstede.

Mellomlederne forteller at det å ha en god dialog med arbeidstakerne er viktig for dem i arbeidshverdagen. Det å kunne snakke direkte med arbeidstakerne om faglige spørsmål og kunne gi veiledning og støtte forteller de er viktige faktorer for å imøtekomme krav om gode forsvarlige tjenester og for å fremme trivsel og forebygge sykefravær hos arbeidstakerne.

5.1.2 Motivasjonsfaktorer

Alle mellomlederne er samstemte om at deres egen motivasjon for jobben henger sammen med muligheten for å kunne påvirke og at de opplever stor frihet og fleksibilitet i arbeidshverdagen til hvordan de løser oppgavene sine. De samme motivasjonsfaktorene har de en tro på at også var gjeldende for sine medarbeidere. De ønsker med bakgrunn i dette å legge til rette for at arbeidstakerne selv skal påvirke hvordan oppgavene løses og åpner for fleksibilitet for når og hvor de utøver arbeidsoppgavene. Den ene mellomlederen beskriver det slik:

Fortsette å få til at arbeidstakerne har flere bein å stå på. At de får utviklingsmuligheter som er i deres interesse. Det å få tak i gode fagfolk, og beholde dem. Fleksibelt, hjemmekontor, jobbe med det som er interessant. Her kan vi legge premissene. Vi er nok på vei inn en ny æra i arbeidslivet. Ha autonome fagfolk som kan bestemme selv. Tar vi ikke vare på de, så forsvinner de.

Mellomlederen viser her til at autonome fagfolk ønsker utviklingsmuligheter og fleksibilitet i arbeidshverdagen og om man ikke legger til rette for dette, kan gode fagfolk velge å slutte.

En annen viser til forventninger vedkommende har til sine ansatte ut fra sin egen motivasjon knyttet til jobb:

Og jeg har en forventning, jeg krever veldig mye av folk. Igjen, jeg elsker å være på jobb. Jeg elsker å gjøre en god jobb, og synes det er topp, og jeg forventer at andre også skal synes det. Du kommer ikke på jobb og gjør en halvveis god jobb. Jeg er veldig engasjert og lidenskapelig, og jeg forventer det samme av alle på jobb. Det kommer til uttrykk gjennom engasjementet i enkeltsaker, veldig sjeldent har jeg ikke

tid til å engasjere meg i en enkeltsak. Det sier jeg aldri at jeg ikke har, tid altså. For det handler jo om å skjønne hva som er viktig for arbeidstakere.

Dette sitatet viser til mellomlederens sterke engasjement for jobben. Mellomlederen viser til at det samme engasjementet og ønsket om å gjøre en god jobb også forventes å gjelde arbeidstakerne. Videre beskriver en annen sin opplevelse av at arbeidstakerne har, og er drevet, av en indre motivasjon:

Jeg tror jo at alle sammen har en eller annen form for indre motivasjon for å gjøre en god jobb. At folk fungerer og får til ting sammen, som et team, og at en jobber sammen mot et større mål. At det blir en vi-følelse, og det kan en ofte få til på en bedrift om du gjør en god jobb da. Og det synes jeg at vi har fått til før, og det gjør oss i stand til å stå i tøffe tak, men at folk er i det sammen. Og om du får bygd en god kultur, og det kan du være med på som avdelingsleder, så kan du få arbeidstakerne til å strekke seg litt lengre fordi de har lyst til å gjøre det for kollegaen sin. Det er når det er tøffe tak at arbeidstakerne oppgir at de trives. Det er bedre etter å ha vært på jobb og gitt det lille ekstra. Så det å fasilitere dette syns jeg er artig, og så tror jeg en må være flink med folk da. Det handler om at jeg har en slik iboende evne. Jeg er så glad i å være på jobb selv, jeg elsker å være på jobb, og derfor tror jeg at alle de andre gjør det også. Folk viser jo at de har lyst til å gjøre en god innsats, stadig vekk. Så jeg tror det er en grei grunnholdning å ha kanskje da.

Mellomlederen forteller om at arbeidstakerne blir drevet av indre motivasjonsfaktorer. Det at arbeidstakerne jobber sammen i team og møter utfordrende situasjoner sammen, forteller mellomlederen er noe som motiverer arbeidstakerne.

Mellomlederne er opptatt av å ha god kjennskap til arbeidstakerne, og at dette er en forutsetning for å kunne at en forutsetning for å kunne identifisere den enkeltes motivasjonsfaktorer. En av mellomlederne påpeker at arbeidstakerne er ulike og har ulike behov når det kommer til hva som virker motiverende. Mens noen arbeidstakere trenger hyppige tilbakemeldinger i form av bekreftelser, ønsker andre arbeidstakere å være selvstendige i jobbutførelsen. Ulikhetene innebærer at mellomlederne må behandle

arbeidstakerne ulikt, avhengig av hva de trenger i arbeidshverdagen for å bli motivert. En av mellomlederne sa det slik:

De sier jo at skal du være en god leder så må du kunne kjenne dine arbeidstakere og kjenne til hvilke ulike, individuelle behov de har. Noen er veldig selvstendige, har masse autonomi og har lyst å jobbe i fred, mens andre har behov for mer backing og sånn. Så det å være tett nok på for å vite hva folk trenger er noe av det vanskeligste og viktigste da.

En annen mellomleder beskriver kunsten ved det å kjenne til hvilke behov de ulike arbeidstakerne har:

Det er viktig for meg at arbeidstakere opplever at leder har tillit til at de løser oppgavene, organiserer og gjør jobben sin. Det er jo litt kunsten det også, å lære seg å kjenne hva den enkelte arbeidstaker har behov for. Noen har behov for veldig tette tilbakemeldinger, mens hos andre kan det gå ei uke før du hører noe fra dem. Da må man heller oppsøke dem litt igjen, da de ikke er dem som akkurat renner ned kontoret.

Mellomlederen beskriver her at det kan være utfordrende å vite hva den enkelte arbeidstaker har behov for av støtte og bistand. Arbeidstakere som tar hyppig kontakt viser et behov for tette tilbakemeldinger mens de som mellomlederen ikke hører fra på eget initiativ, i større grad må oppsøkes av mellomlederen for å avklare om de har behov for oppfølging.

En annen av mellomlederne fokuserer på viktigheten av at arbeidstakerne får, og tør å, prøve ut ting, samtidig som en viser at en er der for dem ved behov:

Folk må få lov til å prøve. Og det er tilbakemeldingen jeg får fra arbeidstakere også, at jeg kaster de ut på dypt vann, men at du sender ei nødlinje når det trengs. Og det tror jeg man må da, folk må jo ut og prøve seg. Og så kan det jo gå galt, og det er jeg opptatt av, at det må være lov at ting ikke lykkes. Det må jo være lov.

Sitatet ovenfor viser at mellomlederen gir rom for at arbeidstakere selv skal løse oppgaver. Gjennom å utfordres oppstår ny kunnskap, og det er åpning for at feil kan skje. Om situasjoner blir uhåndterbare viser mellomlederen til at hen er tilgjengelig for støtte.

En annen mellomleder uttrykker det samme på en annen måte, og viser samtidig til hva det gjør med vedkommende når arbeidstakerne lykkes:

Måten man jobber med de på, er jo å få de fremover. Jeg blir jo glad når arbeidstakere lykkes. Jeg blir jo glad når jeg får dem fremover.

Viktigheten av at anerkjennelse går begge veier, også fra arbeidstaker til leder, poengteres av den ene mellomlederen:

Som leder tenker jeg mye på at en skal gi arbeidstakere tilbakemeldinger. En ønsker å “backe” og sånn, men så har en jo behov for det selv også. Så det å få noe anerkjennelse og bekreftelse på at nå er vi på rett vei, det er viktig for meg og det gjør at jeg kan kjenne at jeg gjør en god jobb.

Mellomlederen forteller i sitatet ovenfor at behovet for tilbakemeldinger og støtte i arbeidshverdagen er noe både arbeidstakere og mellomledere har behov for i arbeidshverdagen.

Mellomlederne forteller at arbeidstakerne blant annet motiveres av anerkjennelse, utfordringer, faglig utvikling og autonomi, områder som samsvarer med hva mellomlederne forteller om egne motivasjonsfaktorer.

5.1.3 Medvirkning

Det å formidle til arbeidstakere muligheten for innflytelse på egen arbeidshverdag og faglig retning er elementer våre mellomledere forteller at de vektlegger i sin leder utførelse. En av mellomlederne forteller om hvordan vedkommende oppfordrer arbeidstakerne til å ta del og hvordan vedkommende anerkjenner medarbeidernes kunnskap og innspill.

Så jeg prøver hele tiden å koble på arbeidstakere og noen står jo fort med hånda opp og vil ha ansvar, og får no det. Viktig at alle sammen blir koblet på, at de skjønner at vi ønsker det. Men du må jo på samme måte som at min leder er god til å lytte til mine ideer, så må du jo være god til å lytte på arbeidstakeres ideer, for det er jo der det kommer. Det er jo veldig lite jeg sitter og tenker ut for meg selv.

Vi spurte mellomlederne om hvordan de tenkte om det å skulle lede kunnskapsrike og autonome arbeidstakere. Alle mellomlederne gir uttrykk for at dette var noe de satte stor pris på. De er i liten grad opptatt av at det er for utfordrende, men fremhever at nettopp det at arbeidstakerne har høy kompetanse medfører at det tidvis kan være diskusjoner og den ene mellomlederen beskriver det slik:

Jeg er jo i ferd med å bli en lettveker. Men jeg er jo i stand til å sette meg inn i det de sier. Jeg har jo en ballast som det kanskje ikke ville vært like lett å ikke ha på det ledernivået her. En må kunne sette seg inn i og forstå det som skjer. Det kan nok være en del diskusjoner som går og går og går, så det kan nok være ok å få landet de noen ganger. Det kan være utfordrende. Det kan være omkamper. Men sjekk ut det da, det kan jo være en grunn til at de kommer om og om igjen. Det kan jo være rett og nødvendig. Det er verdt å sjekke ut. Andre ganger males det på, men da har jeg en relasjon til vedkommende, og kan fortelle at akkurat denne avgjørelsen er landet, og endres ikke, her er det ikke rom for omkamp. Jeg kan gi omkampen en sjanse.

Mellomlederen forteller i dette sitatet at arbeidstakerne har sterke meninger og ikke uten videre godtar avgjørelser som tas. I slike situasjoner kan tema tas opp igjen flere ganger, for at arbeidstakerne vil fremme sine argumenter. Mellomlederen omtaler dette som omkamper, og viser til at det av og til kan være nødvendig å løfte frem diskusjoner på nytt for å få frem nye momenter.

Mellomlederne forteller at det oppleves uproblematisk i forhold til lederrollen å ha faglige dyktige arbeidstakere som har mer kompetanse enn seg selv på enkelte områder:

Det at de er mer skolert og har en annen forståelse for det de holder på med, det tenker jeg er topp. Og jeg synes jo det er artig og høre med de hvor de er på vei hen,

hva de holder på med og hvordan de løser ting. Jeg trenger ikke være den som vet mest og det har jeg sagt til dem, at jeg påberoper meg ikke å ha svarene.

I sin ledelsespraksis legger mellomlederne til rette for medvirkning fra arbeidstakerne. De har et ønske om at medvirkning og involvering skal bidra til samhandling og til å gi et faglig løft i tjenesteutvikling. Mellomlederne ser på arbeidstakernes høye kompetanse som en styrke og viser at de ikke har et behov for å være den som har mest kompetanse på faget.

5.2 Nedtoning av kontroll

Vi har i teoridelen presentert ulike tilnærminger til ledelse basert på den norske samarbeidsmodellen hvor gjensidig tillit mellom ledere og arbeidstakere er et viktig element når det handler om å lede kunnskapsarbeidere. Å gi arbeidstakerne tillit gjennom ansvarsdelegering og nedtoning av kontroll er to forhold som utpeker seg som sentrale i måten mellomlederne beskriver de utøver lederrollen.

Alle mellomlederne forteller at de opplever å vise arbeidstakerne stor tillit til hvordan de forvalter sine oppgaver i arbeidshverdagen. De forteller at de har tillit til at oppgavene løses på en faglig god måte som gjenspeiler god kvalitet og fornøyde tjenestemottakere. Tilliten viser de for eksempel ved å ikke detaljstyre arbeidstakernes arbeidsoppgaver. Mellomlederne gir uttrykk for at også de selv blir vist samme tillit av arbeidsgiver. Alle poengterer at dette er avgjørende for at de selv skal kunne gjøre en god jobb som mellomledere, og at det samme også gjelder for arbeidstakerne som de selv er ledere for. Den ene mellomlederen beskriver dette slik:

Min enhetsleder er ikke en kontrollperson hen heller. Hadde jeg hatt en leder som hadde hatt et veldig stort behov for kontroll, så ville jeg kveles.

Dette sitatet peker på mellomlederens behov for selv å styre egen arbeidshverdag, og at det ville vært uholdbart om arbeidsgiver vært kontrollerende i sin ledelse. Mellomlederen viser til at egen leder ikke bruker kontroll i sin lederstil.

En annen mellomleder viser til sine tidligere erfaringer som ordinær arbeidstaker og hva det betyr å bli vist tillit:

Så jeg selv opplever ikke meg som en kontrollfrik som skal legge meg opp i alt som skjer. Jeg kan tenke at jeg har med meg det som en erfaring fra når jeg selv var arbeidstaker, at det var viktig for meg at leder har tillit til at man løser de oppgavene man blir gitt. Så dette har jeg tatt med meg inn i det her, nå når rollene er litt snudd også, at jeg ønsker å være den personen.

Mellomlederne forteller at de benytter ulike innfallsvinkler for hvordan de inviterer til, og skaper, tillit mellom seg og arbeidstakerne. Flere beskriver viktigheten av å vise tillit gjennom å gi arbeidstakerne fleksible rammevilkår i arbeidshverdagen. Dette er en faktor som de fremhever har vært særskilt fremtredende under pandemien, noe som har en sammenheng med at arbeidstakerne i større grad måtte løse deler av sine gjøremål hjemmefra. Ved å gi de arbeidstakerne fleksible rammer i utførelsen av sine oppgaver oppleves det at de i større grad også “strekker seg litt lengre” i arbeidshverdagen. Den ene av mellomlederen forteller om denne fleksibiliteten:

Per nå velger de selv hvor de skal være, hjemme eller på kontoret. Jeg er opptatt av å gi den samme fleksibiliteten tilbake, da jeg ser at folk strekker seg kjempelangt.

En av mellomlederen viser til at det å gi fleksibilitet handler om å gi slipp på kontroll og tørre å la arbeidstakeren få lov til å vise at det går bra:

Jeg tror arbeidstakere opplever at de har tillit, som for eksempel tiden med Korona nå, vi har jo en utstrakt bruk av hjemmekontor, det har vi hatt hele tiden. Jeg har ikke tatt det tilbake, så per nå velger de selv om hvor de skal være, hjemme eller på kontoret, og når det gjelder dette har jeg faktisk kjent litt på kontrollbehovet. Der har det vaket litt, men jeg har valgt å overse det. Nå må du stole på at det går bra. Fordi de har gjort så mye arbeid, langt utenfor det jeg kunne forventet.

Mellomlederen forteller om noe ubehag ved at arbeidstakerne i stor grad selv avgjør om de gjør jobben fra hjemmekontor eller ved fysisk oppmøte på arbeidsplassen. Det å åpne opp for dette viser stor grad av tillit som begrunnes i tidligere erfaringer om at arbeidstakerne har vist at de er til å stole på.

En av de andre mellomlederne beskriver det samme i et annet ordelag:

Det er viktig for meg å legge til rette for en frihet i faglig tilnærming og jeg synes jo det er artig og høre med de hvor de er på vei hen, hva de holder på med og hvordan de løser ting.

Viktigheten av å legge til rette for frihet og fleksibilitet i arbeidsutførelsen, samt å gi ansvar ved å delegere oppgaver, utpeker seg som måter våre mellomledere viser tillit til sine medarbeidere i arbeidshverdagen. Ved å delegere oppgaver og involvere arbeidstakerne i faglige utfordringer og gjøremål viste de til at de stolte på at arbeid ble gjort på en god måte. En av mellomlederne beskriver det på følgende måte:

Jeg opplever å ha stor tillit til at de gjør jobben sin, og det må man ha. For i løpet av en arbeidsdag så vet ikke jeg, i teorien, om folk har møtt opp på jobb eller ikke. Vi er ikke på det samme huset, så her er man bare nødt til å ha tillit til at folk gjør det de skal, og det har jeg i aller høyeste grad.

En annen viser til sine erfaringer knyttet til å delegere og involvere arbeidstakerne:

Jeg delegerer ganske mye og det er veldig lite jeg synes jeg må sitte med selv uten å ha folk med.

En av mellomlederne viser til viktigheten av å kunne være tilgjengelig for arbeidstakerne samtidig som det er viktig å delegere oppgaver til dem. Dette representerer en trygghet for arbeidstakergruppen:

Det er i alle fall ingen arbeidstakere som ikke ringer meg, og det er jeg glad for. Alle ringer. Og det er greit, da vet jeg at vi har en etablert kontakt og at de kan få tak i meg. Og så tror jeg ikke det hadde vært hensiktsmessig om jeg hadde vært til stede hele tiden, og det ser jeg jo. Jeg kan ringe tilbake etter et par timer for å høre, og da sier de jo at det ikke er behov, no har vi løst det. Jammen, så bra! Så en trenger ikke være til

stede hele tiden, det merker jeg veldig godt på bolig, for jo mer du er tilstede der, jo vanskeligere kan det være å få arbeidstakere til å teste ting på egen hånd.

God og tydelig kommunikasjon mellom leder og arbeidstakerne er avgjørende for å delegere og involvere arbeidstakerne. Dette bidrar til å etablere trygghet og forutsigbarhet for arbeidstakerne. Den ene mellomlederen omtaler dette som nærledelse:

Nærledelse for arbeidstakerne er at jeg er daglig tilstede og tar avgjørelser. Mitt perspektiv, er som jeg sier til dem, litt annerledes. Det er å sette arbeidstakerne i stand til å ta disse daglige avgjørelsene selv. I dette spennet er det mye som må læres. Min lederfilosofi er at arbeidstakere må tørre å ta ansvar. Hvis de ikke tør å ta ansvar, da blir det uforsvarlig da. Det blir som å komme til ei trafikkulykke å ikke gjøre noe det. Det verste som kan skje er at du ikke gjør noe.

En av mellomlederne viser til at det å bli vist mye tillit gjennom involvering er et pluss for andre, mens andre igjen vil kunne ha et behov for kontroll:

Men jeg håper, og tror, at de som jeg er leder for opplever at jeg har tillit til dem og at jeg er flink til å involvere dem. Og kanskje de savner enda mer kontroll, jeg vet ikke, det kan være det, men jeg kan ikke sitte oppå dem og holde de i hånda.

En av mellomlederne sammenligner myndiggjøring av arbeidstakere med å myndiggjøre pasienter og brukere, og at personalansvar også handler om å se enkeltindividet:

Og så synes jeg det er veldig artig å jobbe med å ha personalansvar. Jeg sammenligner det med de som jobber med oppfølgingsansvar i tjenestene våre, jeg synes ikke det er så ulikt jeg.

Alle mellomlederne forteller at de har en tillitsbasert tilnærming og at de ikke ønsker å ha fokus på kontroll i sin lederpraksis. De kommer i mindre grad inn på hva de tenker kontroll innebærer, men er tydelige på at de ikke ønsker at lederrollen blir preget av kontrolltiltak. Den ene mellomlederen beskriver hvor lite kontrollbegrepet henger sammen med sine perspektiver på ledelse:

Tidsregistrering av direkte brukertid for eksempel, det var en kamp jeg valgte å ta fordi den er jeg så uenig i. Slike kontrollmekanismer henger så dårlig sammen med relasjonell ledelse, at jeg har ikke ord for det. Og der er jeg opptatt av mellomlederstillingen, at hovedproblemet i kommune og stat, slik jeg ser det, er at mellomlederne ikke sier stopp. Slutt å gi meg dumme oppdrag, jeg vil ikke, vi kommer ikke til å gjøre det. Vi blir bedt om å rapportere på så mye tull, som vi er altfor dårlig til å si nei takk til.

Som vi kommer tilbake til senere i kapittelet oppleves håndteringen av tillit og kontroll som en balansekunst, her beskrevet at den ene mellomlederen:

Det er jo kunsten. Det å balansere kontroll og tillit med å systematisere det her, at det ikke tar overhånd, eller at det blir kontroll ut av det.

En annen problematiserer faren med å utøve kontroll sett i forhold til kreativitet og utvikling:

Jeg opplever ikke meg selv som en kontrollfrik og jeg ønsker ikke å være det. Kontroll har en bakside, kontroll kveler kreativitet.

Mellomlederne forteller også at det å være fysisk tilstede i for stor grad på arbeidsplassene kan føles som kontroll, noe dette sitatet viser.

Og det med tillit og kontroll, veldig mye tilstedeværelse skaper en del kontroll, tror jeg. Så det er egentlig en balansekunst. Målet med ledelse tror jeg ikke er å være 100% tilstede.

En annen viser til at det kan være noe utfordringer knyttet til balansen mellom det å vise tillit og bruk av kontroll for å ettergå arbeidet.

Så har jeg ikke et annet valg enn å stole på de og viser det seg i etterkant at de ikke har fulgt opp på en god måte, da kan du jo som avdelingsleder føle på at dette burde du ha oppdaget. Så tillit - kontroll er en krevende øvelse.

Mellomlederne viser til et ønske om å nedtone kontroll og vektlegge tillit i sin lederpraksis. For å vise tillit forteller de at de åpner for en stor grad av selvbestemmelse ved at arbeidstakerne selv avgjør på hvilken måte arbeidsoppgavene utføres, og ved at de i arbeidshverdagen balanserer graden av tilstedeværelse slik at det gis rom til å ta ansvar.

5.3 Mellomledernes bruk av intuisjon

For å kunne løse arbeidsoppgavene fremhever mellomlederne at de er i behov av en særskilt kunnskap om intuisjon. Mellomlederne utdyper dette med å si at de i stor grad må kunne “lese av” de ulike faglige og personellmessige situasjoner og kontekster de plutselig møter, og at disse i tillegg må løses raskt og gjerne med et sett av ulike handlingsvalg eller tiltak.

Selv om mellomlederne har skriftlige dokumenter med informasjon om arbeidsoppgaver og ansvarsområder deler de en oppfatning av at det ikke finnes en egen oppskrift på hvordan de skal løse sine oppgaver. Samtidig vises det til et stort spenn når det gjelder hva arbeidstakerne har behov av når det handler om oppfølging og veiledning av sine ledere, og at hver enkelt arbeidstaker krever sin særskilte tilnærming. Mellomlederne viser til at de ofte handler ut fra intuisjon og “magefølelse”, og at det er umulig å nedfelle dette i en oppskrift, rutine eller en veileder. Vi vil vise gjennom ulike sitater fra mellomlederne hvordan denne kunnskapen kommer til uttrykk i deres utøvelse av lederrollen. Den ene mellomlederen viser til en episode der en arbeidstaker ble sykemeldt:

Så ble X sykemeldt og jeg fikk en dårlig magefølelse på dette. så jeg spør hen direkte, rett ut: “er du redd for å gå på jobb?” Og hen svarer: “ Ja, jeg har vært redd i 10 år”.

Mellomlederen bruker begrepet magefølelse og forteller at denne, i dette tilfellet, fører til en direkte konfrontasjon med arbeidstaker, noe som bidrar til en avklaring.

En annen viser til den kunnskap eller intuisjon mellomlederne bruker i individuell oppfølging av arbeidstakerne. Følgende sitat viser til hva en av mellomlederne velger å undersøke nærmere:

Og det er klart at det handler mye om å vite når det er behov for å ta en slik prat, og da er det ekstra viktig å være tydelig på hva saken går ut på og hva det er vi diskuterer, men det kan jo fort bli ubehagelig det. Men man er nå ulik som person og jeg jeg synes ikke det er artig. Jeg har tullet med at jeg er konfliktsky, jeg synes ikke det er morsomt å ta en slik trasig samtale med en arbeidstaker hvor det er noe som må korrigeres eller noe slikt. Men det er nå en del av jobben og det vet du når du går inn i det.

Mellomlederen forteller om å vite når det er riktig tid for “den vanskelige samtalen” og at det er en del av jobben å avgjøre hvordan man går frem i samtalen og når det er riktig å gjennomføre den.

Mellomlederne beskriver situasjoner hvor de har ulike roller og tilnærminger til ulike arbeidstakere og ulike arbeidstakergrupper. Den ene mellomlederen utdyper mangfoldet som møter en:

Det er veldig ulikt utgangspunkt når en møter en arbeidstaker. Noen er faglig sterk og trygg, så da jeg kommer inn, er det i større grad for å bli orientert. På det ene tjenestestedet jeg har ansvar for er det en del vanskelige saker, men høyt faglig fokus og dyktige arbeidstakere. Når jeg er inn der så det i en helt annen rolle når jeg er inne på det andre bofellesskapet.

En annen viser til behovet for å bruke intuisjon for å kunne forstå og ivareta den enkelte arbeidstaker:

Da er jeg mer som en observatør og de forteller meg hva de har gjort og hvilke vurderinger de har gjort, så da er ikke jeg inne og gir noen råd, men kan komme med innspill. Så kan en komme inn på et annet sted, hvor folk er mer blank, og arbeidstakerne forventer at jeg skal gå inn og si hva som er lurt å gjøre. Det handler om å skjønne hva som er viktig for arbeidstakere.

Flere mellomledere påpeker at det tidvis kan være utfordrende å vite hva som skal prioriteres når det gjelder oppgaver. En av mellomlederne forteller et eksempel på hvordan vedkommende løser en slik prioritering:

Det er jo mitt selvstendige ansvar å si at dette kan jeg ikke prioritere nå. Det er nå hver og en sitt ansvar tenker jeg. Jeg er en som ønsker å være tilstede på morgenen på rapporten, men jeg kan jo ikke være på begge tilbudene samtidig. Jeg har en greie at hvis nattevaktene ønsker jeg skal være med på rapporten hos dem om morgenen, om det har skjedd noe, så sender de en mail. Man er jo litt yrkesskada, så mail er det første jeg leser om morgenen, så ser jeg en mail fra en nattevakt, da vet jeg hvor jeg starter dagen. Det synes jeg er godt, for det er ikke godt å få høre i ettertid at det har vært trøblete, og da får jeg også høre det direkte fra den som har stått i situasjonen i stedet for å få det gjenfortalt fra kollega.

Flere mellomledere beskriver at det ikke er en oppskrift på hvordan de kan løse lederrollen men at en opparbeider seg kunnskap gjennom erfaring. Den ene mellomlederen beskriver en god håndtering av de ulike arbeidstakerne som en kunst:

Det er jo litt kunsten det også, å lære seg å kjenne hva den enkelte arbeidstaker har behov for. Man leser situasjonen og måten man jobber med de på er jo å få de fremover. Jeg blir jo glad når arbeidstakere lykkes.

En av mellomlederne poengterer viktigheten av erfaring knyttet til en slik rolle:

Jeg kjenner en trygghet på at det jeg gjør nå er rett, hadde jeg vært 23 år og blitt kastet inn i dette så tror jeg det hadde blitt mange søvnløse netter.

Mellomlederne forteller om en ledelsespraksis som har arbeidstakerne i fokus. De vektlegger en tillitsfokusert ledelsespraksis hvor kontrollperspektivet tones ned. De viser videre til behovet for å bruke intuisjon i personalarbeidet.

6.0 Analyse: Mellomledernes dilemmaer i arbeidshverdagen - en øvelse i balansekunst

I dette analysekapittelet vil vi se nærmere på hvilke utfordringer mellomederne møter når det kommer til å utføre alle de oppgaver som ligger til stillingen. Forventninger om tilstedeværelse og tilgjengelighet er noe som kommer tydelig frem og har nær sammenheng med hvordan å innfri kravet om nærledelse, og er et av disse dilemmaene vi vil belyse videre i denne analysedelen. Det som handler om å prioritere mellom oppgaver og ansvarsområder i et helhetsperspektiv, der fag og personalarbeid kommer i konflikt med krav om økonomi og driftshensyn er et annet klart dilemma som mellomederne forteller om.

Vi vil etter en presentasjon av disse dilemmaene reflektere over vår forståelse om det er mulig å nå opp til de forventninger og krav som stilles til mellomederne og hvilken innvirkning disse kravene og dilemmaene har på deres arbeidshverdag. Vi fant også i studien at mellomederne opplever at de er alene i rollen til tross for at de var en del av større lederteam. Vi vil mot slutten av denne delen vise funn som omhandler dette og se på sammenhenger dette kan ha med mulighetsrommet for den enkelte mellomlederen til å oppfylle de kravene som ligger til mellomlederrollen.

6.1 Tilstedeværende og tilgjengelige mellomledere

Begrepet nærledelse blir brukt av alle mellomederne i vårt studie og tematiserer hva som ligger av forventninger til mellomlederrollen og grad av nærledelse. Vi forstår av det de forteller rundt temaet at innholdet i begrepet, i tillegg til det som handler om å kjenne sine arbeidstakere, i stor grad dreier seg om fysisk tilstedeværelse. Mellomederne opplever at kravene som stilles gjør at de står overfor dilemma knyttet til behovet for fysisk tilstedeværelse som en trygghetsskapende faktor i miljøet versus behovet for å lede mer på avstand for å gi rom for at arbeidstakere selv tar ansvar og løser oppgaver på egen hånd:

Den største utfordringen er skvisen mellom alle kravene. Ønsket om tilstedeværelse og kunne jobbe med arbeidstakerne.

En annen mellomleder beskriver balansen mellom tilstedeværelse og selvstendigjøring:

Men det er den balansen der da. Jeg kan godt ha to adresser jeg, men det må på en måte være spiselig eller levelig, sånn at jeg kan være nok til stede, men samtidig ikke sitte oppå dem og holde de i hånda. Men med den personalgruppa vi har, og at det er litt blanda drops, så hadde det vært lurt å være enda tettere på.

Det å være tilgjengelig og tilstede satte mellomlederne i sammenheng med det å være der for den enkelte arbeidstaker, være synlig og fysisk tilstedeværelse for å kunne skape trygge relasjoner og rom for dialog. De viser til at tilstedeværelse både handler om det å kunne “ta temperaturen” i miljøet og ha muligheten til å fange opp problemer før de vokser seg store og for å imøtekomme og kunne “se” arbeidstakerne. En av mellomlederne kommer inn på utfordringer knyttet til det å få tid til å utøve nærledelse, ved å være tett nok på arbeidstakerne og få med seg det som skjer:

Men så tenker jeg at den viktigste delen av jobben, som er den vanskeligste også, er å få tida til det her som nærledelse, hva man nå legger i det da, men det her å være tett nok på slik at en får med seg om noe er i ferd med å skje i personalgruppe, slik at en kan være litt “føre var” og kunne være en relevant leder da.

En annen viser til utfordringen til å kunne ta det akutte som oppstår med en allerede oppfylt kalender:

Så er det jo å prøve å sjonglere alt det man fyller timeplanen sin med, med dem som har behov for å stikke innom kontoret. Det ser man også at man trenger å ha tid til. Det er jo fem som møter opp her hver dag, i tillegg til de som er stasjonert på de andre lokasjonene i de “gamle kommunene”. De booker seg jo også kontor her, de har noen kontordager her, så det er nok det jeg kjenner mest på, hvordan jeg skal få tid til å ta de her samtalene som dukker opp underveis. Tid til de her avklaringene, det å se arbeidstakere da og det dem står i.

Den ene mellomlederen har ansvar for flere boliger og arbeidstakere i turnus. Vedkommende beskriver utfordringen med å være tett på hele arbeidstakergruppen:

Så det gjør det jo litt mer krevende å drive nærledelse til alle disse her personene da, med tanke på at de jobber på tre ulike adresser 24/7 da. Så når du skal legge godviljen til, prøve å vise litt ansikt og sånn. Så kan du være med på en rapport og så har du møtt to arbeidstakere på den ene adressen, men så det er fortsatt to andre som ikke har møtt deg den dagen, ikke sant. Så det er litt krevende, men en gjør jo det beste ut av det.

Når det gjelder tilgjengelighet forteller alle at de oppfordrer til kontakt digitalt og på telefon selv om de ikke alltid er fysisk tilstede på lokasjonene. Samtidig er de alle klar over at det skal mer til for at noen tar kontakt når dette må gjøres på den enkelte arbeidstakerens initiativ. Det er ikke like lett for alle å ta den kontakten, selv om behovet egentlig er tilstede. Med bakgrunn i dette er det stadig et behov for å avveie graden tilstedeværelse og andre muligheter for tilgjengelighet. En av mellomlederne beskriver dette slik:

Det som er vanskelig når du ikke kan være nok til stede. Det mest uforpliktende du kan si til noen er: "ta kontakt om det skulle være noe". Når du skal drive nærledelse og merker at noe skurrer, og du får ikke til å være nok til stede, så prøver du å snakke med arbeidstakere om at terskelen for å ringe meg skal være lav, eller å sende en mail eller hva det nå skulle være. Men, og det kan jeg forstå selv, at når du skal ta den telefonen eller sende denne mailen, så vurderer du at da skal det være viktig. Så det er noe med å ikke være en telefon-leder.

6.2 Skvisen mellom ulike gjøremål - sjonglering av mange arbeidsoppgaver

Mellomlederne trekker frem at de opplever å være i en skvis når det kommer til å prioritere mellom oppgaver og ansvarsområder. Gjennom deres fortellinger forstår vi at det ofte er behov knyttet til drifts- og administrasjonsoppgaver som må prioriteres foran personal og utviklingsarbeid. Alle uttrykker at de i større grad skulle ha prioritert refleksjon over egen

praksis, personaloppfølging og utviklingsarbeid høyere, men at driftsoppgaver knyttet til tjenesten for å gi forsvarlige tjenester kommer først i prioriteringsrekkefølgen.

En av mellomlederne beskriver hvordan en hverdag med mange oppgaver å prioritere mellom oppleves.

Det er litt som vi har snakka om i mange år egentlig, at skal man prioritere, så innebærer det også at man prioriterer bort noe, og det er noe av det vanskeligste. Da kan det bli som man sier i politikken, at en ikke prioriterer, men at man smører tynt ut over. Så ender man opp med at ingen egentlig blir fornøyd.

En annen beskriver hvordan arbeidshverdagen fylles opp med oppgaver, også når du setter av tid og prioriterer enkelte gjøremål:

Og det er jo slik at de dagene jeg tenker det er viktig at nå skal jeg være tilstede, og være der og snakke med arbeidstakerne og se hvordan de jobber. Da gjør jeg meg utilgjengelig på telefonene, men så flommer det over når en kommer tilbake til mail og telefon. Mange har ringt og det forventes at du skal ta kontakt, svare på det og et skjema som skal fylles ut. Så uansett hvordan du prioriterer, så tyter det ut i den andre enden.

Det å være i en skvis mellom viktige gjøremål virker også inn på mellomledernes opplevelsen av å gjøre en god jobb. En av mellomlederen uttrykker det på denne måten:

Jeg opplever at det jeg gjør er det bra kvalitet på, men så er det alt jeg ikke rekker å gjøre da, og da kan jeg jo ikke påstå at jeg gjør en god jobb med det. Så det er jo slik at det er noen ting jeg prioriterer bort. Og det kjenner jeg på at ikke er noe heldig da. Det å gjøre en god jobb handler også om å prioritere.

Et av mellomledernes ansvarsområde handler om fagutvikling og mellomlederne forteller om at det er viktig for dem å delta på møtevirksomhet og utviklingsarbeid også med andre utenfor egen avdeling. En av mellomlederne beskriver dilemmaet når det kommer til prioritering:

Jeg blir stadig påminnet at vi må møtes. Jeg jobber med meg selv, fordi det er viktig. Men det vipper mellom det og ønsket om å være tilstede på tjenestestedet. Du trekkes mot å være der dine arbeidstakere er. Dette er jo spesielt der man har byomfattende tjenester.

En annen viser til viktigheten av å kommunisere med arbeidstakerne, slik at det kan skapes en forståelse for at mellomleder ikke er tilstede:

Jeg må bli flinkere til å prioritere i perioder. Å si til mitt team, at nå er det behov for at jeg er tilstede og at jeg da må “backe” ut av en del av de andre oppgavene mine. Jeg klarer ikke å si at jeg ikke skal engasjere meg i for eksempel økonomiske rammer for hele fagfeltet. At det som foregår på tvers i tjenesteområdet, at det skal velges bort fordi jeg skal være mer tilstede. Det kommer jo ikke tjenestestedet til gode det heller.

Å være i stand til å se utover egen virksomhet, og være i utvikling, trekkes også fram når det gjelder prioritering av gjøremål:

Det er mye møter, hva handler egentlig møtene om? Det at leder er i stand til å løfte seg, opp fra det som skjer på avdeling, som for eksempel basal drift, og over i noe annet, er jo helt essensielt om en skal få til utvikling. Så det er veldig viktig også at en deltar på møter, og som kanskje ikke akkurat er helt det du holder på med selv. Slik at du evner å se litt over ditt eget felt. En har jo en evne til å tro at en er alene i verden.

På samme måte som tidsklemme var en faktor ved prioritering av tilstedeværelse for arbeidstakere beskriver mellomlederne at tid er noe som er av betydning når det kommer til å prioritere mellom andre oppgaver. Vi viser til sitatene under som illustrerer dette:

“Jeg føler jeg gjør en god jobb, men så føler du at du har det trollet over nakken hele tiden, i forhold til at det er masse du ikke rekker å gjøre rett og slett.”

En annen viser til at tidsklemmen også medfører at en bortprioriterer avsatt tid til egenomsorg, eksempelvis refleksjon over egen praksis:

Drift blir så viktig. Det er mulig vi har satt av tid til refleksjon, men jeg mangler nattevakt.

Den ene mellomlederen har ansvar for flere lokalisasjoner, med stor geografisk avstand mellom dem. Dette medfører utfordringer knyttet til logistikk som også tar av mellomleders tid:

Geografi, logistikk, tidsklemme. Man må bestandig veie opp dette med at hvis vi skal tenke at alle skal møte her, så ville det spist av arbeidstiden, for her har vi inngått avtaler om at kjøretid er arbeidstid. Det har jeg kunne tenkt, at på sikt når vi skal ansette nye folk, så har jeg et ønske om at de skal møte opp her. Men det er et spørsmål om hvordan det blir for distriktene etterhvert da, og hvordan skal vi organisere tjenesten hvis vi skal kunne gi et godt tilbud. Men for å kunne være ei gruppe, ei personalgruppe, så er det ei stor hindring at vi har mange mil i mellom oss.

Alle fire mellomlederne forteller om at tjenesten de er mellomledere for står under et stort press på grunn av mange henvendelser. Denne situasjonen fører også til et dilemma om prioritering når det kommer til det at man som leder har ansvar for at saker blir fordelt. En mellomleder beskriver at også arbeidstakerne ved avdelingen kjenner på dette trykket og forteller om at alle har fulle timeplaner. Vi spurte om hvordan det oppleves å være mellomleder i slike situasjoner der en har ansvar for at saker blir tatt og mellomlederen svarer slik på dette:

Det sier jo seg selv at det bare må fordeles. Så det er jo egentlig litt kunsten det å få det fordelt og ikke ta det selv, for det kan jo fort skje når man vet at arbeidstakere har det kjempetravelt, så tenker man at det er lettere om en tar det selv.

Faglig kvalitet og forsvarlige helsetjenester er det ansvarsområdet mellomlederne presenterer som et høyt prioritert område. Kravet til et helhetsperspektiv som innbefatter ansvarsområdene fag, personal og økonomi har vi beskrevet tidligere, men selv om disse områdene henger sammen med hverandre, opplever mellomlederne å komme i en skvis når de må prioritere mellom dem. En av mellomlederne beskriver at vedkommende må prioritere

mellom drift og hensyn til personalet i sin arbeidshverdag. Dette innebærer å ta vanskelige valg mellom økonomiske hensyn og hva en tenker er god faglig kvalitet:

Og sånn blir det jo fort, at man skal være med på møtene og man skal følge opp faget og man skal følge opp arbeidstakerne, så blir det litt sånn en hybrid-variant. Så jeg vil nok tenk faget alltid er viktigst, sånn at en bruker ikke går til grunne for at vi ikke har kontroll, det ville være den største skandalen. Jeg opplever samtidig at det er veldig viktig å følge opp arbeidstakerne også, for det er jo de som skal levere denne kvaliteten. Så kjenner på den spagaten der ja, veldig ofte.

En av mellomlederne beskriver skvisen på følgende måte:

Man smører tynt utover og så ender man med at ingen egentlig blir fornøyd. Man skal følge opp faget og man skal følge opp arbeidstakerne.

En av mellomlederne forteller om store utfordringer knyttet til dagens økonomiske rammer og samtidig kunne opprettholde faglig kvalitet samt ivaretagelse av personalet og et positivt arbeidsmiljø. Dette er økonomiske rammer som over år har vært utfordrende og der det ikke oppleves å være sammenheng mellom de faktiske behov brukerne har og de økonomiske ressursene som avdelingen eller enheten har fått for å løse oppdraget:

Og så er det tatt en avgjørelse på det og da føler man på å være i en skvis. Det jobbes så hardt med å få en logistikk til å gå opp og at det skal være forsvarlig, både økonomisk og faglig forsvarlig. Så ofte havner man i en sånn skvis da synes jeg. Da blir det plutselig helt nye rammevilkår.

En annen mellomleder viser til den manglende sammenhengen mellom økonomi og de reelle behovene, og hvordan dette må kommuniseres til arbeidstakerne:

Det som kanskje er den største utfordringen er knyttet til økonomi, til ressurser egentlig. Vi har mange av de samme utfordringene som går igjen år etter år. Det er ikke sammenheng mellom behovene, det som skrives i vedtakene og ressursene som følger med. Og da kan jeg føle meg i en skvis, for da kan vi sitte på lederteam og se på at nå er vi 10 millioner i merforbruk. Så skal vi sitte og planlegge neste turnus for

et år og vi blir stadig vekk gående med 3 årsverk, samtidig som at vi i forrige uke snakket med arbeidstakere om at med dagens bemanning begynner det å bli kritisk. Så den skvisen som en hele tiden står i, mellom økonomi og faglig kvalitet, den synes jeg er den vanskeligste.

Mellomlederne forteller om mange dilemma og utfordringer i arbeidshverdagen og vi spurte mellomlederne nærmere om hvilke mulighetsrom de har for å styre egen arbeidshverdag. Alle fire fremhever at de har stor frihet til hvordan de utfører sin lederrolle, noe som de opplever som svært positivt og en styrke ved jobben. Den ene mellomlederen viser til friheten til å organisere sin egen arbeidstid:

Det gis vel neste altfor mye rom, du kan jo gjøre jobben neste akkurat som du vil uten at det ligger noe særlig innramming i det, annen enn den beskrivelsen. Jeg liker jo det, synes det er positivt, at jeg kan styre dagene mine selv. Det hadde vært enda verre om noen skulle ha satt en timeplan for meg. Så det er masse rom til å bestemme selv.

En annen beskriver fleksibiliteten på følgende måte:

Men samtidig føler jeg at jeg har en fleksibel arbeidstid selv også da. Jeg bruker den også til å tilgodese meg selv, så en skal ikke bare tenke dette som negativt.

En av mellomlederne opplever at det ligger mye ansvar i å ha en fleksibel arbeidstid og arbeidshverdag:

Men jeg har absolutt muligheten til å styre ting selv, og jeg prøver å være litt fleksibel også. Det er mange som har en tight kalender og sånne ting, men jeg prøver å tenke når jeg skal planlegge ei uke at jeg må sette av litt tid til de her litt kjedelige tingene som sykefraværsoppfølging. Så da kan du for eksempel sette av fredag, fra morgen til lunch, så setter du av tid til det. Og da er den tiden litt sånn skjerna, og så prøver jeg å sette av tid mellom avtaler slik at jeg kan gjøre andre ting. Så den friheten opplever jeg at jeg virkelig har. Og så har vi den fleksitiden som er både er litt fint og litt forbannelse for det er jo mange som jobber veldig mye, og som flekser der man i stedet burde ha overtid. Og så kan det være en utfordring å ta ut denne fleksitiden. Så

det at du har stor frihet innebærer også en del ansvar, at man prioriterer tiden godt. Men absolutt det er jo det mest positive. Om jeg skulle solgt inn denne jobben til andre, ville jeg vist til at du har muligheten til å påvirke hvordan du legger opp arbeidshverdagen.

Den siste mellomlederen har en forventning om at vedkommende gjennom mer erfaring som mellomleder vil kunne forvalte tiden bedre slik at det blir gode prioriteringer:

Det vil jeg si at det er av godene man har hatt i arbeidet som leder og som arbeidstaker i tjenesten, det at man kan organisere arbeidshverdagen selv. Det er klart at det stiller jo krav til at man får til det. I perioder der det stormer som verst og man føler at man ikke har kontroll på noe som helst, for det er jo noen slike dager også, så kunne man nok ønsket at man hadde noen som kunne gjort dette for seg, som kunne sagt hvordan en skal disponere dagene. Men så, når det roer seg igjen, så setter man jo pris på at en selv kan være med på å styre dagene sine. Jeg håper at når jeg får mer erfaring så blir man mer dreven og ser hva som lønner seg, hvordan det lønner seg å legge opp dagen sin.

6.3 Sjonglørene - uten rom for å reflektere over egen praksis

Alle mellomlederne forteller at de tidvis opplever en form for ensomhet i rollen som mellomleder. Selv om de alle er tilknyttet lederteam med enhetsleder og andre avdelingsledere, forteller de om en arbeidshverdag preget av at alle er i hovedsak opptatt av sitt. Den ene mellomlederen forteller at det er ønskelig med mer rom for refleksjon over egen praksis der man får tilbakemeldinger og har fokus på kunnskapsdeling i ledernetverket og beskriver dette slik:

Så kan det være en ganske ensom jobb, der vi sitter på hver vår tue og jobber med ting.

En annen kobler opplevelsen av ensomhet opp mot kulturelle rammer og størrelsen på lederteamene:

Kanskje en del av det jeg opplever som litt mangelfullt, det at man gir tilbakemelding til hverandre som kollega i lederteam, at man heier på hverandre. Kanskje er det litt norskt, og kanskje enda mer trøndersk? At man skal ikke få til så mye. Jeg opplever på ingen måte at en blir rasket ned på eller slikt, men at det er mer stille enn at man får anerkjennelse, at andre engasjerer seg litt da. Og kanskje blir det vanskeligere jo større et lederteam blir, jo vanskeligere vil det kunne være å få andre til å engasjere seg i ditt, en blir mest opptatt av sitt eget.

Refleksjon over egen praksis vurderes å være godt etablert hos arbeidstakerne, men at det gjenstår å få etablert en god tilbakemeldingskultur blant avdelingslederfelleskapet:

Jeg synes vi har kommet vesentlig kortere i forhold til å reflektere over egen praksis enn hva våre arbeidstakere har. Vi henger igjen. Vi klarer ikke helt å se parallellene der, men de er jo veldig like. Det er jo relasjonelt arbeid, det er det vi driver med. Det er det vi leder også. Det er viktig å reflektere rundt egen lederpraksis, men når du ikke heier på hverandre og deler på erfaringer, så er du kanskje heller ikke så god på å komme med tilbakemelding til hverandre. Den tilbakemeldingskulturen trengs det nok å jobbes med.

Store forskjeller i de ulike avdelingens tjenestetilbud bringes også inn som et moment som medfører at mellomlederne i mindre grad klarer å innta hverandres fokus, og gi god støtte. Den ene mellomlederen beskriver dette slik:

Vi er en relativ stor organisasjon, med en voldsom bredde fra lavterskeltjenester til døgntjenester. Men det henger no greit sammen. Det gjør jo det at det er et relativt stort lederteam som er veldig godt, som en kan støtte seg på, men det kan til tider være vanskelig å få alle til å ha fokus på det samme. Fordi man er så forskjellig.

En annen bekrefter opplevelsen av at bredden, og ulikheten, i tjenestene medfører at det er vanskelig å innta andre sine perspektiver:

Jeg liker jo godt å ha den autonomien og jobbe selv jeg altså. Men vi har snakket om det på teamet også, at vi jobber som åtte individualister. Ikke fordi at vi ikke

samarbeider godt eller liker hverandre, men at vi sitter med hver våre ting og driver et enkeltmannsforetak nesten.

Vi har også tidligere vært inne på mellomledernes dilemma knyttet til å prioritere mellom oppgaver. Alle våre fire mellomlederne forteller om et ønske om å prioritere refleksjon over egen praksis høyt, men at dette er krevende i arbeidshverdagen. Den ene beskriver det på denne måten::

Refleksjon over egen praksis. Det er et område vi har ønsket å bli mye bedre på, og som vi ikke har lyktes så godt med. Det handler om at vi prioriterer feil da. Drift blir så viktig. Det er for få rom i hverdagen til å reflektere over egen ledelse, og hva som er mulighetsrommet vårt. Det handler om bevisstgjøring, å starte veldig enkelt med å prioritere oppgaver, hva må gjøres og det å bli mer bevisst på egen lederstil.

En annen viser til gode erfaringer med å prøve det ut, men at en likevel ikke klarer å etablere det som en regelmessig praksis:

Vi har forsøkt å finne et system på det og så drukner det litt i hverdagen. Vi har jo de her ledermøtene og de har, med rette, vært kritisert for at de ikke har vært godt nok organisert og det blir så mange saker. Vi har blitt flinkere, så nå har vi en agenda og prøver å holde oss til den. Det å få reflektere sammen bidrar til å bygge lagånd og du føler deg ikke så alene lengre. De gangene vi har fått til det har det vært kjempenyttig. Men i en travel hverdag kan det være lettere å avlyse dette møtet enn andre. Men jeg pleier å delta hver gang jeg altså, når jeg har mulighet.

En av mellomlederne kommer inn på ensomhetsfølelsen i jobbhverdagen knyttet til det å ikke være en del av fellesskapet med de andre, da man har en lederrolle.

Det er klart at det å være leder, det kan være på mange måter litt ensomt også, fordi man er ikke helt tett på arbeidstaker gruppa, man er ikke en del av denne. Man minsker litt den avstanden ved at man har litt av de samme arbeidsoppgavene. Jeg har behov for mye sosial kontakt. Jeg har tenkt mye på, for min egen del, på hvordan jeg

kan opprettholde det, som jeg har behov for, samtidig som at man har en helt annen rolle.

Mens en annen bekrefter samme opplevelse av ensomhet gjennom følgende beskrivelse:

Det er klart at det å være leder, det kan være på mange måter litt ensomt også, fordi man er ikke helt tett på arbeidstakere gruppa, man er ikke en del av denne.

Mellomlederne beskriver flere dilemmaer de møter i arbeidshverdagen. Disse handler om å prioritere mellom de oppgaver som ligger til rollen og ansvarsområdet. Faglig forsvarlighet og personalarbeid er en høyt prioritert oppgave, mens refleksjon over egen lederpraksis som regel nedprioriteres.

7.0 Diskusjon av funn med utgangspunkt i det teoretisk rammeverket

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som er presentert i kapittel 2 vil vi i dette kapitlet diskutere våre funn. Med mål om å gi leseren en god oversikt har vi i dette kapitlet valgt å holde oss til samme inndeling som i oppgaven analysedeler i kapitlene 4-6. Vi vil først foreta en diskusjon av funn knyttet til mellomledernes opplevelse av forventninger fra arbeidsgiver, før vi tar en gjennomgang av funnene som kan knyttes til opplevde forventninger fra arbeidstakerne. Videre vil vi ha en gjennomgang og diskusjon av funn knyttet til mellomledernes ledelsespraksis før vi avslutter kapitlet med en gjennomgang av empiri knyttet til mellomledernes utfordringer arbeidshverdagens.

7.1 Forventninger fra arbeidsgiver

Våre første funn knyttes til de forventninger mellomlederne opplever at deres arbeidsgiver har til deres rolle som ledere og vi diskuterer funnene knyttet til forventninger om et helhetlig lederperspektiv, forventninger til tjenesteytingen og utøvelse av nærledelse overfor arbeidstakerne.

7.1.1 Helhetlig lederperspektiv

Alle mellomlederne viser til at det ligger en overordnet forventning knyttet til å ivareta et helhetsperspektiv i rollen som mellomleder. Mellomlederne viser til at forventningene knyttet til helhetlig ledelse er kjent gjennom stillingsbeskrivelser og kommunens ledelsesperspektiver.

På den ene siden stilles det forventninger og resultatmål knyttet til gode sammenhengende tjenester for innbyggerne innenfor gitte økonomiske rammer. Samtidig som en skal ha et fokus på det mellommenneskelige, arbeidstakerne. På den ene siden stilles det forventninger til mellomlederne som har klare elementer fra et NPM-tankesett gjennom at det foreligger klare mål knyttet til tjenesteytingen. Det skal gis gode og effektive tjenester innenfor klare økonomiske rammer (Irgens, 2016; Levin et. al., 2018; Westeren, 2015). Samtidig, på den andre siden, vil en kunne knytte forventningene som gjelder relasjonen til arbeidstakerne til grunnverdier i den norske samarbeidsmodellen, som eksempelvis medvirkning og involvering (Dølvik et. al., 2014; Levin et. al., 2018).

Irgens (2016) beskriver dette spenningsforholdet mellom NPM og den norske samarbeidsmodellen gjennom begrepene “top-down” og “bottom-up”. Kompleksiteten i å skulle ivareta et helhetsperspektiv vil kunne være en krevende øvelse for mellomlederne. På den ene siden ligger det gjerne klare krav til resultatmål gjennom politiske vedtak eller direktiver fra arbeidsgiver og/eller sentrale myndigheter, samtidig som en skal se den enkelte arbeidstakere gjennom involvering og samhandling.

Bolman og Deal (2018) viser gjennom sine fortolkningsrammer hvor avhengig arbeidstakerne og organisasjonene er av hverandre og hvor begge parter lider om partene ikke tilpasser seg hverandre. Her vil mellomleders helhetsperspektiv være avgjørende. Selve begrepet “mellomleder” gir i seg selv en oppfattelse av å være i en skvis der en er i behov for å balansere mellom noe. Som ellers i offentlig sektor har organisasjonene som våre mellomledere jobber i hatt en økning i antallet mellomleder og der rollen fyller en viktig funksjon i organisasjonen (Arnulf, 2020). Mintzberg (gjengitt i Eriksson-Zetterquist et. al., 2015; Gotvassli, 2020) viser til at mellomlederne er de som representerer organisasjonens hukommelse og kontinuitet og som sitter på både løsningene og verktøyene.

Vi vil komme tilbake til ulike sider ved kompleksiteten rundt forventningene om et helhetlig perspektiv og hvordan dette innvirker på mellomledernes arbeidshverdag og lederpraksis, samt hvordan de er i stand til å møte forventningene.

7.1.2 Forventninger til tjenesteytingen

Selv om det er noe ulik oppfatning blant mellomlederne med tanke på om fag eller personal er det viktigste hovedområdet er de omforent om at det stilles klare krav til dem fra arbeidsgiver vedrørende gode faglige tjenester i tråd med gjeldende lov- og regelverk.

Spennet mellom fag og personal kan en også finne igjen hos Bolman og Deal (2018) som gjennom sine ulike fortolkningsrammer synliggjøre muligheten for å innta ulike perspektiv. I den strukturelle rammen kan en forstå det som at mellomlederen organiserer og strukturerer arbeidstakerne med det mål å gi best mulig resultater, mens ved å innta et perspektiv gjennom deres HR-ramme kan en forstå at organisasjonen er til for å tilfredsstille arbeidstakernes behov, og ikke omvendt.

Ubøe (2016) viser til at fokus på krav om resultater og kvalitetssikring medfører kontroll og at dette ikke er forenlig med å lede arbeidstakerne som våre mellomledere er ledere for. Dette underbygges av Meyer og Norman (2019) som uttrykker at offentlige sektor er i behov nye begrepsapparat og styringsverktøy. Ubøe (2016) viser videre til at samfunnsutviklingen gir oss stadig flere kunnskapsmedarbeider og at måten samfunnet ledes på må avspeile denne virkeligheten. Han poengterer også at målstyring fremmer verken samarbeid eller individets mulighet til å kunne utmerke seg. Tor Hernes (2016) viser imidlertid til at det er leders rolle å skape mening for tjenesteytingen gjennom å skape tillit og løse konflikter innad i organisasjonen ved hjelp av sine kommunikative evner. Dette vil vi se nærmere på når vi nå går over til å se på forventning mellomlederne opplever at arbeidsgiveren har til oppfølging av arbeidstakerne.

7.1.3 Arbeidsgivers forventning til utøvelse av nærledelse

Sett ut fra Bolman og Deal (2018) sine perspektiver beskrives mellomlederen i den strukturelle rammen som en sosial arkitekt som organiserer arbeidstakerne for å nå de mål og forventninger arbeidsgiveren har til virksomheten. Tor Hernes (2016) viser til at mellomleder ut fra et slikt perspektiv kan gi frihet og etablere tillit gjennom å involvere arbeidstakerne slik at en opplever å ha reell medvirkning på tjenesteytingen og sin egen rolle som arbeidstaker. Gjennom å fokusere på samhandling og samarbeid vil en som leder også kunne oppnå gevinster i forhold til de en er satt til å lede. Leder vil i større grad kunne oppleve å få tilslutning og å være relevant for sine arbeidstakere.

HR-rammen til Bolman og Deal (2018) retter i større grad fokus på arbeidstakerne og deres behov. Dette fokuset sammenfaller med de forventninger arbeidsgiveren har til mellomlederne og deres utøvelse av nærledelse. Innenfor denne rammen legges det vekt på leders evner til å skape opplevelse av mestring hos arbeidstakerne, slik at de opplever seg verdsatt. Tor Hernes (2016) viser til viktigheten av empati og tillit overfor den enkelte arbeidstaker for å kunne utøve god nærledelse. Som vi vil komme tilbake til senere i oppgaven er gjensidig tillit mellom arbeidstakerne og deres ledere avgjørende for å bygge ned hierarkiske strukturer og redusere behovet for kontroll slik at en i større grad klarer å kombinere fag og kompetanse, ansvar og utvikling (Bungum et. al., 2015; Klev og Vie, 2014; Levin et. al., 2018; Sørhaug 1996).

En slik opplevelse av fleksibilitet understøttes av Levin et. al. (2018) som viser til at selv om kommunale helsetjenester er politisk styrte virksomheter nedtones den direkte politiske styringen gjennom NPM. Virksomhetene gir i større grad mulighet til å finne sin form og virkemåte og der den politiske styringen i større grad skjer gjennom klare målformuleringer og budsjetttrammer (Dølvik et. al, 2014; Klev og Vie, 2014; Levin et. al., 2018).

Det stilles klare forventninger til vår mellomledere om å kunne lede ut fra et helhetsperspektiv. Dette innebærer et vidt spenn mellom klare mål som kvalitativt gode og forsvarlige tjenester for innbyggerne i den ende og en oppfølging og nærhet til sine arbeidstakere, preget av omsorg. Dette spennet kan også forstås som en skvis mellom en “top-down” tankegang som NPM representerer og en “bottom-up”-tankegang som den norske samhandlingsmodellen står for, og der mellomleder på samme tid skal tilfredsstillende arbeidsgiver og innbyggerne på den ene siden og sine arbeidstakere (Irgens 2016). Samtidig stilles det spørsmål om kommunale målsetninger knyttet til et NPM-tankesett er med utfordrende enn innen andre virksomheter. Begrunnelsen for dette er at offentlig sektor har et annet mangfold i seg, eksempelvis ved at det er utfordrende å skulle måle kvaliteten på hjelpen og omsorgen som gis (Meyer & Norman, 2019). Dette er nok også en av grunnene til at NPM i mindre grad er anerkjent i tillitsmannsapparatet i offentlig sektor (Levin et. al., 2018).

7.2 Forventninger fra arbeidstakerne

Drøfting av funnene knyttet til mellomledernes opplevelse av forventninger som stilles fra arbeidstakerne er kategorisert under temaene tilstedeværelse og tilgjengelighet, forventninger knyttet til ønsket om medvirkning og involvering, samt forventninger knyttet til mellomledernes utøvelse av nærledelse.

7.2.1 Tilstedeværelse og tilgjengelighet

Bjarne Berg Wig (2018) viser til de massive kostnadene og byråkratiet som NPM medfører, men enda mer alvorlig, arbeidstakerne blir ikke inspirert til kreativitet og til å utnytte sin kunnskap. Han mener det offentlige i større grad bør jobbe med å etablere en forbedringskultur enn detaljert målstyring. Alt snakk om resultatkrav og kvalitetssikring, medfører tidstyveri på grunn av målstyring og kontroll, og der samarbeid ville gitt en langt bedre uttelling. Kompetansen ligger i organisasjonen, hos arbeidstakerne, men lederne må

tørre å gi fra seg litt av kontrollen. Dette er i tråd de demokratiske ideer den norske samarbeidsmodellen representerer hvor ledernes styringsrett er regulert gjennom arbeidstakernes rettigheter som sikrer innflytelse og deltakelse (Bungum et. al., 2015; Levin et. al., 2018). Forventningene fra arbeidstakerne om tilgjengelige og tilstedeværende leder kan forstå ut fra kjennetegn ved det norske arbeidslivet hvor det er kort avstand mellom arbeidstakere og leder (Bungum et. al., 2015; Klev & Vie, 2014).

7.2.2 Forventninger om medvirkning og involvering

Forventningene som stilles til mellomlederne om å få utforme tjenestene og være involvert i nyskaping kan knyttes både til den norske samhandlingsmodellen og samtidig i forhold til kunnskapsarbeid. Den norske samhandlingsmodellen vektlegger sentrale ledelses elementer som innflytelse og medvirkning, sam et tett samarbeid mellom ledere og arbeidstakere (Levin et. al., 2018).

I forhold til kunnskapsarbeid vil virksomheter som oppfattes som kunnskapsintensive bære preg av å ha en fleksibel og desentralisert organisasjonsstruktur hvor mye av ansvaret er delegert arbeidstakerne (Gotvassli, 2020). På denne måten gis arbeidstakerne innflytelse og ansvar for tjenesteytingen og utviklingen av denne. Børve og Kvande (2007) omtaler arbeidstakerne som entreprenører gjennom overføring av ansvar til de som kjenner brukernes ønsker og behov.

Arbeidstakeres forventninger knyttet til å bli involvert og få lov til å medvirke i utformingen av tjenester og egen arbeidssituasjon kan forstås ut fra Bolman og Deal (2018) sin HR-ramme hvor organisasjonen er til for å tilfredsstille arbeidstakerne og ikke omvendt. Forventningene fra arbeidstakerne om å få lov til å bidra vil gjennom å møtes kunne gi selvstendig vekst og økt motivasjon. Irgens og Wennes (2014) omtaler slike arbeidstakere som kunnskapsarbeider og viser til at arbeidstakerne gjerne tar initiativ til og tar ansvar for gjennomføringen av prosesser for å nå mål. Dette gir den enkelte stort ansvar og opplevelsen av autonomi.

7.2.3 Forventninger fra arbeidstakerne om nærledelse

Ansvaret og forventningene som ligger i mellomlederrollen beskrives også av Nonaka og Takeuchi (1995) der mellomlederen innehar et hovedansvar for den daglige driften av avdelingen og at dette medfører et sett av forventninger der. Samtidig som en følger opp de

mål som er satt for tjenestene stilles det forventninger til utvikling, ut fra gårtdagens kunnskap (Gotvassli, 2021). Videre viser Nonaka og Takeuchi (1995) til mellomleder som et bindeledd for informasjonsutveksling mellom arbeidsgiveren og arbeidstakerne og at dette er en rolle våre mellomledere kjenner seg igjen i gjennom sine opplevelser av hva forventninger som knyttes til rollen.

Inntar man Bolman og Deal (2018) sitt HR-perspektiv vil en se at de forventninger som arbeidsgiver og arbeidstakerne har til sine mellomledere handler om å legge forholdene til rette for å motivere og myndiggjøre sine arbeidstakere gjennom sosiale ferdigheter. Bolman og Deal (2018) viser til at ledelseslitteraturen består av en mengde arbeid som retter seg inn mot arbeidstakerne - de menneskelige ressursene, og der det legges vekt på deltakelse, åpenhet, omtanke og gjensidighet og at dette vil kunne skje gjennom å være synlige og tilgjengelige og gjennom myndiggjøring av arbeidstakerne. Linda Lai (2013) viser til at behovet autonomi hos arbeidstakerne er individuelt betinget. Graden av autonomi som gis vil oppleves ulikt og behovet for autonomi vil være ulikt blant arbeidstakerne. Det er derfor avgjørende at mellomleder kjenner den enkeltes behov for autonomi, i ulike situasjoner. Hun viser videre til at ikke alle arbeidstakere vil være i stand til å være selvdreven i arbeidshverdagen, og i slike saker vil autonomi bli en belastning og noe negativt.

Spurkeland (2012) viser til at en leder må ha godt utviklede evner til empati gjennom å oppfatte arbeidstakernes emosjonelle uttrykk, ønsker og behov. Han poengterer også viktigheten av vise et oppriktig engasjement, samt å være glad i sine arbeidstakere. I tillegg til å kunne "lese" situasjoner gjennom sine sanser handler dette om hele tiden å spørre og undersøke og at dette er de bærende prinsippene i relasjonsorientert ledelse. Hvordan mellomlederne håndterer dette vil vi komme tilbake til i kapittel 7 hvor vi ser nærmere på deres praktisering av ledelse.

7.3 Ledelsespraksis

Etter en gjennomgang og analyse av vår empiri har vi valgt å dele inn diskusjonskapittelet knyttet til mellomledernes beskrivelser av deres ledelsespraksis i 3 hovedkategorier. Mellomlederne uttrykker viktigheten av å ha arbeidstakerne i fokus. Etter en gjennomgang av ulike elementer knyttet til dette perspektivet ser vi på funn knyttet til mellomledernes ønske om å nedtone kontrollaspektet i oppfølgingen av sine arbeidstakere. I siste del av kapittelet

ser vi nærmere på empiri knyttet til mellomledernes bruk av intuisjon for å løse sine ledelsesoppgaver.

7.3.1 Arbeidstakerne i fokus

Alle mellomlederne gir beskrivelser om at deres arbeidstakere er deres viktigste ressurs for å oppdraget om faglig gode tjenester til innbyggerne. For å ivareta arbeidstakerne gjennom en tett og nær relasjoner viser mellomlederne viktigheten av å ha en god dialog, samt jobbe med motivasjonsfaktorer og medvirkning.

Dialog med arbeidstakerne

Nonaka og Takeuchi (1995) beskriver at mellomlederen har et overordnet ansvar for daglig drift, basert på erfaringer fra gårdsdagen. Mellomlederen er den som vurderer om en når de satte målene for tjenesteytingen og de utvikler produktiv kunnskap (Gotvassli, 2021) som de igjen deler i organisasjonen. Nonaka og Takeuchi (1995) ser på mellomlederen som en katalysator for de ulike teamene, i skjæringspunktet mellom vertikal og horisontal informasjonsflyt i organisasjonen. En slik rolleforståelse finner vi igjen hos alle våre mellomledere, og der den ene av mellomlederne sammenligner sin rolle som mellomleder med det å være en spillende trener for et lag. Mellomlederne ser på seg som tilretteleggere og der de er avhengig av å ha sosiale ferdigheter for å motivere og myndiggjøre arbeidstakerne. Sett med Bolman og Deal (2018) sine briller er dette beskrivelser av lederegenskaper hos mellomleder og forståelse av mellomlederrollen som faller inn under deres HR-perspektiv.

Mellomlederne forteller om viktigheten av å ha en god dialog med arbeidstakerne både for fagutvikling, refleksjon over praksis både på gruppenivå og individuelt og ikke minst for å møte den enkelte når det kommer til egenutvikling og trivsel. I oppgavens teoridel viste vi til Spurkelands (2020) beskrivelse om at dialogen er selve limet i et arbeidsmiljø og som er avgjørende for at samspill og medvirkning skal være tilstede. Vi er også kjent med fra teori om kunnskapsledelse hvor viktig dialogen er i en interaksjon mellom mennesker for å frigjøre kunnskap (von Krogh et.al., 2018).

Mellomlederne vi intervjuet var alle tydelig på at dialogen med arbeidstakerne er nødvendig for å ha muligheten til å skape gode relasjoner bygget på gjensidig tillit. De ønsket alle å bruke store deler av sin tid til å møte arbeidstakerne og legge til rette for dialog. Dette

forteller de handler om å være tilgjengelig for uformell prat, og det å være der for å lytte til, kanskje debriefe hendelser eller for å utveksle faglige innspill og ideer. Det å møte arbeidstakerne for å bygge relasjoner, skape tillit og kunne “se” hver enkelt i deres arbeidshverdag står høyt på prioriteringslisten, samtidig som de formidlet utfordringer knyttet til å gjennomføre dette godt nok i praksis. Vi oppfattet at noen av mellomlederne kjente på en dårlig samvittighet for ikke å strekke til for å godt nok legge til rette for god dialog der mangel på tid og avstander mellom tjenestesteder var en faktor de ikke kom utenom. De fortalte om hvordan de prøvde å kompensere for manglende fysisk tilstedeværelse ved bruk av tekniske hjelpemidler som kommunikasjonskanal for dialog, men selv om dette er muligheter som var tatt ytterligere i bruk etter to år med pandemi, langt fra følte tilstrekkelig når det handlet om å skape gode relasjoner. Tor Hernes (2016) viser til Donatella de Paoli (2013) som sier at betydningen av det å møtes ansikt til ansikt ikke bør undervurderes, da følelsesmessige og sanselige aspekter påvirker både samarbeid og relasjoner.

Motivasjonsfaktorer

Mellomlederne som vi intervjuet i vår studie var tydelige på viktigheten av å legge til rette for at arbeidstakerne opplever å ha tilfredsstillende jobbsituasjoner. De poengterte at utviklingsmuligheter, tilbakemeldinger fra leder, mestring og autonomi var viktige elementer som motiverte medarbeiderne. Vi har tidligere beskrevet sammenhengen mellom prestasjon og relasjonell tilnærming i ledelse, og hvor motivasjonsfaktorer da spiller en sentral rolle. Gotvassli (2020) viser også til sammenhenger mellom jobbtilfredshet og ytelse, og ulike motivasjonsfaktorer som kjennetegner kunnskapsarbeidere. Christensen (2007, gjengitt i Gotvassli, 2020)) deler inn motivasjonsfaktorer i gruppene *tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjon, autonomi og selvrealisering*.

Vi kan kjenne igjen disse motivasjonsfaktorene fra vår empiri, og spesielt har vi merket oss det engasjementet mellomlederne gir uttrykk for når det gjelder å engasjere seg i den enkelte arbeidstakers jobbhverdag. De vektlegger at arbeidstakerne skal oppleve mestring og føle at deres innsats er viktig. De forteller om indre motivasjonsfaktorer som omhandler jobbens innhold og oppgaver, der de er med og utgjør en forskjell i tjenestemottakernes liv. Interessante og meningsfulle oppgaver for helsearbeidere som ligger tett opp mot ens grunnverdier kan vi også tenke er motiverende faktorer for mange i denne yrkesgruppen.

Mellomlederne forteller også at det er viktig å legge til rette for utviklingsmuligheter gjennom kompetanseløft eller ansvarsoppgaver, og forteller at dette også handler om å beholde viktige arbeidstakere. Mulighet for selvutvikling og karriereløft kan være en motivasjonsfaktor for den enkelte arbeidstaker, samtidig som det kan være med å gjøre arbeidsplassen mer attraktiv og interessant for kvalifiserte søkere ved rekrutteringer. På den andre siden kan en tenke at dette også kan føre til flere muligheter for enkelte å søke karrieremuligheter utenfor organisasjonen og som da kan føre til at man som enhet mister arbeidstakere som er investert i og som er verdifulle for enheten.

Når det gjelder mellomledernes muligheter for å bli godt nok kjent med den enkelte arbeidstakers behov, ser vi at mulighetsrommet er noe ulikt blant mellomlederne i studien. De som er ledere for avdelinger med tjenester på dagtid har klart større muligheter for å imøtekomme arbeidstakernes motivasjonsfaktorer, mens dette kan være en større utfordring for ledere av turnustjenester.

Medvirkning

Vi har tidligere vist til den norske arbeidslivsmodellen hvor medvirkning har en sentral rolle. I norsk kultur og verdsettelse står demokratiet sterkt og retten for arbeidstakere til å ha innflytelse over egen arbeidssituasjon er en lovfestet rettighet og betinger et tett samarbeid mellom arbeidstaker og arbeidsgiver.

Våre funn viser at mellomlederne i stor grad ønsker å legge til rette for direkte medvirkning fra arbeidstakerne, ved at de blir lyttet til og invitert til å gi faglige innspill og ideer til utvikling av gode tjenester til tjenestemottakerne. Mellomlederne sier at de på ingen måte har behov for å være den som sitter på alle svar, men tvert imot oppfordrer til medvirkning og kunnskapsdeling. Flere av mellomlederne påpeker at de ikke er i behov for å være avdelingens spydspiss faglig sett og at det er uproblematisk at de ikke er den som vet mest. Samtidig poengterer de samme mellomlederne at de likevel opplever å være relevant som leder. Dette illustrerer en åpenhet for å vise egen sårbarhet og ærlighet over egne mangler og viser til en holdning om likeverdighet i samhandlingen som vi tenker legger til rette for medvirkning og medbestemmelse. Spurkeland (2020) legger vekt på leders evner til å dele makt som en relasjonsskapende ferdighet, og viser til følgende sitat fra Rogers (gjengitt i Spurkeland, 2020 s. 137) *Den som deler sin makt med andre, øker sin egen innflytelse* .

En betingelse for medvirkning er at det finnes arenaer og strukturer for at involvering skal være mulig, og som tidligere nevnt hadde alle faste møtestrukturer som skulle dekke behovet for refleksjon, idemyldring og medvirkning . Vi oppfattet mellomledernes svar knyttet til dette temaet i størst grad handlet om den direkte samhandlingen som foregår i de daglige treffpunktene hvor individuell medvirkning kom til syne i teammøter, overlappinger og “på benken” i lokalet. På samme måte som det var mer utfordrende for lederne av turnustjenester å ha nok treffpunkt med alle arbeidstakere for å utøve nærledelse, tenker vi dette også gjelder når vi snakker om medvirkningsmuligheter.

Vi har belyst i teoridelen viktigheten av gjensidig tillit for å skape gode relasjoner mellom ledere og arbeidstakere. Noen av de sentrale punktene i den norske modellen er at medvirkning gir en opplevelse av eierskap til organisasjonen og arbeidet, noe som igjen vil påvirke arbeidstakernes trivsel og gi positive effekter på produktivitet og kvalitet (Levin et. al., 2018).

Mellomlederne gir mange eksempler på hvordan de i det daglige legger til rette for medvirkning og god dialog med arbeidstakere, men vi får gjennom historiene et inntrykk av at mellomlederne i liten grad omtaler en gjensidighet som resultat av dette. Det kan virke som om at mellomlederne har et større fokus på arbeidstakeres trivsels og vekstvilkår gjennom medvirkning, og ikke forventer like mye andre veien. Vi forstår mellomlederne slik at det er en forventning fra arbeidstakerne om god involvering gjennom informasjon og muligheter for medvirkning når det kommer fagutvikling. Dette sier de er med på å gi en arbeidstakerne eierskap til enhetens faglige retning, samtidig som mellomlederne formidler en følelse av å stå mer alene i det som handler om press på tjenestene. Vi vil også komme noe tilbake til dette temaet i kapittel 7, som omhandler muligheter til å innfri mellomledernes krav.

Det å lede kunnskapsarbeidere kan være en krevende oppgave og Gotvassli (2020) viser til flere særtrekk hos autonome arbeidstakere som kan være utfordrende å håndtere for en leder, da de vet hvor verdifulle de er for organisasjonen og ikke ønsker mye føringer. Våre mellomledere forteller tvert imot at det å lede kunnskapsrike arbeidstakere oppleves som positivt og lærerikt. Vi undres noe over dette, da det er et kjent fenomen knyttet til kunnskapsledelse at dette kan være en utfordrende oppgave. Kanskje handler det om at

mellomlederne i vårt studie i stor grad har opparbeidet gode relasjoner til arbeidstakerne og som bærer preg av en gjensidig tillit, eller det kan være at mellomlederne ikke har tenkt på dette som et utfordringsområde. Et annet aspekt kan også være at selve intervjusettingen ved at mellomledere som intervjuer andre mellomledere, som vi reflekterte over i metodekapittelet, gjør at man bevisst eller ubevisst “pynter” noe på svarene.

Våre funn gjennom denne analysedelen tolker vi dit at mellomlederne i vårt studie i utstrakt grad har arbeidstakerne i fokus i sin utøvelse av lederrollen. Dette kommer til uttrykk på mange måter, som til eksempel ønsket om å kjenne sine medarbeidere for å kunne legge til rette for deres personlige vekst, mestring og trivsel. mellomlederne er tydelige på at personalet er deres viktigste ressurs for å oppnå gode resultater i form av god kvalitet på tjenestene. Vi forstår gjennom historiene mellomlederne forteller at de oppriktig ønsker en likeverdig samhandling gjennom at de aktivt involverer arbeidstakerne i utforming av i tjenestens retning og mål. Mellomlederne forteller at medvirkning er noe de ønsker i stor grad og dette er noe de prøver legge til rette for i arbeidshverdagen. Vi oppfatter mellomlederne å være ydmyke i forhold til medarbeidernes kompetanse, og er åpen om at de fleste ideer til nyskaping og utvikling ikke kommer fra dem, men fra arbeidstakerne de leder. Mellomlederne viser til at de har tillit til arbeidstakerne og at de har fokus på å få frem styrkene hos den enkelte som kan sies å være en grunnleggende forståelse for relasjonell ledelse, som handler om å skape resultater gjennom gode relasjoner mellom leder og arbeidstaker. Sitatene vi har vist i denne delen viser også at mellomlederne har fått tilbakemeldinger fra arbeidstakerne om at de er flinke til å snakke med og til å “se” dem samt at de beskrives som rause, tydelige og tilgjengelige.

7.3.2 Nedtoning av kontroll

Gjennom intervjuene opplevde vi at samtlige av våre mellomledere var svært opptatt av å fortelle om viktigheten av å vise tillit til sine arbeidstakere. Gjennom egne positive erfaringer fra selv å få tillit fra sine ledere, var dette noe de ville gi videre med en tro på at dette også ville være positivt for andre. Vi kjenner igjen dette fra transformasjonsledelse der mellomlederen blir en viktige rollemodell (Klev & Levin, 2021) for å skape tillitsskapende relasjoner til arbeidstakere på samme måte som enhetsledere her har vært en rollemodell for mellomlederne.

Å gi rom for fleksibilitet og frihet til selv å avgjøre hvor arbeidet gjøres er et gode spesielt en av mellomlederne har mulighet og vilje til å tilrettelegge for i sin virksomheter. Dette tenker vi er en lederferdighet som er medarbeiderfokusert og som gir stor grad av autonomi til arbeidstakere. I tillegg til at dette er et uttrykk for relasjonell tilnærming, viser dette også til en utforskende lederstil der leder er åpen for nye måter å utføre jobben på i takt med mye behov, noe Tor Hernes (2016) beskriver som transformativt lederskap.

mellomlederne vektlegger det å gi ansvar ved å delegerer oppgaver til andre. De forteller om at de har stor tillit til at oppgaver blir godt ivaretatt og at de stoler på arbeidstakernes håndtering. En delegerende lederstil kan i følge Tor Hernes (2016) være hensiktsmessig der arbeidstakere er både kompetente og motiverte. Vi har tidligere vist til hvordan mellomlederne bruker motivasjon og medvirkning i sin utøvelse av lederrollen.

Alle fire mellomledere har selv en bakgrunn som helse og sosialarbeidere og deres fokus på tillit gjennom relasjonell tilnærming kan også tenkes å ha en sammenheng med verdier skapt gjennom utdanning- og yrkesbakgrunn. I kommunalt helsearbeid er det å gi ansvar viktige egenskaper for å jobbe med endring og bedringsprosesser hos pasienter, og flere av mellomlederne sammenlignet også deres måter å jobbe med personalarbeid på med dette.

Det fremvises et stort engasjement hos mellomlederne når det snakkes om viktigheten av å skape tillit gjennom gode relasjoner. Samtidig viser de også en tydelighet på at kontrolltiltak virker motsatt og er til hinder for kreativitet og innovative ideer.

I oppgavens teoridel viste vi til NPM i offentlige virksomheter som har et fokus på resultatmål, og som vi kan tenke er en faktor i mellomledernes arbeidshverdag. I deres rolle er det en forventning om at forsvarlige tjenester gis med god faglig kvalitet. Vi har gjennom intervjuene fanget opp at det er et stort press på tjenestoområdet disse mellomlederne har ansvar for, og en kan tenke dette igjen gir et press på mellomlederne for å sørge for at tjenesten klarer å betjene et stort antall henvendelser. Det kan virke som at dette presset ikke påvirker mellomlederne på en slik måte at det er behov for kontrolltiltak i tilknytning til dette. Vi oppfatter at mellomlederne i sin lederutførelse toner ned det som handler om kontrolltiltak og inviterer til samarbeid og ansvarsdelegering for å møte utfordringene knyttet til tjenesteutvikling.

Noen kontrollfunksjoner ligger til mellomlederrollen, både for å kunne ivareta personaloppfølging, økonomisk ansvar og for å kunne lede den faglige retningen, men vi merker oss at de i liten grad vektlegger disse kontrollfunksjonene som hører med til jobben som mellomleder. Tor Hernes (2016) viser til Tannenbaum og Schmidt(1973) sin skalamodell over lederatferd der lederfokusert adferd viser stor grad av kontroll og bruk av makt der leder tar beslutninger og har en informerende fremtoning. Dette er i motsatt ende av skalaen der medarbeiderfokusert tilnærming hvor medarbeidere i stor grad kan opptre selvstendig, noe vi finner er en viktig verdi hos våre mellomledere.

Mellomlederne viser gjennom sitatene at de omtaler tillit som en motsatt til kontroll, og det at det å legge til rette for gjensidig tillit tydelig kommer frem som en viktig del av deres lederatferd, vil dette kanskje medføre at de ikke ønsker å utøve kontroll i sin lederutøvelse. Kontrolltiltak de blir pålagt refererer de til som noe unødvendig og som noe de ikke ønsker å forholde seg til. Begrunnelsen ligger i at kontrolltiltak vil kunne virker negativt på kreativitet og innovasjon. På den andre siden er det noen som antyder at kanskje noen arbeidstakere kunne ønsket mer kontroll av dem som mellomledere også. Det å bli “utsatt” for kontroll kan også medføre det å bli sett, få tilbakemeldinger og at man som arbeidstaker vet at lederen følger med på den jobben som blir utført.

Våre funn og analyse knyttet til ansvarsdelegering og nedtoning av kontroll viser at våre mellomledere innehar stor grad av tillit til sine medarbeidere. De stoler på at de gjør sine vurderinger og utfører sine oppgaver med gode faglige begrunnelser, som gir resultater i form av kvalitet og gode, forsvarlige tjenester ut til pasientene. Vi forstår at deres lederfilosofi består av høy grad av individuell tilpasning for den enkelte arbeidstakere, hvor frihet og fleksibilitet i utforming av arbeidet er sentral. Gjennom delegering av oppgaver og deling av ansvar med arbeidstakerne og ved at det blir lagt til rette for frihet og fleksibilitet, viser de gjennom handling en tillitsbasert ledelsesmodell, noe som vi i teoridelen har belyst som viktige momenter for autonome kunnskapsarbeidere. Gjennom mellomledernes fortellinger forstår vi at arbeidstakerne verdsetter det å få ansvar og bli utfordret gjennom faglige egenvurderinger, og å bli møtt med muligheter for stor grad av selvbestemmelse.

7.3.3 Mellomlederens bruk av intuisjon

Mellomlederne beskriver en kunnskap som vanskelig kan forklares i sin utøvelse av mellomlederrollen. Denne kommer til uttrykk i både når det gjelder oppgavehåndteringer, ad hoc-situasjoner og i personaloppfølging både individuelt og på gruppenivå. De trekker frem erfaring som viktig for å utvikle en slik kunnskap, og en kan tenke at erfaring sammen med mellomlederens personlighet er faktorer som spiller inn i. Mellomlederens evner til å vise omsorg og ved å lytte til omgivelsene kan være eksempler på slike “tause elementer”. I teoridelen viste vi til Polanyi (2000) som beskriver denne formen for kunnskap som lite synlig og vanskelig å uttrykke, og Gotvassli (2020) omtaler taus kunnskap som noe som tilhører den enkelte og som vanskelig kan kommuniseres eller deles.

Vi ble kjent med at den ene av mellomlederne, som er forholdsvis ny i sin lederrolle, fortelle om at det hadde vært fint med en tydeliggjøring eller “oppskrift” på hvordan mellomlederrollen skal utføres. Vi tenker at dette kan handle om manglende erfaring og at mange av egenskapene for å utvikle seg i en slik rolle handler om tid til å gjøre seg erfaringer, samt at det henger sammen med ens egen iboende ferdigheter. Det å kjenne igjen når man som leder skal agere, enten i form av personalsamtaler eller tilstedeværelse, kan vanskelig forklares. Som våre mellomledere forteller er dette noe de bare vet ut fra hvordan de tolker signaler de får. Ved å ikke overse denne “magefølelsen” når de “kjenner det på seg” er det sannsynlig at de er tidlig ute til å forebygge uheldige konsekvenser, samtidig som det ikke kan være noen fasitsvar på dette.

Som Dreyfus og Dreyfus beskriver så er begrepet mesterlære et element når det kommer til å dele taus kunnskap. Mesterlære kan eksempelvis handle om å følge en erfaren leder i sin arbeidshverdag, observere daglige gjøremål som til eksempel når man gjennomfører “den vanskelige samtalen”. Når det kommer til det å ta del i den tause kunnskapen andre sitter med, er dette krevende og kanskje heller ikke fullt ut mulig, men mellomlederne beskriver en mangel når det kommer til kunnskapsdeling og refleksjon over egen praksis i sine leder fellesskap og de forteller at de gjerne skulle sett at dette ble prioritert høyere.

Tre av de fire forteller om at de er tilknyttet store lederteam da deres enheter er store med 100-300 arbeidstakere, og alle fire forteller om at det er stort sprik i enhetenes ansvarsområder. Vi tenker at dette kan ha en innvirkning på at de ulike mellomlederne har

“nok” med egen avdeling og ikke har kapasitet til å involvere seg så mye i de andre mellomledernes ansvarsområder. Hvis lederteamene ønsker å imøtekomme ønskene om større fokus på kunnskapsdeling, refleksjon og tilbakemeldingskultur kan en tenke at en omstrukturering i forhold til ansvarsfordelinger innad i lederteamene eller en klarere prioritering med dette som mål i møter, kan bidra positivt. Selv om den tause kunnskapen hver enkelt leder sitter med i form av egne erfaringer og at disse henger sammen med hvilke sammenhenger den kommer til uttrykk, tenker vi at en form for mesterlære der man lærer ved å praktisere sin lederrolle sammen med andre erfarne ledere vil kunne være hensiktsmessig for å dele denne formen for kunnskap.

I denne analysedelen som vi har kalt mellomlederens magefølelse har vi fått innblikk i mange situasjoner i mellomledernes arbeidshverdag der det ikke finnes en arbeidsinstruks for hvordan de skal løse oppgavene. De forteller om at de får en følelse av hvordan og når de skal gå inn i ulike situasjoner og at dette ofte handler om erfaring. De snakker også om hvordan de varierer i sin tilnærming ut fra arbeidstakeres behov, og viser at de evner å fange opp nettopp hvordan de skal gripe an situasjonene og hvordan de prioriterer tilstedeværelse for å være i forkant. Vi kjenner igjen disse beskrivelsene fra teori om taus kunnskap, hvor bruk av skjønn og intuisjon er nødvendig i manges arbeidshverdag. Beskrivelsene mellomlederne gir ift hvordan de bruker magefølelsen for hvordan de løser enkelte oppgaver tenker vi kan handle om dette. Vi hører også at flere ønsker muligheter for å reflektere over egen praksis med mål om kunnskapsdeling i ledernetverkene sine, noe som til nå ikke har blitt en prioritert oppgave.

Vi har i dette analysekapittelet utforsket forskningsspørsmålet “Hvordan utøver mellomlederne ledelse?” og gått i dybden på flere områder basert på de funn som vi gjorde i intervjuene. I sin utøvelse av ledelse fant vi at alle mellomlederne har arbeidstakerne i fokus. De viste frem på hvilken måte deres medarbeiderfokus kommer til uttrykk i praksis, og at deres muligheter for å legge til rette for gjensidig tillit i arbeidshverdagen handlet om hvordan de bruker dialogen som verktøy for å skape gode relasjoner med arbeidstakerne. Vi har også presentert at det å skape motivasjon hos arbeidstakerne er en viktig del av dette. De har fortalt at de har fokus på motivasjonsarbeid ved å gi rom for fleksibilitet for hvor og hvordan arbeidstakerne gjennomfører arbeidet og gjennom å gi ansvar ved å delegere oppgaver. Mellomlederne forteller også at en motivator for deres arbeidstakere handler om at

det blir tilrettelagt for god involvering og medvirkning knyttet til faglig retning og utvikling av tjenestene.

Vi har i dette analysekapittelet kommet inn på at det er viktig for mellomlederne å tone ned det som handler om kontroll for å kunne skape tillit i relasjonen med arbeidstakerne. Vi fant at de refererer til kontroll som en motsats til tillit, og ønsker å unngå å måtte bruke kontroll i sin leder utførelse. Til sist i dette kapittelet var vi innom det man gjerne refererer til som tauskunnskap, den kunnskapen mellomlederne bruker i sin arbeidshverdag som vanskelig lar seg beskrive, men som kommer til uttrykk som en magefølelse på hvordan de skal agere på uforutsette situasjoner i arbeidshverdagen. Vi har gjennom denne analysedelen kommet noe inn på utfordringsområder knyttet til at mellomlederne skulle ønsket seg mer muligheter for å kunne bli godt nok kjent med arbeidstakerne de leder for å bygge gode relasjoner og tillit, noe vi kommer inn på videre i det neste kapittelet som omhandler mellomledernes muligheter for å faktisk innfri de krav som ligger til stillingen.

7.4 Mellomledernes dilemma

Med blant annet bakgrunn i de krav og forventninger som mellomlederne opplever at stilles fra både arbeidsgiver og arbeidstakerne beskriver de et sett av ulike dilemmaer de er nødt til å håndtere i arbeidshverdagen. Dette er dilemmaer som er en kunst å håndtere da en samtidig med å sikre gode, forsvarlige tjenester og ivaretagelse av sine arbeidstakere gjennom tilstedeværelse også sikre egenomsorg i rollen som mellomleder. Vi har delt inn vår diskusjon av vår hovedfunn knyttet til disse dilemmaene i 3 kategorier, tilstedeværelse og tilgjengelighet, viktige gjøremål og ensomhet i lederrollen.

7.4.1 Tilstedeværende og tilgjengelige mellomledere

Tilgjengelighet og tilstedeværelse ligger som en forventning både fra mellomledernes ledere og fra de som mellomlederne er ledere for. En forutsetning for nærledelse er at man er fysisk nær de man leder i arbeidshverdagen og våre funn viser at mellomlederne opplever et dilemma om nok fysisk tilstedeværelse på tjenestestedet. En av hensikten med tilstedeværelse på tjenestestedene handler om tilgjengelighet for det som handler om meningsbryting, refleksjoner og til det å "se" den enkelte arbeidstakere (Hernes, T., 2016).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) har mellomledere en sentral rolle når det kommer til det å legge til rette for trivsel og godt arbeidsmiljø, og for å ivareta dette kreves blant andre ting

at man er nok fysisk tilstede for å kunne bygge gode relasjoner og være tilgjengelig for dialog og for å bli kjent med medarbeiderne. Samtidig opplever mellomlederne at for mye tilstedeværelse kan føre til at man tar fra arbeidstakerne muligheten for selvstendighet og autonomi, da det lett blir til at mellomlederen tar alle avgjørelser. Gotvassli (2020) og Irgens og Wennes (2014) beskriver at kunnskapsarbeidere motiveres av å ha ansvar, og selv ta faglig kontroll over arbeidsutførelsen, noe som samsvarer med hvordan mellomlederne beskriver behov hos arbeidstakerne de leder og opplever at dette ivaretas best ved at de ikke i for stor grad er fysisk tilstede på tjenestestedene.

Vi forstår mellomlederne slik at de ønsker å drive god nærledelse som hensyntar denne balansen mellom tilstedeværelse og fravær med tilgjengelighet for å ivareta alle aspektene knyttet til dette i avdelingene. Vi fant at utfordringene mellomlederne hadde for å drive god nærledelse i hverdagen handlet om rammebetingelser. Flere av mellomlederne forteller om vanskeligheter med å være nok til stede da de har flere tjenestesteder, store avstander og leder svært mange arbeidstakere i turnus.

Vi har beskrevet i kapittelet om forventninger til mellomlederrollen at nærledelse er en oppgave som ligger til alle mellomlederne i vårt studie. Ved å innføre avdelingsledernivå i disse kommunene har det blitt vist til et mål om nærhet til tjenestested og tettere ledelse med ansvar for færre arbeidstakere. Vår empiri viser at dette kan være et utfordrende mål å gjennomføre i praksis. Særlig en av mellomlederne vi intervjuet har mange arbeidstakere hen er leder for som en følge av å lede turnustjenester med mindre stillingsandeler, og en annen leder en tjeneste som dekker store avstander i kommunen og flere lokasjoner. Dette vanskeliggjør naturlig nok slik nærledelse, og vi opplever at mellomlederne bøter på noe av dette med fleksible løsninger og alternative digitale måter å være tilgjengelig på.

En av mellomlederne poengterte at hen ikke ønsket å være en “telefonleder”. Vi tenker at dette også kan handle om kvaliteten på tilgjengeligheten som leder viser. Man kan fint si at man er tilgjengelig på telefon, men da kreves det også at leder er ordentlig tilstede i samtalen. Med så mange oppgaver og pressede arbeidshverdager kan en tenke at det kan føre til en “lavere kvalitet” kanskje også med behov for å gjøre flere ting på samme tid, eller at en tar telefonen når man i stor grad tenker på andre ting som må gjøres. Mulig er dette noe av det mellomlederen tenker på når han brukte begrepet “telefonleder”, at kvaliteten på

tilgjengeligheten blir bedre ved både fysisk og psykisk tilstedeværelse. Det å effektivisere kommunikasjon med arbeidstakere ved hjelp av digitale verktøy kan en tenke er nødvendig i hektiske hverdager og Farbrot (2018) hevder at digitale verktøy for kommunikasjon og samhandling ikke kan erstatte god lederkommunikasjon, men støtte opp og være et supplement.

Flere av mellomlederne fremhever at de alltid er tilgjengelig for arbeidstakerne, og en kan tenke at en for stor grad av tilgjengelighet kan føre til en lavere tilstedeværelse i samtalen. Mellomlederne fremhevet dialog og god kommunikasjon med arbeidstakere som viktig i sin utøvelse av ledelse, og Spurkeland (2020) viser til aktiv og relasjonell lytting som en viktig del av dette. Hvis en alltid er tilgjengelig på telefonen, også når det egentlig ikke passer, kan det hende at man ikke er fullt ut tilstede og kanskje vil man som mellomleder oppnå en større tilgjengelighet for arbeidstakere ved å sette av tid i kalenderen til samtaler i stedet for å føle at mellomleder til enhver tid er på tilbudssiden.

Dilemmaet om tid for å kunne være nok til stede og tilgjengelig gjenspeiler mellomledernes mange oppgaver som skal ivaretaes. Vi var inne på de ulike rammebetingelsene de fire mellomlederne har som utgjør noe forskjeller i muligheten til å innfri dette arbeidskravet, og vi finner at det kun er en av de tre som viser til at dette lar seg gjøre. De andre tre som drifter ulike tjenestested samt turnustjenester har utfordringer til å imøtekomme nærledelse i form av tilstrekkelig tilstedeværelse i arbeidshverdagen, dette til tross for at de viser til at de er fleksible både i forhold til arbeidstid og hvordan de benytter alternative kommunikasjonsverktøy.

Våre funn knyttet til tilstedeværelse og tilgjengelighet setter mellomlederne i sammenheng med det som omhandler nærledelse. De kjenner på et dilemma knyttet til graden av tilstedeværelse for ikke å være i veien for selvstendigjøring av arbeidstakere, samtidig som behovet for å være nok til stede for å få med seg "ståa" i avdelingen og det som opptar den enkelte. Flertallet av mellomlederne forteller at de gjerne skulle hatt mer tid til mer direkte personaloppfølging, og mer tid til å være ute på de ulike avdelingene. Vi fant at mulighetsrommet for å innfri kravet om nærledelse, når det handler om tilgjengelighet, er ulik for de som er ledere for turnustjenester og med flere tjenestested, enn det er for den som er leder for en dagtjeneste med en base.

7.4.2 Skvisen mellom ulike gjøremål

Våre funn viser til at mellomlederne opplever et dilemma knyttet til det å måtte prioritere mellom oppgaver som ligger til deres lederrolle. Alle fire forteller at det aller viktigste for dem er at avdelingen yter forsvarlige helsetjenester, og for å sikre god kvalitet er de tydelige på at personalet er verktøyet for å kunne innfri dette. Deres opplevelse av å være i en skvis oppfatter vi handler om at de så gjerne skulle fått til mer, men at tiden ikke strekker til. mellomledernes fortellinger viser til at de har stor lojalitet og forståelse overfor personalgruppas arbeidspress, og at de gjerne strekker seg langt for at arbeidstakere på avdelingen skal ha gode arbeidsdager.

Det kan virke som om at den pressede situasjonen som de forteller om vedrørende stor pågang til tjenesten, er noe mellomlederne velger i stor grad å sitte med ansvaret for alene. På den ene siden har vi fått forståelsen av at mellomlederne gjerne delegerer oppgaver, da de ønsker medvirkning, mens på den andre siden kan det virke som om at de velger å håndtere ventelister ved å ta unna saker selv ettersom de vet at arbeidstakere har det travelt. I teoridelen viste vi til den norske modellen og her poengteres viktigheten av medvirkning, som igjen gir arbeidstakere et eierskap til organisasjonen. Ravn (2017) beskriver hvordan ansvarskompetanse i en organisasjon fører til høy grad av selvstendighet der arbeidstakere medvirker og tar ansvar for arbeidsplassen. Vi får en forståelse av at mellomledernes dilemma knyttet til dette ikke handler om at de vil unngå å delegere ansvar videre til arbeidstakerne, men mer at de ønsker å skåne personalet for den påkjenningen det er å ikke klare å ta unna saker.

Mintzberg (1973) viser til at der mellomledere deltar på linje med andre arbeidstakere i produksjonen, vil leder oppnå en høyere grad av tillit og anerkjennelse fra arbeidstakere. Det å bidra inn i tjenesteproduksjonen som spesielt to av mellomlederne forteller om, kan vi tenke har positive effekter på tillitsrelasjonen mellom leder og arbeidstakere. På den andre siden kan en tenke at dette fører til en skjevhet når det kommer til gjensidighet i eierskap til arbeidet ettersom arbeidstakere på denne måten får mindre mulighet til å ta del i utfordringene som igjen kunne ført til engasjement og kreative innspill til tjenesteutvikling.

En mellomleders arbeidsdag blir ofte preget av brannslukking som sitatet fra en av mellomlederne beskrev der hen gjerne skulle deltatt i refleksjon og utviklingsarbeid, men manglet nattevakt. Mintzberg (1973) mener at mange lederoppgaver er reaktive i motsetning til proaktive, og at løsninger dras mot de konkrete, lettvinde og akutte og at det langsiktige arbeidet nedprioriteres.

Vi forstår av det mellomlederne forteller at når det gjelder det økonomiske ansvaret som ligger til rollen, så dreier dette seg om å kunne gi forsvarlige tjenester innenfor det budsjettet som ligger til avdelingen. Det meste av økonomiske ressurser er allerede knyttet til lønnsutgifter så mulighetsrommet for mellomlederne å påvirke tjenestetilbudet ved omdisponering av økonomiske ressurser virker å være små. I det daglige må mellomlederne påse at det er nok personale på plass i avdelingen for å ivareta faglige forsvarlige tjenester, samtidig som de har et budsjett de må overholde. Det å investere i gode arbeidsvilkår for arbeidstakerne, der de kan stå inne for det faglige innholdet, kan en tenke vil kunne betale seg i andre enden ved at man lettere beholder gode fagfolk, oppnår gode arbeidsmiljø og mindre kostnader knyttet til sykefravær.

Det kan virke som at mellomlederen som leder den avdelingen som har større økonomiske utfordringer, har mindre rom innvirkning på faglig fokus og på hvilken måte tjenestene gis, da disse blir styrt i større grad av toppledelsen ved at det skjæres ned på personalressurser av økonomiske hensyn. I teoridelen var vi inne på at helsetjenestene i offentlig sektor har en styringsform som er basert på NPM og som kommer tilsyne gjennom føringer til ledelsen som gir fasthet på mål, men frihet i tilnærming (Meyer & Norman, 2019). Vår empiri viser i denne sammenhengen at målene om å vise økonomisk ansvar ved å holde budsjett kan overstyre det som handler om frihet i tilnærming til å nå dette.

Den ene mellomlederne viste til at uansett hvordan en prioritere så dukker det opp nye utfordringer i den andre enden. Dette viser en følelse av maktesløshet knyttet til dilemmaene som følger av å måtte prioritere mellom de ansvarsområdene og oppgavene som forventes av mellomlederne i studien. En kan tenke at gapet mellom forventningene til hva man skal løse som mellomleder og de faktiske mulighetene til å imøtekomme disse, kan ha innvirkning både på trivsel og helse. Arbeidsmiljøloven (2005, §1-1a) handler om å sikre en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon gjelder også for mellomlederne, og faren for

uhelse med negative symptomer på stress som manglende mestringsfølelse og utmattelse er noe man bør være oppmerksom på. Karasek og Theorell (1990) viser til at høye jobbkraav i kombinasjon med lav grad av kontroll kan føre til negative helsekonsekvenser, mens krevende jobber som gir mulighet til fleksibilitet og beslutningsmuligheter ikke påvirker helsen negativt.

Vi finner i vår empiri at mellomlederne motiveres av selvbestemmelse og det å kunne påvirke faglig retning for tjenesteutvikling i kommunehelsetjenesten. mellomlederne fortalte at det var viktig for dem i sin arbeidshverdag å selv definere hvordan de skal løse oppgavene, og at de opplevde arbeidet som meningsfylt. Vi tenker at mellomlederne selv er kunnskapsarbeidere som leder andre kunnskapsarbeidere og finner at de har en indre motivasjon og drivkraft i arbeidshverdagen lik de som de har identifisert hos arbeidstakerne de selv leder. Til tross for krevende oppgaver, tidspress og mange dilemma knyttet til dette virker mellomlederne til å være fornøyd med egen arbeidssituasjon, noe som peker i retning av at de kanskje kjenner de har kontroll, oversikt og medbestemmelse i egen arbeidshverdag

Vi finner gjennom våre intervju at alle fire mellomlederne har en opplevelse å stå i mange dilemma gjennom arbeidsdagen. De har mange oppgaver knyttet til rollen, hvor alle ansvarsområder er viktige, likevel er det i hverdagen et behov for å gjøre prioriteringer innenfor disse. De forteller at fremst på deres prioriteringsliste er driftsoppgaver som henger sammen med å gi faglige forsvarlige tjenester til avdelingens pasienter. De forteller også at denne prioriteringen gjør at de ofte må prioritere ned oppgaver som de gjerne ville brukt mer tid på som utviklingsarbeid, personaloppfølging og refleksjon over egen praksis. mellomlederne forteller at tidsnød og det at de har mange oppgaver, gjør at det å måtte prioritere er utfordrende. Vi er blitt kjent med at tjenesteområdene er under stort press ved at det har vært en stor økning på henvendelser fra pasienter noe mellomlederne må håndtere uten økte ressurser. Noen av mellomlederne har valgt å selv gå inn som behandlere og på den måten ta på seg oppgaver de egentlig ikke har tid til, for å avhjelpe den økende arbeidsmengden og for å ta unna for arbeidspress hos arbeidstakerne de leder. Til tross for at mellomlederne har høye jobbkraav og opplever mange dilemma og utfordringer gjennom arbeidshverdagen opplever vi at de trives i jobben som gir dem muligheter for utvikling og påvirkning.

7.4.3 Ensomhet i mellomlederrollen

Alle de fire mellomlederne forteller om en ensomhetsfølelse i arbeidshverdagen, og at de opplever å være alene om ansvarsoppgavene som ligger til rollen. De forteller at de er en del av et lederteam, men at mellomleder kollegaene alle i stor grad er opptatt med sitt. Samtlige formidler at de gjerne skulle brukt leder nettverkene til å reflektere over egen praksis og til å dele erfaringer og kunnskap med hverandre. Donald Schön (2001) introduserte begrepet den reflekterende praktiker og hvor det å reflektere i praksis og over praksis kjennetegner en profesjonell praktiker. "Refleksjon i handling" viser til evnen å kunne vurdere det en gjør når en står i situasjonen, noe som kan oppstå om man er i en handling og blir overrasket av noe uventet. I slike situasjoner kan den intuitive løsningen utebli, mens "refleksjon over handling" er å tenke tilbake på det en har gjort (Irgens & Wennes, 2014). Vi ser av våre funn at det som handler om å reflektere over egen praksis er noe de alle ønsker å prioritere, men likevel ikke får gjennomført tilfredsstillende i arbeidshverdagen. De forteller at driftshensyn og andre oppgaver stadig kommer i veien og at det som handler om refleksjon i ledernetverkene da blir prioritert vekk. En kan undre seg over hva dette kommer av, hvorfor blir en slik prioritering gjeldende? Vi har tidligere vært inne på Mintzberg (1973) som sier noe om at lederrollen ofte blir reaktiv i stedet for proaktiv, da stadig mer akutte problemstillinger må håndteres, men en kan også tenke at nedprioritering av refleksjon over egen praksis også kan handle om andre ting. Når det handler om det å dele kunnskap, kan en tenke ulike barrierer for å gjennomføre dette i arbeidshverdagen. Det å være en del av et stort lederteam, som de fleste av våre mellomledere er, kan en tenke fører meg seg elementer av utrygghet. Gotvassli (2020) viser til at graden av samspill og relasjoner innad er det som binder utvikling av gode team.

Vi har i vår studie vist til funn som viser at mellomlederne prioriterer høyt personalledelse med fokus på relasjon og gjensidig tillit. Vi finner i mindre grad at denne prioriteringen gjenspeiler seg i hvordan de jobber i ledernetverket. Konstruktive og støttende relasjoner gjør kunnskapsdeling lettere, og gode relasjoner kan redusere både utrygghet og misnøye (von Krogh et al., 2018). Mellomlederne etterspør en større grad av tilbakemeldingskultur, støtte og deling på tvers innad i lederteamene. For å kunne imøtekomme dette ønsket tenker vi det må en innsats til for å bygge gode team med et klima for å kunne være seg selv. Amy Edmondson (1999) viser til begrepet psykologisk trygghet i team, som handler om hvor viktig det er med trygghet og tillit i teamet for å fremme åpenhet og innovasjon. Hvis en slik

trygghet er manglende, kan en tenke at det er vanskelig for mellomlederne å være åpen om egen lederpraksis, at noen da kanskje helst vil unngå å bli “sett i kortene”.

I sammenheng med at mellomlederne forteller ensomhet i rollen trekker de frem at alle i lederteamene er opptatt med sitt, og vi forstår at kollegaene har mange utfordrende oppgaver som skal ivaretas. En kan jo tenke at om man som mellomleder i sterkere grad bringer inn behovet for refleksjon av egen praksis i lederteamene, vil dette ta tid fra andre viktige oppgaver og at man nødvendig vil belaste kollegaer for merarbeid. En av mellomlederne viser til at hen savner det at man heier på hverandre i lederteamet og viser til at dette kan være et kulturuttrykk. En kan også tenke at mangelen på anerkjennelse fra kolleger kan komme av at er man opplever å ikke oppnå like gode resultater, og derfor kanskje velger å sitte stille i båten slik at det ikke blir for mye fokus på andres prestasjoner. Igjen tenker vi at dette kan handle om utrygghet i egen rolle og manglende psykologisk trygghet i teamet.

Vi har i denne delen sett nærmere på forskningsspørsmålet “Hvilke utfordringer knyttet til oppgavehåndtering møter mellomlederne, og hvilke muligheter har de til å innfri de krav som ligger til lederrollen?” og vist til sitater fra mellomlederne som vi videre har belyst i vår analyse. De viser et stort engasjement for pasientgruppa og forteller at de ønsker å lede en avdeling som leverer god kvalitet. En mellomlederrolle i kommunehelsetjenesten virker å være omfattende da den stiller store krav til personalledelse som betinger nærhet til arbeidstakere og tjenestested. Mellomlederne har også ansvarsoppgaver knyttet til fagutvikling og økonomi og til sammen får vi forståelsen av at det er en kompleksitet knyttet til hvordan de prioriterer mellom ansvarsoppgavene.

Vi oppfatter mellomlederne å strekke seg langt for å etterkomme kravet om nærledelse og være tilgjengelig og tilstede for arbeidstakere. De viser til at de er fleksible for når og hvordan de løser dette og forteller at de ikke har en “08.00 til 16.00” jobb. Mellomlederne forteller om mange dilemma knyttet til å prioritere mellom de mange oppgavene, og at de kjenner på en dårlig samvittighet for å ikke strekke til. Spesielt kommer det frem at de gjerne skulle hatt mer tid for å rekke over mer.

Vi har gjennom deres fortellinger også fått et innblikk i at arbeidshverdagen kan oppleves ensom. Det kan virke som om at mellomlederne har lite støttestrukturer knyttet til rollen, til

tross for at de jobber i team med andre mellomledere i organisasjonen. Med stort arbeidspress forteller de at refleksjon av praksis og deling av kunnskap og erfaring i lederteamene ofte må vike for drift og andre presserende oppgaver. Når det kommer til vårt forskningsspørsmål om de i arbeidshverdagen har muligheter til å innfri de kravene de er stilt overfor, kan det virke som om at mellomlederne har ulike opplevelser knyttet til dette. mellomlederne som er ledere i turnus virksomheter ser ut til å ha ha større utfordringer når det kommer til tilstedeværelse, og alle opplever å ha ventelister, noe som utfordrer krav om forsvarlige helsetjenester. Samtidig virker mellomlederne å ha stor tro på tjenesteutvikling og forteller at de innehar muligheter for å påvirke tilbudene i tjenesteområdet i positiv retning, noe som også er forventet av dem i deres mellomlederrolle.

8.0 Oppsummering

Mellomlederne beskriver et bredt spekter av opplevelser av forventninger og krav som ligger til rollen. Vi har som en avgrensning av oppgaven sett på de forventninger som mellomlederne opplever at arbeidsgiver og arbeidstakerne stiller. Vi har eksempelvis ikke sett på opplevelser av forventninger fra pasienter, deres pårørende, tillitsvalgte, samarbeidspartnere m.v.

Fra arbeidsgiver ligger det en forventning om et helhetlig blikk på ledelse fordelt på områdene fag, personal og økonomi. Alle mellomlederne beskriver opplevelsene av klare forventninger til avdelingene om å levere gode faglige og forsvarlige tjenester til innbyggerne innenfor økonomiske rammer. Mellomlederne opplever en klar forventning fra arbeidstakerne om utøvelse av nærledelse som innebærer tette relasjoner med de ansatte, med fokus på forebygging av sykefravær, omsorg og medvirkning.

Mellomlederne opplever at arbeidstakerne har forventning om at mellomleder er tilstede på avdeling og tilgjengelig for å gi støtte og trygghet i arbeidshverdagen, eksempelvis avklaringer i og håndtering av enkeltsaker. Videre opplever mellomlederne en klar forventning fra arbeidstakerne om at de blir involvert i utviklingen av tjenestetilbudet, slik at de har mulighet til å medvirke på faglig innhold og retning. De har også en forventning om å få muligheten til egenutvikling, eksempelvis gjennom kompetanseheving. Til slutt opplever mellomlederne at det knyttes klare forventninger til deres utøvelse av nærledelse. Arbeidstakerne har ulike individuelle behov knyttet til det å bli sett og hørt i arbeidshverdagen.

Selv om tjenestetilbudet mellomlederne har ansvar for er organisert etter prinsipper som en kan knytte til NPM, eksemplifisert gjennom bestiller/utfører-modellen har de et ledelsesperspektiv som er i tråd med de grunnleggende prinsippene i den norske samarbeidsmodellen. Mellomlederne er opptatt av å etablere og bevare gode relasjoner til sine arbeidstakere, basert på dialog og tillit. De erkjenner at arbeidstakerne er deres viktigste ressurs og at de er avhengige av god involvering av arbeidstakerne for både å levere og utvikle gode faglige tjenester. I arbeidshverdagen innebærer dette å være tilstede og tilgjengelige for de ansatte.

Mellomlederne viser til en ledelespraksis som baserer seg på tillit. De delegerer ansvar til arbeidstakerne og legger til rette for en stor grad av autonomi i arbeidshverdagen. Arbeidstakerne avgjør selv faglig tilnærming til hvordan de løser arbeidsoppgavene, og har stor frihet i hvor og når disse utføres. Mellomlederne har en bevissthet rundt at rollen som leder nødvendigvis innebærer en viss grad av kontroll. Likevel er de veldig tydelige på at kontroll ikke er forenlig med hverken en ledelsespraksis som er basert på tillit eller kunnskapsarbeiderens behov for autonomi.

Mellomlederne erkjenner at det ikke foreligger en tydelig rollebeskrivelse til stillingen. Det å lede kunnskapsarbeidere som jobber med mennesker medfører en uforutsigbar arbeidshverdag. Mellomlederne opplever spesialet at oppgaver knyttet til personaloppfølging krever erfaring og må ofte løses ved bruk av intuisjon.

Det beskrives flere dilemma som mellomlederne må håndtere i arbeidshverdagen, noe de beskriver som en krevende balansekunst. Dilemmaene handler om å prioritere mellom de mange oppgavene som forventes ivaretatt. Et av dilemmaene mellomledere beskriver særskilt er muligheten til å utøve nærledelse. De som leder dagtjenester møter i større grad sine arbeidstakere enn de som leder turnustjenester. Mellomlederne for dagtjenestene har også personalansvar for et langt færre antall arbeidstakere enn lederne for turnustjenestene. Et annet element som begrenser muligheten for nærledelse er antallet tjenestested.

Mellomlederne opplever å ha en hektisk arbeidshverdag med mange oppgaver. De har et stort engasjement for tjenesteområdet og et sterkt ønske om å bidra til å gi gode kommunale helsetjenester. Mellomlederne er tydelige på at de må prioritere nærhet til arbeidstakerne for å oppnå dette, samtidig som det svært krevende å sette av nok tid til oppfølging av den enkelte.

Til tross for en krevende arbeidssituasjon forteller mellomlederne at de trives svært godt i rollen. Dette begrunnes med muligheten til å påvirke faglig retning på tjenestene samt hvordan de velger å utøve ledelse. Videre trekker de frem fleksibiliteten til å kunne organisere egen arbeidshverdag som en viktig trivselsfaktor.

Alle mellomlederne savner å reflektere over egen lederrolle sammen med sine lederkollegaer. Til tross for at de mener at refleksjon over egen praksis er en viktig del av det å utvikle seg som gode ledere, blir dette nedprioritert i hverdagen. Dette begrunnes i at det stadig oppstår hendelser knyttet til drift som må håndteres.

8.1 Refleksjon over egen læring

Arbeidet med masteroppgaven har gitt oss et innblikk i andre mellomlederes arbeidshverdag. Opplevelser av forventninger knyttet til rollen og fokus på tillit i ledelsespraksis er gjenkjennbart i egen arbeidssituasjon. Samtidig er det overraskende at mellomlederne i mindre grad tematiserer kontroll som en side av lederrollen og at de opplever kontroll lite forenlig med et ledesperspektiv som baserer seg på tillit.

Refleksjon over egen praksis fremheves som særdeles viktig. Likevel blir dette nedprioritert i mellomledernes arbeidshverdag. Vi undrer oss om at dette kan ha andre årsaker enn det som kommer frem i intervjuene. Vi ser viktigheten av å sette av tid til refleksjon over egen praksis sammen med lederkollegaer for egenomsorg og for å ivareta seg selv i mellomlederrollen.

9.0 Litteratur

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Arnulf, J.K. (2020). *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget.

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal.

Bungum, B., Forseth, U. & Kvande, E. (red.) (2015). *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Fagbokforlaget.

Børve, H. E., & Kvande, E. (2007). Tidskulturer i en global kunnskapsorganisasjon. I E. Kvande & B. Rasmussen (Eds.), *Arbeidslivets klemmer: paradokser i det nye arbeidslivet* (ss. 107-128). Fagbokforlaget.

Dreyfus H. & Dreyfus, S. (1999) *Mesterlære og eksperters læring*. I: Kvale, S., Nielsen, K., (red) : *Mesterlære — læring som sosial praksis*. Ad Notam Gyldendal AS.

Dreyfus, H. & Dreyfus, S. (1986) *Mind over Machine*. The Free Press.

Drucker, P.F. (1959). *Landmarks of tomorrow: a report of the new "post-modern" world*. Harper & Row Publications.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., Tinkler, J. (2006). New public management is dead - long live digital-era governance. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 16(3), 467-494.

Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J.M, & Jordfald, B. (2014). *Den nordiske modellen mot 2030 – Et nytt kapittel?* Fafo-rapport 2014:46.

Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Sthyre, A. & Woll, K. (2015). Organisasjonsteori. Cappelen Damm akademiske.

Fallan, L. & Pettersen, I. J. (2016) Bedriftsøkonomiske atferdsteorier. Endrede perspektiver på atferd, koordinering og organisering. Fagbokforlaget.

Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. *Magma 0418*.

<https://biopen.bi.no/bi-xmlui/bitstream/handle/11250/2503096/Ledelse%20gjennom%20kommunikasjon%202018.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Forskningsetikkloven. (2017). *Lov om organisering av forskningsetisk arbeid*. (LOV-2017-04-28-23). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-04-28-23>

Gotvassli, K. Aa. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget.

Gotvassli, K. Aa. (2021). Henry Mintzberg - om organisasjon, strategi og ledelse. Cappelen Damm Akademisk.

Gustavsson, B (2000). *Kunnskapsfilosofi - Tre kunnskapsformer i historisk belysning*. Wahlström og Widstand.

Helse- og omsorgstjenesteloven (2011). Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (LOV-2011-06-24-30). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30>

Hernes, G (2006). *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Rapport 07:25. Oslo: Fafo.

Hernes, T (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Cappelen Damm Akademisk.

Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Irgens, E. J. (2016) *Skolen. Organisasjon og ledelse, kunnskap og læring*. Fagbokforlaget.

Irgens, E.J. & Wennes, G. (2014). Kunnskapsarbeid. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer (4. utg.)*. Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag AS.

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative metoder - i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels forlag.

Karasek, R. A., & Teorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and Reconstruction of Working Life*. Basic Books.

Klev, R. & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis- endring og utvikling som samskapt læring*. Fagbokforlaget.

Klev, R. & Vie, O. E. (2014). *Et praksisperspektiv på ledelse*. Cappelen Damm AS.

Kuvaas, B & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget.

Kuvaas, Bård. (2017). *Tillitsbasert ledelse virker*. BI.no

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.

Lai, Linda. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Fagbokforlaget.

Levin, M., Nilsen, T., Ravn, J. & Øyum, L. (2018). *Demokrati i arbeidslivet*. Fagbokforlaget.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Academia.edu.
https://www.academia.edu/36232215/The_Nature_of_Management_Work?email_work_card=interaction_paper

Meyer, C. & Norman, V. (2019), *Ikke for å konkurrere*. Fagbokforlaget.

Nielsen, J. C. R., & Repstad, P. (2006) *Når mauren også skal være ørn. – om å analysere sin egen organisasjon*. I: F. Nyeng & G. Wennes (red.): Tall, tolkning og tvil (s. 245-277). Cappelen Akademisk.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.

Polanyi, M. (2000). *Den tause dimensjonen*. Spartacus Forlag AS.

Postholm, M. B. & Jacobsen, D. I. (2018). *Forskningsmetode for masterstudenter i lærerutdanning*. Cappelen Damm AS.

Ravn, J.E. (2017). *Ansvarskompetanse*. (2017:00336). Sintef.
https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/bitstream/handle/11250/2488300/Rapport_00336_Ansvarskompetanse_vFINTAL.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Reneflot, A., Aarø, L.E., Aase, H., Reichborn-Kjennerud, T., Tambs, K. & Øverland, S. (2018). *Psykisk helse i Norge*. Folkehelseinstituttet, Rapport.

Rennemo, Ø. (2006). *Levér og lær. Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Universitetsforlaget.

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.

Schön, D. (2001). *Den reflekterte praktiker. Hvordan professionelle tenker når de arbeider*. Forlaget Klim.

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse*. Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2020). *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget.

Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisasjoner*. Universitetsforlaget.

Thagaard, T. (2019). *Systematikk og innlevelse. En Innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.

Trygstad, S.C. (2004). *Fra rettigheter til nytte? – Det kommunale bedriftsdemokratiet møter NPM*. Trondheim: NTNU, Institutt for sosiologi og statsvitenskap.

Ubøe, J. (2016, 30.11) - *Målstyring er dumt, dyrt og destruktivt*. [agendamagasinet.no](https://agendamagasinet.no/artikler/malstyring/)
<https://agendamagasinet.no/artikler/malstyring/>

von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2018). *Slik skapes kunnskap*. Cappelen Damm Akademiske.

Vågeng, S. (2015). *Et NAV med muligheter* - høringsuttalelse fra Arbeids- og velferdsdirektoratet.

https://www.regjeringen.no/contentassets/4bb66ba0c1bf496a9a6355275c66284e/m_avdir_et_nav_muligheter.pdf?uid=Arbeids- og velferdsdirektoratet

Westeren, Knut Ingar. (2015). Styring av informasjonsteknologi i offentlig sektor. *Fagbladet samfunn og økonomi*, 15(1),12-23.

Wig, Bjarne Berg (2018) *Lærende organisasjoner på vei mot organisasjon 5.0*. Gyldendal.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6.utg.). Pearson Education International.

Åsvoll, H. (2009). *Teoretiske perspektiver på taus kunnskap*. Tapir Akademiske Forlag.

“Mellomledelse i kommunehelsetjenesten - en balansekunst mellom kontroll og tillit“

Intervjuguide

Innledende spørsmål:

- Kan du si litt om bakgrunnen din?

Utdanning, erfaring (antall år?), hvor lenge har du jobbet i denne lederstillingen?
- Hvor mange ansatte er du nærmeste leder for? hvor mange årsverk? hvor mange team/ avdelinger?

Arbeidsorganisering og arbeidshverdagen (innflytelse)

- Hvordan er organisasjonen bygd opp? (ledernivå, hvem rapporterer du til)
- Hva er ansvarsområdene dine som mellomleder?

Personal, fag og økonomi?
- Hvilke forventninger og krav opplever du det stilles til rollen? Og fra hvem?
- Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag
- Hvordan opplever du arbeidshverdagen din?
- Kontroll/tillit - hvordan slår dette ut i din arbeidshverdag?
- Kan du selv bestemme når du skal gjøre oppgavene? Forklar/beskriv
- Bestemmer du selv hvordan arbeidet skal utføres? Forklar
- Hva tenker du kreves for å gjøre en god jobb?
- Opplever du at du får gjort en god jobb?
- Får du tilbakemelding på jobben du utfører? Fra hvem?

Mellomlederrollen: egen opplevelse?

- Hvilke motivasjon hadde du da du søkte lederstilling? ((stått til) forventninger)

- Hva opplever du er dine største utfordringer i jobben som mellomleder (kontroll versus tillit)?
- Hva tenker du kunne vært gjort for å lette disse utfordringene?
- Hva ønsker du å oppnå med ditt lederskap? (visjoner, overordnede mål/ønsker)
- Hvilke områder er viktige for deg i utøvelse av ledelse? (i fht fag, personal og økonomi)
- Er det noe som hindrer deg i å oppnå dette?
- Hvordan tror du de ansatte du er leder for vil beskrive deg som leder?
- Opplever du at forutsetningene for hvordan du utøver mellomlederrollen har endret seg? Om så, på hvilken måte?
- På hvilken måte gis det rom til å utforme sin egen lederrolle?
- Har dere møtearenaer for ledere/mellomledere? Beskriv (hvor du kan reflektere over egen praksis som leder, muligheten for å ivareta seg selv/egenomsorg?)
- Hvordan opplever du å være nærmeste leder for ansatte med høy faglig (spesialisert) kompetanse?

Fremtidstanker:

- Hva tenker du er viktig for deg å prioritere i rollen som mellomleder fremover?
Forklar(endre organisering, egen praksis etc.)

Er det noe du syns vi skulle spurt om rundt mellomlederrollen som du vil tilføye til

slutt?

Informasjonsskriv med samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet - "Mellomledelse i kommunehelsetjenesten - en balansekunst mellom kontroll og tillit"?

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil bety for deg.

Formål:

Oppgaven er en masteroppgave i forbindelse med masterutdanning innen kunnskapsledelse ved Nord Universitet. Vi vil gjennomføre intervjuer med fire mellomledere i to ulike kommuner. Temaet for intervjuet vil være å innhente historier rundt egen lederatferd i spenningsfeltet mellom kontroll og tillit. Vi ønsker ledernes egne refleksjoner og historier om temaet. Det vil bli benyttet utstyr for lydopptak under intervjuet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I dette prosjektet ønsker vi å se på mellomlederen sin rolle og dine historier. Som mellomleder i din kommune ønsker vi å snakke med deg for å få ditt syn, tanker og refleksjoner rundt tema.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det er frivillig for deg å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern - hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger:

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene beskrevet i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvern reglementet. Tilgang til lydopptak og transkribering vil bare prosjekteierne ha. Lydopptak og transkribering vil oppbevares på oneDrive på Nord Universitet og vil være sikret med passord. Passord har kun prosjekteierne.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes i september 2022. Opplysningene og innsamlet materiale med lydfiler og transkribering vil bli slettet når prosjektet avsluttes.

Samtykke

Jeg er informert om forskningsprosjektet og samtykker i at opplysninger som kommer frem under intervjuet kan brukes i masteroppgave.

Jeg er informert om at jeg når som helst kan trekke mitt samtykke tilbake uten at dette får noen konsekvenser. Jeg er informert om at min identitet og arbeidssted vil bli anonymisert

og at lydopptak og transkribering vil oppbevares på en måte som ivaretar personvern reglementet. Lydopptak og transkribering vil bli slettet september 2022.

Jeg er informert om at jeg ikke får noen godtgjørelse for deltakelsen.

.....

Sted/dato

Underskrift informant

.....

Sted/dato

Underskrift intervjuere

Vurdering

Dato

10.02.2022

Type

Med vilkår

Referansenummer

835375

Prosjekttittel

Mellomledelse i kommunehelsetjenesten - en balansekunst mellom kontroll og tillit

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig

Hege Eggen Bøvre

Student

Kåre Rønnes

Prosjektperiode

27.01.2022 - 02.09.2022

[Meldeskjema](#) **Kommentar**

Personverntjenester har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår.

HVA MÅ DU GJØRE VIDERE?

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE?

Vi vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører datainnsamlingen i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet
2. At du følger kravene til informert samtykke (se mer om dette under)
3. At du laster opp oppdatert(e) informasjonsskriv i meldeskjemaet og sender inn meldeskjemaet på nytt.
4. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser
5. At du følger retningslinjene for informasjonssikkerhet ved den institusjonen du studerer/forsker ved (behandlingsansvarlig institusjon)

KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte (utvalget ditt) skal få informasjon om behandlingen og samtykke til deltakelse. Informasjonen du gir må minst inneholde:

- Studiens formål (din problemstilling) og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når behandlingen av personopplysninger skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du behandler opplysningene om dine deltagere basert på deres samtykke
- At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

Ta gjerne en titt på våre nettsider og vår mal for informasjonsskriv for hjelp til formuleringer:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne>

Når du har oppdatert informasjonsskrivet med alle punktene over laster du det opp i meldeskjemaet og trykker på «Bekreft innsending» på siden «Send inn» i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 02.09.2022.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi 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).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

PERSONVERN TJENESTER SIN VURDERING

Vår vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkårene følges, er det åersonvertjenester sin vurdering 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

Forutsatt at vilkårene følges, vurderer vi 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

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

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

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

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 hvilken 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 før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!