



Høgskulen på Vestlandet

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

MR691, Masteroppgåve Organisasjon og leiing

Predefinert informasjon

Startdato:	27-05-2021 00:00	Termin:	2021 VÅR1
Sluttdato:	11-06-2021 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave		
Flowkode:	203 MR691 1 MA 2021 VÅR1		

Deltaker

Navn:	Edith Oma
Kandidatnr.:	269
HVL-id:	133203@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	22142
----------------------	-------

Egenerklæring *: Ja

Inneholder besvarelsen Nei
konfidensielt
materiale?:

Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
uitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: Edith Oma
Gruppenummer: 18
Andre medlemmer i gruppen: Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Jeg godkjenner autalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



MASTEROPPGAVE

Førstelinjeledere i pleie og omsorg sin forståelse og utlevelse av lederrollen

Hvordan ser de på sin rolle i endrings og forbedringsarbeid

First-line leaders in nursing and care their understanding and fulfillment of the leadership role

How do they view their role in change and improvement work

Edith Oma

Masterstudium i organisasjon og ledelse, helseleing
Avdeling for Samfunnsfag, Institutt for samfunnsvitenskap

MR 691 Haugesund

Innleveringsdato 11.06.2021

Forord

Etter krigen og frem til 1960 tallet ble det født mange barn, dette medfører en demografisk utvikling hvor den aldrende befolkningen øker (Statistisk sentralbyrå, 2015). Med høye tall på personer født rett etter krigen vil det i nær fremtid komme en «eldrebølge». En «eldrebølge» vil medføre flere brukere av helsetjenestene (ibid). Som leder i kommunen møter jeg stadig på problemer med rekruttering, og i kommunen kjenner vi på at «eldrebølgen» har startet, antallet brukere i hjemmesykepleien øker og det er fullt i institusjonene.

Gjennom dette studiet har vi lært mye om endring og forbedring, og i kommunen snakkes det mye om endring og forbedring. Stramme økonomiske vilkår i kommunen gjør at det snakkes enda mer om endring og endring som er effektiviserende, for vi må endre for å møte «eldrebølgen».

New public management (NPM) er betegnelse for en reformbølge som startet tidlig i 80-tallet og kom til Norge noe senere. NPM har målstyring og resultatmålinger som sentrale elementer, modellen er hentet fra privat sektor (Strand 2007).

Bakgrunnen for fremveksten av NPM var kritikken som var rettet mot offentlig sektor i etterkrigstidens velferdsstat. Kritikken var rettet mot at offentlig sektor hadde for store kostnader og at det var sløseri og lite effektiv ressursbruk siden de ikke var konkurranseutsatte. Dette førte til krav om effektivisering (Skogstad & Einarsen 2002). NPM baserer seg på generisk ledelse, en antagelse om at forvaltning er forvaltning uavhengig av sektor. Innen denne tankegangen oppleves ikke forskjellen på offentlig og privat sektor så stor som tidligere antatt. Som en følge av dette antas det at ider og praksis fra privat sektor kan hentes ut og anvendes i det offentlige (ibid). I privat sektor styres det etter søkelys på effektivitet og bruk av mål og resultatstyring. I tillegg til dette mener tilhengere an NPM at offentlig forvaltning vil fungere bedre hvis ledere får lov til å utføre sitt arbeid uten å ta hensyn til regler og andre begrensninger som de mener har kjennetegnet offentlig sektor (ibid).

Selv om organisasjonsteorier poengterer at det er overførbare modeller fra private til offentlige organisasjoner viser Christensen m. fl (2015) til at det er tre elementære forskjeller på offentlige og private organisasjoner, for det første er offentlig sektor en del av det norske samfunnets politiske organisasjon, for det andre har de offentlige folkevalgte ledere og er multifunksjonelle, den tredje forskjellen er at de offentlige ikke befinner seg i et fri konkurranse

marked og skal bidra til å forhindre marked skapte problemer (ibid) . Offentlig sektor kan derfor ses på som mer byråkratisk.

I mine 20 år som sykepleier i privat og offentlig sektor har jeg møtt ulikt fokus hos mine ledere, dette har de siste årene vekket en interesse for meg. Hvordan ser lederne på sin rolle? Gjennom et stadig søkelys på hvordan vil skal klare å ta imot «eldrebølgen», NPM tankegang med effektivisering som blir nødvendig av toppledelsen, synes jeg det ville være interessant å se på hvordan førstelinjeledere ser på sin rolle i endrings og forbedringsarbeid.

Sammendrag

Det er et stort press i pleie og omsorg med en «eldrebølge» på full innmarsj, dette innebærer høye krav til pleie og omsorg. Det er press fra styringsmakter at det må endres og effektiviseres for at vi skal møte morgendagens utfordringer. Denne masteroppgaven setter søkelyset mot hvordan førstelinjeledere ser på sin rolle. Hva er det rollen som førstelinjeleder innebærer og hvordan tolker de sin rolle i endrings og forbedringsarbeid. Studien ser på åtte førstelinjeledere som har jobbet som leder i over to år, der de beskriver sin lederrolle og hvordan de ser på sin rolle i endrings og forbedringsarbeid.

Abstract

There is a lot of pressure in nursing and care with a “elderly wave” on full march, this means high demands on nursing and care. There is a pressure from the governing powers that it must be change and more efficient for us to meet tomorrow`s challengers. This master`s focus is on how first-line leaders view their role. What does the first-line leader role involve and how do they interpret their role in change and improvement work. The study looks at eight first-line leaders who have worked as leaders for over two years, where they describe their leadership role and how they view their role in change and improvement work.

Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	2
1.2	Forskningsspørsmål og hypoteser	2
1.3	Begrepsavklaring	6
1.3.1	Førstelinjelederen	6
2	Teori	7
2.1	Lederroller	7
2.2	Lederorienteringer.....	9
2.3	Årsaker til mangfold i ledelse	11
2.3.1	Fortolkningsramme	12
2.4	Leder sin rolle i endring og forbedring	13
2.4.1	Vedlikehold og harmoni forandring, fornyelse og resultater	14
2.4.2	Lederroller i endring og forbedring	17
2.5	Å bygge endringskapasitet.....	19
2.5.1	Roller i å bygge endringskapasitet.....	19
2.6	Handlingsrom	20
2.6.1	Valg, Krav og begrensninger	20
2.6.2	Empowerment basert ledelse	22
3	Metode.....	24
3.1	Kvalitativ metode.....	24
3.1.1	Intervju og spørsmål.....	25
3.1.2	Utvalg av respondenter og intervju.....	26
3.1.3	Transkribering.....	27
3.1.4	Analyseprosessen	28
3.1.5	Etiske vurderinger	29
3.1.6	Konfidensialitet.....	29
3.2	Bekreftbarhet, troverdighet og overførbarhet.....	30
3.2.1	Troverdighet (reliabilitet)	30
3.2.2	Bekreftbarhet (validitet).....	31
3.2.3	Overførbarhet (generalisering).....	31
4	Funn.....	32
4.1	Den «ideelle» førstelinjeleder	32
4.2	Førstelinjeleder sine oppgaver	34
4.2.1	Personaloppfølging.....	34
4.2.2	Fag-oppfølging.....	35

4.3	Administrasjon og ledelse	36
4.3.1	Turnus, vaktbooking og annen administrasjon	37
4.3.2	Trives med og ikke så godt med	37
4.4	Endringskapasitet og handlingsrom	38
4.5	Endrings og forbedringsarbeid som blir utført av førstelinjelederen.....	39
4.6	Førstelinjelederen sin oppgave i endrings og forbedringsarbeid	40
4.7	Hvordan jobber de med endrings og forbedringsarbeid?	41
4.8	Utnyttelse av ressursene i avdelingen.....	42
4.9	Motivasjon for leder jobb.....	42
5	Drøfting av funn	44
5.1	Innholdet i arbeidshverdagen.....	44
5.1.1	Personalledelse, daglig drift, vedlikehold og harmoni	44
5.1.2	Administrasjon.....	45
5.2	Jeg er en tydelig leder.....	47
5.3	Informasjonsrolle i endring	48
5.4	Endring for effektivisering	49
5.4.1	Kvalitet og teknologi.....	50
5.5	Handlingsrom eller handlingskapasitet?	51
6	Oppsummering og konklusjon	55
6.1	Lederrollen generelt	55
6.2	Rollen i endrings og forbedringsarbeid	56
6.3	Tolkning av rollen	57
6.4	Hovedfunn	59
6.5	Begrensninger i studien og mulig vei videre.....	59
7	Referanser	60

Vedlegg:

Godkjenning frå NSD

Skriv til deltakaren og samtykkeerklæring

Intervjuguide

1 Innledning

I denne oppgaven ønsker jeg å se på førstelinjeledere i pleie og omsorg og hvordan de ser på sin rolle i endrings og forbedringsarbeid. Siden 1990 tallet har det stadig kommet reformer, reformer i seg selv bygger opp til en planlagt endring. Dette innebærer at moderne styring og ledelse handler i stor grad om å innføre og gjennomføre endringer. Endringene kan være eksternt pålagt eller utviklet i den enkelte organisasjon.

Som et utgangspunkt har ledere forskjellige oppgaver og roller, men det som er felles er at lederne skal lede avdelingen i samsvar med lover, forskrifter, budsjett, vedtatte planer og målsettinger (Molven 2009). I utgangspunktet tilnærmer lederne seg rollen ulikt, men fellesnevneren er at det handler om personalledelse, økonomisk ledelse og faglig ledelse, disse rollene kan tolkes og utføres ulikt med ulikt fokus (Pfeiffer 2002).

Endring er en tilleggskomponent som kommer inn etter at det er kommet nye reformer og krav. Yukl (2010) hevder at å lede endringsprosesser er en av de viktigste og vanskeligste lederoppgavene, videre sier han at leder må kjenne til og forstå avdelingen for å forstå eventuelt motstander mot endringen. I endringsprosesser vil ledelse være spesielt viktig (Jakobsen, 2004). Det henger sammen med at endringer betyr oppbrudd fra det etablerte, og stabile rutiner og prosesser brytes opp. I slike sammenhenger øker betydningen av personer som kan fatte beslutninger og som kan trekke opp visjoner for framtiden (ibid).

Utfallet av endringsprosessen vil avhenge av hvordan førstelinjelederen tolker hva som kreves for at endringen skal gjennomføres, og hva de personlig kan gjøre. Aktiviteten og initiativene som førstelinjelederen gjør vil være et resultat av fortolkningen og forståelsen. Aktivitetene som følger av meningsforståelsen og fortolkningen vil være avgjørende for resultatet (Balogun 2003). I Huy (2001) sin forskning kom det frem at førstelinjeledere kan ha verdifulle bidrag inn mot at endringen skal lykkes. Førstelinjelederen er nærmest driften, medarbeiderne og brukerne av tjenestene og vet derfor best hvilke utfordringer en står overfor. Deres posisjon som leder gjør det mulig å se nye muligheter for problemløsning og støtte opp om vekst og utvikling (ibid).

Hay (2001), Balogun (2003) og Stensaker (2011) er et utvalg som har forsket på hvilke rolle førstelinjeledere har i endrings og forbedringsarbeid:

Huy (2001)	Balogun (2003)	Stensaker m. fl. (2011)
The therapist	Helping others through change	Emotional balancing
The tightrope artist	Keeping the business going	Balancing change and daily operations
The entrepreneur	Undertaking personal change	Dual role of change recipient and agent
The communicator	Implementing changes needed	Handling conflicts, negotiations and political battles

Oversikten viser at det er mange oppgaver førstelinjelederne kan påta seg i endring og forbedringsarbeid. Totalt sett er det mange roller i ledelse og den nyeste rollen handler om endring og forbedring.

1.1 Problemstilling

For denne oppgaven har jeg derfor valgt følgende problemstilling:

Førstelinjeledere i pleie og omsorg sin forståelse og utlevelse av lederrollen

Hvordan ser de på sin rolle i endrings og forbedringsarbeid

1.2 Forskningsspørsmål og hypoteser

I prosessen med å finne problemstilling har jeg lest mye litteratur, tenkt på egne erfaringer og reflektert meg frem til noen antagelse, videre har jeg satt opp hypoteser og laget forskningsspørsmål, for å få en oversikt vil jeg under presentere litteratur opp imot mine antagelse, hypoteser og forskningsspørsmål

Litteraturen viser at det er mange oppgaver og roller som er førstelinjeleder sine, litteraturen påpeker også hvor viktig leder er i alle oppgavene, men min erfaring er at personalet og arbeidsmiljøet er viktig.

Antagelse	Hypotese	Forskningsspørsmål
Førstelinjeledere har som hovedjobb å organisere avdelingen, det skal være nok folk på jobb og en kjekk arbeidsplass.	Rollen som førstelinjeleder handler i stor grad om personal og personaloppfølging.	Hva er det rollen innebærer i hverdagen og hvordan ville rollen vert i en ideell verden?
I hverdagen i kommunen er det mye vakante stillinger, som kan være faste og vikariat og det er mye korttidsfravær.	Rollen som førstelinjeleder handler mye om å se til at det er folk på jobb.	Hva er det rollen innebærer i hverdagen og hvordan ville rollen vert i en ideell verden?

Som leder skal man fylle ulike funksjoner eller roller med utgangspunkt i organisasjonens grunnleggende verdier og normer. Ledere vil vurdere betydningen av ulike roller i sin forståelse av eget lederskap. En rolle kan ikke løsriives fra konteksten og lederen vil formes av hvilken organisasjon han fungerer i. Ytre betingelsene som bransje, privat eller offentlig sektor spiller inn på hvordan lederrollen fortolkes. Forventningene til en rolle ligger i den kollektive forståelsen av hva rollen innbefatter. Det innbefatter både strukturelle forhold som ansvar og fullmakter, og mer holdningsmessige dimensjoner. Det siste dreier seg om hvordan lederen selv og de som blir ledet opplever sin forpliktelse og sin rolle (Strand 2007).

Som leder kan man være påvirket av hvor man er i organisasjonen og hva som ligger til stillingen, hvordan man ser på sin rolle og oppgave kan bli påvirket av hva man tenker ligger til stillingen. For meg kan kommunen virke hierarkisk oppbygd. Hierarkiskmodell er en byråkratisk organisasjonsform som er preget av hierarki, arbeidsdeling, rutinisering og spesialisering (Christensen mfl. 2015). De ansatte i organisasjonen sin adferd bestemmes av organisasjonsstrukturen og organisasjonens mål. (ibid). I organisasjonen vil det være et over og underordningsforhold mellom de ulike nivåene i et hierarki, dette innebærer at det vil være høy grade av vertikal samordning (ibid). Hierarki kan også innebære:

1. vertikal spesialisering, som innebærer at ulike oppgaver blir lagt til ulike nivå i organisasjonen. For å klare å samhandle vertikalt og horisontalt brukes ofte rutiner, regler og prosedyrer (ibid). Eksempel på dette kan være stillingsinstruksjoner som legger føringer for hvilke oppgaver som blir utført.
2. horisontal spesialisering, som innebærer at oppgaver blir delt opp på et nivå ved hjelp av organisasjonsstrukturen, i en slik modell vil samordningsansvaret bli flyttet oppover i hierarkiet (ibid)

Antagelse	Hypotese	Forskningsspørsmål
Førstelinjefølgere styres av hva som står i stillingsinstruksjonen	Rollen som førstelinjefølgere blir sett på ut ifra organisasjonsstruktur og stillingsbeskrivelse. Hierarkisk organisasjon spiller en rolle for hva en jobber med	Finnes det noe som førstelinjefølgere skulle ville jobbe mer med og hvorfor gjør de eventuelt ikke det?

Som leder har man mange roller, disse rollene kan komme i konflikt med hverandre Kahn et.al (1964) beskriver:

1. konflikt mellom rolleinnhavers verdier eller identitet til den definerte rolleatferden. Her er konflikten mellom rolleinnhavers identitet og forventningene som stilles til vedkommende.
2. konflikt mellom tid, ressurser eller evner hos rolleinnhaver og den definerte rolleatferden. Kjernen i denne type konflikt er at leder har en følelse av at han besitter utilstrekkelig kapasitet til å kunne innfri forventningene som stilles til vedkommende.
3. konflikt mellom flere roller for samme person. I denne konflikten har en person flere roller som krever forskjellig atferd eller uforenelig atferd, eller endring av atferd som følge av situasjonen rolleinnhaver er i. Dette kan derfor gi overbelastning for rolleinnhaver.
4. konflikt mellom motstridende retningslinjer og krav for rolleinnhaver. Dette kan utarte i form av uforenelige retningslinjer, motstridende forespørsler fra andre og uforenelige

standarder for evaluering. I denne konflikten kan det være typisk at rolleinnhaver må bryte en forventning for å følge en annen. Slike rollekonflikter ligner på rolletvetydighet, fordi rolleinnhaveren settes i en posisjon hvor vedkommende må velge hvilken retningslinje som skal følges og er derfor usikker på forventningene til rollen.

Antagelse	Hypotese	Forskningsspørsmål
Førstelinjeledere blir begrenset i sin rolle av konflikt mellom tid, ressurser, krav og press fra ansatte i avdelingen og ledere over seg	Førstelinjelederen ser på sin rolle som å utføre det som er et krav og utfører i mindre grad det som er et valg.	Hvordan ser de på valg, krav og begrensninger i sin rolle?

Endring er som sagt den nye lederrollen, jeg vil senere komme inn på denne rollen. Min erfaring er at det jobbes lite med endring og forbedring i førstelinjeledergruppen, det som skjer av endring er bestemt fra leder over eller toppledelsen, erfaring fra arbeidslivet og intervju til stillinger viser at endringer er å flytte på arbeidsoppgaver og skape harmoni i avdelingen.

Antagelse	Hypotese	Forskningsspørsmål
Det jobbes lite med endring og forbedring, de endringene som blir utført er for harmoni	Førstelinjeledere ser ikke endring og forbedring som sin rolle	Jobber førstelinjelederne med endring og eventuelt hva er det for endringer de jobber med?
Førstelinjelederne jobber med endring som effektivisering når det kommer fra ledere over.	Førstelinjelederne får rollen i endring og forbedring av sine ledere	Hva er førstelinjeledere sin oppgave i endring og forbedring?

1.3 Begrepsavklaring

For å spisse hvem det er studien skal er rettet mot vil jeg ta en begrepsavklaring

1.3.1 Førstelinjelederen

Balogun (2003) definerer førstelinjelederen sin funksjon som å binde sammen virksomhetens strategiske nivå og operasjonelle nivå. Det er toppledelsen som planlegger virksomhetens langsiktige utvikling, mens den operative enheten med førstelinjeleder i spissen, har søkelys på daglige aktiviteter fungerer effektivt og hensiktsmessig (Hope 2015).

I de ulike organisasjonene har ledere mange navn, jeg har valgt å definere førstelinjeledere som den som er leder for den operative avdelingen, i litteraturen blir denne gruppen også omtalt som mellomleder jamført med definisjon av Hope (2015 s.22)

«en mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele»

Huy (2001) beskriver mellomlederen som nær til den daglige driften, kundene og førstelinjeansatte. Dette gir mellomlederen god oversikt over eventuelle utfordringer, samtidig som de også kan se det store bilde, der de igjen ha mulighet til å tenke muligheter og problemløsning. Mellomlederen kan stå for informasjonsinnhenting om avdelingens prestasjoner, ta avgjørelser og formidle informasjon opp eller ned i organisasjonen. Mellomlederen må også være ansvarlig for å opprettholde kontakt mellom viktige parter, også utenom den vertikale linjen i organisasjonen, som i pleie og omsorg kan være sykehus, pårørende, fastlege, spesialiststillinger og lignende (ibid).

2 Teori

For å forstå hvordan førstelinjeledere ser på sin rolle vil jeg først si noe om hva ledelse kan være, og hva rollen kan innebærer.

Ledelse har blitt definert av mange, Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer ledelse som en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenking, holdning og adferd. Ledelse dreier seg om en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål (Skogstad & Einarsen 2002). Tidligere ble ledelse ofte sett i sammenheng med vitenskap, administrasjon og drift, men i dag er det mer vanlig å se det i sammenheng med entreprenørskap, fornyelse og innovasjon. Ledelse omfatter svært mange ulike aktiviteter som økonomistyring, organisasjonsutvikling, ressursfordeling, innhente og bearbeide informasjon, planlegging og ikke minst ledelse av mennesker. Ledelse av mennesker omfatter oppgaver som opplæring, belønning, oppmerksomhet, støtte, håndtering av konflikter og fastsettelse av mål for virksomheten (Skogstad & Einarsen 2002).

2.1 Lederroller

For å se på hva lederne sin rolle består av vil jeg her beskrive hva leder sine oppgaver kan være.

I 1973 gav Mintzberg ut doktoravhandlingen sin i boken «the nature of managerial work». Dette var en studie av fem toppledere sin arbeidsuke. I studien påviste han forskjellen mellom antakelser om lederjobben og faktiske forhold i lederjobben. Studiens hovedfunn knuste myter om ledere og ledelse ved å dokumentere at ledelse preges av et høyt arbeidstempo forstyrt av hyppige avbrudd. Det gav korte frekvenser og stor variasjon. Lederen foretrakk muntlig kommunikasjon og intuitive prosesser. De involverte seg i konkrete aktiviteter og operativ virksomhet. Lederhverdagen var følgelig kompleks og pragmatisk. (Mintzberg 2009).

Man må finne en dynamisk balanse av de ulike rollene, en balanse som er tilpasningsdyktig og i konstant utvikling. Prioritering av roller vil derfor si noe om hver enkelt leder sin lederstil, og hvordan den velger å utføre rollen og arbeidet (Mintzberg 2009).

Ut ifra strukturerte observasjoner av lederes handlinger og tidsbruk, samt intervjuer, utarbeidet Mintzberg (1973) kategorisering av ti leder roller fordelt på:

- **Interpersonlige roller** (gallionsfiguren, lederen kontaktpersonen), denne rollen beskriver formelle lederoppgaver, den involverer beslutninger slik at alle ansatte er klar til å utøve sin daglige jobb.
 - Lederen sin rolle innebærer at lederen står i spissen for avdelingen, han har det overordnede ansvaret for at organisasjonen fungerer, og at alle medarbeidere er i stand til å gjøre jobben sin. Lederen er ansvarlig for å motivere medarbeideren og gjøre nødvendige beslutninger slik at avdelingen fungerer i det daglige.
 - Kontaktpersonen, lederen tar seg av kontakten utenfor organisasjonen for eksempel samarbeidspartnere og andre enn brukere og pårørende i kommunen. Informasjonen blir brukt i informasjonerollen.
 - Gallionsfiguren, holdninger, er avdelingen sitt ansikt utad
- **Informasjonsroller** (overvåkeren, informasjon sprederer, talsmannen), det er en del av lederen sin jobb å skaffe seg informasjon til avdelingen, via medarbeidere og kontakter utenfor organisasjonen, leder er den som vet best hvor han skal innhente informasjonen, han har bred kjennskap til organisasjon, avdeling og medarbeidere internt og eksternt.
 - Overvåkeren, lederen benytter sitt nettverk i og utenfor organisasjonen for å få informasjon, gjennom nettverket blir lederen oppmerksom på endringer og kravs forventninger til avdelingen.
 - Informasjon sprederer, lederen skal videreformidle informasjon til medarbeiderne, dette har stor betydning for medarbeiderne, då de ofte bare har tilgangen til informasjon via lederen.
 - Talsmannen, lederen videreformidler informasjon fra avdelingen, han rapporterer til sine overordnede, informasjonen kan for eksempel være av økonomisk art eller om målsettinger
- **Beslutningsroller** (entreprenøren, problemløseren, ressursfordeleren, forhandleren), en viktig del av jobben er å ta beslutninger, lederen fungerer som autoritet og lederen har den nødvendige informasjonen som kreves for å ta beslutningen.

- Entreprenøren, leder tilpasser og forandrer organisasjonen, slik at den stemmer overens med forventninger og krav, denne rollen henger sammen med rollen som overvåker, hvor lederen alltid er på utkikk etter nye ider som kan styrke avdelingen. Informasjonen skal her gjøres om til handling, og leder kan selv implementere ideen eller delegere til en medarbeider.
- Problemløseren, en leder forandrer og tilpasser avdelingen etter hvert som ting oppstår, inni dette kommer også krisehåndtering som leder ikke har innflytelse på.
- Ressursfordeleren, lederen skal fordele ressursene internt i avdelingen, koordinere vakter og fordele arbeid, slik at oppgavene løses på best mulig måte.
- Forhandleren, denne rollen handler om kommunikasjon og forhandling med medarbeidere og personer utenfor organisasjonen, det kan være problemer som er rettet fra ansatte, brukere/pasienter, pårørende eller andre i organisasjonen.

(Mintzberg, 1973)

Mintzberg (2009) hevder at ledelse er en balansegang mellom «art, craft og Science». «Art» (kunst) gir oss innsikt og visjon, basert på intuisjon. «Craft» (håndverk) handler om å lære gjennom erfaring, og å finne veiet etter som den utvikler seg. «Science» (vitenskap) skaper orden gjennom systematisk analyse av kunnskap (Mintzberg 2009). «Art» medbringer ideer og intensjon, «craft» skaper koblinger og kontakt som bygger på erfaring. «science» gir orden og system. Kombinasjonen av ulike roller som fremheves blir uttrykket for vedkommende sin lederstil.

2.2 Lederorienteringer

Ledelse har blitt definert av mange og Yukl (2010) hevder at den enkelte forsker skaper sin egen forklaringsmodell ut ifra sitt eget ståsted og perspektiv. I forskning snakkes det om lederstil og lederadferd, for å vise at det er ulikt fokus og orientering i ledelse vil jeg se videre på orienteringer. Ohio State studiet beskriver oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse, de ser på atferdstypene som atskilte og gjensidig utelukkende. Det vil si to forskjellige skalaer, fremfor to punkter på samme skala. I hvilken grad en leder skårer høyt eller lavt på den

ene atferdstypen, er irrelevant for hva han utviste på den andre atferdstypen. Det vil si at en leder kan utøve en høy grad av oppgaveorientert atferd samtidig som han kan utøve en høy grad av relasjonsorientert adferd, eller omvendt. Videre kan ledere også bli vurdert til å ha en høy grad av oppgaveorientert atferd samtidig som han utøver en lav grad av relasjonsorientert, eller omvendt (Kaufmann & Kaufmann 2015). Yukl (2010) henviser til Ekvall og Arvonsen (1991) sin CPE modell som også trekker inn endringsorientert ledelse sammen med relasjon og oppgaveorientert ledelse. Endringsorientert ledelse ble tatt inn i CPE modellen da det var store samfunnsendringer som igjen fikk konsekvenser for organisasjoner.

Oppgaveorientert adferd er i hvilken grad lederen definerer og strukturerer sin rolle, samt hvilke roller han gir sine medarbeidere for de skal nå målet til gruppen.

Oppgaveorientert adferd kategoriseres i korte trekk av:

- Organisere arbeidsaktiviteter for å forbedre effektiviteten
- Planlegge kortsiktige oppgaver
- Legger verkt på at tidsfrister skal holdes
- Delinger oppgaver til grupper og enkeltindivider
- Passer på at sine medarbeidere yter sitt ytterste
- Snakker om hvor mye som må gjøres og umiddelbart løse problemer som forsinker arbeidet
- Sette mål og standard og påse at regler, policyer og standarder etterfølges

(Yukl 2010 & Bronchs-Haukedal 2010)

Omsorgsatferd er tilnærmet *relasjonsatferd* og er i hvilken grad en leder fungerer på en vennlig og støttende måte mot hans medarbeidere. Dette omfatter oppbygging av kameratskap, respekt, tillit og sympati mellom leder og medarbeidere, herunder kommer at leder lytter og roser (Bronchs-Haukedal 2010).

Ledere som har en oppgaveorientert adferd bærer mer preg av at han er opptatt av koordinering, oppnåelse av gruppemål, planlegging av aktiviteter som er knyttet til produksjon (Brochs-Haukedal 2010).

Representative ledd for:

Relasjonsorientert adferd kategoriseres i korte trekk av:

- Får en til å føle seg vel når en snakker sammen, støtter og oppmuntrer
- Være sosial for å skape relasjoner
- Snakke med folk om beslutninger som kan påvirke arbeidshverdagen
- Utrykker anerkjennelse når noen utfører en jobb
- Hjelper sine medarbeidere med deres personlige problemer
- Behandler sine medarbeidere som likemenn og gi dem medbestemmelse

(Bronchs-Haukedal 2010)

Endringsorientert adferd inkluderer å tenke innovative forbedringer og ha evnen til å tilpass seg eksterne endringer. Endringsorientert adferd kategoriseres i korte trekk av:

- • Holde øye med trusler eller nye måter å jobbe på
- Ser for seg muligheter for organisasjonen
- Oppmuntre folk til å se problemer og muligheter
- Finne nye innfallsvinkler for å nå målene
- Oppmuntre til innovativ tenking hos sine ansatte og legge til rette for store endringer
- Prøver å påvirke utenforstående til å støtte endring

(Yukl 2010)

2.3 Årsaker til mangfold i ledelse

Når man takker ja til en lederstilling sier man seg villig til å utføre oppgaver som reguleres gjennom fastlagte arbeidsoppgaver, man må ta hensyn til instruksjoner og regler fra virksomheten. Toppledelsen i virksomheten har styringsrett over hvordan virksomheten skal organiseres, hvilke oppgaver som skal utføres og i hvilken grad en skal samhandle med andre. (Christensen, et al. 2015). I offentlig forvaltning er det ofte faget som står sterkest og lederne har en profesjons utdannelse, de velger en karriere gjennom ledelse og har dermed en høy utdannelse med faglig bakgrunn og gjerne et tillegg med kurs eller utdanning innen ledelse (Jacobsen 2012).

Organisasjonsstrukturen gir retningslinjer for hvordan ansatte i en organisasjon bør opptre. Rekruttering, sosialisering og disiplinering er tre hovedtyper av styringsmekanismer. Rekruttering har til hensikt å forsøke å rekruttere personer som har like mål og interesser som ens

egne. Etter rekrutteringen vil organisasjonen sosialisere sine nyansatte slik at de tilegner seg grunnleggende normer og verdier som er styrende i denne organisasjonen. Disiplinering handler om å få ansatte til å handle slik organisasjonen ønsker mot en belønning. Eller det motsatte at ansatte mister goder om de handler imot organisasjonens ønsker (Jacobsen & Thorsvik 2016).

2.3.1 Fortolkningsramme

Bolman og Deal (2014) har utformet fire fortolkningsrammer, dette er «briller som en tar på seg og de er med på å farge vårt syn på lederskap. Ledere har som sagt ulikt utgangspunkt fra erfaring og utdanning, dette er med på å forme hvordan de tolker sin rolle, Bolman og Deal deler det inn i:

- *Det strukturelle perspektivet*, har som hovedtankegang at organisasjonen finnes for å nå et mål, den øker sin effektivitet og evne til å yte gjennom arbeidsfordeling og spesialisering. Samordning og kontroll sikrer at enkeltpersoner og enheter fungerer sammen. Organisasjonen fungerer best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll ved rasjonell styring
- *Det symbolske perspektivet*, det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr. Aktiviteter og mening er løst forbundet sammen, aktivitet kan tolkes ulikt av ulike individer.
- *Det politiske perspektivet*, organisasjoner er koalisjoner av forskjellige mennesker og interessegrupper. Det er motsetninger mellom koalisjons medlemmene når det gjelder overbevisning, kunnskaper, interesser, og virkelighetsoppfatning, de fleste viktige beslutningene består av fordeling av knappe ressurser. Mål og beslutninger vokser frem gjennom kjøpslån og forhandlinger
- *Human Resource perspektivet*, organisasjonen består for å oppfylle menneskelige behov og ikke omvendt. Enkeltmennesker og organisasjoner trenger hverandre.

2.4 Leder sin rolle i endring og forbedring

Endring er som vi forstår blitt en viktig og stor del av ledere sin hverdag, jeg vil nå se på hvordan lederrollen i endring har blitt sett på tidligere og hvorfor førstelinjelederne er så viktige i denne jobben.

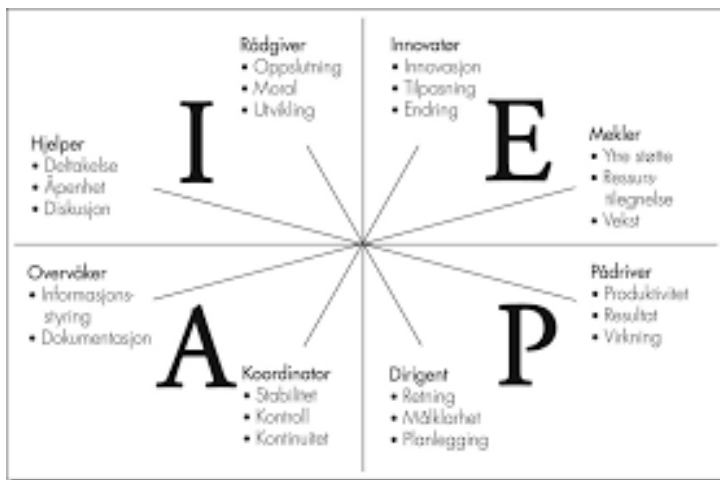
Huy (2001) og Stensaker & Haueng (2016) skriver at i tidligere forskning ble førstelinjeledere sett på som en av de mest sentrale årsakene til at endring ikke førte til ønsket resultat, de viser til at førstelinjelederen brukte sin makt til å motarbeide endring for egen interesse eller vinning. Nyere forskning viser hvor viktige de er, førstelinjeledere er en av de viktigste når endring og forbedring skal gjøres (Huy 2001). Førstelinjelederen står i en posisjon til å binde sammen organisasjonens strategiske og operative nivå, de sitter i en unik mulighet til å følge den daglige driften og utforske nye og bedre muligheter. Toppledelsen har ofte langsiktige mål og medarbeiderne kortsiktig fokus. Førstelinjelederen kan dermed fungere som oversetter ved at de tar strategiske og overordnede mål ned i det operative miljøet og konkretisere hva det vil bety for avdelingen og planlegge forbedring som kan gjøres i sin avdeling, gjennom å se muligheter i den daglige driften (Huy 2001). Hope (2015) skriver at kombinasjonen av å være nær den daglige driften og samtidig ha oversikt over det store bildet gir førstelinjeledere en unik posisjon i organisasjonen. Stensaker og Haueng (2016) viser til at muligheten de har til å påvirke oppover og nedover i organisasjonen, førstelinjeleder kan bli ansett av toppledelse og medarbeidere under seg. Førstelinjeledere fungerer ofte som endringsagenter, denne rollen innebærer et ansvar for å identifisere, lede, administrere og implementere et endringsinitiativ (Rydland & Stensaker 2018).

Førstelinjeleder står i en sterk posisjon til å kunne utøve påvirkning i endringsarbeid. En førstelinjeleder som er negativ eller uinteressert i endringsprosessen, enten det er på bakgrunn av personlig motivasjon eller for organisasjonen beste er avdelingsleder i posisjon til å sabotere endringen (Hope 2015). Førstelinjeleder er iverksetter av endringen, endringen kan være bestemt av toppledelse eller av avdelingen selv. Førstelinjeleder skal motivere og få med seg sine underordnede på å gjennomføre endringen. Videre fører det til at førstelinjeleder må finne en ny balanse i jobbhverdagen, dette innebærer å skape innpass for endring med tanke på ressurser og daglig drift, dette påvirker igjen hvordan arbeidet blir gjort. Dersom endringen er bestemt fra toppledelse kan det være vanskelig for avdelingsleder å forsvare noe man selv kanskje ikke har tro på. I endringsprosesser vil de ansatte se til leder for støtte og forståelse

(Meyer & Stensaker 2011). Endringskapasitet eller potensiale kan utvikles hos leder eller endringsagenter, for å lykkes og utvikle endringskapasitet bør man inngå i en ledergruppe som har et lærende og støttende miljø, læring koster penger i ressurser som må legges ned i det, her må leder ha støtte. Det må også gis frihet til implementering og utprøving. Sist, men ikke minst må leder ha kompetanse som ledertid å skape lojalitet og samhold innad i avdelingen (Paulsen 2014).

2.4.1 Vedlikehold og harmoni forandring, fornyelse og resultater

Torodd Strand (2007) har utviklet PAIE modellen som er basert på Quinn (1988), Quinn og Cameron (1998, 1999) og Adizes (1980). Strand kombinerer deres teorier og benevner lederrollene; integrator, administrator, entreprenør og produsent. Integrator og administrator (venstre side) står for vedlikehold og harmoni mens entreprenør og produsent (høyre side) står for forandring, fornyelse og resultater. PAIE modellen kan hjelpe oss å se hvilken retning ledere har i sin rolle.



(Strand 2007:434)

I figuren over er det til hver av de fire lederrollene beskrevet to dimensjoner.

Ledere er organisasjonsmennesker som handler med videre mandat og større påvirkningsmuligheter enn andre medlemmer av organisasjonen.

Integratorrollen har orientering mot mennesker og motivasjon:

- Integrasjon
- Skape og vedlikeholde relasjoner
- Sammstemmighet
- Identitet og motiver

Rollen som integrator holder søkelys på å være rådgiver og hjelper. Fokuset til lederen er å utnytte og utvikle medarbeideres kompetanse med minst mulig styring. Lederen opptrer som mentoren med oppmerksomhet mot oppslutning, moral og utvikling.

Organisasjoner som er styrt av integratorrollen kjennetegnes ofte av normer fremfor regler, lederoppgaver er å overholde normer. Leder beskytter gruppen mot omgivelsene rundt seg gjennom å tolke, konkludere og redusere usikkerhet.

2.4.1.1.1.1.1.1

Entreprenørrollen har orientering mot omverdens trusler og muligheter:

- Entreprenørskap
- Vurdere trusler og muligheter
- Velge arbeidsfelt
- Resultat skapning
- Rettferdiggjøring

Rollen som entreprenør holder søkelys på å være innovatør og mekler. Lederen har et stort søkelys på strategisk ledelse i denne rollen. Entreprenører har et sterkt kontrollbehov og kan gi uttrykk for mistillit til sine medarbeidere.

I entreprenør organisasjoner er det formelle prosedyrer for ledelse. Lederen er utadvendt og ønsker å benytte å være bundet til regler eller en tradisjonell måte å være på.

Administratorrollen har orienterer mot orden, systemer og struktur

- Kjenne og håndheve regler
- Tilpasse regler og systemer

- Unngå feil og forstyrrelser

Rollen som administrator holder søkelys på å være overvåker og koordinator. Overvåkeren har oppmerksomheten rettet mot dokumentasjon og informasjonsstyring. Koordinatoren sørger for stabilitet, kontroll og kontinuitet.

Administratoren retter orientering og oppgaver mot prosedyrer og rammer og metode og objektiv analyse. Ledere for byråkratiske organisasjoner skal kjenne og håndheve regler, tilpasse regler og systemer, samt unngå feil og forstyrrelser. Lederen skal ivareta organisasjonens rutinemessige virksomhet og hindre uønskede avvik. Lover og regler setter grenser for hva leder kan bestemme, samtidig er det den viktigste styringen leder har.

Produsentrollen har orientert mot produksjon og problemløsning

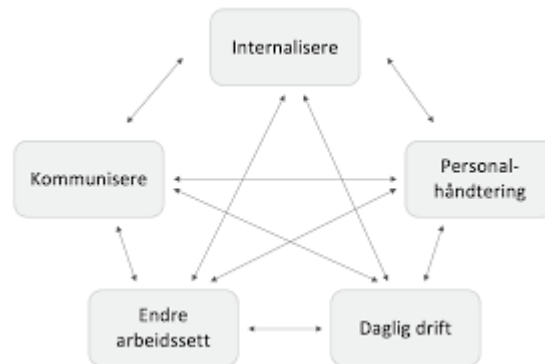
- Etablere mål for presentasjoner og standard for atferd
- Sørge for problemløsning og resultater

Rollen som produsent holder søkelys på å være pådriver og dirigent. Pådriveren er en problemløser som håndterer tidsfrister og stress på en god måte. Dirigenten motiverer andre, delegerer, legger planer og setter mål.

Produsenten leder ekspertorganisasjoner, konkurransevilje og produktivitet kjennetegner ofte slike organisasjoner. Samtidig er de arenaer for fagspesialisering blant ansatte og de utøver fagautonomi. Produksjonsorganisasjoner preges i stor eller mindre grad av faglig autonomi og koordinering av tjenester (Strand 2007).

2.4.2 Lederroller I endring og forbedring

Hope (2015: 92) har ved å kombinere arbeidene til Floyd og Wooldrive (1997), Huy (2001) og Balogun (2003) skissert rollene som førstelinjeleder har i endringsarbeid:



Internalisering, handler om å forstå hva som skal skje i endring, og forstå hvordan det påvirker en selv som førstelinjeleder og sine ansatte, Hope (2015) skriver at dette er nøkkelen i en endringsprosess. Førstelinjelederen må gjøre endringen til sitt eget. Hope (2015) bygger dette på å strukturere det ukjente, gjennom tolking, forståelse, anerkjennelse, forklaring, forutse og trekke konklusjoner om det ukjente. Førstelinjelederen må skape en forståelse hos de ansatte om hvorfor endring er nødvendig, og hva det innebærer og konsekvensen for avdelingen.

Personalhåndtering, med endring følger det ofte uro, frykt og usikkerhet for de ansatte. Førstelinjelederen må jobbe tett med de underordnede for å etablere og sikre forståelse, aksept, trygghet og engasjement for endringen. Førstelinjeledere jobber mye med å opprettholde et godt arbeidsmiljø, førstelinjeleder sin unike posisjon gjør dette mulig. Førstelinjelederen kjenner til hvem som jobber hvor i organisasjonen og har en mulighet til å kommunisere direkte og personlig. Førstelinjelederen kan «skreddersy» samtaler å tilpasse individuelle samtaler til individuelle behov. En god førstelinjeleder oppmuntre medarbeiderne til å hjelpe hverandre gjennom vanskelige perioder. når det skal utføres større endrings og forbedringsarbeid øke stresset og angsten, dette kan igjen øker sannsynligheten for altruist oppførsel blant de ansatte i organisasjonen som har vært der lengst. dersom medarbeiderne hjelper hverandre reduseres følelsen av smerte og frykt. Førstelinjeledere inntar dermed en terapeut rolle for å sikre positivitet kontinuitet og redusere usikkerhet Huy (2001).

Daglig drift, førstelinjelederen må balansere arbeidet med å endre og samtidig opprettholde daglig drift, det er her Huy (2001) beskriver «the tightrope artist». Arbeidsmengden blir større i en periode der man kombinerer daglig drift og endring, utfordringen her er å ikke redusere kvaliteten i gjennomføringen av endringen. Balogun (2003) beskriver «keeping the business going».

I denne rollen må førstelinjelederen balansere mellom endring og kontinuitet, dersom endringen oppstår for raskt kan det oppstå uro på arbeidsplassen. Dersom det går tregt med iverksetting av endring vil det forekomme en lav endringsgrad, dette kan igjen føre til lavere presentasjonsnivå og dårlige prestasjoner. Det kan her være svært vanskelig å finne balansen (Huy 2001). Førstelinjeleder må konstant vie oppmerksomhet til å sjonglere ulike prioriteringer, i forhold til hvor det er viktig at de vier sin oppmerksomhet og innsats, Balogun (2003) påpekte videre at det er en brannslukkingsmentalitet, der det hele tiden er behov for å håndtere akutte og overraskende situasjoner. Brannslukkingsmentaliteten vanskeliggjør balansen mellom endring og daglig drift.

Endring av arbeidsett, selve endringen handler om å gjøre noe på en annen måte, her må førstelinjeleder utvikle nye målemetoder, nye rapporteringssystem, orden eventuelt nye budsjett og økonomirapportering. Lederen må også tilse en grei arbeids og ansvarsbelastning i avdelingen. Ved å endre arbeidsett finner førstelinjelederen innovative ideer knyttet til endrings og forbedringsarbeid, her er det lederen som finner ut hvor problemet ligger i avdelingen, og ser muligheter og utbedringer (Huy 2001).

Kommunikasjon, god kommunikasjon fører til at de ansatte vet hva de skal gjøre og hvilke forventninger som blir stilt til dem. Førstelinjelederen behøver en god evne til å kommunisere godt, her må årsak og nødvendighet av endring kommuniseres. Kommunikasjonen er for å skape forståelse og aksept og opprettholde motivasjon og engasjement for endringsprosessen. Gjennom kommunikasjon med sine ansatte kan leder spre ordet, få medarbeiderne med på endring, overbevise og fremme endring (Balogun 2003). Dersom leder ikke er forstår hensikten med endringen og kommuniserer ut sin overbevisning vil en ikke komme i mål med endringen (Hope 2015).

2.5 Å bygge endringskapasitet

Endringskapasitet kan defineres som evnen avdelingen har til å gjennomføre endringer uten at det går utover den daglige driften eller senere endringsprosesser, dette handler om avdelingens evne til å gjennomføre endring uten at det går utover den daglige driften eller fremtidige endringsaktiviteter. Kapasiteten til å endre gjelder organisasjonen/avdelingen, men berører dermed førstelinjeleder i stor grad. Førstelinjeleders oppgave vil være nært knyttet til balansegang mellom endring og daglig drift (Meyer & Stensaker 2011).

For å frigjøre ressurser kan leder velge ulik tilnærming, lederen kan sikre mer effektiv utnyttelse av eksisterende ressurser ved å fordele dem på en ny måte, man kan da få tid til endringsarbeid, leder kan også vurdere å utsette eller ta bort oppgaver for en periode, dersom ikke noen av disse går kan man vurdere å øke ressursene for en periode, dette forutsetter at en har økonomisk handlingsrom for det (Meyer & Stensaker 2011). Organisasjoner kan også opparbeide seg endringskompetanse gjennom endringsagenter, denne kan komme fra eksterne eller personer med denne kompetansen i organisasjonen. Organisasjoner kan også bygge endringskompetanse ved å utarbeide strukturer og rutiner for endring. Dersom organisasjonen har vel fungerende prosedyrer for endring, vil fremtidige endringsprosesser kunne utføres mer effektivt. På den måten bidrar strukturer og rutiner til økt kapasitet for endring (ibid).

2.5.1 Roller i å bygge endringskapasitet

RYDLAND (2015) VISER I TRE ROLLER HVORDAN ENDRINGSKAPASITET KAN BYGGES:

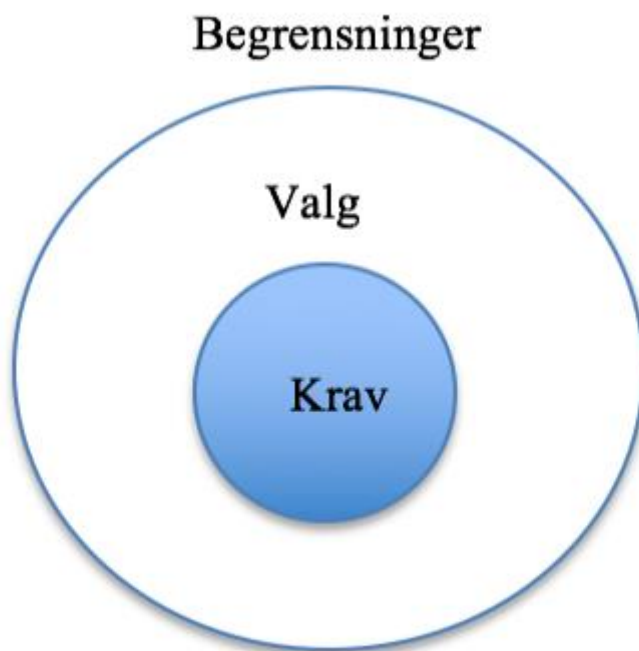
Rolle	Innhold	Atferd (aktivitet)
Markedsbeskytteren	Markedsbeskytteren ser på næringslivet og kundene i sin region som prioritet 1. Han/hun har sterke relasjoner til næringslivet og kunder i sin region. Identitet og drivkraft som leder er knyttet til næringslivet og relasjoner til kundene i sitt markedsområde.	Opptatt av å sikre at kundene og marked blir ivaretatt gjennom å tilpasse endringene til den lokale virkeligheten i sitt geografiske marked.
Fasilitatoren	Fasilitatoren ser på sin rolle som primært å fasilitere endringsinitiativer ved å skape konkrete atferdsendring hos sine medarbeidere. Identitet og drivkraft som leder er knyttet til ledelse av endringer og å oppnå konkrete atferdsendringer.	Endre daglig drift og fokusere på hvordan endringene gir bedre butikk.
Fornyeren	Fornyeren er opptatt av kontinuerlig endring og utvikling av samspillet i hele organisasjonen. Identitet og drivkraft som leder er knyttet til utvikling og stadig fornyelse.	Setter endringene inn i en større strategisk og helhetlig sammenheng. Kontinuerlig vekt på å fange opp utfordringer i organisasjonen og løfte disse inn mot rett adressat i tett samspill med sine kollegaer.

I tillegg til å vise hvordan de tre rollene kan bygge endringskapasitet viser tabellen mulige implikasjoner som de ulike rollene kan gi. Dette innebærer at markedsbeskytteren kan skape utfordringer for kontinuerlig utvikling og fasilitatoren med sin tilretteleggingsvelvilje kan gi utfordringer med hensiktsmessige fornyelser (Rydland 2015)

2.6 Handlingsrom

Handlingsrommet kan være rommet for valg av handlinger som man har, eller muligheter til å fatte beslutninger i krysningpunktet mellom ulike hensyn. Stewart (1989) har utviklet en analysemodell som viser at handlingsrommet bestemmes av fullmakter lederen formelt har, de krav som stilles og de rammer som settes

2.6.1 Valg, Krav og begrensninger



Modellen viser at de valgmulighetene man har ligger mellom de krav som stilles og de begrensninger som jobben innehar.

Høst (2014) definerer krav som arbeidsmål en må gjennomføre for å unngå straff eller i verste fall miste stillingen. Eksempel på det er tidsfrister, byråkratiske prosedyrer og vedtak som må settes i verk. Krav er dermed det som en leder må gjøre og som det forventes at han utfører.

Kravene kan relateres til lederens egne forventninger og forventninger fra overordnede, kollegaer, politikere, brukere og omgivelsene rundt.

Begrensninger er naturligvis det som begrenser hva en leder kan gjøre, i form av økonomiske rammer, lover og avtaler. Eksempler kan være arbeidsmiljøloven og hovedavtalen. Lederen sine valg begrenses også av virksomhetens rutiner, normer, vaner og virkelighetsoppfatning som setter grenser for hva leder kan gjøre eller gir rammer for hva som passer seg for en leder å gjøre. Leders handlingsrom kan altså bli begrenset av organisasjonsstruktur, som opprettholdes gjennom rutiner, normer, vaner og organisasjonskultur, som gir uttrykk for hva organisasjonen tillater ledere og medarbeidere å gjøre (ibid)

Valg er dermed aktiviteter en leder kan velge om en ønsker å gjøre, men det foreligger ikke krav til at en må gjøre det. Det er disse valgene som skiller ledere i samme posisjon fra hverandre, med hvordan de velger å bruke handlingsrommet. Stillingsinstruks, reglement og mål definerer rammene rundt lederens ansvarsområde. Dette er de formelle og nedskrevne dokumentene som i en viss grad styrer lederen oppgaver, ansvar og myndighetsområde (ibid).

En leders handlingsrom blir ikke kun begrenset av miljømessige eller organisasjonsmessige faktorer, men i stor grad lederen selv. Lederen må være klar over et alternativ for at det skal være en del av det mulige handlingsrommet, handlingsrommet blir derfor styrt av erfaring, læring og innsikt. Leder sin karakter og relasjon til organisasjonen (Hambrick & Mason 1984)

Hambrick og Mason (1984) deler leders handlingsrom inn i tre:

1. det formelle handlingsrommet, dette rommet blir formet av organisasjonsmessige forhold, det er på den ene siden jobbkrav og forventninger og på den andre siden begrensninger i form av hierarki, makt, myndighet, mandat, ansvar, ressurser, regler og normer. Organisasjonen og det formelle handlingsrommet blir påvirket av det ytre handlingsrommet det lever i
2. subjektivt handlingsrom, er lederen sitt individuelle handlingsrom og hvordan leder forholder seg til krav, begrensninger og valg. Dette handlingsrommet blir påvirket av leders egenskaper, kunnskap og erfaring og hvordan leder forholder seg til ansvar, påvirkningsmulighet, det er leders valg krav og begrensninger som styrer

3. opplevd handlingsrom, rommet som leder tar beslutninger basert på, etter om det formelle handlingsrommet har blitt kombinert med det subjektive handlingsrommet. Det formelle handlingsrommet kan være stort, men hvis det subjektive handlingsrommet er lite, blir det oppfattede handlingsrommet lite.

Autonomi og begrensninger er begrep som går inn i hverandre, de skaper rammer og danner handlingsrom. Oppfattelsen av disse rammene er ulikt fra individ til individ. Rammene på hva som er førstelinjeleder sine oppgaver er ulikt fra kommune til kommune. Fortolkningen til lederen av krav vil dermed være med på å danne rammen rundt handlingsrommet (Hope 2015).

2.6.2 Empowerment basert ledelse

Empowerment basert ledelse ble introdusert på 1980 tallet, det ble knyttet til behovet for en ledertilnærming som var tilpasset et arbeidsliv i endring og med økt kundeorientering. Ledelsen beskrives som et positivt og støttende lederskap som fremmer og utvikler medarbeidere til å bli myndiggjort og lede seg selv. Amundsen og Martinsen (2014) identifiserer tre innflytelsesprosesser som bidrar til at personalet utvikler psykologisk Empowerment:

1. maktdeling for å gi reell autonomi til medarbeiderne
2. motivasjonsstøtte for å bidra til at medarbeiderne innehar nok motivasjon til å jobbe autonomt
3. utviklingsstøtte for å bidra til at medarbeiderne utvikler sin kompetanse for å jobbe autonomt

Selvledelse er metoder, ferdigheter og strategier som man effektivt kan benytte for å styre sine egne aktiviteter i retning av egne målsetninger, selvledelse vi altså si at ledere og medarbeidere skal lære å lede seg selv. Formålet med selvledelse er å bruke ulike strategier og metoder for å lede seg selv til å forbedre personlige presentasjoner og øke effektiviteten (Johannesen og Olsen 2010). Manz og Sims forsket på selvledelse i 1980 og 90 tallet og de hevdet at selvledelse kunne erstatte ulike former for lederskap (Glasø & Thompson 2018). For å lede seg selv kan man bruke ulike strategier:

Adferd strategi, gjennom verdiavklaring, målstyring, selvbelønning, selvobservasjon og trening skal man lede seg selv til å styre sin egen adferd.

Kognitiv strategi, handler om å indre ledelse der en identifiserer og leder egne tanker og tankemønstre. For eksempel gir et positivt tankeløp en økt effektivitet.

Stimulering strategi, handler om å legge forholdene til rette for å gjøre hverdagen lettere (Glasø & Thompson 2018).

3 Metode

Ifølge Jacobsen (2005) er metode en måte å nå frem på for å samle empiri eller data om virkeligheten. Man kan dermed si at det er et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av hvordan virkeligheten er nå på det som studeres.

I denne delen vil jeg gjøre rede for metodisk tilnærming som ligger til grunn for oppgaven. Jeg vil gå gjennom hele prosessen fra start til slutt. Jeg vil også gi et teoretisk innblikk i kvalitativ metode. Videre vil jeg si noe om utvalg og rekrutteringsprosessen og til slutt belyse mitt arbeid med transkribering og analyseprosess.

3.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ forskning er en vitenskapelig metode som beskriver hvordan forsker går frem for å besvare sin vitenskapelige problemstilling (Ringdal 2018). Kvantitativ forskning beskriver virkeligheten ut ifra tall, tabeller og store enheter mens kvalitativ forskning beskriver virkeligheten via enheter og tekstlige beskrivelser (ibid). Thagaard (2018) beskriver kvalitativ forskning som grunnlag for å oppnå en forståelse av sosiale fenomen på bakgrunn av fyldige data som beskriver situasjoner av personer som blir studert. Kvalitativ forskning kjennetegnes ved at den rettes mot prosesser og meninger, analyse av tekst, små utvalg og nærhet til informantene (ibid). I kvalitativ forskning vil forskningen være påvirket av forskeren sitt teoretiske ståsted, opplevelser og erfaringer (ibid).

En av hovedmålsettingene med kvalitative studier er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener og fortolkningen blir derfor svært viktig i kvalitative studier (Thagaard 2018). Formålet med intervjuene er å få en fyldig informasjon om hvordan de intervjuede opplever sin situasjon, dette vil gi data via tanker, følelser og erfaringer om hvordan informantene ser på sine oppgaver og rolle (ibid). I kvalitative studier går man ikke i bredden, men i dybden innenfor et fenomen (ibid).

En konsekvens av nær kontakt mellom forsker og de som blir intervjuet er data som kommer frem fortolkes. Som forsker vil man tolke de ulike prosessene som kommer frem i lys av konteksten de kommer frem (Thagaard 2018). Tilnærmingen er et av punktene som kjennetegner kvalitativ metode som tilnærming

Jeg har valgt å benytte meg av kvalitativ metode da problemstillingen min krever at jeg får beskrivelser av hvordan de ser på sin rolle. Å gå i dybden med intervjuene vil gjøre at jeg får med hva de tenker og reflekterer over egne handlinger og roller.

Etter å ha valgt tema leste jeg meg opp på litteratur og laget problemstilling og forsknings-spørsmål. Det finnes mye litteratur som omhandler leders rolle og leders rolle i endrings og forbedringsarbeid. Det meste av litteraturen sier noe om den ideelle lederen og hvordan man skal utøve rollen, men det finnes ikke like mye litteratur på hvordan de ser på sin rolle og hvordan de utøver den. Videre laget jeg en intervjuguide

3.1.1 Intervju og spørsmål

Intervjuguide er et verktøy som hjelper forskeren å huske alle de områdene som skal belyses i intervjuet (Thagaard 2018).

Kvale (1997) trekker frem hva, hvordan og hvorfor som viktige forhold i innhenting av data.

Hva; det er viktig at forskeren har god kunnskap om temaet før han starter intervjuet. Hva ligger til grunn for studien.

Hvordan; forskeren må kjenne til de ulike intervjumetodene og vite hvordan dataene skal analyseres. Hvilken teknikk kan man bruke

Hvorfor; forskeren må ha et klart formål. Hvordan skal en gjennomføre intervjuet

Jeg har delt inn intervjuene i tre tema:

- Innledende spørsmål
- Forståelse for lederrollen
- Forståelse av rolle i endrings og forbedringsarbeid

Jeg hadde laget underspørsmål, men lot respondentene snakke litt fritt under hvert punkt, dette førte til at de kom inn på en del av spørsmålene som var underspørsmål uten at man behøvde å stille spørsmålet, og det var oppfølgingsspørsmål som skulle til for å få svar på det jeg ville ha svar på.

Etter å ha laget intervjuguide og informasjonsskriv sendte jeg det til godkjenning hos NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste). Prosjektet ble godkjent i slutten av desember og jeg startet å intervju i slutten av januar, siste intervju ble gjort i medio februar.

I forkant av intervjuene ble det utformet en intervjuguide som var utgangspunkt for intervjuene (se vedlegg). Før alle intervjuene var ferdige fikk de spørsmål om de ville tilføye noe eller kommentere noe.

Thagaard (2013) påpeker at opplæring av intervjuferdigheter skjer gjennom egen praksis og viser til prøveintervjuer som en metode for å forberede seg på. Jeg utførte prøveintervju på en tidligere kollega som også er leder. Dette var en god læring og gjorde også at jeg justerte spørsmålene en anelse. I etterkant diskuterte jeg spørsmålene med henne og vi snakket om hvordan spørsmålene kunne blitt stilt for å få svar på det som var ønskelig.

Jeg er ny som forsker, men har intervjuet mye i jobbsammenheng, dette gjorde at jeg fikk en fin flyt i intervjuene og lot dem snakke ut og det var rom for pauser til å tenke uten at jeg avbrøt informantene.

fire av intervjuene ble utført på den digitale plattformen «teams», optimalt sett ville jeg møtt alle som jeg intervjuet, men pandemien sette en reduksjon for dette. Jeg ser at det var lettere å kjenne en bedre stemning og kjemi når det var fysisk oppmøte, men følte at de digitale intervjuene gikk greit, her var fordelen stor med å ta dem opp og man kunne fokusere på kameraet og være så godt som mulig til stede i intervjuet. Fordelen med at intervjuene kom en tid ut i pandemien er at lederne var vant med å kommunisere på teams og digitale plattformer.

3.1.2 Utvalg av respondenter og intervju

Utvalg er den gruppen forskeren bruker for å få informasjon til forskningen, Thagaard (2018) hevder at utvalget bør være relativt lite. Dette innebærer at det ikke bør være flere informanter enn en klarer å gjennomføre dyptgående analyse av all data som kommer inn.

I min studie har jeg intervjuet åtte førstelinjeledere i to kommuner. I utgangspunktet tenkte jeg at det ikke hadde noen betydning hvor mange kommuner det var. Jeg sendte ut forespørsel til åtte kommuner, uten et eneste svar. Jeg gikk videre med å ringe rundt til kommunene, men responsen var fortsatt liten. Som et utgangspunkt tenkte jeg at jeg ville konsentrere meg om ledere i hjemmesykepleien og ikke intervjuer i min kommune da jeg jobber i hjemmetjenesten der. Liten respons gjorde at jeg måtte tenke nytt og utvide til at forskningen skulle gjelde pleie og omsorg (institusjon og hjemmetjeneste). Da kunne jeg intervjuer i min egen kommune da jeg ikke har personlig relasjon til lederne på institusjon eller hjemmetjeneste med annen fysisk lokasjon en der jeg jobber. Mange av kommunene jeg henvendte meg til hadde fullt opp og

det var vanskelig å få til da vi var i en pandemi. Jeg fikk til slutt positiv respons i min egen kommune og en nabokommune, respondentene sa ja da jeg gikk via noen jeg kjente og til dem.

«Det kvalitative forskningsintervjuet forsøker å forstå verden fra intervjupersonens side, å få frem betydningen av folks erfaringer, og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer»

(Kvale 1997:17)

Kvale (1997) sier videre at man kan trekke paralleller til den daglige samtalen. Det som er viktig å få frem, er at forskningsintervju i likhet med et profesjonelt intervju er preget av en bestemt metode og spørreteknikk.

Den mest brukte fremgangsmåten i kvalitative studier er å bruke delvis strukturerte eller med andre ord semistrukturerte intervju (Thagaard 2018). Semistrukturerte intervju brukes når tema fra dagliglivet skal forstås ut ifra intervjupersonenes egne perspektiver (ibid).

Intervjuene var semistrukturerte, semistrukturerte intervju har som formål å innhente beskrivelser av den intervjuede sin verden og forstå gjennom fortolkning (ibid). Under semistrukturerte intervju er det rom for fleksibilitet med tanke på rekkefølge og formulering (ibid). Etter hvert som intervjuene var gjort startet jeg på transkriberingen

3.1.3 Transkribering

Jeg brukte lydopptaker under intervjuene, dette fikk samtalen til å flyte bedre da jeg ikke var like avhengig av notater. Som Dalland (2002) skriver er lydopptak et uvurderlig hjelpemiddel, det tar vare på alt og fanger opp nyanser i språk og stemmeleie.

Å transkribere betyr å transformere. En skifter fra en form til en annen, i kvalitativ forskning vil det si fra muntlig til skriftlig form (Kvale & Brinkmann 2015). Når intervjuene blir transkribert fra muntlig til skriftlig får du en mulighet til å oppleve intervjupersonene på nytt og du får tanker om mulig tolkning av tekst og intervjuene blir mer strukturert og egnet for analyse (Dalland 2002)

Jeg har transkribert alle intervjuene selv, transkriberingen ble gjort fortløpende etter intervjuene. Det var svært nyttig for prosessen videre å transkribere og samtidig analysere hva det var

de egentlig hadde sagt. Under transkriberingen vektla jeg å være nøyaktig, dette gjorde at jeg hadde en god bakgrunn til å trekke ut hovedtemaene og se likt på alle intervjuene.

Under intervjuene og transkriberingen dannet jeg meg et grunnlag for hva jeg videre ville analysere.

3.1.4 Analyseprosessen

Å analysere betyr å dele opp i biter eller eliminere, selve analyseprosessen viser til det arbeidet forsker utfører for å utvikle en forståelse av det innsamlede datamaterialet (Thagaard 2018). I analysen i dette prosjektet har jeg basert meg på Kvale og Brinkmann (2015) sin femtrinnsanalyseprosess og gjort først systematisk gjennomgang av datamaterialet, deretter koding og redusering av materialet deretter kategorisering av datamaterialet og til slutt tolking og konkludering

Etter transkribering satt jeg igjen med 50 sider med tett liten skrift, disse ble nøye gjennomlest og jeg kunne se for meg respondentene som snakket under intervjuene. Videre la jeg farge på de delene av intervjuene som jeg tenkte ville passe inn under hvert forskningsspørsmål, eksempelvis blå for hva som er deres oppgaver og hva de gjør, gul for hvordan de ideelt mente det skulle være osv.

Thagaard (2018) hevder kodene som betegner utsnitt av data som har en sammenheng i teori eller tema kan plasseres i samme kategori. Her så jeg på om det var noen av kodingene som kunne relateres til hverandre, eksempelvis ting som hang sammen eller var motsetninger til hverandre. Kvale og Brinkmann (2015) benevner dette som en deskriptiv analyse som innebærer at man koder og kategoriserer for å redusere datamaterialet. Målet med den deskriptive analysen er å utvikle kategorier som gir en fullstendig beskrivelse av opplevelsene og handlingene til informantene (ibid). Jeg ente opp med kategoriene; hva er det førstelinjelederollen innebærer for respondentene, hva ser de på som sin rolle i endrings og forbedringsarbeid og hva er det de jobber med innen endrings og forbedringsarbeid. Ut ifra mitt teoretiske ståsted trodde ikke jeg at skillet skulle være så stort mellom hva endring er for respondentene og den siste kategorien ble derfor svært viktig og opplysende for forskningen.

I forskningen ble det videre viktig å beskytte informantene og påse at alt gikk etisk rett for seg.

3.1.5 Ethiske vurderinger

I forskningsprosjekter er det viktig å tenke på de etiske aspekter, Thagaard (2018) trekker frem tre etiske hovedpunkter:

Informert samtykke:

Alle forskningsprosjekt må starte med deltagerens informerte samtykke (Thagaard 2018). Dersom forskningen krever en aktiv deltagelse av mennesker skal en innhente deltakers samtykke, deltaker har rett til å trekke seg hvis og når han måtte ønske det (ibid). Disse etiske retningslinjene finnes for at personer skal ha råderett over sitt eget liv og de skal ha kontroll over hva de deler med intervjuer og hva som kan deles videre (ibid). Deltakere i forskningsprosjekt har også rett til å vite formålet med prosjektet og hovedtrekkene i prosjektet.

Informantene i mitt prosjekt fikk en forespørsel via mail eller telefon om de kunne delta i prosjektet med et intervju, jeg informerte da om hva prosjektet gikk ut på og formålet med intervjuene. Når de hadde sagt de ville delta i prosjektet sendte jeg ut informasjonsskrivet som jeg hadde sendt til NSD. Inne i dette skrivet var det informert om hva det ville ha for betydning for dem og bli med og informasjon om at de kunne trekke seg. Før intervjuet skrev informantene på samtykkeerklæring om å delta og at det ble tatt opp på bånd. I forbindelse med dette repeterte jeg rettighetene som beskrevet i skrivet til NSD.

3.1.6 Konfidensialitet

Konfidensialitet innebærer at de som deltar i forskningen har krav på at opplysningene de gir blir behandlet konfidensielt, det er her forsker som står ansvarlig for det som kommer frem og forsker er dermed ansvarlig for at informantens identitet holdes skjult. Konfidensialitet betyr også at forsker er ansvarlig for at ikke informasjon som kommer inn blir gjort allmenn tilgjengelig (Thagaard 2018).

I min forskning var det ikke nødvendig at informantene oppga personlige opplysninger annet enn utdanning og ledererfaring. I prosjektet var det kun veileder og meg som hadde tilgang til dokumentene. Intervjuene ble kodet med deltakernummer, så konfidensialiteten ble overholdt.

En forsker må handle ut ifra grunnleggende respekt for menneskeverdet, dette innebærer å påse at det ikke blir en belastning for deltakeren, med økt belastning for fysisk eller psykisk

skade. Forsker står ansvarlig for at informantene sin integritet og må påse at det ikke får negative konsekvenser å bli med i prosjektet (Thagaard 2018).

Under forskningen har jeg beskyttet identiteten til mine informanter, det har ikke påført dem skade eller identitetskrenking.

3.2 Bekreftbarhet, troverdighet og overførbarhet

I kvalitativ forskning er det vanlig å bruke begrepene; bekreft barhet, troverdighet og overførbarhet (Thagaard 2018). Troverdighet (reliabilitet) er knyttet til fremgangsmåten for utvikling av data, bekreft barhet er knyttet til tolkning av resultatene og troverdighet går ut på om forskningens resultat kan være relevant i andre situasjoner med andre kontekster (ibid)

3.2.1 Troverdighet (reliabilitet)

Forsker må vise at prosjektet er gjennomført på en tillitsvekkende måte, det er viktig at de aspektene som har påvirket dataene kommer tydelig fram (Thagaard 2018)

Forsker må dokumentere i en database akkurat hva som er gjort slik at andre kan gjøre samme studie og få samme resultat. Ved å minimere og synliggjøre feil vil forskningen bli mer troverdig (Thagaard 2018). En annen ting som styrker troverdigheten i studien er å bygge bekreft barhet under datainnsamlingen, denne kan styrkes ved at forsker søker flere datakilder, lage en database og videre skape en beviskjede.

I dette prosjektet har jeg søkt etter data som sier noe om forskning på området tidligere. Videre har jeg funnet teorier som jeg kan se funnene mine opp imot. Alt om informantene er kodet og lagret konfidensielt, slik at forskningen kunne blitt gjort på nytt og samme resultat ville kommet frem.

3.2.2 Bekreftbarhet (validitet)

Thagaard (2018) skriver at bekreftbarhet handler om forskerens kritiske gjennomgang av sin egen tolkning av dataen, dersom resultatene kan bekreftes av annen forskning er det en styrke. Det er også viktig at forsker ser på sin egen rolle til faget og forholder seg kritisk til de tolkningene som gjøres (ibid). Kvale (1997) hevder at validitet handler om studien faktisk måler det den skal måle, når jeg ser på en studie og om den har svart på problemstillingen er det validiteten som er i fokus. Viktige spørsmål vil derfor være om det er brukt tilstrekkelig med teori? eller for mye teori? er det stilt nok spørsmål for å få svar på problemstillingen og svarer resultatene på problemstillingen og spørsmålene?

I mitt prosjekt hadde jeg funnet mange teorier og studier før intervjuene, disse viste seg å stemme, samtidig måtte jeg etter intervjuene innhente nye teorier som kunne belyse funn som jeg ikke hadde forventet eller tenkt på.

3.2.3 Overførbarhet (generalisering)

Thagaard (2018) skriver at dette handler om den kunnskapen og forståelsen som en får ut av en studie og om det kan gjelde og være relevant i andre sammenhenger. Et annet aspekt på om forskningen er overførbar er om leser kjenner seg igjen i situasjoner/tema eller fenomenene som blir beskrevet i studien.

I forhold til min studie er det vanskelig å generalisere funnen, bakgrunnen for dette er at det er et begrenset utvalg og to kommuner i Norge. Men selv om utvalget er lite vil det si noe om hvordan de ser på og forstår sin rolle.

4 Funn

I denne resultatdelen vil jeg bygge opp en lik struktur som jeg hadde i intervjuene

1. hvordan ser de på lederrollen?
 - a. Hva er en ideell førstelinjeleder sine arbeidsoppgaver
 - b. Hva består førstelinjeledere sine arbeidsoppgaver av
 - c. Er det noe de ønsker å jobbe mer med og hvorfor gjør de eventuelt ikke det?
2. Hvordan ser de på sin rolle i endrings og forbedringsarbeid?
 - a. Hva er det for endrings og forbedringsarbeid førstelinjeledere utfører?
 - b. Hva er førstelinjeledere sin rolle i endrings og forbedringsarbeid
 - c. Hvordan jobber førstelinjeledere med endrings og forbedringsarbeid?
 - d. Skiller førstelinjeledere mellom endring som vedlikehold og endring for effektivisering?

4.1 Den «ideelle» førstelinjeleder

De aller fleste respondentene synes det var vanskelig å skille på spørsmålet om den ideelle førstelinjeleder og sin rolle, før spørsmålet om hva og hvordan de jobbet hadde de snakket mye om seg selv og hvordan de jobbet. Alle respondentene er opptatt av å få dagen til å gå rundt, den perfekte førstelinjelederen lager gode arbeidslister, passer på at det er nok folk på jobb, ser alle ansatte og er med på å skape et godt arbeidsmiljø.

«da må jeg ta ut ifra min egen erfaring da og privat så er det jo faktisk den daglige, skrive lister ta telefonen snakke med pårørende, med brukere, jeg synes det er veldig mye for å få hverdagen, altså verdslige ting, logistikk mye planlegging, det synes jeg stort sett hverdagen vår handler om» (deltaker 1)

«det viktigste for meg er at de som jobber ute har gode arbeidsverktøy, de har lister som er gjennomtenkt» (deltaker 1)

«den ideelle førstelinjeleder er tett på sine ansatte prøver å se alle og favoriserer ingen, dens oppgave er å se til at det er bra i avdelingen, det er folk på jobb og folk vet hva de skal gjøre» (deltaker 3)

«den ideelle må vel egentlig ha kjennskap til de som er under og over deg, du må være litt poet, der det er litt alt mulig, jeg tenker du må ha med deg mye i sekken» (deltaker 4)

Flere av de intervjuede svarer at det er viktig å være tett på sine ansatte, da fanger man opp hvordan det er i avdelingen og om det er noe som må gjøres av for å få det bedre.

«jeg vil si at oppgavene til førstelinjeleder er mellom barken og veden, de sitter veldig nært gulvet og veldig nært sin leder over deg og de som styrer og fører pennen på hvordan du skal drive» (deltaker 4)

To respondenter mener det er leder over som har betydning for hvordan førstelinjeleder driver og leder avdelingen.

«du skal være veldig våken og er styrt fra flere vinkler» (respondent 4)

Tre respondenter mener det er personalet som styrer hva førstelinjeledere må gjøre og jobbe med. Det er kun to av respondenterne som sier direkte at de er opp til den hva de jobber med, alle mener at mye av jobben som går ut på daglig drift og administrering.

En av deltakerne henviser til stillingsinstruks og leser fra den hva som er førstelinjeleder sine oppgaver og oppsummerer med at det er viktig å ha kontroll på det faglige i avdelingen og kombinere det med lederrollen og des oppgaver, det er dette som er vanskelig. Kombinasjonen av å være til stede og kjenne hvor skoen trykker og utføre lederrollen er en balansekunst, det er lett for å være for tilgjengelig og bli spist opp av «avdelingsarbeid».

«jeg skal være med på å utvikle tjenesten» (deltaker 5)

Alle deltakerne snakker om at de jobber med fagutvikling

4.2 Førstelinjeleder sine oppgaver

På spørsmål om hva lederjobben innebar svarte de følgende.

«lage arbeidslistene, ta telefonen og se til at det er et godt arbeidsmiljø» (deltaker 1)

«booke vakter, turnusarbeid, lage arbeidslistene og samtaler med kollegaer over og under meg» (deltaker 2)

«passe på at det er folk på jobb og se til at alle får lønn» (deltaker 4)

«turnus og vaktbooking» (deltaker 6)

«styre skuten i rett retning» (deltaker 5)

«sørge for at det er folk på jobb» (deltaker 7)

Videre beskriver de seg som leder:

«jeg tror jeg er veldig tydelig leder» (deltaker 4)

«jeg vil beskrive meg som en inkluderende leder» (deltaker 5)

«jeg er veldig involvert og god til å lytte» (deltaker 6)

Jeg vil under komme med det som deltakerne sier de jobber med, det vil gi en oversikt over hva deres arbeidshverdag går ut på.

4.2.1 Personaloppfølging

Førstelinjelederen poengterer at det er viktig å være tett på de man ledere, fem av deltakerne sier at de er viktig å være der om morgningen og få satt personalet i gang og svare på spørsmål og unngå at ting kan bli store.

«det er mye drift, personalansvar og økonomi» (deltaker 4)

«Lederarbeid er å styre en skute i rett retning med de målene som du har foran deg, lederen skal være tydelig og trygg med medarbeiderne slik at teamet fungerer» (Deltaker 5)

«det jeg tror vi trenger, er at noen setter ting i perspektiv» (deltaker 1)

«lede de ansatte til å ville endre tjenestene til å bli bedre i kvalitet og mer effektiv» (deltaker 3)

Personalansvar og at det er en god arbeidsplass med godt arbeidsmiljø er i stort fokus hos alle deltakerne. Alle deltakerne har søkelys på det faglige i avdelingen. Økonomiansvar blir nevnt av et fåtall av deltakerne, det er de to deltakerne med mest lederutdanning og deltakeren med lengst ledererfaring som snakker om økonomi og økonomisk ansvar.

Deltakeren sier direkte at de går fremfor med gode eksempler for å vise gode holdninger, inspirere sine ansatte, respekt og omtanke, gi konstruktive tilbakemeldinger og irettesettelser, dette indikerer at det er viktig for dem at alle har det godt på jobb slik at de er en kjekk plass med et godt miljø.

4.2.2 Fag-oppfølging

For å holde en god kvalitet snakker alle deltakerne om at de må være faglig oppdatert, en leder sin rolle er å fremme kunnskapen som er i avdelingen og se til at det kommer faglig påfyll gjennom internundervisning, e-læring og kurs. Det er kun to av deltakerne som snakker om lovpålagte tjenester, lovpålagte tjenester er blitt snakket om hos to av 5 deltakere i hjemmetjenesten. I institusjon er det nok ikke like stort søkelys på hva som er lovpålagt, men at det skal være et godt tilbud og en god og trygg plass å bo for de som bor der.

Alle deltakerne mener de utfører god kvalitet på tjenestene

«jeg tror at forbedring av kvalitet er noe som ligger i ryggraden på de fleste som jobber i helsevesenet, jeg tror vi må ha søkelys på at tjenesten ikke skal bli for god, vi skal yte nødvendig helsehjelp i kommunen» (deltaker 3)

«det er mye det å ha god dialog med bruker og pårørende, og ha gode avtaler om hvem som gjør hva» (deltaker 1)

«avvik gir oss en god indikator på når kvaliteten ikke er god nok og det må en forbedring til» (Deltaker 2)

«det handler om å finne gode systemer som fungerer, dette har jeg jobbet masse med» (deltaker 4)

«vi har et kvalitetssystem som vi stadig arbeider med, da legger vi inn dokument og det er noen kurs som vi kan melde oss på, ellers har vi fagsykepleier som hjelper oss med rutiner, å sette ting i system, heldigvis det har vi savnet tidligere» (deltaker 5)

«det handler jo om målene vi har satt oss, vi får heletiden områder, sånn og sånn skal innfris for eksempel e-lærings kurs vi skal igjennom» (deltaker 6)

«vi jobber mye med avviksbehandling, personalet er flinke til å skrive avvik, da kan vi se trender om hva som kan forbedres et eksempel er at vi får inn en del avvik på medisinbehandling, da må vi se på rutinene og høre med personalet hva vi kan gjøre bedre» (deltaker 7)

«vi har søkelys på undervisning og prøver å finne tid til at alle får oppdatert seg, slik at de er faglig og juridisk oppdatert» (deltaker 8)

4.3 Administrasjon og ledelse

På spørsmålet om hvor mye tid de gjennomsnittlig brukte på arbeidsoppgavene i en uke, syntes alle deltakerne det var vanskelig å svare, spørsmålet om hvor mye tid de brukte på administrasjon versus ledelse var lettere å svare på, 5 av 8 deltakere svarte at de brukte definitivt mest tid på administrasjon. Skillet mellom administrasjon og ledelse var for noen uklart. En deltaker svarte direkte at hun ikke visste hvor skillet gikk og hva som var administrasjon og hva som var ledelse

Deltakerne som jobbet mest med administrasjon sier at det ønsker å jobbe mer med ledelse, men det er ikke rom for det, tiden trekker ikke til. To deltakere er svært bevist på å rydde tid til ledelse. Den ene deltakeren forteller om at hun deler oppgavene sine opp i bolker over hva hun må gjøre, deretter setter hun av tid og jobber med det som hun har bestemt, denne ryddingen i arbeidsdagen har gjort at hun finner tid til mer ledelse og får da gjort for eksempel endrings og forbedringsarbeid.

Deltakeren som klart sier hun jobber mest med ledelse angir at hun bruker mye av tiden sin til å lage gode arbeidslister til de ansatte, spørsmålet om dette er endrings og forbedringsarbeid, ledelse eller administrasjon sier hun selv at hun ikke helt kan svare på.

4.3.1 Turnus, vaktbooking og annen administrasjon

Den daglige driften bruker mye av tiden til deltakerne, turnus, vaktbooking og å få dagen til å gå rundt, tiden er preget av litt tid her og der til å bedrive ledelse. To deltakere sier at det handler om å rydde i kalenderen og lage seg tid til å jobbe med annet enn å få dagen til å gå rundt, en deltaker sier direkte at det er et spørsmål om hva jeg vil.

Sju deltakerne vektlegger at det går mye tid inn i det å booke vakter, og se til at det er nok personal på jobb, den ene deltakeren som ikke bruker tid på dette har en konsulent som gjør denne jobben for henne. Flere av deltakerne

4.3.2 Trives med og ikke så godt med

På spørsmål om hva de trives med i jobben svarer fem av åtte at det er kollegaene som gjør at det er kjekt på jobb og de er et viktig bidrag inn mot at de trives. Fire av deltakerne sier at de trives med å lage gode rutiner og skape gode tjenester. En deltaker sier at hun trives svært godt med alt det administrative og det å få avdelingen til å gå rundt og at det er en kjekk arbeidsplass.

«turnusarbeid, et godt samarbeid med de andre avdelingslederne» (deltaker 6)

«ha kontroll på det som skjer i avdelingen og bygge gode tjenester» (deltaker 7)

«kollegaene mine, at opp ting og snakke med de ansatte» (deltaker 1)

«de administrative oppgavene, tverrfaglig arbeid, organisere avdelingen og skape gode rutiner» (deltaker 8)

Det som fem deltakere synes, er vanskelig er å ta opp vanskelige saker og vanskelige personalsaker.

«lede en avdeling der det er drift 24/7 og jeg er bare på jobb på dagen som leder, det er vanskelig å følge opp personalet på aften og natt» (deltaker 4)

«jeg synes det er vanskelig å få så lite ris og ros» (deltaker 5)

«det er vanskelig å sitte så mye i ro og samtidig hele tiden bli avbrutt» (deltaker 1)

«Sykefravær på tampen av dagen som må dekkes opp, det er da kav å få tak i folk» (deltaker 6)

4.4 Endringskapasitet og handlingsrom

Samtlige deltakere beskriver at det er mye jobb med å få den daglige driften til å gå rundt, i perioder er det mye med turnus og vaktbooking, en av deltakerne har hjelp av konsulent med vaktbooking. To av deltakerne beskriver at de bruker mye mindre tid på vaktbooking etter at de startet med digital booking gjennom turnusprogrammet.

«det er en time nå og en time da, dersom jeg ikke setter av en hel dag og er borte fra jobb, da må jeg fysisk være et annet sted, det er mange som skal ha en bit av meg» (deltaker 1).

På spørsmål om hva de eventuelt skulle ville jobbet mer med svarer de i hovedsak at har tid til det som de ønsker og at det skulle vært mer tid til rutiner

To deltakere svarer at hun får tid til å jobbe med det hun vil, en annen svarer at det er tid til det en vil jobbe med, men spørsmålet er om en vil jobbe med det.

Det er alltid noen skulle ha endret og ordnet opp i, men en blir slukt opp av administrative ting» (deltaker 4)

«jeg føler kanskje det er noe jeg skulle gjort i lag med min leder og andre avdelingsledere, men det har ikke blitt gjort» (deltaker 8)

«dagene fyker av gårde, jeg kunne nok ha ryddet mer tid til det» (deltaker 2)

Alle deltakerne sier at det er deres jobb til syvende og sist å se til at det er nok personal på jobb. De administrative oppgavene er et krav, og avdelingen vil ikke gå rundt uten at disse oppgavene blir gjort.

Respondentene har refleksjoner rundt at å lede er å balansere mellom å begrense og åpne opp for noe annet. Refleksjonene går i stor grad ut på at de ser behov for endring, men har ikke tid til å endre. Arenaen for å lære finnes der til tider, men å komme så langt at man får gjort endringer er det mindre med, de endringene som er nødvendig for å yte gode tjenester blir gjort.

To av deltakerne snakker om at de har krav på seg til å holde budsjett og en av deltakerne snakker om at han må finne løsninger for å holde budsjett, som gjelder at man i perioder ha inne ekstra bemanning, dette kravet kommer inn under begrensninger. I begrensninger kommer også lover og regler, man må yte nødvendig helsehjelp og det kan føre til overforbruk i hjemmesykepleie og på institusjon.

Valg snakker et flertall av deltakerne om at de ikke har valget om å jobbe med andre ting, de blir som sagt slukt av administrasjonen og den må de gjøre. De to lederne med lengst lederutdanning analysere mer hva de kan gjøre for å effektivisere, de angir at de ser på teknologi og ressursutnyttelse opp imot hva som er kostnadseffektivt. Flere av deltakerne henviser til sin stillingsinstruks og hva som er kravet til dem, hos noen er det ikke mange refleksjoner rundt valgene og hvordan man skal få tid til det som eventuelt er valg

4.5 Endrings og forbedringsarbeid som blir utført av førstelinjelederen

Av endrings og forbedringsarbeid som førstelinjelederen har gjort trekker de fleste frem rutiner og endring av hvordan de jobber med ting i avdelingen. De har søkelys på å yte gode tjenester innenfor de rammene som de har. To deltakere snakker om at de har vært med i prosjekt og gjort endringer som innføring av digital kommunikasjon i kommunen.

Når spørsmålet om de jobber med velferdsteknologi kommer svarer alle at det jobber de med, og poengterer at det er endringsarbeid. Velferdsteknologien de jobber med er støtte til medisinering som medisin utdeler som «pilly» og «medido» ser ut til å være mye brukt i hjemmetjenestene. Institusjonene bruker mobilt vaktrom, der de kan ha tilsyn med pasient uten at de er til stede, denne løsningen ser ikke ut som er i like stor bruk i hjemmetjenesten. Alle deltakerne viser til at det er prosjekter med velferdsteknologi som jobber mest med velferdsteknologi, det er prosjektene som kommer med løsninger som de kan bruke, der det er de som kommer med deltakerne.

To deltakere poengterer at de bruker velferdsteknologi for at det skal bli lettere for pasient/bruker og de får en mer frihetsfølelse.

To deltakere sier at de er effektivisering og at det på sikt kan spare tid for hjemmesykepleien, kanskje de kan være en hjelp for at en ikke må øke opp hjemmesykepleien så mye de neste årene poengterer en av de to deltakerne.

«Jeg har jobbet mye med rutinearbeid for eksempel rutiner for nøkler. Rutiner skaper trygghet, og personalet vet hvordan de skal forholde seg» (deltaker 2)

«Jeg har vært med å innføre «medido» i hjemmesykepleien, min oppgave var da å inkludere alle, informere på personalmøte sette av tid til opplæring, og sørge for at alle har gått gjennom opplæringen» (deltaker 8)

«tavlo», vi var med på i trygge hender, det har lettet hverdagen vår ufattelig. Vi har tavlemøter, jobben blir synlig på veggen, vi setter opp tiltak som vi skal jobbe med» (deltaker 6)

Deltaker 4 forteller om implementering av «digihelse» sin innbygger dialog, der var jobben hennes informasjonsskriv og starte opp pilotstudie, der hun hadde opplæring og fulget opp brukerne under piloten.

«jeg føler hele tiden at det er et evig jag etter endring, endring, endring, også tenker jeg litt hvorfor skal vi endre så mye, hvorfor skal vi endre på alt mulig dersom ting fungerer» (deltaker 1)

4.6 Førstelinjelederen sin oppgave i endrings og forbedringsarbeid

«Jeg har en stor rolle i endrings og forbedringsarbeid, når det gjelder organisasjonsendringer har jeg en rolle som formidler og motivator, når det gjelder endringer i avdelingen, er det mer opp til meg å finne ut hvor endringen skal være og hvordan endringen skal bli og hvordan vi ønsker å ha det i avdelingen» (deltaker 3)

«jeg er en viktig del i forhold til de som jobber ute, påvirke og motivere de på en god måteslik at de får en god dag» (Deltaker 1)

De andre deltakerne legger vekt på at informere de ansatte og sin leder er viktig, informasjon flyt må være til stede for at en skal lykkes med endring og forbedringsarbeid.

Få av respondentene snakker om hva som er deres oppgave i endringer og forbedringer inne i avdelingen de jobber, 6 av 8 deltakere snakker først om organisasjonsendringer og sier ikke noe om endringer i avdelingen før de får spørsmålet om hva deres oppgave er i endrings og forbedringsarbeidet i avdelingen.

Etter å ha blitt spurt konkret om hva deres oppgave inn i endrings og forbedringsarbeid i avdelingen svarer de:

«jeg bruker personalmøte til å informere og orientere om hva som blir endringer og så viser jeg dette enten gjennom en rutine eller når jeg sender ut referat på epost og minne dem om å lese referat og epost» (deltaker 8)

«vise at jeg setter pris på den måten å jobbe på, så tanken om at dette er en mer lett eller effektiv måte å jobbe på» (deltaker 6)

«det er motivasjonsarbeid» (deltaker 5)

«jeg er veldig sann at det er et felles ansvar, det er ingen som skal eie det, jeg tenker at er noe blitt et tema så er det felles ansvar, hvem er det som har kunnskap om dette» (deltaker 4).

Å informerer ut til ansatte er det som går igjen hos alle deltakerne, åtte av åtte deltakere ser på informasjon som sin viktigste rolle. Motivasjon blir sagt i samme setning som informasjon av fire av deltakerne. Informasjonsdelen blir begrunnet av fire av lederne at endringen kommer fra leder over og da må informasjonen ut til de ansatte.

4.7 Hvordan jobber de med endrings og forbedringsarbeid?

Alle deltakerne mener de jobber med endring og forbedring kontinuerlig, alle vektlegger at endringene kan være små og store. Samtlige deltakere snakker også om hvordan de har snudd seg rundt og endret ting i Corona pandemien, der alle avdelingene har måttet endre og gjøre forbedringer for å hindre smitte.

«de jobber med det hele tiden» (deltaker 2)

«jeg tror det viktigste er at alle må ha forståelsen, alle må vite hva arbeidet går ut på, det er ikke noe alle andre skal gjøre, men noe de skal gjøre i lag, alle må delta, alle må få informasjon og ikke minst forstå det, det viktig å bruke språket på riktig måte slik at den får med alle yrkesgrupper, du klarer ikke drive endrings og forbedringsarbeid dersom du ikke får med deg alle, forståelse er veldig viktig» (deltaker 4)

«det er å få folkene sine til å være med og dra lasset og ha målsettinger, sann som jeg synes det er viktig, skal vi komme framover, da er involvering viktig, jeg synes det er godt å være en del av teamet, deltakelse og involvering er viktig for å lage et godt team med samme mål» (deltaker 6)

«det er vel noe en står i hele tiden, små og store endringer, de små er der hele tiden, vi er i stadig utvikling, det er uunngåelig» (deltaker 5)

«lage gode rutiner og pasientforløp, analysere tjenestene, gi det som er nødvendig helsehjelp» (deltaker 3)

«Holde en god flyt i avdelingen og motta og håndtere avvik, forbedringen kommer ofte etter avvik» (deltaker 2)

«det er motivasjonsarbeid hjelpe den enkelte til å bli motivert, se ulike utfall, vise hva som kan være hva og hva som kan komme noe godt ut av» (deltaker 2)

På tross av at alle deltakerne hevder de jobber kontinuerlig med endring og forbedring, viser det seg problematisk å fortelle om et endrings og forbedringsarbeid de har vært med på, etter tenking kommer de eksempelvis opp med

4.8 Utnyttelse av ressursene i avdelingen

«det er viktig å utnytte personalet på det de er gode på, de er veldig flinke til å inkludere hverandre, lære hverandre det en kan» (deltaker 8)

De fleste deltakerne hevder at det er lite teknologi som letter jobben for dem i det daglige «nei har jeg det da» (deltaker 1)

«ja i mye større grad enn tidligere, vi har jo ressursstyring der vi booker vaktene på data, vi har mobilt vaktrom, mobil omsorg» (deltaker 2)

«vi har nytt digitalt varlingsanlegg som er på trappene» (deltaker 5)

«kurs og informasjon via KS læring og veilederen» (deltaker 6)

4.9 Motivasjon for leder jobb

Seks av deltakerne har jobbet som sykepleiere i avdelingen og gått videre som leder. En av deltakerne hadde tatt ledelsesfag før han startet i stillingen som leder, fullført master i ledelse

nå. En av deltakerne har tatt 95 studiepoeng med ledelse etter at han startet som leder. Tre av lederne har tatt mindre enn 30 studiepoeng ledelsesfag og tre av deltakerne har ikke ledelsesfag. Motivasjonen for å gå inn i lederrollen er litt ulik, men flertallet sier at de ble ledig lederstilling og noen i organisasjonen har oppfordret dem til å søke og det har dermed blitt litt tilfeldig.

«kunne få bestemme mer» (deltaker 4)

«Så tenkte jeg at kanskje de trengte en utenfra gulvet, det kunne være sunt å få noen inn fra gulvet» (deltaker 1)

«Hadde tatt 60 studiepoeng med organisasjon og ledelse og var klar for nye utfordringer» deltaker» (deltaker 3)

«en kombinasjon av det å kunne påvirke og prøve noe nytt og samtidig utfordre meg selv, i tillegg fristet det selvfølgelig med dagarbeid og litt færre helger» (deltaker 5)

«kanskje ble jeg lokket av at det bare var dagvakter og ikke helg, jul og påske» (deltaker 7)

«søke nye utfordringer og jeg trives veldig godt med å jobbe med administrative oppgaver» (deltaker 8)

5 Drøfting av funn

I oppgavene som førstelinjelederne utfører er de, innom de de fleste av oppgavene til Mintzberg (1973) Ser man videre på Mintzberg sine roller er det entreprenørrollen som jeg kjenner dem minst igjen i, de snakker mye om at det er leder over som beslutter store endringer og herunder organisatoriske endringer.

I PAIE modellen er de også innom alle rollene, men Strand (2007) sin rolle som entreprenør dekker dem nok mer med at det er tilpasninger og støtte som førstelinjeledere har mest søkelys på når det gjelder endring og forbedring. Førstelinjeledere syntes som sagt at det var vanskelig å skille på hva som er den ideelle førstelinjeleder sine oppgaver. De fleste snakket om sin jobb, og prøvde innimellom å innhente hva som var den ideelle førstelinjelederen sine oppgaver. Studien har gitt mange interessante funn jeg vil her løfte fram hovedtrekkene.

5.1 Innholdet i arbeidshverdagen

Under vil jeg legge fram hovedpunktene av hva førstelinjelederne jobber med, deretter se på hvordan de ser på sin lederrollerolle.

5.1.1 Personalledelse, daglig drift, vedlikehold og harmoni

Som hovedtrekk angir deltakerne i studien at den meste av deres tid går ut på å se til at dagene går rundt, en av deltakerne har hjelp til å booke vakter og sitter ikke alen om dette. De syv andre sier at det er vaktbooking som tar den meste av tide, de angir at det er vakante stillinger og stort sett en del fravær. Likt for alle er det at det går mye tid med til å administrere avdelingen med ting som skal gjøres. Personalledelse er også en stor del av deres hverdag. Setter man lederne inn i Mintzberg (1973) sine roller handler dette om de interpersonlige rollene og det er nok denne rollen til Mintzberg som lederne kan tolkes til å fylle mest. De er også en stor del av informasjon rollen da de snakker mye om at informasjon er en viktig arbeidsoppgave, for å være et bra team kreves det informasjon og kommunikasjon. Dette personaloppfølgingen er også det som blir hyppigest nevnt blant ting som de skulle ville jobbe mer med.

Som beskrevet i forordet er Norge preget av reformer og Mintzberg sin forskning kom ut litt etter den store reformbølgen, Mintzberg har allikevel med momenter i sin beslutningsrolle som går på at leder tilpasser daglig drift/organisasjonen til forventninger og krav. Deltagerne tilpasser og forandrer på ting i avdelingen, de bytter om på arbeidsoppgaver, lister og ruter og tilrettelegger for en god hverdag for sine ansatte og pasienter/brukere. De holder en kommunikasjon med sine ansatte og følger opp og prøver å tilrettelegge best mulig for alle.

Ser man videre på Strand (2007) sin PAIE modell som er utviklet etter reformbølgen, viser det tydelig at førstelinjeledere jobber innen alle, men selv så ser de på seg som administrator, dette kan stemme med at de ønsker en sterk kontroll over avdelingen og de styrer endrings og forbedringsarbeid gjennom informasjon, gjennom all informasjon beveger de seg inn i integrator rollen og er åpne om alt, diskuterer ting med sine ansatte, det stemmer nok at de jobber mest med vedlikehold og harmoni. Samtidig befinner de aller fleste seg i rollen som produsent, de har stort søkelys på endringer i avdelingen for å få bedre tjenester og en bedre arbeidsdag for sine ansatte, de setter retning for hvordan faget skal være og måler resultatene ut ifra fornøyde pasienter/brukere og ansatte. En av førstelinjelederne sa at hun «styrer skuten» og det kan være en felles benevnelse for personalansvar, økonomisk ansvar og faglig ansvar som alle lederne ser som sin rolle. Det som de ikke har like stort søkelys på er fremtiden, i pleie og omsorg sitt fall at det er en stor «eldrebølge» på innmarsj, de jobber med endringer i avdelingen, men ikke for å effektivisere, det er det andre som må ta initiativ til og de jobber minst som entreprenør og se etter nye muligheter.

5.1.2 Administrasjon

Deltakerne angir at de jobber mye med å booke vakter, lage lister og få dagen til å gå rundt. På spørsmål om hvor mye de jobber med administrasjon versus ledelse, sier 7 av 8 at de jobber 20 % med ledelse og 80% med administrasjon. Den åttende deltakeren synes det var vanskelig å skille mellom administrasjon og ledelse og svarte alt fra 20-80 % ledelse og 20-80 administrasjon. Som beskrevet i teoridelen er det ulike definisjoner på hva administrasjon er og hva ledelse er, så det er kanskje ikke så rart at det er vanskelig å skille.

Ser man litteraturen er administrasjon management og styring og kan legges til oppgaveorientert ledelse, ser man på ledelse kan det legges til relasjonsorientert ledelse (Yukl 2010)

Lederne ser på seg selv som administratorer, men sett ut ifra hva de gjør av andre oppgaver er det ikke sikkert de er administratorer. De jobber mye med personaloppfølging og det er personalet de sier de er der for tidlig om morgenen, for å veilede og hjelpe dem til å få en god arbeidsdag. Ut ifra svar om hva de liker med jobben er det personaloppfølgingen som er den viktigste, de vil at personalet skal være motiverte og stiller derfor opp for dem med informasjon, samtaler og skaper et engasjement for at de skal ha det kjekt på jobb. Alle disse tingene henger i stor grad sammen med relasjonsorientert adferd og er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2016) ledelse. Samtidig er de nok administratorer gjennom som de sier; planlegging av dagen, fordeling av arbeidsoppgaver og dermed ansvar, løser problem for de ansatte og er tydelige. Som Strand (2007) sier er det mye likhet mellom administrasjon og ledelse, og førstelinjeledere som er intervjuet kommer nok i stor grad inn under begge, men de bruker ikke begrepet ledelse på det som de driver med. Ohio studiene mener at man bedriver ledelse eller administrasjon og det er lite rom for å kombinere disse. Ut ifra deltakernes svarer og sett opp imot Ohio studiene er det relasjonsorientert adferd de utøver i størst grad, men de bedriver oppgaveorientert adferd med å booke vakter, se til at det er folk på jobb og at pasienter og brukere får det som de skal ha. Å lage arbeidslister kan være administrasjon og ledelse, her vektlegges det at det er for å gjøre arbeidsdagen god for de tilsette og gode tjenester for pasienter og brukere, så den kan også sies å være en bygger for relasjoner.

Ser man på hele CPE modellen til Ekvall og Arvonen (1991) kan man si at de jobber minst med endringsorientert adferd, men de er inne og jobber der også, de jobber med endring og oppmuntrer til endring gjennom dialog og en aktiv deltagelse i hverdagen i avdelingen.

Når vi ser på endringsorientert adferd sier den at leder oppmuntrer folk til å se problemer og muligheter og finne nye innfallsvinkler. Sett at det er denne rollen de ser minst på som sin rolle, kan det da være at de blir begrenset av all personaloppfølgingen, en av lederne sier at hun er der om morgningen for å unngå at det blir en «opphete stemning». Er det slik at de ansatte ikke får rom for endringsorientert adferd ved at de blir passet på og ikke får sett problemene.

Ser man på utdanning og erfaring sett opp mot CPE modellen er det de førstelinjeledere med lengst erfaring og eller utdannelse innen ledelse som jobber mest endringsorientert.

Førstelinjelederen kategoriserer seg som sagt som administratorer, Jacobsen støtter dette ved si at administrasjon er å få eksisterende ting til å fungere og den endringen som førstelinjelederen gjør er endring for få eksisterende ting til å fungere. Ledelsen som førstelinjelederen utfører er ikke i stor grad knyttet til endring, men personaloppfølging. Man kan her si at de

bruker en stimulerings strategi for å gjøre hverdagen lettere for de ansatte, jeg vil under komme tilbake til selvledelse.

5.2 Jeg er en tydelig leder

Flere av lederne sier at de er tydelige ledere, men hva vil det si å være tydelig. Er det i kommunikasjonen de er tydelige? Eller er det i fordelingen av arbeidsoppgavene og ansvarsområdene? Eller er det i måloppnåelse?

I booking av vakter og fordeling av vakter tolker jeg lederne som at dette er noe de må gjøre for å skape en god dag og et miljø for de ansatte. Der jeg tolker dem til å være tydelige er i kommunikasjonen, de sier hva som forventes av de ansatte og hva toppledelsen forventer av avdelingen og organisasjonen. Det som blir spørsmålet, er om de er tydelige i måloppnåelsen? Og videre hva er målet? For å kunne være tydelig i målet må de ha en definisjon for seg hva som er målet. Er målet å kommunisere krav i det daglige eller er målet å få til en effektivisering i avdelingen og en måloppnåelse av det. Her tolkes det til at det ikke ser på effektivisering som sin rolle. Men målet kan også være å være tydelige i kommunikasjonen på hva de forventer av sine ansatte, då er vi over på myndiggjørende ledelse.

Amundsen og Martinsen (2014) snakker om «empowering leadership» det vil si myndiggjørende lederskap, deltakerne forteller om er tydelige og liker å ha kontroll på personalet. De sier at de er motivasjon støtte, som består av at de støtter sine ansatte i prosesser og er til stede og får bekreftelse på at personalet er på rett vei. De viser retning og er til stede for å få motiverte og positive medarbeidere. Men fremst av alt er de kanskje «coacher», gjennom å ha en god relasjon til sine ansatte. For å se videre på inndelingene til Amundsen og Martinsen er spørsmålet om de er tydelige nok i myndighetsgjøringen, de viser en autonomi gjennom å vise vei og være et forbilde og en motivator for hvordan kvalitet er i er viktig i tjenestene, samtidig sier to deltakere at det er vanskelig å lede en avdeling som er åpen 24/7, da leder bare er der deler av døgnet, tyder dette på at de ikke delegerer nok og myndig gjør sine ansatte? Eller er det seg selv de ikke klarer lede? For å kunne lede andre må du først og fremst kunne lede deg selv, dette innebærer å ta ansvar for seg selv og være tydelig på hvor langt du er villig til å strekke deg selv om du ikke alltid høster annerkjennelse for dette. Alle deltakerne sier de er tydelige, men er de tydelige overfor medarbeiderne eller seg selv? Jeg tolker svarene dithen at

de er tydelige med sine medarbeidere og er der fullt ut for å motivere og forhindre at det blir misnøye, men de er ikke tydelige nok med seg selv.

5.3 Informasjonsrolle i endring

I endring og forbedring vektlegger førstelinjelederen at informasjon er deres viktigste rolle. Samtidig oppfyller de mange av Hope (2015) sine roller. De endrer mindre ting i avdelingen sin daglig/ukentlig, forstår nytten av dette og fyller derfor delvis rollen om å endre arbeidssett, gjennom å tolke svarene deres ytterligere er de fleste lojale mot og setter seg inn i endringer som er bestemt fra «høyere hold», de setter seg inn i endringen og ser kommunikasjon som sin største rolle. Gjennom å ha fokus på personal og daglig drift som jeg skriver om under administrasjon avsnittet, er de innom alle rollene. Ved at alle deltakerne i studien svarer at informasjon er deres viktigste rolle i endring og forbedring kan man si at de ikke utfyller alle rollene som (Hope 2015) beskriver.

Ved å sette deltakerne inn i PAIE modellen til Strand (2007) kan man si at åtte av åtte deltakere oppfyller integratorkollen med å være hjelper og rådgiver, åtte av åtte oppfyller administratorrollen med å være overvåker og koordinator. Åtte av åtte deltakere oppfyller entreprenørrollen, to ved å være mekler og innovatør og seks ved å være meklere. Åtte av åtte deltakere oppfyller produsentrollen, to deltakere ved å være dirigent og pådriver og seks som dirigent. Dette innebærer at lederne totalt sett oppfyller rollene som integrator og administrator mest, og de jobber dermed mest med vedlikehold og harmoni. Ser man videre på oversikten er det de med lengst erfaring eller utdanning som oppfyller rollene mest, de er innovatører, meklere dirigenter og pådrivere. Sett at det er to deltagere som dekker alle rollene kan man si at det er mindretallet som ser rollen sin som å jobbe med forandring, fornying og resultater.

I endringsrollen som å endre for harmoni og vedlikehold ser de sin oppgave som å finne ut hva som skal endres og hvordan det skal endres, de bruker kommunikasjon med sine ansatte for å finne gode løsninger. Det som er det interessant oppi dette er hva de ser på som endring, de sier at de driver daglig med endring, men får ikke tid eller skulle ønske de drev med mer endring. Endring for lederne er det som nyere teorier kategoriserer som administrasjon, de ordner på ting i avdelingen slik at dagen skal gå bedre. Men endring som en effektivisering

ser de på som noe som skal komme fra leder over eller fra toppledelsen og da er det informasjon nedover som er deres jobb. Hope (2015) beskriver lite en rolle som å finne endring for effektivisering, så kanskje det ikke er så rart at de ser lite sin rolle som å finne effektivisering når kanskje ikke all litteratur belyser forskjellen på endring. Ser man på Huy sin forskning ses det på entreprenørrollen og Stensaker snakker om dobbeltrolle som endringsmottaker og agent og det er kanskje her kjernen ligger at de ser ikke på seg selv som endringsagent. Kanskje er det rollen som fasilitator (Rydlander 2015) som passer før de fleste førstelinjeledere i pleie og omsorg som deltok i studien.

5.4 Endring for effektivisering

Gjennom å tolke og lytte til alt førstelinjelederne sier jobber de mye med endring og forbedring. Seks av lederne kommer uoppfordret inn på at vi er i en påbegynnende «eldrebølge». De i hjemmesykepleien snakker om at det stadig kommer flere brukere, det finnes ikke et tak for når det er fullt i hjemmesykepleien og de uttrykker en uro for hvordan de skal klare utfordringene i fremtiden. Dette viser at førstelinjeledere reflekterer over at det må effektiviseres i pleie og omsorg, selv om bekymringen er der ser de det som ledere over sin jobb å endre for effektivisering. To førstelinjeledere snakker om at de må jobbe raskere eller annerledes. Her kan man si at de står mellom et valg om å være markedsbeskytter eller fornyer som Rydland (2015) definerer dem, som vist til tidligere velger de fasilitator som er den som endrer daglig drift (ibid). Men hvorfor velger de å være fasilitatorer? Er det konflikt i hva som er deres rolle? Respondentene sier at det er tiden som stopper dem i å jobbe mer med endrings og forbedringsarbeid, men snur man på det kan det være en konflikt med hva lederen står for som person eller hva man ser som sin viktigste oppgave i rollen. Eller er det den byråkratiske kommunen som er hierarkisk oppbygd og det er ikke førstelinjeleder sin rolle å finne endring som effektivisering.

Ser man på den strukturelle rammen til Bolman og Deal (2014) er avdelingen en fabrikk og pleie og omsorg sine avdelinger har helt klare mål om å oppnå å gi «treffsikke» tjenester i lovpålagt standard. Lederne oppnår å komme gjennom dagen på en god måte gjennom streng disiplin og oppfølging av sine ansatte hele tiden, en av lederne sier at det er vanskelig å være leder for en avdeling som har drift 24/7, dette støtter opp om at de følger opp sine og mener det

vil skli litt ut dersom de ikke er der og passer på sine ansatte. Videre vil jeg løfte spørsmålet om hvem som definerer hva som er «treffsikre tjenester» og hva er lovpålagt, jo retten til nødvendig helsehjelp er lovpålagt, men definisjonen av nødvendig kan tolkes ulikt. Ulik oppfatning av hvilke tjenester man skal gi, kan gi ulikt syn på hvordan og hva man kan endre på for å effektivisere tjenestene.

Bruker man de politiske brillene til Bolman og Deal (2014) er det effektiviseringen som står i fokus og det er en dragkamp om ressursene. Dette viser at det er fortolkningen til lederen som styrer hva de har fokus på. Ledere over førstelinjeledere kjenner kanskje på den politiske makten hardere enn førstelinjeledere. Som sagt i avsnittet om administrasjon er det en forskjell på hvordan de ser på sin rolle ut ifra erfaring og utdanning, jeg vil hevde at erfaring og utdanning også vil farge hvilke briller man tar på, men det har mye å si hvordan man er som person, men bakgrunnen man har se nok med på å gjøre personen til den personen man er i dag. Man kan si at man blir farget og tar på briller etter hva man har lært og blitt påvirket av. Kanskje har de blitt fortalt at informasjon er viktig ut i avdelingen og da blir det utført, men jeg vil si at deltagerne angir at de gjør mye mer enn informasjon, de deler og diskuterer med ansatte og kollegaer, ser endringer som kan lette jobbhverdagen og iverksetter endring for å bedre og de er i stor grad innom alle områdene som Hope (2015) definerer.

5.4.1 Kvalitet og teknologi

Førstelinjeledere setter kvalitet høyt, de jobber for at ansatte skal ha gode arbeidsdager og, pasienter og brukere skal få gode tjenester. Kvaliteten blir målt opp mot fornøyde brukere/pasienter og justeringer blir gjort, dette defineres som endrings og forbedringsarbeid, eksempelvis lage nye rutiner da det har kommet inn avvik på at noe kunne eller burde blitt gjort bedre. Kvaliteten blir også sett opp mot hvordan de ansatte har det, følelsen en har overfor jobben som blir gjort. Man kan her undre seg videre om hva god kvalitet egentlig er og hvem er det som definerer hvordan tjenestene skal være for at de skal være lovpålagte og ikke mer. Velferdsteknologi blir også benevnt som endring, dette er kanskje den effektiviseringen som alle førstelinjeledere snakker om, samtidig presiserer de at velferdsteknologi ikke kan erstatte mennesker. Annen teknologi svarer fem stykker at de ikke bruker, men spørsmålet er hva de definerer som teknologi, alle bruker nok digitale program som øker effektiviteten, men det er kanskje ikke en bevissthet rundt det da den har vært der en stund. Teknologien tvinger seg nok

frem hos alle avdelingene og dett er kanskje et NPM ting som kom etter at kritikk mot at staten sløste for mye og var for lite effektive (Skogstad & Einarsen 2002). Teknologi er en måte de effektivisere på, teknologien som blir nevnt er i stor grad velferdsteknologi, deltagerne angir at det er ressurspersoner som ikke jobber i avdelingen som i stor grad utfører denne implementeringen. Men videre stiller jeg meg spørsmålet om det er de som finner ut hvor den skal implementeres, jeg tolker kommuner slik at det må være noen i avdelingen som er delaktig i hvor det skal inn velferdsteknologi, kanskje det er under press de finner dem men jeg tolker svarene dithen at det er delaktige i dette i avdelingen, men spørsmålet er om det er leder eller ansatte. Av annen teknologi nevnes det programmer for å effektivisere vaktbooking, dette tolker jeg som er program kommunen har, men ikke alle bruker dem, her viser det igjen at det er de lederne med lengt erfaring eller utdanning som nevner slike program for effektivisering, men det kan godt hende at alle bruker det uten å si noe om det, så dette vil bli en tolkning.

5.5 Handlingsrom eller handlingskapasitet?

Noen av deltakerne henviser i intervjuene til sin stillingsinstruks og at her står det ikke noe om endring og forbedring i den. Det som står i stillingsinstruksen, kan man tolke et krav. På spørsmål om hvorfor de ikke jobber mer med endring og forbedring svarer brorparten at det er tiden som stopper dem. Dette er kanskje en begrensning, men kanskje det ikke er begrensning før det er sagt nei at de ikke får økonomisk tilskudd til å få hjelp med dette i avdelingen. Samtidig kan en stille seg spørsmål om det ikke er lov å gjøre ting som ikke står i stillingsinstruksen, dette kommer inn under det formelle handlingsrommet at de ser på det som kravet i stillingen der de har fått et visst mandat og ansvar. De fleste av lederne sier at de får tid til å jobbe med det som de vil, de er de lederne som sier at det er tiden som stopper dem som angir at de skulle ville jobbe mer med endring og forbedring, en av deltakerne sier at hun ville brukt mer tid på personaloppfølging dersom hun hadde mer tid og nevner ikke endring som noe hun skulle ville jobbe mer med. Forståelsen av lederrollen kan tolkes til at de utfører det som er et krav, det som står i stillingsinstruksen eller noe de har blitt pålagt av sin leder. Samtidig kan det tolkes til at de ser på det som sin rolle å utføre det som gjør hverdagen lettere i avdelingen, men dette ser de på som oppfølging av personalet, men det er jo endring men, men kanskje ikke for direkte effektivisering, men for harmoni og utbedring i avdelingen. De lederen som

har lengts erfaring eller kunnskap gjennom skolering i ledelsesfag ser ikke like mye begrensninger og gjør mange av sine handlinger som valg. Her snakker de om effektivisering for å kunne endre og forbedre mer og at det er deres oppgave i avdelingen, de er de som ser og kjenner avdelingen og vet hvordan de kan gjøre endringer.

De fleste av lederne sier at det er tiden som ikke strekker til for å drive med mer endrings og forbedringsarbeid, når det videre snakkes om hva de gjør av endrings og forbedringsarbeid, sier de at det er endringer innad i avdelingen som de jobber mest med, dette for å lage gode dager for pasienter, brukere og ansatte. Lederne angir at de utfører endringer som kommer fra leder over, disse kommer som oftest inn under kategorien endring for effektivisering. Jeg har tidligere snakket om at lederne tolkes til å være det som Rydland (2015) kategoriserer som fasilitator og stiller derfor spørsmål med om de ikke gjør endringen for effektivisering på eget initiativ for de vil beskytte det som de har eller om det ikke finnes tid og rom for det. Dersom man ser på den politiske rollen til Bolman og Deal (2014) kan man finne en forklaring på hvorfor de ikke utfører endringer selv. Den politiske rammen innebærer en kamp om ressursene, førstelinjeledere kan si at de ikke endrer for å effektivisere for de ikke ønsker at noen skal ta vekk årsverk og andre goder som finnes i avdelingen. Eller er det slik at det er så mange krav at de blir begrenset til å ikke utføre det som er et valg

Kravet er de som de må utføre og det gjør alle. Valget er det som de kan gjøre, men her blir de fleste stoppet av begrensninger. Lederne tolker sin rolle som å utføre det som er et krav, men spørsmålet videre er om de blir begrenset av alle kravene eller om de tolker sin rolle som å utøve kravene. Da de sier at de får tid til å jobbe med det de ønsker og at de kan rydde seg tid til det som de vil tolkes det slik at det er kravet som er rollen men en bonus dersom man utfører valgene. Eller er det slik at valgene kommer med erfaring og utdanning. Svarene fra deltakerne viser at det er de med lengst erfaring og utdanning som utøver mest av valg. Samtidig kan man si at alle har vært nye en gang og det kunne vært interessant og visst hva de utførte som valg når de var ferske førstelinjeledere. Et annet spørsmål som da dukker opp, er har utdanning og erfaring gjort at man har lært seg å tenke effektivisering og man får innlært bevisst eller ubevisst NPM tankegangen om å effektivisere? Eller er det bedre kjennskap til hvordan organisasjonen fungerer og dermed bedre kjennskap til hva en kan gjøre og foreslå og er ikke så låst i hierarkiet at man ikke går utenfor sine krav.

En deltaker beskriver at hun har lest en bok om hvordan hun skal organisere hverdagen sin, dette tolkes som en form for selvledelse, hun fokuserer på hvordan hun skal få tid til alle tingene hun skal og vil gjøre, hun beskriver at det må prioriteres og velges bort. Lederen velger

som Strand (2007) sier i PAIE modellen å jobbe med vedlikehold og harmoni og det som er et krav men det kan stilles spørsmål ved om de hadde fått tid til valgene ved å bedrive selvledelse? Bedriver de for lite selvledelse til å drive med forandring, fornyelse og resultater? Sett opp imot teori om selvledelse kunne alle fått tid til å jobbe med det som de vil, her for deltakerne mer endring og forbedringsarbeid. Men som de sier er det tiden som stopper dem og de blir opptatt av det som må gjøres, dette er oppgaver som lister lagging, vaktbooking og personaloppfølging.

Tolker man førstelinjeledene som at de ser på sin rolle som å utføre det som er et krav kan man videre stille spørsmålet om det er endringskapasitet i avdelingen og kommunen? eller er det er strukturen i kommunen som gjør at rollene er fordelt på hvor en er i organisasjonen? Er kommunene hierarkiske og en skal kun utøve det som ligger til stillingsinstruks og kanskje sitt nivå. Er det mangel på endringskapasitet og det å finne tid til endring eller er det førstelinjelederne som ser på dette som andre sin oppgave og deres er å holde budsjett og ta seg av avdelingen, personalet og pasient/bruker. Den eventuelt hierarkiske oppbygningen av kommunene kan gjøre det vanskelig å utøve valgene, men kanskje det er lettere når man har mer kunnskap og erfaring å føle seg trygg på organisasjonen og sin rolle. Vi er her inne på om det er en rollekonflikt. Er det det makt og myndighet som avgjør om man ser på det som sin rolle å utøve valgene om endring og forbedring eller er det en tolking av at kravene er det som gjør at en fyller rollen. Er rammene for hvordan de tolker sin rolle utydelig eller er det opp til hver enkelt hvordan en ser på rollen og valgene. Hvordan ser lederne på handlingsrommet? Er det førstelinjelederne som selv skal definere at det finnes et handlingsrom eller skal det defineres at de må finne handlingsrommet. Det blir vist til stillingsinstruks og at det ikke står noe om endring der. Men kan endring være et krav som står i en stillingsinstruks? I instruksene for førstelinjeledere står det ofte noe om personal, økonomi og fag som Pfeiffer (2002) skriver, et annet punkt er ofte som Molven (2009) skriver lede avdelingen i samsvar med lover forskrifter vedtatte planer og målsettinger. I planene og målsettingene er det oftest at endringene kommer, planene blir laget av toppledelse og forankret politisk eller er en bestilling fra politikerne. Er det her de havner i en rollekonflikt der det ikke er deres oppgave eller er det konflikten med å ikke få tiden til å strekke til? De fleste lederne skulle ønske de kunne jobbe mer med endring. En av deltakerne sier at kunnskapen er for liten til å drive mer med endring, som kan stemme godt med at det er en rollekonflikt. Eller blir det en konflikt for at personalet under ønsker at en utfører og fremhever faget og gode tjenester og ledere over fremhever at vi må tenke effektivitet?

At de er i en konflikt med tiden er noe de fleste svarer klart på, de sitter i en stilling der de må ha folk på jobb og alle pasienter/brukere må få nødvendig helsehjelp. Kunnskap om endring og forbedring er nok også mangelfull, da de som Meyer og Stensaker (2011) ikke klarer å mobilisere endringskapasitet.

Ser man på valg krav og begrensninger igjen er det et valg å drive endring for å effektivisere så sant endringen ikke er kommet fra leder over ifølge førstelinjeledere. De blir begrenset av at de mener det er leder over som skal komme med slike endringer og kanskje begrenset av at de ikke har nok kunnskap om hvordan kommunen fungerer og hvordan endringsarbeid drives. Samtidig kan man si at de som sitter på kunnskapen om hvordan endrings og forbedringsarbeid skal drives, er lært opp til å tenke NPM og se effektivisering og økonomisk gevinst. Sett opp mot tabellen om hvor førstelinjelederne plasserer seg i PAIE modellen er det de lederne som har tatt ledelsesfag i en skal over kurs og enkeltbolker med leder fag som fyller alle rollene til Strand (2007) best. Det er spesielt NPM tankegangen de ikke fyller med å tenke produktivitet og resultat.

Alle deltakerne sier de nok skulle ha jobbet mer med endrings og forbedringsarbeid, jeg er usikker på om det er med bakgrunn i hva intervjuet skulle handle om og intervju spørsmålene som gjør at de svarer at de skulle ha jobbet mer med endrings og forbedringsarbeid eller om det er entanke som de går og tenker på. Svarene de gir i intervjuene kan tolkes som at de får tid til å jobbe med det som de ønsker, men de skulle ønske at de kunne jobbet mer med endring og forbedring. En kandidat sier i svaret at jeg skulle vel ha jobbet mer med endring og forbedring, da tolker jeg det slik at du ikke egentlig ønsker med burde siden du snakker om endring og forbedring.

6 Oppsummering og konklusjon

Oppsummert vil jeg si at det har vært en kjekk studie å gjøre, mange av funnen heller kanskje mot mine antagelser, men det har gjort at jeg har fått mange nye nyanser inn i mine hypoteser. For å oppsummere og konkludere studien vil jeg gå gjennom mine hypoteser og forsknings-spørsmål for å se om jeg har fått svar på dem.

6.1 Lederrollen generelt

Antagelse	Hypotese	Forskningsspørsmål
Førstelinjeledere har som hovedjobb å organisere avdelingen, det skal være nok folk på jobb og en kjekk arbeidsplass.	Rollen som førstelinjeleder handler i stor grad om personal og personaloppfølging.	Hva er det rollen innebærer i hverdagen og hvordan ville rollen vært i en ideell verden?
I hverdagen i kommunen er det mye vakante stillinger, som kan være faste og vikariat og det er mye korttidsfravær.	Rollen som førstelinjeleder handler mye om å se til at det er folk på jobb.	Hva er det rollen innebærer i hverdagen og hvordan ville rollen vært i en ideell verden?

Jeg har gjennom studien funnet ut at hverdagen til førstelinjeledere består mye i å legge til rette for sine ansatte og se til at alt blir gjort som skal bli gjort. Lederne ser på seg selv som administratorer som bruker mye av sin tid til å lage lister og booke vakter. De snakker ikke så mye om at de utfører ledelse, men personalledelse er et av hovedpunktene som går igjen gjennom intervjuene. De legger til rette for gode arbeidsdager, snakker med de ansatte og er der for at det ikke skal oppstå misforståelser og konflikter, de leder sine ansatte til å yte gode tjenester.

Oppsummert kan man si at førstelinjeledere sin rolle består av mye administrasjon rundt avdelingen, men de jobber i større grad med ledelse enn det som jeg trodde og kanskje hva de trodde selv. Personalledelse, arbeidsfordeling og se til at det er folk på jobb er i hovedsak den største rollen som førstelinjelederne har.

6.2 Rollen i endrings og forbedringsarbeid

Antagelse	Hypotese	Forskningsspørsmål
Det jobbes lite med endring og forbedring, de endringene som blir utført er for harmoni	Førstelinjeledere ser ikke endring og forbedring som sin rolle	Jobber førstelinjelederne med endring og eventuelt hva er det for endringer de jobber med?
Førstelinjelederne jobber med endring som effektivisering når det kommer fra ledere over.	Førstelinjelederne får rollen i endring og forbedring av sine ledere	Hva er førstelinjeledere sin oppgave i endring og forbedring?

Førstelinjelederne jobber mye med endrings og forbedringsarbeid, de fremsnakker velferdsteknologi og har høyt fokus på å yte gode tjenester som igjen gir fornøyde ansatte og mottakere av tjenesten. Det faglige fokuset er høyt og det er her de driver mest med endring og forbedring, de lager rutiner, sjekklister og snakker med personalet om hvordan de kan yte gode tjenester i avdelingen. Å holde budsjett og gjøre som ledelsen over sier har også høyt fokus, dersom de får en oppgave å endre noe gjør de det, selv om de ikke er helt for endringen. De drar lasset i endringen og informerer godt ut til sine ansatte, det å ivareta personalet er viktig. Forskjellen mellom å endre for å vedlikeholde og skape og endring for å effektivisere, er det lite snakk om de snakker om større endringer, som jeg tolker kan være for å effektivisere. Endring for å effektivisere blir tolket som ledere over sin oppgave.

Alle lederen skulle ønske de kunne jobbet mer med endrings og forbedringsarbeid, som en tolkning av hele intervjuene er det for å vedlikeholde og skape gode tjenester de vil endre. To av deltakerne i hjemmesykepleien snakker om effektivisering i forbindelse med at det stadig kommer flere brukere til hjemmesykepleien, der de nok må belage seg på å jobbe annerledes og bruke teknologi da det ikke er realistisk å øke bemanning i takt med at det kommer så mange nye brukere til.

Førstelinjelederne jobber daglig/ukentlig med endring og forbedring, samtidig ser de på informasjon som sin viktigste oppgave. Informasjonen skal komme fra leder over eller kommuneledelsen og de skal informere videre, i denne biten er det nok endring for effektivisering de

snakker om og det som de jobber med daglig/ukentlig definerer de ikke som endring og forbedring i det daglige med de lager rutiner og sjekklister og revurderer og fornyer disse, som igjen kan føre til en annen måte å jobbe på som de kaller endring og forbedring. De ser velferdsteknologi som endringsarbeid, men dette har de liten rolle i da det er andre som håndterer dett, samtidig har de her en informasjonsrolle.

Som sin hovedrolle i endrings og forbedringsarbeid ser førstelinjelederne informasjon, de snakker lite om den andre jobben rundt som jeg oppfatter gjennom samtalene at de jobber med, nemlig forståelse for endring som er bestemt av andre i organisasjonen, de gjør det til sitt eget og finner gode løsninger i sin avdeling. Personelhåndtering viser seg også å være viktig for lederne, men personelhåndtering viser forskning og teorier at er svært viktig for å lykkes i endrings og forbedringsarbeid.

Oppsummert vil jeg si at førstelinjelederne jobber mye med endring for å vedlikeholde og skape harmoni, dette jobber de i mye større grad med enn jeg hadde tanker om før studien. De ser endring som effektivisering, men ser det ikke direkte som sin rolle uten at det kommer fra leder over.

6.3 Tolkning av rollen

Antagelse	Hypotese	Forskningsspørsmål
Førstelinjeledere styres av hva som står i stillingsinstruksen	Rollen som førstelinjeleder blir sett på ut ifra organisasjonsstruktur og stillingsbeskrivelse. Hierarkisk organisasjon spiller en rolle for hva en jobber med	Finnes det noe som førstelinjelederne skulle ville jobbe mer med og hvorfor gjør de eventuelt ikke det?

Flere av deltakerne i studien henviser til sin stillingsinstruks på spørsmål om hva rollen innebærer for den, etter tolkning fra dem som snakker om stillingsinstruksen er den generell og det stemmer ikke at de styres av den når de gjør så mange endringer i sin avdeling, selvfølge-

lig kan man tolke det til at dette handler om arbeidsmiljø og kommer inn i stillingsbeskrivelsen. Førstelinjelederne blir i større grad styrt av hva de tolker som sin rolle i avdelingen og organisasjonen. Kommentarer som hvorfor endre på noe som fungerer får meg til å tenke på at slik har det alltid vært og da tilbake til Hierarkiet som kommunen Norge nok har vært preget av.

Handlingsrommet for å drive med endring og forbedring ser førstelinjeledere på som lite, det vil alltid gå på bekostning av noe og blir nedprioritert. Samtidig jobber de vedlikehold i avdelingen kontinuerlig, men ønsket om å gjøre det enda mer er der. Handlingsrommet for dem går i de kjenner at de må gjøre det som er et krav til stillingen, de blir begrenset av at kravene er store og ser dermed lite rom for det som er valgfritt.

Oppsummert vil jeg si at de til en viss grad styres av stillingsinstruksen, men det er ikke den som styrer dem fullt ut, de utfører mange oppgaver som ikke er et krav i stillingsinstruksen. De lederne med minst erfaring er nok mest preget av sin plassering i organisasjonen og derav tolker jeg det som at det fortsatt er hierarki i kommunene som noen av lederne blir preget av.

Antagelse	Hypotese	Forskningsspørsmål
Førstelinjeledere blir begrenset i sin rolle av konflikt mellom tid, ressurser, krav og press fra ansatte i avdelingen og ledere over seg	Førstelinjelederen ser på sin rolle som å utføre det som er et krav og utfører i mindre grad det som er et valg.	Hvordan ser de på valg, krav og begrensninger i sin rolle?

I stor grad snakker deltagerne om det som er et krav, og de utfører nok en del som ikke er et krav, men dette henger sammen med hvordan de tolker sin rolle. Å ta seg av personalet, se til at det er folk på jobb og organisere hverdagen er alle deltagernes hovedrolle. Arbeid de skulle ville jobbe mer med er mer personaloppfølging og noen sier endring og forbedring, de blir begrenset av tiden i form av at de har så mange oppgaver. Å utføre valgfrie oppgaver er de som har lengst erfaring eller utdanning som er best på å få utført.

Oppsummert vil jeg si at førstelinjeledere styres av de rollene som er å få avdelingen til å gå rundt og være en kjekk arbeidsplass.

6.4 Hovedfunn

Kort oppsummert vil jeg si at hovedfunnet i denne studien er hvordan de ser på endrings og forbedringsarbeid. Endring for vedlikehold og harmoni ser de på som sin rolle mens endring som effektivisering blir i stor grad sett på som leder over sitt ansvar å ta stilling til. Ser man på utdanning og erfaring opp imot hvordan de ser på endring er det de med lengts ledererfaring eller lederutdanning som tenker mest på endring som effektivisering.

6.5 Begrensninger i studien og mulig vei videre

Begrensningen i studien har vært at det ikke er intervjuet i så mange kommuner og det kan være et skille mellom hvordan de jobber i ulike kommuner. Det kunne vært interessant å videre se på hvordan de ser på sin rolle i forhold til hvilken lederutdanning og erfaring de har og sett om min antagelse stemmer, då jeg vil presisere at det er en antagelse og ikke et konkret funn ut ifra at studien er liten og utført i to små kommuner.

7 Referanser

Amundsen og Martinsen (2014) Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization and validation of a new scale, *The Leadership Quarterly* 25

Balogun, Julia. 2003. From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14 (1), 69-83.

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. 2014. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Brochs-Haukedal, W (2010) *Arbeids- og lederpsykologi*. Cappelen Akademiske forlag, Bergen

Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforl.

Dalland, Olav. 2002. *Metode for oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademiske

Glasø, Lars & Thompson, Geir. 2018. *Selvledelse. Teori, forskning og praksis*. Oslo: Gyldendal.

Hambrick, D. C. og Mason, P. A. (1984) Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9, s. 193-206.

Hope, Ole. 2015. *Mellom-lederen*. Oslo: Gyldendal akademisk

Huy, Q. N. (2001). In Praise. Middle Managers, issn: 0017-8012 vol: 79 (8); 2001 p: 72-9, 160 *Harvard business review*

Høst, Tor. 2014. Ledelse i helse og sosialsektoren. Oslo: Universitetsforlaget

Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R.A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley.

Kvale, Steinar. 1997. Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend 2015. Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal

Jacobsen, Dag Ivar. 2005. Hvordan gjennomføre en undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: høyskoleforlaget

Jacobsen, Dag Ivar & Thorsvik, Jan. 2016. Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ivar. 2012. Organisasjonsendring og endringsledelse. Bergen: Fagbokforlaget

Johannesen, J. A. og Olsen, B. (2008) Positivt lederskap, Jakten på de positive kreftene, Bergen: Fagbokforlaget

Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid. 2015. Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforlaget

Meyer, Christine. B. & Stensaker Ingrid. G 2011. Endringskapasitet. Fagbokforlaget. Bergen: Fagbokforlaget

- Molven, Olav. 2009. Helse og jus. En innføring for helsepersonell. Oslo: Gyldendal
- Paulsen, Roland. 2014. Empty labor: idleness and workplace resistance. Cambridge: University Press
- Pfeiffer, Riccarda. 2002. Sykepleier og ledelse: den administrative og den faglige sykepleielederens funksjon. Bergen: Fagbokforlaget
- Klev, Roger., Levin, Morten. 2002. Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg, Henry. 2009. Managing. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc
- Mintzberg, Henry. 1973. The nature of Managerial Work. New York: Harper & Row
- Statistisk sentralbyrå. 2015. Dette er Norge 2015. Hva tallene forteller.
- Stensaker, Inger. & Haueng, Anne Cathrine. 2016. Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfasen. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, Anders & Einarsen, Ståle. 2002. Ledelse på god tog vondt. Effektivitet og trivsel. Bergen: Fagbokforlaget.
- Strand, Torodd. 2007. Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen: Fagbokforlaget
- Thagaard, Tove. 2018. Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget.

Rydland, Monica. 2015. Hvilken rolle spiller mellomlederen? *Magma*, 47-55.

Rydland, Monica & Stensaker Inger G. 2018. Mission Possible? How divisional leaders reassemble change initiatives to develop change capacity. *Academy of Management Proceedings*, 2018-08, vol 2018 (1), p. 14229.

Yukl, Gary A. 2010. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Øgård, Morten. 2005. *New Public Management – fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart?* Fagbokforlaget

Vedlegg

Godkjenning fra NSD

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 720807 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 22.12.2020 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.08.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger.

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

PERSONVERNPRINSIPPER NSD

vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD

legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Karin Lillevold

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Skriv til deltakeren og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Førstelinjledere i pleie og omsorg sin forståelse og utlevelse av lederrollen. Hvordan ser de på sin rolle i endrings og forbedringsarbeid?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt. I dette skrivet finner du informasjon om målet med prosjektet og hva deltagelse vil innebære for deg

Formål

Formålet med prosjektet er å se på hvordan førstelinjledere ser på sin rolle i endrings og forbedringsarbeid. Jeg vil intervju åtte førstelinjledere som jobber i kommunene i Vestland fylke. Jeg er student ved masterprogrammet i organisasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet og forskningsprosjektet er knyttet opptil min masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Postdoktor Astrid Ouahyb Sundsbø fra Høgskulen på Vestlandet, institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag, er veileder og ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervju førstelinjledere i Vestland fylke. Kriteriene for å være med er at du har vært leder i minimum et år og har personalansvar for dem som du er leder for. Dersom du ikke oppfyller disse kriteriene setter jeg pris på om du kontakter meg (edo@bjornafjorden.kommune.no) for å si det, slik at jeg kan gå videre i prosessen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Du blir hermed invitert til å delta i et intervju som vil ta ca 45 minutter. Intervjuene vil bli anonymisert og kan ikke spores tilbake til deg. Under intervjuet vil det bli notert og det er også ønskelig med lydopptak som vil bli slettet senest høsten 2021. Når vi møtes for intervju vil jeg ta med en samtykkeerklæring der du skriver på at du samtykker til intervju og at jeg kan bruke dataen videre i studien.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du vil delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å grunngi hvorfor. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg om du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern- hvordan oppbevarer og bruker jeg dine opplysninger

Jeg vil bruke opplysningene du gir til formålene jeg har fortalt om i skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personregelverket.

- De som vil ha tilgang til data er prosjektansvarlig/veileder og student
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som blir lagret på en egen navneliste avskilt fra andre data. Datamaterialet vil bli lagret på en privat server da prosjektet blir å rekne som lav personvernrisiko.
- Både deltager i studien og kommunenavn vil bli anonymisert:
 - I den publiserte masteroppgaven vil deltakere bli omtalt anonymisert og personopplysninger vil ikke være sporbare.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

- Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 15.08.21. Kodelisten med navnet og nummeret ditt vil da bli destruert og data vil bli oppbevart i anonymisert form i passord beskyttet enhet som bare jeg har tilgang til.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Høgskulen på Vestlandet* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Student: Edith Oma (edo@bjornafjorden.kommune.no), telefon 992 63 075

Veileder: Astrid Ouahyb Sundsbø (aosu@hvl.no), telefon 99 27 25 61

Personvernombud ved Høgskulen på Vestlandet: Trine Anniken Larsen (Trine.Anniken.Larsen@hvl.no) telefon 55582117

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personvertjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at intervjuet tas opp på bånd*
- at funnene fra studien kan publiseres i anonymisert form i masteroppgaven*
- at data fra intervjuet kan brukes etter prosjektslutt i anonymisert form*

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Tema	Innganspørsmål	Oppfølging	Kommentar
Innledende spørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Din stilling i dag? • Hvilken utdanning har du? • Hvor lenge har du hatt stillingen? • Hvor mange år har du med ledererfaring? • Kan du fortelle litt om situasjonen/omstendighetene rundt det at du gikk inn i lederrollen? 		Motivasjon for lederrollen
Forståelse for lederrolle	Hvordan vil du beskrive en ideell førstelinjeleder?	<ul style="list-style-type: none"> • Hva er dens oppgaver • Hva vektlegger han/hun? • Hvordan jobber vedkommende med endrings og forbedringsarbeid • Hvordan opprettholder /øker 	

		vedkommende kvaliteten	
	Hvordan vil du beskrive deg som leder?	<ul style="list-style-type: none"> • Hva legger du i leder arbeid? • Hvordan tenker du de ansatte ser på deg som leder • Hva trives du med i lederollen? • Hva trives du mindre med i lederollen? 	Høst: val, begrensninger, krav
	Hva innebærer lederrollen for deg?	<ul style="list-style-type: none"> • Hva er dine arbeidsoppgaver? • Hva veklegger du i rollen og hvorfor? 	
	Hvor mye av jobben din handler om ledelse i en gjennomsnittlig uke?	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke oppgaver er dette? • Kan du skissere prosentvis hva du jobber med i en gjennomsnittlig uke? 	
	Er det lederoppgaver som du skulle ønske du kunne gjort mer av?	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke? • Hvorfor gjøres det ikke? 	

<p>Forståelse av rolle i endrings og forbedringsarbeid</p>	<p>Hvordan ser du på din rolle i endrings og forbedringsarbeid?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Når jobbet du sist med endring og forbedring? • Hvor ofte jobber du med endring og forbedring? • Hva er dette du jobber med innen endring og forbedring? 	<ul style="list-style-type: none"> •
	<p>Kan du fortelle om et endrings eller forbedringsarbeid som du har gjort eller vert med på?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Har du gjort endringer på din avdeling? • Hvordan utnytter dere ressursene på avdelingen? <ul style="list-style-type: none"> - Personal? - Digitale programmer for å effektivisere? • Jobber dere med velferdsteknologi? <ul style="list-style-type: none"> - Evt hva? - Hva er evt din rolle inn i dette? • Hvordan jobber dere med å opprettholde god 	<ul style="list-style-type: none"> •

		kvalitet evt forbedre?	