



Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi - Handelshøgskolen

Lederspennets betydning for avdelingsleders arbeidshverdag

En kvalitativ studie om avdelingsledere i kommunal helse- og omsorgstjeneste og deres opplevelse av krav, ressurser og mestringsstrategier for å mestre et stort lederspenn.

Lisa Mari Estensen

Masteroppgave i ledelse – erfaringsbasert BED-3906 desember 2021

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på studiet erfaringsbaser master i ledelse ved UiT Norges Arktiske Universitet. Det har vært en lang reise med mange gode erfaringer og faglig utvikling.

Jeg vil takke mine informanter for at de stilte opp og fortalte åpent og ærlig om utfordringer og gleder fra arbeidshverdag som avdelingsledere.

Det har vært en krevende hverdag å studere ved siden av full jobb og et aktivt familieliv. Til tider har det vært hektisk, med overvekt av seine kvelder på kontoret, der mamma har gjort lekser. Ventetiden har vært lang for 3 åringen som til tross har utvist stor tålmodighet og forståelse, men endelig er det tid for lek og moro. Og til min kjære Tony, takk for all støtte og motivasjon gjennom oppturer og nedturer, du har i store deler av perioden ivaretatt alle forpliktelser hjemme og gitt meg både tid og rom til å fullføre masterstudiet, uten deg hadde ikke dette vært gjennomførbart.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, professor Svein Tvedt Johansen for tålmodig og uvurderlig hjelp i perioden. Som gjennom raske, konkrete tilbakemeldinger og gode råd har bidratt til økt kvalitet og ledet meg videre i prosessen.

Ønsker også å takke min lillesøster for all hjelp, støtte og lange telefonsamtaler for å drøfte frem de gode løsningene.

Desember 2021

Lisa Mari Estensen

Sammendrag

Utgangspunktet for denne undersøkelsen er interessen for lederspenn og hvordan dette påvirker arbeidshverdagen til førstelinjeledere i helse og omsorgstjenesten.

Problemstilling: Hvilke krav opplever avdelingsledere med stort lederspenn og hvordan mestrer de arbeidshverdagen.

Det er en kvalitativ studie blant ledere i kommunal helse og omsorgstjeneste med stort lederspenn, med variasjoner fra 25 til 33 årsverk og mellom 51 og 71 ansatte. Grunnet sommerferie har flere avdelinger i perioder inntil 90 ansatte. Flere avdelingsledere har fagansvar for mange pasienter og er ledere for flere lokasjoner. Studien har seks informanter.

Studien viser at informantene opplever lederspennet stort og at arbeidshverdagen har mange krav, knyttet til rollebelastning, ansattutfordringer, tjenesteproduksjon og avdelingens behov for ledelse. Det kommer også frem ressurser som avdelingslederne har i hverdagen for å balansere jobbkravene. De mest fremtredende ressursene er støtte, personlige egenskaper og tiltak i privatlivet, grensesetting og kontorplass i avdeling. Mestringsstrategier som benyttes for å mestre egen arbeidshverdag er tilstedeværelse i avdeling, brannslukking og delegere oppgaver.

Analysen viser at avdelingsledere opplever at når kravene blir for mange og at de mangler ressurser og mestringsstrategier som kan hjelpe lederne i å håndtere kravene. Dette resulterer i mindre tilstedeværelse i avdelingen, noe som igjen bidrar til økt krav og press fra ansatte, tjenestemottakere, administrative oppgaver og økte negative effekter som følge av fraværende leder. Dette bidrar til at avdelingslederne kommer inn i en vond sirkel som resulterer i økt belastning.

Studiens resultater kan til tross for sitt beskjedene omfang bidra til økt kunnskap om hva som oppleves som krav og ressurser i kommunal helse og omsorgstjeneste. Samtidig er det behov for å finne måter å bidra til økt bruk av aktive mestringsstrategier, som kan bidra til varig økte ressurser eller mindre/stabile krav. Avdelingsledernes ansvarsområde bør gjennomgås for å avklare hvilken oppgaver som tilhører ansvarsområdet.

Nøkkelord: Lederspenn, krav og ressurser, mestringsstrategi, avdelingsleder, kommunal helse og omsorgstjeneste.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling	2
1.2	Avgrensing	2
1.3	Oppgavenes oppbygning	3
2	Teoretisk fundament.....	4
2.1	Historisk perspektiv.....	4
2.1.1	Argumenter for et større kontrollspenn	5
2.1.2	Koordineringsmekanismer	5
2.1.3	Grad av kompleksitet og forutsigbarhet	6
2.2	Effekter av lederspenn i helse og omsorgssektoren	7
2.2.1	Forhold til ansatte.....	7
2.2.2	Lederspenn, mer enn antall ansatte	8
2.2.3	Lederspenn og handlingsrom	9
2.3	Job demands – resources modellen	9
2.3.1	Krav	11
2.3.2	Ressurser	13
2.4	Mestringsstrategier	15
2.4.1	Passive og aktive mestringsstrategier.....	15
2.4.2	Job crafting	17
2.5	Krav, ressurs og mestringsmodell	18
3	Metode.....	19
3.1	Metodevalg.....	19
3.2	Utvalg og datainnsamling.....	19
3.2.1	Intervju	20
3.2.2	Intervjuguide	22
3.2.3	Transkribering	22

3.3	Etiske vurderinger	23
3.4	Forskning i egen praksis.....	24
3.5	Metodiske refleksjoner	25
3.6	Dataanalyse	26
4	Resultat og analyse.....	30
4.1	Eget lederspenn	30
4.2	Krav	31
4.2.1	Rollebelastning.....	31
4.2.2	Ansatt utfordringer	33
4.2.3	Tjenesteproduksjon	35
4.2.4	Avdelingens behov for ledelse	37
4.3	Ressurser	39
4.3.1	Støtte.....	39
4.3.2	Personlig egenskaper og tiltak i privatlivet	42
4.3.3	Grensesetting og tilgjengelighet.....	44
4.3.4	Kontorplass i avdeling.....	46
4.4	Opplevelse av egen situasjon	47
4.5	Mestringsstrategier	48
4.5.1	Tilstedeværelse i avdeling for kontroll og oversikt.....	48
4.5.2	Brannslukking	50
4.5.3	Delegere oppgaver.....	51
4.6	Mulige sammenhenger	52
5	Konklusjon og oppsummering	54
	Referanseliste	56
	Vedlegg	59

Tabelliste:

Tabell 1: Første empirinær kodegenerering og kodegruppering	27
Tabell 2: Kodegruppering	29
Tabell 3: Kodegruppe - Hovedfunn.....	29

Figurliste:

Figur 1:Lederspennets påvirkning på krav og ressurser og bruk av mestringsstrategi	18
--	----

1 Innledning

I mitt arbeid som leder innen helse og omsorg har lederspenn alltid vært et tema. I egen praksis har jeg erfart at når drifta effektiviseres, blir kravet til ledelsen større. Avdelinger slås sammen og består av flere lokasjoner der avdelingsstørrelse har variert fra 12 til 43 årsverk. Dette tilsvarer opptil 90 ansatte, inkludert vikarer. Holte, Holmås, Monstad, og Øygarden (2019) undersøkelse viser at et stort lederspenn kan gi mer av alt og særlig knyttet til administrative oppgaver og formelle krav, de viser også at lederspennet i kommunesektoren sett under ett er 43 ansatte, der sykehjem og hjemmetjenester skiller seg ut med størst lederspenn med 93 og 59 ansatte. Jeg ønsker å undersøke hva førstelinjeledere opplever som krav og hvordan de mestrer hverdagen, dette fordi det er interessant å forstå hvordan de opplever og forholder seg til eget lederspenn. Slik kan en bidra til økt forståelse for førstelinjeledernes arbeidshverdag og hva som bidrar til mestring av ansvarsområde.

1.1 Problemstilling

Masteroppgaven bygger på teori og forskning knyttet til Span of Control, på norsk omtales dette som kontrollspenn eller lederspenn. Jeg velger å benytte lederspenn. Til tross for at teori om lederspenn ble utviklet på tidlig 1900-tallet, har det vært lite forskning i de nordiske landene. Forskingen som er gjennomført innenfor helse og omsorgssektoren er ofte gjennomført i sykehus, der økt lederspenn ses i sammenheng med pressede ressurser (Holte m.fl., 2019). I prosjektet knytter jeg lederspenn sammen med teori om Job demands – resources modell, teorien om forholdet mellom krav i stillingen og ressurser en her tilgjengelig. Hvis kravene blir for mange, kan resultatet bli utbrent. Jeg tar også inn mestringsstrategier, da jeg ønsker å se på hvilke mestringsstrategier som benyttes for å mestre manglende samsvar mellom krav og ressurser i stilling. Under følger problemstilling og forskningsspørsmål:

Hvilke krav opplever avdelingsledere med stort lederspenn og hvordan mestrer de arbeidshverdagen.

For å besvare problemstillingen har jeg utformet tre forskningsspørsmål som skal bidra til å belyse tematikken.

- **Hvordan opplever avdelingsledere forholdet mellom krav og ressurser:**
Jeg ønsker å undersøke hvordan forholdet mellom krav i stilling og tilgjengelige ressurser oppleves og om lederspennet har påvirkning.
- **Hvordan håndterer avdelingslederen manglende samsvar mellom krav og ressurser:**
Hvilke mestringsstrategier benytter avdelingslederne seg av for å mestre arbeidshverdagen.
- **Hvilke konsekvenser har valgte mestringsstrategier:**
Hvilken effekt har mestringsstrategiene på arbeidshverdagen og bidrar de til en varig økning i ressurser eller redusert krav.

1.2 Avgrensning

Jeg har valgt å avgrense oppgaven til å omhandle ledere, her er det fokus på førstelinjeledere, heretter omtalt som avdelingsleder. Dette er ledere som har den daglige oppfølgingen og ansvaret for avdelingens pasienter, ansatte, økonomi og faglig forsvarlig drift og utvikling. Avgrensningen settes også til kommunal helse og omsorgstjenester innenfor en kommune. Disse lederne er i samme organisasjonsstruktur og har samme forventninger, myndighet og

ansvar innenfor egen avdeling, de er gitt samme delegasjon. Organiseringen muliggjør informanter fra både hjemmebaserte tjenester og sykehjem. Jeg har valgt å sende forespørsel om deltakelse til ledere som antas å ha stort lederspenn, dette basert på antall ansatte og pasienter.

1.3 Oppgavenes oppbygning

Oppgaven er bygd opp i 5 deler. I kapittel en presenteres problemstillingen og avgrensning for oppgaven. Kapittel to inneholder teori og forskning som danner grunnlaget for undersøkelsen. Videre kommer metodekapittelet som beskriver hvordan jeg har gjennomført innsamling av empiri, valg og vurderinger som er gjort knyttet til forskningsmetodikk. Kapittel fire er presentasjon og analyse av funn opp mot teori fra kapittel 2. Oppgaven avsluttes med kapittel 5, konklusjon og oppsummering.

2 Teoretisk fundament

I dette kapitlet beskrives teori som er relevant for problemstillingen. Jeg starter med et historisk perspektiv på lederspenn, så lederspennets konsekvenser i helse og omsorgstjenesten, før krav og ressurs modellen presenteres. Etterfulgt av et utvalg aktive og passive mestringsstrategier. I denne studien har jeg valgt å definere lederspenn som det antall ansatte en leder har personalansvar for.

2.1 Historisk perspektiv

Teori om kontrollspenn er omfattende, historisk har ideen røtter tilbake i klassisk organisasjonsteori. kontrollspenn er antall underordnede som rapporterer til en og samme leder, tidligere teori om kontrollspenn var opptatt av hvordan dette påvirker kommunikasjon og koordinering av arbeidsoppgaver. Den administrative skolen med Henry Fayol i spissen var særlig opptatt av formell autoritet, og fokuserte på hvor viktig direkte kontroll og tilsyn med ansatte var for organisasjonen. Fokuset var at en ansatt skulle ha en leder å forholde seg til. I tillegg vektla Max Weber viktigheten av formalisering, gjennom arbeidsbeskrivelser, regler og opplæring. Dette ga støtte til teorien om at organisasjonsstruktur burde bygge på faste regler og formelle standarder i et system preget av formell autoritet. Fokuset for den klassiske skolen var troen på en allvitende leder og et menneskesyn som bekreftet behovet for direkte kontroll med alle. Det var en oppfatning at det var mulig å finne et felles allment prinsipp for organisering, som vektla den formelle siden av organisasjonen. Etter hvert fikk begrepet kontrollspenn allmenn gyldighet som et prinsipp som anga det ideelle antall ansatte underlagt en leder. Kontrollspenn ble ansett som et ideal og ikke et begrep for å beskrive antall ansatte en leder har ansvar for. Det ble et poeng i seg selv å ha et lite kontrollspenn og idealtallet varierer fra 3-7 (NOU 1999: 10).

Herbert Simon (referert i NOU 1999:10) var kritisk til den administrative prinsippene som hadde dominert organisasjonsteorien. Han mente det var flere av prinsippene som direkte motsa hverandre og at temaene ikke var empirisk undersøkt. Han pekte på datidens organisasjonsteoretiske svakheter, som at administrative situasjoner ble beskrevet som prinsipper. Dette gjelder også prinsippet om lite kontrollspenn, som står i direkte kontrast og motsetning til at saker som behandles skal innoom så få nivåer som mulig. Kritikken vedrørende kontrollspenn gikk i hovedsak ut på det praktiske knyttet til utfordringer et lite kontrollspenn gir for organisasjonene og det teoretiske grunnlaget prinsippet hviler på. Tanken ble at det ikke fantes et ideal, men at situasjonen i organisasjonen var avgjørende for å

finne frem til riktig kontrollspenn. Fordeler og ulemper må veies opp mot hverandre for å finne frem til beste løsning for effektivitet i hele organisasjonen (NOU 1999: 10).

2.1.1 Argumenter for et større kontrollspenn

Human relations bevegelsen med fokus på det menneskelige og de uformelle sidene ved organisasjonsstrukturen utfordret den klassiske skolens formelle struktur. De var forkjempere for en organisasjon med mindre styring og kontroll, i motsetning til fokuset der et lite kontrollspenn var grunnet behovet for kontroll av ansatte. De psykososiale skadevirkningene direktekontroll, tilsyn og standarder gjør med mennesker ble belyst. Søkelyset ble rettet mot viktigheten av motivasjon, selvrealisering og arbeidsmiljø. I tillegg til fokuset på de psykososiale effektene ved organisasjonsstrukturen var også forståelsen av ledelse i endring. Fra å anse lederen som allviter med direktekontroll på sine ansatte, ble det mer og mer vanlig med lederteams og nye beslutningspraksiser, som har endret måten en kommuniserer innad i organisasjonen (NOU 1999: 10). Effektivitetsproblemer ble ansett som et av de største problemene knyttet til et lite kontrollspenn, det viktigste punktet var knyttet til treghet i systemet. Der et økt antall hierarkiske nivåer i en organisasjon bidrar til økt byråkratisering, både kommunikasjonen og informasjonsflyten går tregere. Det er også knyttet problemer til informasjonssiling mellom nivåene og ulike forventinger. I tillegg til at direkte kontroll påvirker arbeidstakerne og prestasjonene deres i negativ retning, bidrar et lite kontrollspenn til flere administrative stillinger som ikke yter i tjenesteproduksjon. Gjennom et større kontrollspenn ville det bli større mulighet for de ansatte til å bygge selvtillit og selvstendighet. Tanken var at en flat struktur gir desentralisering av administrative prosesser. Lederen har ikke anledning til å ha oversikt over alle prosessene, noe som igjen fører til at ansatte må strekke seg mot grensen av sin kompetanse, men sikrer større grad av autonomi. (NOU 1999: 10).

2.1.2 Koordineringsmekanismer

Charles Perrow (referert i NOU 1999:10) mente hovedproblemet med begrepet kontrollspenn var det alt for tette båndet til behovet for direkte kontroll. Han mente at begrepet måtte vurderes uavhengig av graden av direkte kontroll. Hierarkisk kontroll er en av flere mekanismer for kontroll i en organisasjon, kontroll kan være både direkte og indirekte gjennom rutiner, regler og profesjonell ekspertise. Det er organisasjonens kontekst som svarer på kontrollspennet og oppfølgingsbehovet. Det er flere andre faktorer som er avgjørende for hvor stort kontrollspennet og grad av kontroll er, dette er sammensatt og uten et entydig svar.

Mintzbergs utgangspunkt er at litteraturen om formell struktur ikke tar tilstrekkelig høyde for hvordan organisasjoner egentlig fungerer. Strukturen er avhengig av flere interne og eksterne forhold ved organisasjonen som størrelse, oppgaver, kompleksitet og endringstempo. Mintzberg lanserte 6 mekanismer for arbeidsdeling og koordinering, som danner grunnlaget for struktur. Disse mekanismene er direkte kontroll eller tilsyn med, gjensidig tilpassing, standardisering av resultat, standardisering av kompetanse og normer. Selv om alle i større eller mindre grad er tilstede i alle organisasjoner vil en av de være dominerende, og på den måten si noe om hvilken organisasjonstype det er (Mintzberg, Quinn, & James, 1988). Med bakgrunn i koordineringsmekanismene og organisasjonstype vil en finne frem til hvor mange som bør inngå i hver organisatorisk enhet. Kontrollspennets størrelse er avhengig av i hvor stor grad de andre mekanismene enn hierarkisk kontroll er til stede i organisasjonen. Gjennom analyse av de ulike mekanismene som benyttes i en organisasjon og organisasjonstype, vil en ha best grunnlag for å forklare variasjon i kontrollspenn eller enhetsstørrelse. Der økt bruk av standarder gir rom for større kontrollspenn og et større behov for gjensidig tilpassing fører til et mindre kontrollspenn (NOU 1999: 10).

2.1.3 Grad av kompleksitet og forutsigbarhet

Hvilke oppgaver som skal løses er av stor betydning for hvor stort lederspennet kan være. Dette påvirkes blant annet av hvor komplekse oppgavene er og i hvor stor grad det er mulig å lage standarder og rutiner. Oppgaver som er preget av blant annet stort ansvar, sammensatte oppgaver med mulighet for utøvelse av skjønn og uforutsigbarhet vil kreve et lavere lederspenn enn oppgaver preget av begrenset ansvarsområde, resultater som lett målbare og spesialisering (NOU 1999: 10). Det er gjennom beskrivelser av arbeidsprosesser og fremgangsmåter, krav til resultat og kompetanse at en muliggjør et større lederspenn, dette reduserer behovet for løpende kommunikasjon og koordinering. Samtidig er virksomhetens grad av forutsigbarhet knyttet til oppgaver og resultat viktig, hvorvidt oppgavene styres av forhold utenfor organisasjonens kontroll er avgjørende for om standardisering og planlegging er mulig. En virksomhet preget av uventede hendelser og usikkerhet har større behov for å være fleksibel og ha muligheten til å ta tak i problemstillinger fortløpende. Dette øker behovet for kommunikasjon mellom leder og ansatte (NOU 1999: 10).

2.2 Effekter av lederspenn i helse og omsorgssektoren

Effekten av stort lederspenn er mange og omhandler forhold knyttet til tjenestene som leveres, ansatte og dere opplevelse av arbeidshverdagen og arbeidsmiljøet. Samt hvordan lederen selv opplever krav, ressurser og egen mestring i arbeidshverdagen.

2.2.1 Forhold til ansatte

Når en leder har et stort lederspenn som inkluderer flere avdelinger bidrar dette til å skape avstand. Både ledere og ansatte beskriver avstand som en utfordring. Lederen ble sett på som en som aldri er tilstede, og ikke er synlig nok i avdelingen og ansatte anser heller ikke lederen som en de kan drøfte faglige spørsmål med. Ansatte opplever at lederen ikke er tilgjengelig og ikke har oversikt over de små og store tingene som oppstår i hverdagen. Ansatte hadde heller ikke oversikt over hva lederen bruker tiden sin på, og antar at hun er i møter hele dagen.

Fraværet av leder medfører at det oppstår uklarheter knyttet til hva som forventes av ansatte og hva som er avdelingens mål. Dette er en oppfattelse som deles av leder, hun opplever at hun aldri gjør nok eller er tilgjengelig nok. Når lederspennet blir stort, er det vanskelig å nå alle ansatte og få kommunisert ut felles informasjon. Ansatte og leder opplever at implementering av endringer er vanskelig, dette grunnet kommunikasjonsutfordringene og behovet for tilstedeværelse. Problemene oppleves enda større når avdelingene ligger fysisk fra hverandre. Ikke bare fordi lederen må være flere plasser, men også fordi vegger, ganger og etasjer holder de ansatte fra hverandre og blir et ekstra hinder (Holm-Petersen, Østergaard, & Andersen, 2017).

Flere studier gjennomført blant sykepleiere for å se hva de opplever som viktig for å stå i jobben, viser at en leder som leder etter prinsippene beskrevet i transaksjonsledelse bidrar til jobbtilfredshet blant ansatte. Bass (1990) beskriver dette som en leder som utvikler, stimulerer og inspirerer ansatte. Det skapes en bevissthet hos ansatte der de ser avdelingens overordnede mål. Enkeltansatte ser det beste for avdelingen ikke bare egne interesser. Dette kan oppnås på flere måter, en kan være karismatisk og inspirerende, ivareta og ta hensyn til hver enkelt ansatts følelsesmessig behov og stimulere intellektuell utvikling. Disse lederne er oppmerksomme på forskjeller mellom ansatte og ser individet, de veileder ansatte som trenger det for å vokse og viser sine ansatte nye måter å håndtere gamle problemstillinger på, som bidrar til intellektuell stimulering. Ledere som leder etter transformasjonsledelse anses som en dyktigere og mer effektiv leder, både av overordnede, kollegaer og ansatte. Denne måten å lede på har en positiv effekt på sykepleiernes arbeidstilfredshet, den positive effekten av en

leder som ser enkeltindividet og jobber med at avdelingen skal se et felles mål, blir svekket av et stort lederspenn. Når antall ansatte øker, synker grad av tilfredshet hos ansatte, samtidig øker de negative effektene knyttet til en fraværende ledelse. De positive effektene på sykepleiernes jobbtildfredshet som transformasjonsledelse fører med seg, er høyest i avdelinger med lavere lederspenn. Dette viser at selv om lederspennet ikke har direkte betydning for arbeidstildfredsheten, påvirker den lederens mulighet til å utøve ledelse som bidrar til størst tilfredshet blant ansatte (Doran m.fl., 2004). Når lederen utøver et lederskap som er både støttende og gir myndighet til de ansatte, vil ansatte bli mer engasjert og pålitelige, i motsetning til en kommanderende og kontrollerende strategi som heller bidrar til ansattes valg om å slutte ved arbeidsplassen (Sellgren, Kajermo, Ekvall, & Tomson, 2009). Samtidig rapporterer ansatte i store avdelinger at de ønsker generelt mer tilbakemeldinger og oppfølging av lederen enn hun kan gi. Det oppfattes også som mer upersonlig å jobbe i store avdelinger, da det i tillegg til uklare mål og ansvarlinjer, er lettere å gjemme seg bort eller bli glemt i større personalgrupper. Ansatte mener selv det er lettere å melde seg syk siden avdelingen ikke er like avhengig av enkeltansatte (Holm-Petersen m.fl., 2017).

2.2.2 Lederspenn, mer enn antall ansatte

Det argumenteres for at det er flere faktorer som har betydning for kontrollspennet enn antall ansatte som rapporterer til leder. For helse og omsorgstjenesten er dette faktorer som kompleksitet i avdelingen, erfaring og utdanning blant ansatte, grad av stabilitet, budsjettansvar og utviklingsarbeid som er avdelingsleders ansvar. Wong m.fl. (2015) har utarbeidet et kartleggingsskjema, The Ottawa Hospital Clinical Management span of control decision-making indicators tool (TOH score) som har som mål å finne avdelingsleders totale lederspenn. Høyere TOH score var sterkt forbundet med høyere rollebelastning, blant annet for mange forventinger knyttet til tilgjengelig tid. En finner også lavere jobbtildfredshet og kontroll blant lederne som hadde høyere score. Dette understøtter teorien om hvor stort lederspenn en mestrer henger sammen med flere faktorer enn antall en har personalansvar for.

Lederspennet hadde også betydning for pasienttilfredsheten. Stort lederspenn ga mindre fornøyde pasienter. En forklaring kan være at lederen får mindre tid til å utvikle, implementere og evaluere systemer som ivaretar pasientsikkerheten. Samtidig ser en også i forholdet mellom pasientene og tilfredshet at transformasjonsledelse har positiv effekt, men i likhet med forholdene knyttet til ansatte demper et stort lederspenn den positive effekten. (Doran m.fl., 2004).

2.2.3 Lederspenn og handlingsrom

Et større lederspenn har også større muligheter, det er rom for mer fleksibilitet og valg for både ansatte og ledere, det gir ansatte mulighet for flere individuelle oppgaver og ferdigheter å lære. Samtidig krever dette mer av ansatte, de må kunne mer om flere pasientgrupper og mestre flere ferdigheter. Det er mange krav og mye å sette seg inn i, spesielt for nyansatte. Det er også utfordrende for avdelingsleder å holde seg oppdatert på fagfeltet og henge med på ansattes utvikling. Fleksibiliteten er ikke kun knyttet til muligheten for fagutvikling og det å bruke kompetansen på tvers. Den trekkes frem som en fordel siden den bidrar til mindre vaktbelastningen, det blir færre kvelder, netter og helger på hver enkeltansatt. Dette gjør det lettere å balansere jobb og familieliv. Store avdelinger er også sett på som mindre sårbare, knyttet til fravær (Holm-Petersen m.fl., 2017).

Samtidig som ledere med store lederspenn opplever flere oppgaver, mer av alt og at de må prioritere hardere. Forteller ledere med små lederspenn om utfordringer, det er ikke så mange å spille på og fleksibiliteten blir mindre. Dette gjelder også ved utviklingsarbeid og tilrettelegging. Det er færre å samarbeide med, for å drive avdelingen fremover.

Utfordringene som ledere med store lederspenn beskriver er flere, blant annet oppfølging av arbeidsmiljøet, de har ikke like stor mulighet til å være til stede i avdelingen og jobbe forebyggende slik at en får lavere sykefravær, tiden går til sykefraværsoppfølging isteden for ansatte som er til stede på jobb. Dette kan også være medvirkende årsak til at forskjellene mellom stort og lite lederspenn og sykefravær er minimale. Gjennom IA avtalen har det kommet på plass systematikk i sykefraværsoppfølgingen og hvis dette prioriteres uavhengig av størrelse blir forskjellen liten. Mange administrative oppgaver som krever oppmerksomhet, bidrar til at avdelingsledere med stort lederspenn nedprioriterer å være tilgjengelig i avdelingen (Holte m.fl., 2019). Når avdelingsstørrelsen øker blir forholdet mellom den ansatte og lederen mer perifer. Lederen har ikke anledning til å utvikle relasjonen til sine ansatte. Hun har heller ikke like gode mulighet til å gi individuell støtte, veiledning og løpende tilbakemeldinger samtidig som hun skal holde seg oppdatert på avdelingens daglige gjøremål (Doran m.fl., 2004).

2.3 Job demands – resources modellen

Job demands – resources modellen (JD-R modellen) ble først introdusert i 2001 og fremmer teorien om at arbeidsforholdene kan deles inn i to kategorier, der jobbkrav er relatert til utbrenthet og mangel på ressurser fører til mindre engasjement for jobben (Demerouti,

Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Job demands (heretter krav) refererer til de fysiske, sosiale og organisatoriske aspektene ved jobben som krever at en bruker og opprettholder enten fysiske eller mentale krefter, dette vil koste noe for den enkelte og kan resultere i eksempelvis utbrenthet. En mener også at jo større innsatsen og arbeidsbelastningen er jo større er den psykiske belastningen. Spørsmålet blir hva som bidrar til å holde folk friske, til stress for stor arbeidsbelastning. Svaret er de beskyttende faktorene, job resources (heretter ressurser). Her refereres det til de fysiske, psykologiske og sosiale faktorene, samt organisatoriske forhold ved jobben som bidrar til en av følgende: Oppnå arbeidets mål, reduserer krav som koster fysisk og psykisk helse eller bidrar til personlig vekst og utvikling. Organisatoriske ressurser inkluderer kontroll, autonomi, mulighet for beslutningsmyndighet og variasjon i arbeidshverdagen. Sosiale ressurser er blant annet støtte fra overordnede, kollegaer og familie. Ressurser deles i to kategorier, indre og ytre. Der indre er knyttet til kognitive egenskaper og reaksjonsmønstre, de ytre ressursene er knyttet til organisatoriske og sosiale forhold. En antar at når de ytre ressursene mangler, kan ikke individet i lengden kompensere for kravenes negative påvirkning og målene kan ikke opprettholdes. Som en konsekvens av belastningen vil motivasjonen falle og en trekker seg unna jobb, dette fører til ytterligere fall i produktiviteten og frustrasjon over at ens mål ikke nås. Til slutt vil dette føre til utmattelse (Demerouti m.fl., 2001).

Det er mange studier som omhandler temaet og som underbygger at teorien om forholdet mellom krav og ressurser har betydning for helsen til ansatte, hva som omtales som ressurser og krav har også utvidet seg. Faktorer knyttet til individet har fått større betydning og forholdet mellom motivasjon og personlige ressurser er inkludert. Blant annet viser studier at ressurser som stolthet over en profesjon og positive tilbakemeldinger gir større engasjement og initiativ for jobben. Samtidig ser en omvendt kausal effekt der personlig initiativ positivt påvirker arbeidsengasjementet som igjen hadde en positiv påvirkning på jobb ressursene. Jobbressurser forteller noe om hvilke personlige ressurser en person har, som optimisme og selvfølelse og hvor engasjert de er i jobben. Disse resultatene viser at engasjerte mennesker har motivasjon og ønske om å være engasjert. En ser også samme forsterkende effekt knyttet til følelsen av utmattelse og økt arbeidspress. Eksempler på dette er sykepleiere i sykehus som allerede hadde mange krav som blant annet høy arbeidsbelastning, fysiske krav og krav fra pasientene, de rapporterte en økt grad av utmattelse etter 1,5 år. I tillegg ble de sykepleierne som rapporterte om høy grad av utmattelse utsatt for flere jobbkraav over tid (Bakker & Demerouti, 2017).

2.3.1 Krav

Hva som inngår i krav knyttes til hvilken jobb en har, det er mange kategorier som kan ha betydning og påvirkningskraft på summen av jobbstress. Når en fokuserer på ledere og spesielt førstelinjeledere er de ulik andre grupper, de er plassert mellom ledelsen over og deres egne ansatte. Dette er en vanskelig posisjon som kan skape motstridende interesser og bidra til økt arbeidsbelastning (Berntson, Wallin, & Härenstam, 2012). Berntson m.fl. (2012); Wallin, Pousette, og Dellve (2014) har kategorisert krav som er vanlige for ledere i offentlig sektor, kategoriene bidrar til å kunne finne hvilke byrder som veier tyngst, og hvordan lederspenn påvirker lederens opplevelse av jobbens krav.

Arbeidsmengde og tilgjengelig ressurser

Arbeidshverdagen for offentlig ledere er hektisk, med stor arbeidsbelastning. Spesielt blant førstelinjeledere med mange ansatte ser arbeidsmengden ut til å ha økt. Blant ledere av skole og omsorg, der kvinnelige ledere er overrepresentert er det høyere arbeidsbelastning. Dette kan komme av at disse yrkene har et høyere lederspenn, samt at tjenester som leveres til mennesker er uforutsigbare og tjenestebehovet kan endres på kort varsel. et økt lederspenn fører til økt arbeidsbelastning og større grad av krav. Samtidig er manglende ressurser et kjent fenomen i offentlig sektor, budsjettene er redusert, men kravene til tjenestene er oppretthold både når det gjelder kvalitet og kvantitet (Berntson m.fl., 2012; Wallin m.fl., 2014).

Begrensninger i økonomi og menneskelige ressursene gjør at avdelingslederne må balansere ressursbruk, ivareta pasientsikkerhet og kvaliteten på tjenesten. Kravet om å holde budsjettet bidrar til økt press for å ivareta faglig forsvarlig drift og god kvalitet til pasientene, med en minimumsbemanning der lite fagfolk og stramt budsjett påvirker driften (Udod, Cummings, Care, & Jenkins, 2017). Avdelingsledere opplever økt stress og krav i hovedsak fra høy arbeidsbelastning, lav beslutningsmyndighet, utilstrekkelige ressurser og økonomisk ansvar (Labrague, McEnroe - Petite, Leocadio, Van Bogaert, & Cummings, 2017).

Forventninger og rollebelastning

Ledere er ofte utsatt for interessekonflikter og økte forventninger. Arbeidshverdagen til en leder i offentlig sektor har stor variasjon i oppgaver og ansvar. New Public Management har dominert offentlig sektor og ført til økt kompleksitet i lederes hverdag, gjennom økt lederspenn, reduserte ressurser og nedskalering av ledelsen. Forventninger til hvilke oppgaver som skal gjøres og hva som tilhører leders ansvar, gjør at leder må prioritere. Kampen om oppmerksomheten står mellom administrative oppgaver, personalrelaterte oppgaver og

oppgaver knyttet til strategi og utvikling. Økte administrative oppgaver er presentert som en av årsakene til utfordringen med å prioritere sin tid mellom oppgaver som krever oppmerksomhet. Samtidig er et stort lederspenn en av årsakene til at administrative oppgaver øker, det er også en av årsakene til at oppgaver relatert til personelloppfølging øker. Økt lederspenn gjør det vanskelig å balansere oppgavene som tilhører leder (Wallin m.fl., 2014). Labrague m.fl. (2017) påpeker at avdelingsledere har et vidt oppgavespenn fra direkte pasientoppgaver til komplekse administrative funksjoner. Spesielt innenfor eldreomsorgen er presset mellom krav fra egen avdeling og krav fra ledelsen over. Dette er de lederne som har størst grad av personalkonflikter og minst støtte fra egen leder. De har også store krav og lite ressurser å støtte seg til (Berntson m.fl., 2012). Avdelingsledere har en hverdag preget av «brannslukking», rollens ansvar og forventninger gjør at lederen må løse oppståtte problemer, dette er spesielt situasjoner som krever kjappe avgjørelser for å sikre riktig og god pasientomsorg. Resultatet er flere avbrytelser og forstyrrelser gjennom dagen og planlagte oppgaver må vente. Samtidig bidrar denne involveringen i pasientoppfølgingen til oversikt over avdelingen og kontroll på pasientoppfølging (Udod m.fl., 2017).

Buffer effekten og container funksjonen

Organisasjonens ledere på lavere nivå fungerer ofte som buffer for de ansatte. De fungerer som filter, slik at kravene fra ledelsen over kommer ut til ansatte i passende former. Som førstelinjeleder forholder de seg til ansatte, overordnede og tjenestemottakere. Å opprettholde krav og ønsker fra alle parter er en utfordring i offentlig sektor, og i balansen mellom alles behov kan det oppstå gnisninger. Strategien med å være buffer for flere parter kan være god for arbeidsmiljøet, men utfordrende for lederen. Lederspennet hadde liten betydning for lederens bufferfunksjon, men lederens containerfunksjon blir påvirket av lederspennet. (Wallin m.fl., 2014). Lederes mestringstro på egen lederrolle har innvirkning på hvor mye ansattes mentale status og holdninger smitter over på leder. Når en jobber tett sammen er det ofte slik at følelsen av utbrenthet og overarbeid sprer seg i teamet. Ledere som anser seg selv til å være spesielt god på relasjoner og følelser, har større oppmerksomhet og ser lettere ansattes emosjonelle uttrykk og oppdager negative holdninger som de med tiden kan bli en del av (Wirtz, Rigotti, Otto, & Loeb, 2017). Gjennom containerfunksjonen vil lederen være mottaker av ansattes frustrasjoner og gjennom det tette samarbeidet som oppstår mellom avdelingen og lederen vil denne frustrasjonen kunne bidra til dårligere helse hos lederen. Det er begrenset hvor mange en klarer å være container for, og dette henger også tett sammen med førstelinjeleders posisjon og forventninger til hvilken funksjon ulike ledere i det hierarkiske

systemet innehar. Som avdelingsleder blir en dradd mellom flere interesser, mellom egen leder, ansatte i avdelingen og andre krav fra organisasjonen. Lederspennet hadde liten betydning for lederens bufferfunksjon, men lederens containerfunksjon blir påvirket av lederspennet (Wallin m.fl., 2014). Ofte blir oppgaver avbrutt og en må omprioritere, det er pasientbehandlingen som har prioritet og kommer før alt annet. Dette behovet oppstår ofte på kort varsel og må håndteres fortløpende (Udod m.fl., 2017).

Ansatte utfordringer – gruppe og individ

Effekten av et stort lederspenn er at prestasjonen til avdelingen går ned. Utforingene kan også være knyttet til at lederen ikke når ut til alle ansatte og ikke klarer å involverer ansatte i beslutnings- og utviklingsprosesser. Utfordringer knyttet til kommunikasjon kan bidra til at tillitt og avdelingstilhørighet blir satt på prøve. Ledere med stort lederspenn har mindre tid til å samhandle med den enkelte ansatte og være involvert i deres arbeidshverdag (Wallin m.fl., 2014). Konflikter er et krav som bidrar til stress og påvirker opplevelsen av egen helse. Konflikt innad i personalgruppa og mellom enkeltansatte er ressurskrevende å løse, lederen må ta høyde for ansattes egen motivasjon, en annen dimensjon til konflikter i ansattgruppen er krav, relasjon og forventninger til ansatte fra tjenestemottakere (Berntson m.fl., 2012). Det er utfordrende å lede andre, å ha en god relasjon til sine ansatte der de stoler på lederen er viktig for at leder skal oppleve mestring i jobben. Omstilling, sammenslåing og stadig endring i ledere bidrar til at ansatte i avdelingen utvikler mistillit til sin nærmeste leder (Udod & Care, 2012).

2.3.2 Ressurser

Ifølge JD-R modellen balanseres krav fra arbeidshverdagen med ressurser. Disse ressursene kan i likhet med kravene de demmer opp for, komme fra ulike kilder både innenfor og utenfor organisasjonen (Berntson m.fl., 2012).

Støtte

En viktig faktor som bidrar til at ledere mestrer å stå i jobben er støtte, her er det støtte både fra overordnet, ledere på samme nivå og ansatte i avdelingen. Mangel på støtte bidrar stort til stress og utbrenthet blant ledere, og er en stor bidragsyter til turnover i offentlig sektor (Berntson m.fl., 2012). Støtte fra ledere på samme nivå gir muligheten til å dele erfaringer, lufte frustrasjon og finne nye løsninger. En opplever mindre ensomhet og isolasjon når en har støtte i et nettverk som bidrar til sosial og moral støtte i jobben. Samtidig bør en være obs på at mange ledere med en overvekt av krav kan skape et giftig miljø med negativt fokus som

bidrar til å dårlig arbeidsmiljø (Udod & Care, 2011). En overordnede leder som bidrar med støtte og bekreftelse er en ressurs i arbeidshverdagen. Når overordnet leder er fraværende og ikke har forståelse for drift oppleves dette som en belastning, det blir en kamp om å få overordnet til å forstå utfordringene og hva som må gjøres. Denne belastningen forsterkes når strategier fra overordnet ledelse ikke er forenelig med hva som er gjennomførbart i avdeling (Udod m.fl., 2017).

Positive tilbakemelding fra tjenestemottakere er en bekreftelse på at jobben en gjør er god, som bidrar til å gi støtte til jobben en gjør (Berntson m.fl., 2012). Ansattes engasjement i arbeidet påvirker lederen i positiv retning og deres engasjement smitter over på lederen. Når hun oppfatter ansatte som engasjerte bruker hun mindre tid på å uroe seg for teamets resultater, dette gir rom for å fokusere på egne oppgaver. Samtidig kan ansatte være spesielt fremoverlent og vise sitt engasjement når leder er til stede, dette for å uttrykke sin positive holdning til arbeidet. Noe som bidrar til at engasjement hos ansatte er lett å oppdage for lederen uavhengig av relasjonskompetansen. Engasjerte ansatte kan også bidra til leders selvfølelse, da hun bevist eller ubevist lett kan tilskrive engasjerte ansatte egen ledelse (Wirtz m.fl., 2017).

Grensesetting

Grenser for når en skal være tilgjengelig for jobb og ikke, og hvilken grenser en klarer å opprettholde for å skape et skille mellom privatliv og jobb er viktig for å mestre jobbkrav. Førstelinjeledere opplever at «alle» forventer så mye av dem, og at de har mange som ønsker noe. Evnen til å prioritere hva som må gjøres og hva som kan vente er viktig for å ikke miste oversikten. Mange ledere beskriver viktigheten av å mestrer grensesetting og prioritering, men at dette er noe de ikke har funnet helt ut av enda og at det jobbes med å finne en mestringsstrategi som gjør at de mestrer kravene i sitt arbeidsliv (Udod & Care, 2011). Det anses som avgjørende for sykepleieledere å ha stor motstandskraft, evnen til å tilpasse seg og mestre situasjonen. Samt å la utfordringer passere slik at en klarer å mestre jobbkrav. Forhold ved individet, livet deres og omgivelsene avgjør hvilken kapasitet en har for å tilpasse seg eller klare med utfordringer (Udod, Care, Graham, Henriquez, & Ahmad, 2021).

Sosiale og personlige strategier

Dette er de personlige strategiene ledere har for å mestre kravene i arbeidshverdagen. Målet er å finne frem til deler av privatlivet som bidrar til mestring. Her er personlige strategier som trening, tro, støtte fra familien og refleksjon. I tillegg har lederutviklingskurs eller utdanning

en positiv effekt på lederskapet. Lederne som deltok på lederutviklingskurs rapporterte en egenutvikling som kan bidra til å utvikler egne strategier for å mestre kravene i stillingen. Muligheten for videreutdanning, kurs og mentorordning i det daglige øker lederegenskapene. Dette viser at ved å gi anledning og mulighet til å lære, styrkes lederutviklingen (Cummings m.fl., 2008).

Gjennom evnen til å være proaktiv og til stede i avdelingen skaper en oversikt over hva som trenger oppmerksomhet og hva som kan vente. Å være synlig i avdelingen gir avdelingsleder mulighet til å bygge relasjon med de ansatte og forebygge problemer. En får også en forståelse for ansattes utfordringer, og kan veilede og bistå der det er behov (Udod m.fl., 2017). I tillegg trekkes det frem at beslutningsmyndighet kan fungere som en buffer for det negative stresset høye krav i arbeidshverdag kan medføre (Labrague m.fl., 2017).

2.4 Mestringsstrategier

Lazarus og Folkman (1984) definerer mestring som evnen til konstant endring i kognitive innsatser og atferdsendringer, for å klare med spesifikke ytre og/eller indre krav som bruker opp personens ressurser. Denne måten å se mestring på viser at mestringsstrategier skiller seg fra automatisk innlært atferd gjennom prosesser som skal gjøre en i stand til å håndtere krav som oversiger egne ressurser. Når en påpeker at mestringsstrategier kun skal gjøre en i stand til å klare med og ikke overkomme kravene åpnes det for at strategiene også kan bidra til å minimalisere, tolerere og aksepterer stressfulle situasjoner. Når en knytter mestring sammen med utfallet er det viktig å akseptere at det er innsatsen som er av betydning. Da vil alt en person gjør eller tenker uavhengig av om det fungerer godt være en del av mestringsstrategiene. I tillegg til at mestringsstrategier skal gjøre en i stand til å klare å stå i utfordringene og ha følelsen av kontroll, er også evnen til å endre situasjonen et viktig aspekt ved mestringsstrategier. «Aktiv og god mestring hjelper deg til å tilpasse deg den nye virkeligheten, og sette deg i stand til å se forskjellen på det du må leve med, det du selv kan være med på å endre.» (Vifladt & Hopen, 2004, s. 61).

2.4.1 Passive og aktive mestringsstrategier

Folkman, Lazarus, Gruen og deLongis definerte mestringsstrategier som enten problemfokuset eller emosjonellfokuset. Problemfokuset er der en gjennom aktiv, oppgaveorientert tilnærming prøver å eliminere eller redusere kravene som overstiger ressursene. En emosjonellfokuset tilnærming omhandler innsatsen en gjør for å mestre følelsesmessige reaksjonene på stressorer eller krav. (Referert i Somers & Casal, 2021).

Denne forståelsen av mestringsstrategier ble utvidet av Carver, Scheier, og Kumari Weintraub (1989) som utvikler en skala for å undersøke hvordan mennesker responderer på stress.

Problemfokusert mastring består her blant annet av aktiv mastring der en tar aktive valg for å prøve å mestre stressfaktorene, planlegging der en tenker gjennom hvordan en kan benytte mestringsstrategier og hva som vil være neste steg i veien videre. Emosjonellfokusert mastring er blant annet sosial støtte som å søke råd, moralsk støtte, sympati og forståelse. Det omhandler også aksept der en godtar situasjonen som den er og at den eksisterer, først da kan en iverksette tiltak for å gjøre noe med den. Skalaen har også mestringsstrategier som anses som mindre effektfulle, som mental- og atferds-fracopling, en velger å redusere egeninnsats for å mestre stressfaktoren eller gir opp hele forsøket på å mestre sine mål. En kan her velge å fokusere helt på andre ting for å slippe å forholde seg til stressfaktoren og at en flykter fra situasjonen gjennom å sove eller dagdrømme. Fornektelse inngår som en strategier, en forholder seg ikke til stressfaktoren og later som den ikke finnes.

Aktive strategier for å mestre jobbstress.

Med utgangspunkt i overnevnte forhold knyttet til passive og aktive mestringsstrategier er det flere strategier som er gjeldene for ledere. Udod m.fl. (2021) har i en undersøkelse blant førstelinjeledere innen sykepleie kommet frem til flere mestringsstrategier som både er aktive og bidrar til at lederne anser sitt arbeid som meningsfylt. Strategierne er: 1) Brannslukking, som en måte å jobbe proaktivt med akutte oppståtte situasjoner, her handler det om å prioritere og bygge relasjoner slik at en får løst utfordringene. Målet er å være ett skritt foran for å unngå eller minimere negative effekter. 2) Kognitiv endring med mål om å endre forståelsen av situasjonen gjennom refleksjon. Slik at en ikke opplever den som like stressfull. En velger aktivt å ikke la utfordringene/ stresset påvirke, slik bygge motstandskraft i rollen. 3) Å være der for de andre, dette gjelder både for ansatte og pasienter. En anser lederjobben som en viktig bidragsyter for at avdelingen skal gå som normalt og alle skal få den tjenesten de har krav på i et stort system. Dette bidrar til å gjøre jobber verdt det til tross for utfordringene. 4) Sosial støtte fra alle kanter, det er viktig med støtte både fra kollegaer, familien og venner. Nettverket gir både profesjonell og personlig emosjonell støtte som bidrar til at lederne blir til tross for daglig utfordringer.

Passive strategier for å mestre jobbstress.

I tillegg til strategiene fra Udod m.fl. (2021) beskrives ulike fritidsaktiviteter som strategier som kan bidra til økt mastring. Disse deles i aktive og passive, aktive strategier er; Å gjøre noe utfordrende, jobbe mot et mål, konkurrere med andre, lære noe nytt, gjøre noe

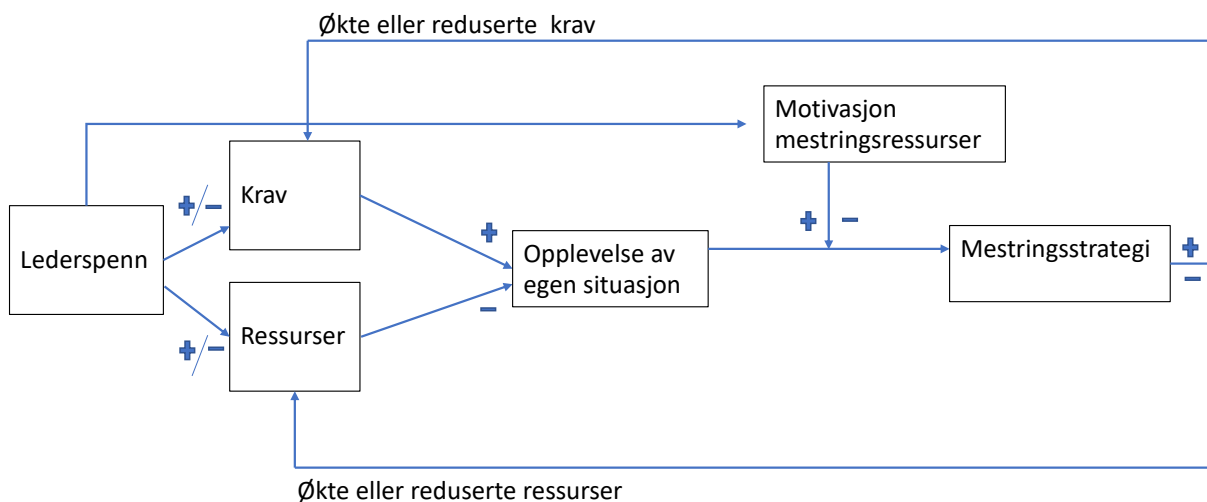
utfordrende/farefullt. Men en har også strategier i fritiden av mer passiv karakter som bidrar til å senke stressnivået på jobb; Gjøre noe annet enn jobb, slappe av, gjøre noe som er viktig for meg, å ha det gøy (Trenberth & Dewe, 2002). Samtidig er det ikke alltid en klarer å iverksette gode mestringsstrategier for å mestre arbeidsbelastningen og stresset som følger med en hvilken som helst jobb. Det er et knippe strategier som ikke kan anses som gode mestringsstrategier, de betegnes som unngåelses strategier som passer inn i profilen til Carver m.fl. (1989) om mental- og atferds-fracopling, fornektelse og bruk av rusmidler. Dette er aktiviteter som fungerer som en distraksjon fra arbeidsrelatert stress som å se på tv og drikke alkohol, sove og zone ut, drikke for mye alkohol og at en velger å håndtere sine utfordringer alene, uten å involvere familie og venner (Somers & Casal, 2021).

2.4.2 Job crafting

Wrzesniewski og Dutton (2001) definerer job crafting, heretter jobb-forming som den fysiske eller kognitive endringen individet gjør knyttet til oppgaver eller relasjoner i deres arbeidshverdag. Den kognitive endringen handler om hvordan en oppfatter egen jobb. Som et sett av individuelle oppgaver eller som en del av en helhet. Fysisk oppgaveendring er hvordan en velger å prioritere arbeidshverdagen og hvilken oppgaver en velger å engasjere seg i. Relasjonsbasert endring knytter seg til hvem en velger å samhandle med. En slik endring påvirker både meningen med arbeidet og jobbidentiteten til den enkelte. Jobb-forming er situasjonsbasert og kontekst avhengig. Jobb-forming skiller seg fra tradisjonell jobb-design teori ved at en ser på jobb-forming som en proaktiv endring iverksatt av arbeidstaker selv og ikke av overordnede. Det er den ansattes endringer, det er ikke gitt at målet er langsiktig endring, men endring som også kan bidra til kortvarig løsning i en krevende situasjon. Det er ikke gitt at jobb-formingen er kjent for overordnet eller i trå med organisasjonens mål (Tims & Bakker, 2010). Jobb-forming kan derfor anses som aktiv mestringsstrategi der en tar aktive valg for å forme innholdet i egen arbeidshverdag, strategien har likhetstrekk med strategiene beskrevet av Udod m.fl. (2021). Hvordan hver enkelt person definerer sitt forhold til jobb har også betydning for motivasjonen til å drive jobb-forming. Forskning peker ut tre måter å definere sitt forhold til arbeidsforholdet på. Enten å se jobben som kun en jobb, med hovedfokus på økonomisk belønning, en karriere der ansatte streber etter fremskritt og forfremmelse eller et kall der målet med jobben er å utgjøre en forskjell. Hva en ønsker å oppnå i jobben har betydning for hvordan en eventuelt driver jobb-forming (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

2.5 Krav, ressurs og mestringsmodell

Krav og ressurser kan bidra til bruk av mestringsstrategier gjennom å endre jobbets krav og ressurser for å få en hverdag i trå med egne muligheter og prestasjoner. Dette gjøres gjennom å øke tilgjengelig jobbressurser eller senke eller øke kravene. Å øke kravet handler om at ansatte tar til seg nye oppgaver, nye krav eller tar et større ansvarsområde. Her handler det om individets ønske om å utfordre seg, oppleve mestring og vise ferdighet. Når dette skjer, er det avgjørende at ressursene er tilstrekkelige, ellers blir de nye kravene overveldende (Tims & Bakker, 2010).



Figur 1: Lederspennets påvirkning på krav og ressurser og bruk av mestringsstrategi

Jeg har med utgangspunkt i modellen for jobbkrav - ressurs og jobb-forming presentert av Tims og Bakker (2010) utviklet modellen over, denne illustrer hvordan kontrollspennet bidrar til å sette standard for hva som anses som krav og hvilke ressurser som er tilgjengelige. Når opplevelsen av egen situasjon oppleves som utilpass og kravene blir for store vil dette føre til bruk av ulike mestringsstrategier. Valg av strategi påvirkes av hvilken motivasjon og mestringsressurser en har. Avdelingsledere vil ha ulike forutsetninger for å velge ulike mestringsressurser, dette kan påvirkes av tid, overskudd, erfaring og innflytelse i egen organisasjon. Resultat av iverksatt mestringsstrategi er enten økte ressurser og minimerte/ like krav eller økte/ like krav uten økte ressurser. Dette er avhengig av om iverksatt mestringsstrategi er hensiktsmessig. Ved bruk av vellykket mestringsstrategi vil dette bidra til økning i ressurser.

3 Metode

Jacobsen (2015) påpeker at grunnlaget for forskning er at informasjon samles inn på en måte som gjør den relevant og til å stole på. Dette krever at en følger gitte kriterier der troverdighet og gyldighet kan etterprøves. Metoden er verktøyet som gjør det mulig å beskrive virkeligheten. I dette kapitlet vil jeg redegjøre for metodiske valg for å belyse problemstillingen. Hvordan dette påvirker studiens troverdighet og hvilket etiske vurderinger som er gjort.

3.1 Metodevalg

Kvalitativ metode gir muligheten til å oppnå en forståelse av sosiale fenomener, og gjennom intervju vil en få kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever sin situasjon og hvilken refleksjoner de gjør (Thagaard, 2013). Jacobsen (2015) beskriver fordelene en kvalitativ studie gir. Gjennom å møte respondentene oppstår en nærhet og åpenhet som gir fleksibilitet i undersøkelsen. Det er de en intervjuer som bestemmer hvilken informasjon en får og målet er å få informantens egne oppfatninger. Målet med studie var å få et innblikk i hvordan ledere med stort lederpenn opplever sin hverdag. Hvordan stillingens krav og avdelingens størrelse påvirker avdelingsleders arbeidshverdag. Det var også viktig å finne ut hvilke metoder og strategier avdelingslederne bruker for å mestre egne arbeidshverdager. På bakgrunn av dette valgte jeg å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, det er gjennom fortellinger jeg får innblikk i informantens tanker og følelser knyttet til eget lederskap. Det er også gjennom intervjuene at det er mulig å følge informantens refleksjoner om tematikken, en får frem sider av saken en ikke hadde tenkt på før en startet. Jeg ønsket også å ha friheten til å kunne forme oppgaven etter hva funnene viser.

3.2 Utvalg og datainnsamling

Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg, der deltakere har egenskaper og/eller kvalifikasjoner som har betydning for problemstillingen (Jacobsen, 2015). I denne studien har jeg valgt å gjøre et strategisk utvalg, ved å bevisst velge deltakere som kan bidra til å besvare problemstillingen, kriteriene for utvelgelse:

- Avdelingsleder innen kommunal omsorgstjenesten i en kommune. Er valgt fordi dette gir samme organisering og samme delegasjon og forventinger fra administrasjon.
- Avdeling med døgkontinuerlig drift, dette fordi det har vært viktig med avdelingsledere som har samme driftsforhold.

- Bachelorgrad i sykepleie eller vernepleie, de alle fleste døgnkontinuerlig tjenester har dette kompetansekravet.
- Avdelingens størrelse (forespurt avdelingsleder med de største avdelingene), størrelsen er viktig for å få del i hvilke utfordringer stort lederspenn kan gi.

Jeg har gjennomført undersøkelsen i egent fagfelt, refleksjoner vedrørende forskning i egent fagfelt gjøres i kapittel 3.4. Ved å se på virksomhetens oversikt over årsverk har jeg funnet hvor mange som er organisert under hver enkelt leder. I kommunens digitale system har jeg funnet de 10 avdelingslederne som har flest ansatte og flest årsverk i sin avdeling. Her har variasjonen vært fra 25 til 33 årsverk, og mellom 51 og 71 ansatte. Bakgrunnen for at avdelingsledere med de største avdelingene er valgt, er at jeg ønsket å se om det er likheter i opplevelsen av arbeidshverdagen til ledere med stort lederspenn og hvilken betydning avdelingens størrelse har. Jeg har også valgt å begrense utvalget til kommunal helse og omsorgstjeneste, dette fordi jeg mener avdelingsledere innenfor samme fagfelt har en arbeidshverdag som byr på mange av de samme rammene for utøvelsen av ledelse. Døgnkontinuerlig drift, tjenesteproduksjon innen omsorgstjenesten, fag-, økonomi- og personal- ansvar er noen likheter. Det kunne også vært interessant å sammenligne store og små avdelinger, men dette er det ikke nok informanter til å kunne gjennomføre innenfor en kommune. Det har ikke vært aktuelt å utvide til flere kommuner, da ulikheter mellom kommunenes organisering og prioriteringer kan være årsak til ulikheten og ikke avdelingenes størrelse. Jeg sendte forespørsel om deltakelse med informasjonsskriv om studiet (vedlegg) til de 10 avdelingslederne med størst lederspenn, hvorav 6 takket ja til å delta, det ble avtalt individuelle intervju.

3.2.1 Intervju

Formålet med intervjuet er å få fylldige beskrivelser av situasjonen og forståelsen informant har om temaet som tas opp. Intervju gir et særlig godt grunnlag for innblikk i personlige erfaringer, tanker og følelser. Interaksjonen mellom forsker og informant har en verdi, og perspektiver og kunnskap som kommer frem i intervjuet er et resultat av informantens tidligere erfaringer og opplevelser sett i lys av konteksten intervjuet gjennomføres i (Thagaard, 2013). Jeg har gjennomført i eget fagfelt, dette medfører at informantene gir informasjon og forteller ut fra vissheten om at jeg forstår hva de snakker om. Jeg opplever at flere av informantene avslutter noen av svarene på en slik måte at de forventer at jeg forstår hva de mener. Dette mener jeg er fordi vi jobber innenfor samme tjenesteområde og «snakker

samme språk». Jeg har valgt å følge opp med oppfølgingsspørsmål for å få deres beskrivelse av tema, ikke mine antakelser. Dette viser at informantenes erfaringer og intervjuenes kontekst har betydning for hvordan spørsmålene besvares.

Intervjuene er gjennomført ansikt til ansikt, og på kontorene til avdelingslederne der det var ønskelig eller på et grupperom som benyttes i det daglige. Dette for at konteksten ikke skulle føles unaturlig og kunstig. Dette gir også muligheten for et mer åpent, tett og dynamisk intervju (Jacobsen, 2015). Samtidig opplevde jeg at flere av informantene ble avbrutt grunnet innkommende telefonsamtaler, selv om de ikke svarte ble det et brudd i fokuset. Noen av informantene måtte svare et par av telefonene, og dette medførte at intervjuet måtte stoppes. Etter endt telefonsamtale ble intervjuet gjennomført. Likevel var fokuset borte, og det var ikke like lett å ta opp tråden der vi var, derfor gikk intervjuet videre. Jeg opplevde samme effekt da tiden i diktafonappen tilhørende nettskjema er satt til 45 minutter, da måtte jeg starte et nytt opptak. Jeg var ikke like oppmerksom på dette i alle intervjuene og derfor falt vi ut av temaet vi snakket om. I ettertid ser jeg at det er flere temaer jeg kunne ønsket jeg hadde spurt mer om, men da jeg hadde startet nytt opptak gikk jeg videre i intervjuet.

I motsetning til fokusgruppeintervju som gir godt innblikk i gruppens oppfatning og enighet/uenighet knyttet til tema, gir et individuelt intervju personlige synspunkter og meninger om ulike forhold (Jacobsen, 2015). Jeg valgte å gjennomføre individuelle åpne intervju, fordi temaet omhandler hvordan hver enkelt leder opplever og løser sin hverdag. Jeg ønsket synspunkter knyttet til hvordan avdelingslederne opplever sin arbeidshverdag, og om eget lederspenet har betydning for hvordan arbeidshverdag oppleves. Det var viktig å få et innblikk i hvordan informantene jobber og organiserer sin hverdag, hva de anser som utfordringer og hva som bidrar til stress og mestring. Gjennom et individuelt intervju ble ikke informanten påvirket av andre deltakere. Dette var viktig for å kunne sammenligne informantenes opplevelse og vurdere mulige sammenhenger med lederspenet.

Ved intervju må en være obs på at historier som kommer frem er historier om informantenes eget lederskap, det kan være at de ønsker å fremstille situasjonen bedre enn den er, at de ikke ønsker at det skal fremstå som de mangler kontroll eller ikke mestrer sin stilling. Men jeg opplever at informantene snakker åpent om sin situasjon og hvordan de opplever egen arbeidshverdag, både de positive og de negative sidene.

3.2.2 Intervjuguide

Det er gjennomført åpne intervjuer med middels strukturering, dette innebærer at intervjuguiden består av tema en skal innom, men det er ingen fast struktur med en fast rekkefølge og svaralternativ (Jacobsen, 2015). Jeg har valgt å lage en intervjuguide (vedlegg 2) med mange spørsmål som kan være aktuelle for å belyse de ulike temaene i intervjuet. Dette for å være sikker på at vi kommer innom temaene som belyser min problemstilling, samtidig som jeg ønsket at informanten skulle få muligheten til å komme med sine tanker og betraktninger uten at dette ble avbrudd av at vi måtte videre i et fast spørreskjema. Oversikten over mulige spørsmål er mange, og den har jeg valgt for å ha hjelp til å komme videre i samtalen. Det var individuelle forskjeller knyttet til behovet for å benytte intervjuguiden. Noen snakket uoppfordret om tema og gjorde mange refleksjoner, og jeg stilte oppfølgingsspørsmål som «hva mener du med», «kan du utdype». Andre var mer avhengig av å svare ut spørsmålene jeg stilte og ventet på neste spørsmål. Jeg opplevde i enkelte intervju at informanten så at jeg hadde utskrift av intervjuguiden, var mer bundet til spørsmål, enn de gangene jeg ikke hadde den i papir. Dette ser jeg i ettertid kan være medvirkende årsak til at noen var spørsmålsstyrt.

Siden temaet i intervjuene er utøvelse av egen ledelse og hvordan de opplever egen arbeidshverdag, var det flere som påpekte at de skulle ønske de hadde muligheten til å forberede seg. Samtidig opplevde jeg at alle informantene delte sine erfaringer og opplevelser og ikke holdt noe tilbake. Jeg opplever at jeg har fått en ærlig tilbakemelding på hvordan de opplever sin hverdag. Jeg har i utformingen av spørsmålene prøvd å stille så åpne spørsmål som mulig med hovedvekt på at informanten skal beskrive hvordan de utfører arbeidet sitt og hvilke refleksjoner de har gjort knyttet til eget arbeid. Jeg har også valgt å spørre etter både fordeler og ulemper når jeg har spurt om erfaring, eksempelvis knyttet til avdelingens størrelse. Dette for at informantene skal få muligheten til å reflektere over flere sider av samme sak og ikke fremsette et ensidig fokus.

3.2.3 Transkribering

Jeg har valgt å gjøre lydopptak av intervjuene. Dette for å sikre at jeg får med det informantene sier og ikke er avhengig av hukommelsen. Jeg gjennomførte alle intervjuene i løpet av en kort periode for å sikre kontinuitet, og tok noen få notater som omhandler hovedtrekk og tema som jeg måtte huske til neste intervju. Thagaard (2013) viser til at lydopptak gir muligheten for å være mer avslappet, da en vet at alt som blir sagt er tatt opp og

at eventuelle notater kan være hovedpunkt som kan bidra i analysen. Gjennom lydopptak kunne jeg konsentrere meg fullt og helt om informanten og det ga meg muligheten til å spille videre på informasjon jeg fikk underveis i intervjuet og å gå utenfor faste spørsmål.

Å transkribere intervjuene i sin helhet, innebærer å skrive ned spørsmålene som blir stilt, hva informanten svarer og alt som er sagt underveis av begge parter. Dette vil lette arbeidet med analysen og gir en bedre oversikt over innholdet i intervjuene (Jacobsen, 2015). Jeg har valgt å transkribere intervjuene og gjengitt ordrett hva som ble sagt. Dette for å sikre at opplysningene er gjengitt i tekst med riktig betydning. Jeg har også valgt å ta med venteord og tenkepauser for å få helheten i intervjuet når jeg skal analysere materialet. Selv om det er tidkrevende, gir dette muligheten til å hoppe frem og tilbake i materialet og se sammenhenger uten å måtte lytte til eller hoppe i lydfilen for å finne sammenhenger. I intervjuene har ulike tema kommet til litt ulike tidspunkt, dette da informanten selv har tatt opp tema som jeg hadde lengre ut i intervjuguiden. Jeg valgte å være fleksibel og snakke om tema når det var naturlig for informanten, og ikke avbryte for å komme tilbake til dette senere. Dette gjør transkriberingen viktig for å kunne analysere funnene, da det ikke er gitt at en kan hoppe i lydfilen for å lett finne til et gitt tema i intervjuet.

3.3 Etiske vurderinger

I all forskning må det gjøres etiske vurderinger, Thagaard (2013) og Jacobsen (2015) presenterer grunnleggende krav til forholdet mellom forsker og informant for å kunne ivareta deltakernes personvern og mulige konsekvenser av deltakelse i studien. Kravene er informert samtykke, retten til konfidensialitet/privatliv og konsekvenser av deltakelse/korrekt gjengitt. I min undersøkelse har alle som er forespurt om å delta mottatt informasjonsskriv om studien. Her redegjøres det for formålet, årsak til forespørsel om å delta, hva deltakelsen innebærer, at dette er frivillig og muligheten til å trekke seg til enhver tid. Jeg har også i innledningen til intervjuet gått gjennom informasjonen fra informasjonsskrivet. De nasjonale forskningsetiske komiteene (2014) definerer frivillig informert samtykke som et samtykke gitt av deltaker etter at de har mottatt informasjon, det skal være frivillig og dokumenterbart. Informanter har underskrevet samtykkeerklæring. Informasjonsskrivet er utarbeidet etter mal tilgjengelig hos Norsk senter for forskningsdata (Norsk Senter for Forskningsdata, u.å.).

Det har ikke vært nødvending med godkjenning fra REK, da studien omhandler avdelingsleder og deres hverdag og ikke pasientrelaterte opplysninger. Prosjektet er godkjent av NSD (vedlegg 3) som sikrer deltakerne konfidensialitet knyttet til behandling av deres

personopplysninger. Jeg har benyttet meg av Universitetet i Oslo sitt nettskjema for sikker lagring av lydopptak og lagret all dokumentasjon på universitetets server, ved prosjektslutt slettes alle lydopptak og dokumenter. Prinsippet om privatliv omhandler retten til anonymitet og at det ikke opplyses om flere sensitive opplysninger enn nødvendig, sensitive opplysninger kan knyttes til informasjon om sykdom og helse, familiesituasjoner og informasjon om tredjepart. Faren for at deltakerne er gjenkjennbare blir større jo mer detaljert beskrivelsene er og jo færre deltakere studien har (Jacobsen, 2015). Med bakgrunn i dette har jeg valgt å ikke opplyse om annet enn at min studie er gjennomført i kommunal helse og omsorgstjeneste, siden utvalget er relativt lite kan opplysninger om hvor studien er gjennomført bidra til å identifisere deltakere. Jeg har også valgt å anonymisere alle intervju ved å ikke opplyse om kjønn og alder i resultatene.

Gjennom prinsippet om konsekvens av å delta og riktig presentasjon av data ivaretas deltakernes respekt, integritet, medbestemmelse og frihet. En må alltid tenke gjennom hvilken konsekvenser deltakelse i forskning kan få og søke å unngå at denne er negativ (Jacobsen, 2015; Thagaard, 2013). Det er viktig for meg at deltakerne i min studie ikke skal oppleve at den informasjonen de har gitt blir tatt ut av sammenheng og presentert som noe de ikke kjenner seg igjen i. Derfor har det vært avgjørende i arbeidet med transkriberingen å være sikker på at setningene kommer frem slik informanten har ment det. At tegnsetting er riktig, slik at ikke utsagn får en annen mening. Min undersøkelse omhandler hvordan hver enkelt opplever sin hverdag, og hva som bidrar som ressurser og krav. Gjennom anonymitet vil deltakelse ha liten konsekvens for den enkelte. Siden det ikke vil være mulig å finne ut hvem som har sagt hva, vil ikke eventuelle synspunkt om egen arbeidsplass kunne påvirke den enkeltes hverdag. Som et ledd i anonymiseringen har jeg også valgt å ikke beskrive kommunen undersøkelsen er gjennomført i.

3.4 Forskning i egen praksis

Når en gjennomfører en kvalitativ forskning er en nærmere de personene en undersøker, gjennom fysiske intervju er det et samspill mellom forsker og informant. Thagaard (2013) redegjør for hvordan relasjonen mellom disse kan ha betydning for hva informanten forteller, hvordan informanten opplever og oppfatter forskeren kan ha betydning for svarene. I min studie har jeg kun informanter fra eget fagfelt, dette innebærer at de har en forventning om at jeg forstår deres hverdag og deres verden. Det var derfor viktig for meg å hele tiden passe på at intervjuet ikke ble en samtale om interne forhold. Men en beskrivelse av informantenes

arbeidshverdag og hvordan de opplever sitt handlingsrom. Jeg har fått inntrykk av at siden vi «snakker samme språk» er det lettere for informantene å fortelle om hverdagen. Jeg opplever at alle informantene har snakket åpent og ærlig. Det er kun i et intervju ved et enkeltspørsmål at jeg opplevde at informanten var på tur å fortelle noe, men valgte å trekke seg ved å si: Nei dette blir på siden, det har ikke noe med saken å gjøre. Dette tilfellet var knyttet til spørsmål om i hvor stor grad informanten mottar støtte fra blant annet egen leder. Jeg opplevde at informanten ikke ville utlevere egen leder og valgte derfor en mer ullen fremstilling av situasjonen.

Kjennskap til fagfeltet ledelse innen helse og omsorgssektoren gir meg flere fordeler, som lettere tilgang på informasjon ved at jeg kjenner personer og kan benytte eget nettverk. Kjennskap til uformelle strukturer og språk som benyttes og dermed vet jeg hvor jeg kan gå for å skaffe informasjon. Men denne nærheten har også noen klare ulemper, som vanskeligheter med å opprettholde nødvendig avstand. Med erfaring fra området følger det med sterke meninger og det er lett å bli part i saken (Jacobsen, 2015). Det har derfor vært viktig for meg å være åpen under intervjuene, alltid stille oppfølgingsspørsmål og ikke være enig eller uenig i det informanten har fortalt meg. Kun svare bekreftende med nikk og «ja» «mhm» slik at de får feedback på det de sier. Men det var avgjørende å ikke lede informanten inn i meninger som reflekterer mine egen. Av denne årsaken har det også vært viktig å transkribere ordrett slik at det er informantenes ord som kommer frem og ikke mine tolkninger av deres fortellinger.

3.5 Metodiske refleksjoner

Validitet er om resultatet fremstår som troverdig og riktig. Det er flere forhold som påvirker grad av validitet, dette handler om en har fått tak i riktig kilder, om informasjonen de gir er et riktig bilde på virkeligheten og gir forskeren en sann presentasjon av data. (Jacobsen, 2015). Jeg har valgt ut informanter fra en kommune, dette som nevnt tidligere fordi de da er innordnet under samme delegert myndighet og ansvarsområder. Dette strategiske utvalget mener jeg bidrar til å gi studien intern gyldighet. Av de ti som jeg spurte om deltagelse, var det seks som takket ja. Dette gjør utvalget lite, hadde jeg fått med flere informanter kunne dette gitt flere perspektiv. Fordelen er at alle informantene er førstehånds informanter og jeg opplever at de forteller ærlig om egen arbeidshverdag, alle svarer på alle spørsmål og reflekterer over egen praksis. Noe som også bidrar til å styrke studiens reliabilitet, som forteller noe om det er trekk ved selve undersøkelsen som påvirker resultatet. Herunder

hvordan konteksten av undersøkelsen påvirker informantene, effekten av å være i en undersøkelse og gjennomføring av dataanalyse (Jacobsen, 2015). Jeg opplever at alle har reflektert over konsekvensen av lederspennet, at dette kommer av at de har store avdelinger og økt fokus grunnet nylig omorganisering og sammenslåing av avdelinger, som har gitt enda større lederspenn på flere. Intervjuene er også gjennomført på kontoret til avdelingslederne, dette for at situasjonene skal oppleves naturlig. Det er også viktig å merke seg at dette er avdelingsledernes egen historie og at de forteller det de ønsker å fortelle. Jeg har gjennom valg av analysemodell prøvd å sikre at jeg gjengir historien til informantene korrekt, at kategorier som er kommet frem har sitt utspring fra empirien. Samtidig er dette en kvalitativ studie opp mot teoretiske begreper og kategoriene som står igjen til slutt er knyttet mot modellen presentert i figur 1. Prosessen har vært manuell og jeg har gjennomført flere kodegrupperinger for å sikre at riktig kodegruppe. Samtidig så anerkjenner jeg at studien har et lite utvalg og gir et øyeblikksbilde akkurat for de som inngår i dette utvalget.

3.6 Dataanalyse

Tjora (2018) beskriver Stegvis-deduktiv-induksjon (SDI) analysemodell som en modell for å utvikle gode konsepter og teorier med utgangspunkt i empirisk materiale. Metoden er både systematisk og kreativ, og skal på bakgrunn av empirien gi muligheten for generering av kunnskap. En av hovedårsakene til at jeg har valgt å følge denne modellen for analyse av data er Tjoras fokus på at koding og kodegrupper. Gjennom SDI kan kodingen bidra til å redusere påvirkningen en hver forsker har med seg fra egen forforståelse som både former prosjektet med hensyn til tema, spørsmål og hvilken resultat en fokuserer på i analysen, forventninger og teorier en har med seg inn i arbeidet (Tjora, 2018). Siden jeg gjennomfører undersøkelsen i eget fagfelt ønsker jeg en analyseprosess som bidrar til at mine egne oppfatninger i minst mulig grad skal påvirke funn og analyse. Det har derfor vært viktig for meg å finne koder ut fra det som faktisk blir sagt i intervjuene, og ikke kun kode etter kategorier som jeg har funnet frem på forhånd. Samtidig er det noen koder er med fra teori, problemstilling og spørreskjema, dette i tråd med det Jacobsen (2015) beskriver som åpen koding, data som omhandler samme tema settes sammen. De kodene jeg har tatt med meg fra problemstilling og teori er blant annet oppfølging av sykefravær. Disse har jeg i første gjennomgang kun tatt frem som tema uten å definere innholdet nevneverdig. Noe som bidrar til at jeg ikke låser meg i et tankemønster om hva som hører sammen.

I praksis har jeg benyttet meg av en manuell prosess, det er viktig å merke seg at kodene i første omgang er delt i to kategorier. Det er koder som tilhører kategorier som kommer naturlig fra problemstillingen og spørreskjema, i disse kodegruppene har jeg lagt inn alle utsagn som omhandler temaet i kodegruppen. Den andre kategorien koder er de empirinære kodene som er preget av detaljer fra intervjuene og at disse ikke kunne vært laget på forhånd. Her har jeg sammenfattet hva utsagn/avsnitt handler om for å videre kunne bruke de i analysen. Først har jeg leste gjennom alle intervju og lagde empirinær koder der dette har vært mulig. For å få oversikt over alle koder og hvilken koder som tilhørte hvilken kodegruppe har jeg skrevet ut alle koder og kodegruppene og hengt de på veggen. Dette for lett å kunne flytte koder mellom kodegrupper og få et visuelt overblikk. Dette har bidratt til at jeg har hatt kontroll på alle kodene og etter hvert kodegruppene.

Tjora (2018) beskriver at neste steg i analysen er kodegruppering, her tematiseres alle koder fra intervjuene for å finne form og struktur for analyse og danner grunnlaget for hovedtema i analysen. Målet er at koder med lik tematikk settes sammen, og en kan på dette tidspunktet ta inn etablerte teoretiske begreper som kodene innordnes etter. Jeg har i denne fasen sett funnene opp mot etablert teori knyttet til krav og ressurser, lederspenning og mestringsstrategier. Her har jeg også integrert kodegruppene som jeg har tatt med inn fra intervjuguiden og teorien, for eksempel sykefravær. Etter denne prosessen satt jeg igjen med 17 kodegrupper, tabellene under viser prosessen fra empiri via empirinær kode og kodegruppe basert på koder som ikke kan lages på forhånd, uten bruk av empirien.

Tabell 1: Første empirinær kodegenerering og kodegruppering

Fra empiri	Empirinær kode	Kodegruppe
Jeg føler mange ganger at vi driver med brannslukking, altså det er et mye større stressnivå rundt og jeg kjenner at jeg er mer stresset nå, selv jeg prøver å ikke vise det, men innvendig kjenner jeg at det ligger der.	<ul style="list-style-type: none"> - Økt arbeidsmengde fører til brannslukking - Brannslukking gir økt stress 	Brannslukking
Det blir for store avstander, også får du aldri satt deg ned og satt deg inn ordentlig i hver enkelt bolig. Så du blir på en måte drivende med sånn brannslukking. Alt i fra	<ul style="list-style-type: none"> - Får ikke satt seg inn i avdelingens behov fører til brannslukking 	

<p>personalkonflikter til spørsmål i forhold til brukere, i forhold til pårørende, og være ei støtte for de ansatte når de står i de her casene som er litt problematiske</p> <p>Nei det blir jo ikke kvalitet over noe, det blir ikke kvalitet over verken det du gjør for alt er liksom bare litt brannslukking her og brannslukking der. Så det er ikke kvalitet over, det blir gjort, men det blir ikke godt gjort. Noe er du jo nødt, sånn som profil så er du nødt til å gjøre. Men du skal ha oversikt i forhold til brukerbetalningene at det må være riktig, så det er jo et kjempestort ansvar i forhold til å få inn penger også</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Brannslukker alle oppgaver, personal, pasienter og pårørende - Mange oppgaver gir dårligere kvalitet - Kun det nødvendige blir gjort 	
<p>Det å ha synlige ledere kanskje oppover også, over virksomhetsleder. At de også vet hvem vi er. Jeg syns jo det virker veldig fjernt i kommunen, det er ikke så mange som vet hvem vi er. Du må liksom drive opplæring av de over deg om hvem du er, og det er litt tungt. Når ikke lederne dine vet hvem vi er.</p> <p>Men jeg skulle gjerne ønsket meg forståelse og støtte ifra nærmeste leder, men også fra administrasjon og øverste leder for alt det vi står i. For det sånn som en opplever liten forståelse for når en hele tiden får nye oppgaver, for vi har fått mange nye så det føles sånn.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ønsker synlighet fra strategisk ledelse - Må drive opplæring av egen ledelse. - Tungt å ikke bli forstått av strategisk ledelse - Lav forståelse for hvor tidskrevende jobben er - Nye oppgaver oppfattes som liten forståelse 	<p>Sett av strategisk ledelse</p>

Etter gjennomgangen av alle kodegruppene så jeg at det var veldig mange og at det er behov for å strukturere funnene. Jeg valgte å gjøre flere runder med kodegrupperinger der jeg har fokuset på kodegrupper ut fra stegene i figur 1. Tabell 2 er eksempel på ny kodegruppering.

Tabell 2: Kodegruppering

Kodegrupper	Nye kodegrupper
Sett av strategisk ledelse Støtte fra ulike aktører Ledere på eget nivå	Støtte
Være i elements Nytt fakturasystem Ivareta brukerbetalinger	Pålagt nye oppgaver
Sykefravær Manglende tid Drifta	Rollebelastning

Tabell 3 er endelig kodegruppe og grunnlaget for presentasjon og analyse i kapittel 4. Det er viktig å merke seg at ressurser som kommer frem også kan bidra til økt belastning, da ved fravær, som fravær av støtte vil her være en belastning. Eksempel på dette er støtte fra egen leder, der dette anses som en ressurs, manglende støtte fra leder er ikke et krav i hverdagen, men fraværet av støtte gjør at kravene fra daglig drift blir større.

Tabell 3: Kodegruppe - Hovedfunn

Kodegrupper – underkategorier	Kodegruppe – Overordnet kategori
Rollebelastning Ansatt utfordringer Tjenesteproduksjon Lederbehov i avdeling	Krav
Støtte Personlig egenskaper Plassering i avdeling Grensesetting og tilgjengelighet	Ressurser
Tilstedeværelse for kontroll og oversikt Brannslukking Delegere oppgaver	Mestringsstrategi

4 Resultat og analyse

For at det skal være lettere å se sammenhengene velger jeg å presentere resultat sammen med analysen. Analysen baserer seg på mine tolkninger i møtet med informantene og teorien jeg har jobbet med for å belyse problemstillingen. Med utgangspunkt i modellen i figur 1 har jeg først en oversikt over avdelingsledernes betraktning av avdelingens størrelse, før en går over til hvilke krav og ressurser informantene opplever, videre ser jeg på hvordan de opplever egen situasjon og hvilke mestringsstrategier som benyttes og mulige sammenhenger.

4.1 Eget lederspenn

Det er flere forhold som gjør at avdelingslederne anser eget lederspenn som stort, dette er i hovedsak knyttet til fire forhold. Årsverk og antall ansatte, lederens plassering i forhold til egen avdeling, andre oppgaver fra administrasjon og antall pasienter en har ansvaret for. Effekten av et stort lederspenn ser ut til å bli større og større proporsjonalt med at antall ansatte, pasienter og boliger, bo-grupper eller soner øker. Samtidig beskrives utfordringer med flere enheter som ikke nødvendigvis er store isolert sett, men underlagt en avdelingsleder bidrar til økt antall ansatte og flere pasienter. I tillegg blir fysisk avstand mellom enheter en utfordring. Her beskrevet av avdelingsleder 3 og 5.

«30,31 årsverk pluss ansvar for hovedtillitsvalgt som er ute i permisjon, så det blir egentlig 31.31 eee.. og det er 55 stillinger, med vikarer tror jeg det er sånn 70, i sommertiden er det flere så hadde du spurt meg nå så tror jeg jeg har mer 80».

«En stor tjeneste er for meg, mange ansatte, store geografiske områder. Vi har jo ... sånn geografisk et stort område i lengde, også er det mange brukere, rundt 170 aktive brukere, mener jeg det var sist jeg sjekket».

Noe som viser at det ikke kun er antall årsverk som spiller inn på hva som er et stort lederspenn, men også oppgaver, geografisk spredning og kompleksitet er av betydning for avdelingsledernes oppfattelse av størrelse på eget lederspenn, dette i trå med funnet til Wong m.fl. (2015) om at kontrollspennet omfatter mer enn kun antall ansatte, men også summen av utfordringer i avdelingen.

4.2 Krav

Avdelingslederne forteller om mange krav og at dette er knyttet til flere forhold i arbeidshverdagen. Krav knyttet fra driften er kravene som kommer av avdelingens behov for faglig forsvarlig kompetanse til enhver tid. Økt fravær i avdelingen medfører økt arbeid med å finne vikarer og omdisponere planlagte aktiviteter der det er mulig. Dette omhandler også avdelingens behov for veiledning, faglig støtte og drøfting. Videre beskrives krav tilknyttet til oppfølging av pasienter og deres pårørende, og det som kanskje krever mest fra avdelingslederne, oppfølging av personalet. Det er også et sett oppgaver fra ledelsen over og administrasjonen som krever tid av avdelingslederne, som rapportering av økonomi, fakturabehandling og rapportering av tjenestebehov. Det beskrives også oppgaver eller ønsker som avdelingsleder kunne tenke seg å drive mer med, men som blir nedprioritert slik situasjonen beskrives. Dette er blant annet fagutvikling og kompetanseutvikling.

4.2.1 Rollebelastning

Funnene fra intervjuene viser at avdelingslederne opplever stor belastning i sin rolle, da det er mange oppgaver som konkurrerer om samme oppmerksomhet. Tiden strekker ikke til og oppgavene må prioriteres. Den totale mengden oppgaver knyttet til fag, personal og økonomi hopper seg opp, noe som fører til økt følelse av stress. Avdelingens størrelse bidrar til at det er flere å følge opp og økte krav i stillingen. Flere av avdelingslederne trekker frem innleie av vakter som en oppgave som er særdeles tidkrevende, og at dette bidrar til å ta tid fra andre oppgaver knyttet til drift av avdelingen. Avdelingsleder 6, 4 og 2 beskriver stresset de opplever grunnet forventinger i rollen:

«jeg har jo ei sånn der lue på hodet stort sett hele tiden, ei sånn stram lue her oppå (holder hendene rundt toppen av hodet) jeg kjenner jo at det er jo et stress»

«Tiden strekker ikke til, til alle arbeidsoppgavene. Det blir jo mye brannslukking. Og når vi da får nye oppgaver kjenner jeg at det blir litt frustrerende»

«det er stress. Det er.. en får høyt blodtrykk av mindre, er det ikke det de sier»

Følelsen av å ikke strekke til underbygges av flere av de andre avdelingslederne, at det er en utfordring å rekke over alle oppgaver. Avdelingens størrelse er en av årsakene til dette. Avdelingslederne 2 og 3 beskriver situasjonen slik:

«Det er mange oppgaver og lite tid egentlig. Det er det som er, det er mange, med stor avdeling, med mange ansatte er det mange behov som skal dekkes. Vi har også en stor pasientgruppe så det er både pårørende, pasienter og ansatte sine behov som skal dekkes. Pluss det som kommer fra administrasjonen Men å følge opp faget er det kjempeviktig at jeg gjør. (Pust) Jeg tror nok egentlig ikke at det er oppgavene, det er ikke bare å ta fra oss noen oppgaver for de oppgavene må jeg ha, men med ei mindre personalgruppe hadde det nok vært lettere å følge opp»

«Er det høyt sykefravær går det masse tid til vanlig drift og leie inn vakter og når en kommer til denne tiden av året og sommer-turnusen. Så krever det enormt masse, både det å skaffe vikarer og lage sommer-turnus og sørge for at det er en faglig forsvarlig bemanning på, det krever all tid»

«per dags dato så er det jo sånn at hvis du har mye fravær, eller ikke får tak i folk, så hopper jo gjerne vi inn i miljøet og hjelper til»

«jeg har alt for mange til å klare å følge opp slik jeg ønsker at jeg kunne fulgt opp»

Gjennom intervjuene kommer det frem at hverdagen som avdelingsleder er preget av omprioritering, og at det er vanskelig å planlegge dagene. Bakgrunnen for dette er at en jobber med mennesker, både pasienter og ansatte, dette gjør at det oppstår situasjoner som krever endring og at planlagte oppgaver må utgå. Avdelingsleder 6 beskriver hvordan dagen på kontoret oppleves:

*«det er jo å sitte her (på kontoret), jeg har en sånn der ... Nilen går igjennom... *ler mye*, det er evig strøm av folk her som skal ha, jeg prøver jo å få gjort noe innimellom og jeg får gjort noe innimellom ... ehh ... det er lønna som på en måte er hovedsaken, svare på mailer, veilede og tilrettelegge for personal og det er masse hele tiden»*

Dette samsvarer godt med situasjonen beskrevet av Berntson m.fl. (2012); Labrague m.fl. (2017); Udod m.fl. (2017); Wallin m.fl. (2014), de beskriver hvordan avdelingsledernes arbeidshverdag er preget av stor arbeidsbelastning og mange oppgaver som skal løses. Det er en kamp om oppmerksomheten mellom personal, fag, administrative oppgaver og utvikling. Der påpekes det også at virksomheter som leverer tjenester til mennesker, er uforutsigbare og endres på kort varsel, noe som bidrar til økte krav. Det er også store forventinger til hva som er leders oppgaver, noe som bidrar til at avdelingslederne må prioritere. Det legges vekt på at

i tillegg til økt arbeidsbelastning er begrensinger i økonomiske og menneskelige ressurser en årsak til økt rollebelastning. I intervjuene kommer det frem at de menneskelige ressursene er en mangelvare og at avdelingslederne bruker mye tid på å leie inn vakter. Dette medfører at det er mindre tid til å fokusere på de andre oppgavene som tilhører ansvarsområdet, som fagutvikling. Det er underforstått at budsjettkontroll er en del av ansvaret, men det viktigste for avdelingslederne er å ivareta sine ansatte og levere en faglig forsvarlig og god tjeneste til pasienten.

4.2.2 Ansatt utfordringer

Det er flere forhold ved oppfølging av personal som gjør at ansattoppfølging er et krav hos avdelingsledere. De er ansvarlige for de ansattes arbeidsmiljø, har oppfølgingen av den enkelte ansatte med medarbeidersamtale, sykefraværsoppfølging, tilretteleggelse av arbeidstid og faglig veiledning. Avdelingsleder 1 og 2 forteller om medarbeidersamtalen.

«Være den mellommannen som kan gi de litt konstruktive tilbakemeldinger på de forskjellige områdene de sliter med. Medarbeidersamtaler, fanger opp små og store ting. For ofte er det ikke de store tingene, men de blir så store når du ikke er til stede. Jeg seg jo at ved å være til stede kan du stoppe ganske mye, som blir store om du ikke er der»

«en medarbeidersamtale tar så mye mer, i alle fall fra meg så bruker jeg mye mer energi enn en om jeg går inn og tar en litt mer uformell samtale med hver enkelt ansatt. Så jeg ser at det, det blir ikke prioritert når en har for dårlig tid.»

I tillegg til oppfølging av enkeltansatte anses uoverensstemmelser i personalgruppen og personalsaker som en særskilt krevende oppgave, disse krever både tid, energi og samarbeid. Det kommer også frem at avdelingslederens tilstedeværelse er viktig for at konflikter ikke skal oppstå eller at de kan avsluttes på et tidlig stadium. Avdelingsleder 1 og 4 beskriver godt hvordan det oppleves at personalsaker går utover de andre ansatte og hvordan tilstedeværelse bidrar til å holde ro i gruppa.

«Har jo personalsaker som krever masse, og det blir jo, går jo på bekostning av alle de som faktisk er på jobb ... det går utover de, det samme er det med sykefravær også. Når du har sykefravær og personalsaker er enormt krevende og det krever masse ressurser ifra deg som leder. Og det vil si at de som faktisk er på jobb og aldri er borte får ingenting. De må bare klare seg selv og være gled for at de er på jobb, dessverre»

«For erfaringsmessig så ser jeg det at med en gang når en trekker seg ut så blir det mer uro i gruppen. Jo større personalgruppen er, jo mer jobbing er det for å si det sånn. Har du 4 ansatte så er det liksom 4».

«Hvis jeg vet at det er en del uoverensstemmelser i personalgruppen, blant personalet. Det bruker å komme ganske fort til meg, så er det første pri, for jeg tenker det at uten et godt arbeidsmiljø så har vi ikke en god arbeidshverdag noen av oss».

Berntson m.fl. (2012); Udod og Care (2012); Wallin m.fl. (2014) redegjør for hvordan ledere med stort lederspenn ikke har mulighet til å treffe alle ansatte og være like involvert i deres arbeidshverdag, dette kan være en faktor som bidrar til konflikt. I tillegg er det slik at når det oppstår konflikt i arbeidsgruppen er det en ressurskrevende oppgave for lederen å følge opp. Mange avdelingsledere har håndtering av slike saker høyt på prioriteringslisten, til tross for at de anser konflikt som særlig energikrevende i en hverdag, der konflikt tar tiden vekk fra de som er på jobb og «gjør jobben sin», anerkjenner avdelingslederne at uoverensstemmelser i personalgruppa eskalerer fort og fører til større konflikter og dårlig arbeidsmiljø.

Sykefravær er en av personaloppgavene som har høyest prioritet blant avdelingslederne. Samtlige forteller om god og tidlig dialog med sine ansatte og at de vet om det er mulig å tilrettelegge eller ikke for sykemeldte, dette til tross for at fraværet tidvis er veldig høyt, avdelingsleder 6 gjengir sykefravær i avdelingen: *«vi har jo hatt et sinnsykt, vi har vært oppe i 20% fravær. Og stort sett bare langtidsfravær. Så det har vært helt enormt»* Dette forteller noe om hvor tidkrevende oppgaver knyttet til oppfølging av sykefravær er. Avdelingsleder 5 og 3 forteller om viktigheten av tett dialog, men anerkjenner at skriving av oppfølgingsplaner er nedprioritert:

«der prøver jeg å følge tett opp, med en gang det kommer en sykemelding. Jeg har sagt at sykemelding skal de ringe til meg, de skal ikke ringe til vakttelefon og si jeg er sykemeldt jeg kommer ikke på jobb. em.. jeg ønsker at den samtalen skal gå via meg. Jeg prøver å bli bedre på oppfølgingsplaner, men jeg skriver de på det viset de er holdt jeg på å si, men jeg kunne ønske at jeg var litt flinkere, at jeg hadde litt mer hold der»

«Men skulle ønske at jeg hadde mer tid til å følge det tettere opp, ligger alltid tiletters med sykefraværsoppfølging, sånn å lage planer til nav. Jeg har tett og god dialog med de ansatte, men så skal det nå inn i det her nav systemet og lage ny og lag oppfølgingsplan og den skal godkjennes og. Det er slikt som tar tid hvis det skal gjøres skikkelig»

I trå med funnene til Holte m.fl. (2019) der avdelingens størrelse ikke ser ut til å påvirke oppfølgingen av sykefravær grunnet IA avtalens etablerte system, viser funnene at avdelingslederne har en praksis med tidlig dialog ved sykefravær og at det er viktig å få tidlig kartlagt om det er mulig å komme tilbake i arbeid og at dette er oppgaver som prioriteres. Men samtidig er det slik at å skrive oppfølgingsplanene henger litt etter. I tillegg til lite tid oppgir flere at de kunne ønske de var bedre på å skrive gode oppfølgingsplaner, det er derfor nærliggende å tro at dette henger sammen med opplæring i hva som er en god plan og hvilke punkter som er viktig.

4.2.3 Tjenesteproduksjon

Tjenesteproduksjon er alle oppgaver og alt ansvar som omhandler pasienten, pårørende og andre samarbeidspartnere knyttet til tjenesten avdelingen leverer. Avdelingslederne forteller at det er deres ansvar å sørge for at pasientene får den sykepleien de trenger og at fravær fører til at de selv bidrar i den daglige sykepleien av pasientene. Avdelingsleder 3 oppsummerer fint hva som generelt oppfattes som den viktigste oppgaven knyttet til tjenesteproduksjon:

«Det aller viktigste er å gi en forsvarlig og sikker tjeneste sånn sett og ivareta både pasienter og pårørende, så opplever jeg at pasientene er blitt sykere, krever mye mer oppfølging, krever mer sykepleierkompetanse og dermed og mer veiledning i forhold til personalet, de pårørende har et større behov når pasientene er sykere, de trenger mer de også»

I tillegg forteller avdelingslederne at de er til stede på pårørendemøter, de deltar på de vanskelige samtale ved klage eller ved endringer i pasientenes helsetilstand som krever informasjon til pårørende. De prøver også å være tilgjengelig for pårørendes bekymringer og spørsmål rundt tjenestetilbudet og pasientens situasjon. De deltar også i varierende grad på andre møter tilknyttet pasienten. Avdelingsleder 4 og 5 beskriver pårørendebehov og møtedeltakelse slik:

«Det kan være kanskje mest når de har bekymringer rundt sin mor eller sin far, eller hvem de er pårørende for. Det kan være tjenestetilbud, hvor de skal henvende seg for å få hjelp til forskjellige ting. Det kan være noen å lette hjerte sitt til, bruker en god del tid på det. Ja, det er egentlig.. det kan være både nære og praktiske spørsmål knyttet til tjenestemottaker»

«akkurat i dag har jeg vært på en innsamtale, så er jeg med på alle samtale når det kommer nye pasienter, ellers med vanskelig, med leger, vanskelige saker så er jeg inne i

bildet. Også ringte det en sykepleier til meg og spurte om jeg kunne være med å blande pumpe, for hun er alene sykepleier»

Men det er også avdelingsledere som ikke har like mye kontakt med tjenesteproduksjonen, at de grunnet lederspennet har måttet gi ansvaret for tjenesteproduksjonen til avdelingen. Dette fungerer i varierende grad, slik som avdelingsleder 1, 2 og 6 forteller om:

«Alt av type møtevirksomhet som går på brukere har en fjernet seg mer og mer fra, men, men, det er også noe jeg kunne tenkt meg videre delegert nedover. Pårørendesamarbeid, vanskelig å svare pårørende når jeg ikke har helt peiling på dem»

«Jeg har ikke hatt behov for å sette meg så mye inn i beboerne for det har de kontroll på»

«Jeg skal jo egentlig ikke ha ansvaret for faget, men jeg ser at det blir sånn»

Wallin m.fl. (2014) og Labrague m.fl. (2017) påpeker at avdelingsledere også har mange oppgaver knyttet til direkte pasientoppgaver, at det ved økende lederspenn er vanskelig å balansere oppgavene som tilhører avdelingsleder og at det derfor er av betydning å ha et avklart forhold til hva som tilhører avdelingsleder. I hvor stor grad avdelingslederne bidrar i direkte tjenesteproduksjon ser ut til å sammenfalle med flere forhold. Til tross for at flere avdelingsledere har grunnet avdelingens størrelse sett seg nødt til å delegere bort fagansvaret til avdelingene, er det flere som deltar på møter med pasientene og pårørende. Også når det blir vanskelige situasjoner som klager på tjenesteleveransen eller at fraværet av fagfolk blir for stort deltar avdelingsleder mer i avdeling. Dette for å sikre gode tjenester til pasientene. Jeg vil trekke frem buffereffekten av Wallin m.fl. (2014) der avdelingsledere fungerer som filter for de ansatte, i hovedsak fra ledelsen og at dette kan være positivt for arbeidsmiljøet. Jeg opplever at avdelingslederne tar i bruk buffereffekten i forbindelse med «vanskelige saker» slik at informasjon kommer tilbake til avdelingen i riktig form og riktig tid. Dette for at alle skal få samme informasjon til samme tid og at det ikke skal skapes unødig uro i personalgruppen. Udod m.fl. (2017) trekker også frem hvordan avdelingsledere fungerer som container for sine ansatte ved å ta imot deres frustrasjoner, dette mener jeg ut fra funnene også er gjeldene for pårørende. Avdelingslederne tar imot pårørendes frustrasjoner og bekymringer og dette bidrar til at avdelingslederen skåner sine ansatte, men samtidig så er dette en oppgave som bidrar til økt belastning.

4.2.4 Avdelingens behov for ledelse

Samtlige avdelingslederne opplever at deres avdeling har behov for en synlig leder som følger opp tett. Det er flere forhold i avdelingen som trenger lederoppfølging, som arbeidsmiljø, fordeling av oppgaver, sørge for riktig og sikker bemanning og ha en oversikt over pasientenes behov. Grunnet avdelingens størrelse er det flere som opplyser at de ikke klarer å ha oversikt over alle forholdene i avdelingen og at pasientene og deres behov er et ansvar avdelingens sykepleiere og vernepleiere må ta. Avdelingsleder 3 og 6 beskriver hvorfor det er viktig at de er tilstedeværende, men også hvordan det oppleves når de ikke klarer å ha oversikt over avdelingen i sin helhet:

«Det er viktig å være en leder som er til stede, jeg ser det å kunne følge opp ting når vi skal starte med noe nytt, er det kjempeviktig at jeg som leder er på hele tiden og er drivkraften. Men også for å ordne opp hvis ting er litt vanskelig. Både i forhold til pårørende, men også i forhold til arbeidsbelastning, være den som hele tiden har fokus på fag og HMS, det må jeg være»

«det hadde vært som å helle sand gjennom ei sånn hånd (holder hånden opp med sprikende fingre).. det er jo de mest alvorlige hendelsene du da får med deg, alt det små får du ikke ... du har ikke sjans tenker jeg»

Avdelingslederne trekker også frem at når de er fraværende så tar enkeltansatte i avdelingen lederansvaret, dette fører til gnisninger i personalet og dårlig arbeidsmiljø i avdelingen. Dette er noe som bidrar til at avdelingslederen må bruke tid på konflikter og uenigheter, spesielt når ansatte prøver å ta over personaloppfølging uten fullmakt, avdelingsleder 2 og 4 beskrivelse:

«jeg ser at med å være fraværende får en mange av de her, jeg kaller de smålederne som prøver å ta mye ansvar også blir det veldig feil, det blir på en måte ikke det rette for de andre. De hopper gjerne inn i det her med personal. Det har de egentlig ikke noe med, det er vi som er ledere som skal ta den der personalbiten. Ofte begynner de å lage nye rutiner som, uten å diskutere det med andre»

«å jo mindre tid du har, du som leder jo mer uformelle ledere får man. Det er jo ikke bra så det må man jo slå ned på med en gang, at det er faktisk ikke du som er leder men noen kan jo være ... De kan jo ta min rolle som leder, at det er de som har bestemt, vi gjør sånn og vi gjør sånn. Uten at det har vært en plan på det at det er greit og uten at de har snakket med meg også»

Avdelingsledere beskriver viktigheten av å være til stede i avdelingen og at de ønsker å bruke tid på å bli kjent med sine ansatte. Holm-Petersen m.fl. (2017) redegjør for hvordan lederspennet bidrar til å skape en avstand mellom ansatte og leder, der ansatte føler at de ikke kan drøfte faglige spørsmål med lederen sin og at hun ikke er tilgjengelig for de små og store spørsmål i hverdagen. Det oppstår uklarhet knyttet til forventninger til ansatte og implementering av nye rutiner blir vanskelig. Funnene viser at det er denne avstanden avdelingslederne prøver å unngå, de ønsker å være tilgjengelig for ansatte og bidra til at avdelingen driftes så godt som mulig, at utfordringene kan løses fortløpende og at uroen og konfliktene beskrevet under ansatt utfordringer, ikke eskalere. Det er ved manglende tilstedeværelse at ansatte i avdelingen prøver å ivareta oppgaver som tilhører avdelingsleder og bidrar til økt konfliktnivå. I tillegg er blant annet flere enheter en av grunnen til at avdelingslederne ikke klarer å være så tilstedeværende som de ønsker i alle enheten. Samt at de må ivareta administrative oppgaver som sykefravær og økonomirapportering.

I tillegg til utfordringene med å følge opp avdelingen og ansatte, kommer det frem at avdelingslederne opplever at ansatte trenger en del støtte. Ansatte kommer med mange spørsmål og har behov for flere avklaringer og bekreftelser i løpet av dagen. Dette er også henvendelser som avdelingslederne tenker det er unødig å avklare, avdelingsleder 5 og 6 reflekterer rundt dette slik:

«De er blitt flinkere til å ta avgjørelser. I begynnelsen så spurte de jagggu meg om alt mulig, og jeg tenke sånn her Herre Gud er de ikke i stand til å ta en eneste avgjørelse ... Det kan være alt mulig, det var helt sånn absurde, helt merkelige ting som jeg tenkte Herre Gud hvorfor spør dere egentlig om dette. Men man må jo ta de på alvor, de kommer jo å spør for en grunn sant. Ja, det kan du kanskje prøve å finne ut av selv eller? det kan være pasientrelaterte ting eller bare sånne små praktiske ting, mange slike ting som de kunne funnet ut av selv, men det er mye lettere å spørre meg. Jeg har prøvd å stoppe en del slike ting, for jeg tenker at noen ting kan de diskutere med hverandre for det handler om samarbeid og ja, noen spør fordi de ikke orker å finne ut, det kan være både viktig og mange ganger mindre viktige ting, i alle fall når jeg ser på det med mine øyne»

«I flekkene har de et veldig stort behov, men det er på sånn der rare ting. De klarer seg egentlig veldig fint på mange områder, men så er det noen områder der de blir sånn komplisert, de tenker for komplisert. Men de spør jo egentlig om ... ja, rare ting sånn ting som jeg tenker men det der kan du selv finne ut av, men sånne andre ting som kanskje ligger

høyere opp i graderingen det klarer de fint å.. så de er liksom litt rar, men det har jeg opplevd overalt, der de ikke klarer å ta en avgjørende: Hadde ikke fiskekaker i frysen, hva skal vi lage til middag da? Ja finn noe annet, ta pølse»

Avdelingslederne reflekterer mye rundt alle spørsmålene som kommer om ting de anser at ansatte kunne avgjøre selv, men at det er behov for trygghet og støtte fra avdelingsleder. Ved å vise støtte, være oppmerksom på forskjeller mellom ansatte og gi den individuelle veiledning de trenger for å vokse og se nye måter å løse gamle problemstillinger på, oppnås større jobbtilfredshet blant ansatte. I tillegg vil en avdelingsleder som gir myndighet til ansatte oppnå et større engasjement og eierskap til arbeidsoppgavene (Doran m.fl., 2004; Sellgren m.fl., 2009). Det kommer også frem at dette kan komme av manglende struktur og manglende samarbeide om avdelingens oppgaver, en opplever at antall spørsmål har gått ned når avdelingslederen innfører klare rammer og forventninger til ansattes ansvarsområder. Dette viser at ansvar og myndighet gir trygghet i ansattgruppen og mindre behov for en leder som er tett på og svarer på alt slags spørsmål.

4.3 Ressurser

Avdelingslederne reflekterer over flere aspekter ved sin arbeidshverdag, sine samarbeidspartnere og egen arbeidsutførelse som jeg definerer som ressurser tilgjengelig for å mestre kravene i stilling. I intervjuene er det flere som forteller om at fraværet av disse ressursene bidrar til stor belastning og at tyngden fra kravene blir større. Ressursene som beskrives kan deles inn i hovedkategoriene støtte, ressurser knyttet til egen personlighet og privat liv, grensesetting og kontorets plassering i avdelingen. Funnene viser at ressursene er få, sammenlignet med hvordan avdelingslederne opplever kravene.

4.3.1 Støtte

Støtte er avgjørende for at avdelingslederne skal mestre sin arbeidshverdag og klare å stå i jobben, likeså bidrar mangel på støtte til økt stress og utbrenthet (Berntson m.fl., 2012). Funnene viser at informantene henter støtte fra egen leder, andre avdelingsledere og egne ansatte. Flere av avdelingslederne trekker også frem støttefunksjoner fra egen organisasjon, som konsulentene som skriver arbeidsavtaler, men det er støtten fra egen leder og andre avdelingsledere som anses som den viktigste.

Støtte fra ansatte

Samtlige informanter trekker frem støtte fra egne ansatte som en ressurs. De ansatte bidrar til at avdelingslederne har lyst til å gå på jobb og klarer å stå i hverdagen. De har også noen å diskutere faglig utfordringer med. De trekker spesielt frem de ansatte som har fagansvarligfunksjon i avdelingen. Dette er en person de samarbeider tett med og delegerer flere oppgaver til. De bidrar blant annet med innleie av vakter og internundervisning, som gjør til at avdelingsleder kan bruke tid på oppgaver som ikke kan delegeres bort. De er en støtte i hverdagens store og små utfordringer. Avdelingsleder 1 og 5 reflekterer om ansattstøtte og viktigheten av å ha en fagansvarlig.

«Så jeg synes at er det noe som skjer så har jeg støtte fra de ansatte og mange ganger er det den som har backet meg mest opp og gitt meg det som at jeg har lyst til å gå på jobb, fordi jeg vet at det er noen som trenger meg. Og det gir meg ganske masse»

«når det var snakk om å ta bort den fagkoordinatoren for den hjelpen som jeg får den betyr veldig mye. Jeg tror jeg hadde blitt og vurdert stillingen min hvis den har blitt tatt bort. Da tror jeg nok også at det hadde blitt mer overveldende og at jeg kanskje hadde kjent på.. er det verdt det?»

Wirtz m.fl. (2017) beskriver at jobb engasjement hos egne ansatte kan bidra til økt jobbtilfredshet hos leder, og at hun bruker mindre tid på å uroe seg for avdelingens tjenesteproduksjon. Dette kan være medvirkende årsak til at støtte fra ansatte har så stor betydning for avdelingslederne. Ved at ansatte er engasjert og backer opp egen leder kan avdelingsleder være trygg på at avdelingen ivaretar oppgavene, og hun kan bruke tid på egne oppgaver. Samtidig kan dette også være gjeldene for fagansvarlig som er personen som har mer ansvar og engasjement i driften. Dette kan også handle om å gi eget arbeid en mening, at en utgjør en forskjell (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Avdelingsleder 1 beskriver at det er viktig for flere av avdelingslederne å være der for personalet og utgjøre en forskjell i deres hverdag. Gjennom tilstedeværelse vil avdelingslederne ha en jobb der de kan være til nytte for noen.

Støtte fra egen leder og ledere på samme nivå

Støtte fra egen leder er avgjørende for at avdelingslederne klarer å stå i jobben, Som sitatene under fra avdelingsleder 1 og 5 viser. Avdelingslederne forteller at bare de vet de kan kontakte egen leder ved behov ofte er nok, og at lederen «har ryggen deres» i de avgjørelsene

som tas. Dette bidrar til en trygghet og en stødighet som gjør at mange av avdelingslederne klarer å stå i tunge personalsaker og pasientutfordringer alene. Avdelingsledere 4 og 6 forteller om manglende støtte, forståelse og hjelp fra egen leder og at dette påvirker de negativt og bidrar til økt belastning. I tillegg er store utskiftninger i ledere bidragsyter til usikkerhet blant avdelingslederne.

«Jeg tenker at det er kjempeviktig å selv ha en leder som du faktisk vet er der og står i ryggen på deg i de avgjørelsene du tar. Så hvis ikke det er på plass så vil det være et minus»

«Men det er jo og med at jeg har en leder over meg som er til stede så har jeg støtte og back up hvor jeg kommer i situasjoner hvor jeg kommer til kort. Det kan være både i forhold til tjenesteutøvelse, sykefravær, økonomirapporteringer»

*«det var jo som å stå i motvind med alt, jeg fikk ikke mer ressurser, jeg fikk ikke mer, ja du hørte no. Alt det vi gjorde var galt. Vi brukte penger som fulle sjømenn, leder sto jo å «slo» meg i bakhodet nesten hele tiden. Så fikk jeg *** som leder og der var det en helt annen forståelse, en forståelse for hva vi sto i»*

«nå har det vært veldig utskifting av ledere og det merkes jo at det er 3 forskjellige ledere på 2 år. Hver leder har sin måte å være på, først har du vent deg til en leder så har du den litt, så skal du venne deg til den andre så blir du vant til den, så kommer det ny leder og det er enormt slitsomt»

Avdelingsleder 1, 3 og 6 beskriver at støtte fra ledere på eget nivå i all hovedsak handler om to ting, de hjelper hverandre gjennom drøfting og oppgaveløsning. Det andre aspektet omhandler å ha noen som forstår deg, noen som «snakker samme språk» og kjenner dine utfordringer.

«de får jeg masse støtte i, uten de har det vært tyngre å jobbe. Så kan vi hente.. vi vet alle hva vi ... vi stå jo i det samme så den støtten er kjempeviktig, uten den tror jeg det hadde vært tyngre å stå i en sånn her jobb. Du er jo imellom, som avdelingsleder står du mellom alle. Det er et trykk både fra pårørende og medarbeider, ansatte og ledelsen over deg igjen»

«Er jeg god på en ting så kan vi være behjelpelig, så jeg kan godt si til en av mine kollega at jeg har at langt brev som skal skrives og jeg vet at du er drit dyktig så kan jeg ta noe annet for deg. Og slik har vi holdt på og det har vært ... for en er ikke god på alt og de tingene en ikke er god på de skyver en ofte til siden for å ta det som er lettest»

«vi bruker hverandre som tømmebøtter, eller jeg bruker de til tømmebøtter, sikker litt andre veien også»

Udod m.fl. (2017) trekker frem at en avdelingsleder som har en overordnet leder som bidrar med støtte og bekreftelse er en ressurs i arbeidshverdagen. Samtidig påpekes det at når denne lederen er fraværende og mangler forståelse for driften øker belastningen. Avdelingslederne må da bruke krefter på å prøve å få overordnet til å forstå hva som må gjøres. Viktigheten av en støttende leder kommer klart frem hos alle avdelingslederne, det er både at de har noen «i ryggen» som støtter deres avgjørelser i avdelingen, men også en leder som har tid og mulighet til å bidra med veiledning. Det kommer klart frem hvor belastende det har vært for de avdelingslederne som har opplevd en leder som ikke jobber på lag og har forståelse for avdelingslederens utfordringer og behov. I tråd med Udod og Care (2012) sin teori om at stadig omstilling og endring i ledelsen bidrar til at avdelingen ikke stoler på nærmeste leder, viser funnene at avdelingsledere kjenner på det samme, med flere skifter av leder er det vanskelig å skape en trygg relasjon som bidrar til gjensidig forståelse.

Støtte fra ledere på eget nivå beskrives av Udod og Care (2011) som viktig fordi det gir muligheten til å dele erfaringer, lufte frustrasjon og finne nye løsninger. Dette bidrar også til at avdelingslederne ikke føler seg ensomme, siden det er et nettverk som bidrar til sosial og moralsk støtte. Det en skal være oppmerksom på er at mange ledere med en overvekt av krav kan skape et giftig miljø med negativt fokus. Funnene viser at denne støtten er viktig for avdelingslederne, de forteller om å være i en skvis mellom egen leder og ansatte og at de ikke er en del av arbeidsmiljøet i avdelingen, det er derfor særdeles viktig å ha et nettverk av andre avdelingsleder som en kan søke støtte og hjelp hos. Som avdelingsleder 6 forteller bruker de hverandre som «tømmebøtter» men det er ingen funn som tyder på at dette bidrar til et negativt og dårlig arbeidsmiljø for avdelingsledere, de fungerer heller som container for hverandre og deler frustrasjoner og utfordringer.

4.3.2 Personlig egenskaper og tiltak i privatlivet

I tillegg til støtte er ressurser som omhandler personlige egenskaper, strategier og tiltak i privatlivet mest utbredt. Dette er ressurser som avdelingslederne bruker for å planlegge hverdagen, mestre stresset og bygge motstandskraft i rollen. Å kjenne seg selv og hva som bidrar til stress og hvordan en unngår å la seg stresse i hverdagen er en viktig personlig ressurs. Det kommer frem at mange av informantene gjør aktiviteter på fritiden for å klarne hodet, som turgåing og meditasjon. Flere hadde ikke umiddelbar tro på at dette skulle ha så

god effekt som de opplever. Avdelingsleder 5 oppsummerer viktigheten av å komme ut i frisk luft og få nok søvn. I tillegg til å gjøre tiltak i privatlivet med aktiviteter som bidrar positivt inn i jobben, trekker flere inn at de jobber best under press og at selv om de mottar mail, sms eller lignede på ettermiddagen, svarer de for at saken skal være ute av verden og at de slipper å huske det. Avdelingsleder 3 og 6 viser to sider av planleggingen av arbeidshverdagen. Der dagen planlegges ut fra de forholdene en kjenner, som avtalte møter og når det er mest stress i avdelingene. De forteller også om en avhengigheten til lapper, lister og kalendere for å ha oversikt over oppgaver og evnen til å tenke at selv om det «koker» og det er mange oppgaver som handler det om å klare å roe ned og ikke la seg rive med.

«blitt mer bevist på ... det personlige livet mitt holdt jeg på å si, i forhold til det å kunne gjøre en god jobb. Jeg prøver å være flink å komme meg ut å gå turer, passe på å få nok søvn (hehe) de her tingene, jeg prøver å være bevist for jeg vet at det funker at jeg kommer kvil og opplagt på jobb, da har jeg mer å gi»

«Men jeg har masse oppi hodet, husker det meste sånn sett. Så rydde litt plass der og sette bena ned når en begynner å stresse og tenke at: Nei, slutt og stress så går det bra. Men det er jo, ja lar meg ikke stresse så lett. Det er vel et av mine viktigste verktøy»

«Jeg må ha liste og har jeg ikke den listen så ... starter jeg på morgenen med at nei, i dag vet jeg ikke helt hva jeg skal gjøre, jeg har ikke noe å gjøre.. også plutselig så ja.. (ler), er det hit opp til ørene»

Det ses også på som en personlig styrke å ha erfaring, ha jobbet i avdelingen og innenfor fagfeltet. At en er trygg på faget sitt bidrar til innsikt i personalets utfordringer, dette gir troverdighet som leder. Det er også slik at flesteparten av avdelingslederne har tatt videreutdanning i ledelse eller er under utdanning, dette for å bygge robusthet i egen rolle og få ny kunnskap. Avdelingsleder 3 og 5 beskriver hvordan egen kompetanse påvirker de som ledere.

«Det er absolutt en fordel å ha jobbet selv i avdelingen og vet det presset de står i. Kanskje spesielt sykepleierne som har så mye ansvar og blir sendt imellom. Men både den erfaringen jeg har fra å gå fra hjelpepleier i avdelingen og til sykepleier og se det medansvaret jeg fikk som sykepleier»

«en av grunnene til at jeg ønsket å ta den videreutdanningen. Det var jo for å lære mer om lederrollen, for jeg ønsker jo å bli en bedre utgave av meg selv»

Cummings m.fl. (2008) gjør rede for hvordan deler av privatlivet kan bidra til mestring av arbeidshverdagens krav. Dette omfatter strategier som har positiv effekt på helsen, som trening og støtte fra familien. Flere av avdelingslederne trekker frem at de bruker trening som en form for personlig ressurs. Spesielt det å komme ut i friskluft for å koble av og ikke tenke på jobb er mye brukt for å klarne hodet og fri seg fra stress. I funnene kommer det frem at erfaring fra avdelingen og som leder gir en trygghet i rollen. Det trekkes også frem at lederutdanning har vært viktig får å få nye perspektiv på ledelse og utvikle seg som leder. Dette er i trå med funnene til Cummings m.fl. (2008) som viser at ledere som får delta i lederutviklingskurs og utdanning kan utvikle og utvide sine strategier.

4.3.3 Grensesetting og tilgjengelighet

Flere forteller at de har et prinsipp om åpen dør, der de representerer trygghet og at ansatte alltid kan komme inn ved behov. Dette kan være alt fra behov for tilrettelegging ved sykdom eller andre tema som er aktuelle i forhold til arbeidsmiljø og tjenesteproduksjon.

Informantene forteller også at de setter klare forventinger og er tydelig i sine krav til de ansatte, og at dette bidrar til at ansatte vet hva de kan forvente og hva de skal forholde seg til. Selv om tilgjengelighet er ansett som en fordel og at alle informantene ønsker å være tilgjengelig har den en pris. Faren er at en til slutt er tilgjengelig for ansatte hele døgnet. Flere av avdelingslederne forteller hvordan de har vært nødt til å sette grenser mellom jobb og fritid, spesielt i forhold til tilgjengelighet på ettermiddag og kveld. Siden avdelingene har døgndrift, vil det alltid komme utfordringer utenfor avdelingsleder arbeidstid. Det beskrives blant annet av avdelingsleder 2 og 6 slik:

«jeg har jo lært meg etter hvert å slå av jobbtelefonen på ett eller annet tidspunkt. Det å ikke være like tilgjengelig. En har jo vært alt for tilgjengelig tidligere. En har vel kanskje lært at nå må en flytte ansvaret over på noen andre når man er ferdig med arbeidstiden sin. Men det er tungt det også, og komme inn i den rutinen. Du vet, det sitter mange og lurere på: Hva gjør jeg nå? også får de ikke tak i noen som kan svare dem. Men det må nesten være sånn, skal en kunne stå i en sånn jobb. Og vi har jo en plass de kan ringe. Men det er en hel kunst det her med å slå av jobbtelefonen»

«Når jeg da kom tilbake (fra sykemelding) så skaffet jeg meg en egen telefon så ligger jobbtelefonen igjen på jobb og det jeg ikke får gjort det får jeg ikke gjort, punktum»

Det handler ikke bare om å sette grenser for egen arbeidstid, men også i arbeidshverdagen. Det å skape tid til å jobbe med de oppgavene en har. Hvis en ikke setter disse grensene, går det utover tiden en har til rådighet og mange velger å sitte utover ettermiddagen for å komme i mål med pålagte oppgavene. Flere beskriver at jobben krever ekstra timer i perioder, men at dette lett sklir ut og blir en varig endring. Avdelingsleder 3 og 5 beskriver grensesetting i arbeidshverdagen slik.

«Jeg prøver å se hver enkelt og være til stede i samtalen når noen kommer til meg. Når noen kommer til meg, skal de ikke bli avvist. Men jeg må sette noen grenser. Hvis jeg holder på med noe så må jeg noen ganger be de vente litt eller komme tilbake senere, det er for min egen del. Men det for at jeg ikke skal miste tråden i det jeg holder på med, men jeg synes det er kjempeviktig at de har tillit og at de vet at de kan komme»

«skulle gjerne ha brukt mer tid på de (oppfølgingsplan til Nav) men det blir liksom gjort i full fart, men jeg tar meg tid å prate med de som kommer, det gjør jeg. Men det går nå som regel mest utover meg selv, med lange arbeidsdager, sitter lengre, hopper over matpausen»

«Men jeg har også sagt at når døra står igjen for det er ikke så ofte den gjør det, så betyr det virkelig at jeg er opptatt»

Evnen til å sette grenser for eget arbeid, når en skal være tilgjengelig og inneha motstandskraft i rollen der en tilpasser seg endringer fortløpende trekks fram av Udod og Care (2011); Udod m.fl. (2021) som avgjørende for å klare å mestre jobbkravene. Det påpekes også at siden «alle» forventer mye av avdelingslederen vil klare grenser bidrar til å opprettholde skillet mellom privatliv og jobb, noe som er viktig for å mestre jobbkravene.

Avdelingslederne forteller i intervjuene at deres evne til å sette grenser er viktig for å klare å så i jobben. Både det å skjerme privatlivet, men også sette grenser for når de er tilgjengelig for ansatte. Flere har klart å etablere en åpen/lukket dør praksis, slik at ansatte ikke forstyrrer når døren er lukket. Samtidig er dette et vanskelig område og en kan se fra utsagnet til avdelingsleder 6 at hun har måttet gjøre endringer for å klare å skille jobb og privatliv. Ved å ha to telefoner, slik at en ikke alltid er tilgjengelig og at avdelingen må ta et aktivt valg om å ringe avdelingsleder på fritiden. Det kommer frem blant avdelingslederne at det er lett å bli for tilgjengelig og at det er lett å velge en mestringsstrategi der en benytter mer tid på jobb,

men dette kan føre til utbrenthet. Demerouti m.fl. (2001) presenterer utmattelse som en konsekvens av at belastningen blir for stor over for lang tid. Konsekvensen av dette er at motivasjonen faller og en trekker seg unna jobb, noe som fører til ytterligere fall i produksjonen og økt frustrasjon.

4.3.4 Kontorplass i avdeling

Her er informantgruppen delt, flertallet har kontorplass utenfor avdeling, enten i et annet bygg eller en annen plass i bygget. De anser dette som en ekstra belastning fordi de ikke er like lett tilgjengelig og nær ansatte, samt at de må dele på tiden sin mellom sine enheter. Det oppleves heller ikke som naturlig og lett å treffe alle ansatte på tvers. Siden de ikke har en avdeling som er samlet på ett sted oppfattes det som bedre å være utenfor alle, enn plassert i en av de. Det kan da oppstå misnøye når en avdeling har avdelingslederen plassert hos seg «hele tiden». De som har kontor midt i sin avdeling med alle sine ansatte rett utenfor kontordøra og er like tilgjengelig for alle, anser dette som en ressurs. Dette til tross for at de ofte blir forstyrret av ansatte. Avdelingsleder 2 og 5 beskriver dette fint.

«Hadde jeg hatt ett kontor og en avdeling med mange ansatte, så tror jeg det at, da er du til stede og de ansatte kan bare kommet innom å si «hei, jeg trenger litt hjelp». Det kan du ikke nå, nå må de ansatte komme til deg der du er, og de vet aldri hvor du er ... Men jeg ser at det her med å flyge mellom, og på en måte aldri lande noen plass. Det er veldig mye stress knyttet til det»

*«Jeg er jo midt i smørøyet, det er jeg jo. Fordelen er jo at du får en bedre oversikt, at du er tilgjengelig.. ja, ulempen kan være det at man blir litt for lett tilgjengelig sånn at er det ting en skal intens jobbe med eller så.. ja, det er som *** sier, ta nå å sett deg på et grupperom på sykehjemmet for du får ikke fred så lenge som du sitter her»*

Med et stort lederspenn er det vanskelig å nå ut til alle med felles informasjon. Det er også utfordringer knyttet til implementering av endringer fordi det ofte krever en tilstedeværende leder, når avdelingene ligger fysisk fra hverandre forsterkes effekten av et stort lederspenn. Ikke bare fordi leder må være flere plasser, men også fordi ansatte er delt og ikke er så lett å samle (Holm-Petersen m.fl., 2017). Vanskelighetene som tilkommer med at avdelingen er delt og har flere soner forsterker kravene. Dette gjør at jeg velger å anse nærhet til egen avdeling som en ressurs. Funnene viser at plasseringen i avdelingen gir avdelingslederne større mulighet til å være tett på og følge opp. Udod m.fl. (2017) viser hvordan dette gir muligheten

til å være proaktiv, gjennom oversikt og mulighet til å rette oppmerksomheten mot det som haster. Det er også lettere å bygge relasjon med sine ansatte når en naturlig er tilstede i avdelingen.

4.4 Opplevelse av egen situasjon

Avdelingslederne forteller i intervjuene at de er i en skvis, de er «mellom barken og veden». Alle beskriver at de ikke hører naturlig til sammen med noen, de har krav fra flere hold og har kun andre avdelingsledere som forstår deres situasjon. Men en sitter ikke nødvendigvis sammen med andre avdelingsledere og blir derfor «alene» med de utfordringene arbeidshverdagen og rollen bringer med seg. Arbeidsdagene beskrives som hektiske og at en som avdelingsleder er avhengig av å være endringsorientert og kunne omprioritere på kort varsel. Avdelingens behov endrer seg fra dag til dag og en kjenner aldri hva dagen bringer. Avdelingsleder 1, 3 og 5 beskriver hvordan dagene oppleves og at dette kan bli litt meget.

«Men alt i alt, er det en ganske sånn ensom tilværelse å være den her type mellomlederen, du er jo alene i dine boliger der du har ansvar»

«som leder så står du alene, jeg har ikke en rolle i personalgruppa som jeg hadde før, da var jeg en av de, nå er jeg ikke en av de lengre så jeg er jo heldig som har andre avdelingsledere».

«Arbeidshverdagen er hektisk, mange å forholde meg til. Jeg kan godt legge en plan for dagen, men den skjærer seg ofte. Det kan være alt fra pasient-situasjoner jeg må orde opp i, ansatte ... Ikke konflikter og sånn, vi har et godt arbeidsmiljø, men det kan være alt fra kontrakter til vakter som må leies inn»

«det er jo hektisk, det er ikke løgn. For det går i ett fra man kommer og det.. ja hva skal jeg si, (huff) det er jo veldig spennende jeg liker jo at det skjer noen ting, men noen ganger kan det bli litt for mye, litt for mange utfordringer»

Selv om avdelingslederne beskriver en hverdag preget av mange krav, stor endring og at en føler seg alene med ansvaret, trives de i jobben og det store lederspennet gir større muligheter til å benytte kompetanse på tvers i avdelingens soner. Avdelingsleder 3 beskriver forholdet mellom ønsket om å bidra til utvikling av tjenesten, men også hvordan slitasjen oppleves, mens avdelingsleder 1 og 5 beskriver fordelene med å ha et stort lederspenn.

«Men så liker jeg jobben min og føler meg ikke helt ferdig med å forme avdelingen slik som jeg hadde lyst til å få den. Den er blitt mye bedre enn den var når jeg overtok, men så det er det som er drivkraften, men det er så tungt til tider at det går utover livskvaliteten på fritiden. Så, men jeg vet jo at det er mitt valg så en dag så sier jeg opp»

«Altså, fordelene med å lede mange ansatte på en plass er jo det at du kan hente inn masse kompetanse fra hver enkelt»

«nå begynner det å bære frukter. Det her med å kunne bruke på tvers, det å kunne sette sykepleierrute med sykepleieroppgaver. Ja ... og det har også ... ja, blitt et bedre samarbeid på tvers»

Samtidig som avdelingslederne opplever hverdagen som krevende og hektisk, der de ikke er nok tilgjengelig og gjør nok for sine ansatte og alle endre rundt seg (Holm-Petersen m.fl., 2017). Viser funnene at flere av avdelingslederne prøver å se avdelingen som en og skape en kultur der en hjelper hverandre på tvers. For eksempel som at sykepleierkompetansen kan benyttes etter behov og ikke kun i den sonen sykepleieren jobber til vanlig. Det handler om å se muligheten slik Holm-Petersen m.fl. (2017) trekker frem, det gir rom for flere individuelle oppgaver og gir en fleksibilitet til ansatte. Store avdelinger er sett på som mer robuste og mindre sårbare ved fravær. Dette kommer til uttrykk blant informantene når de ser avdelingens kompetanse samlet i vurderingen av oppgaver som skal gjøres. Gjennom jobbing med arbeidsmiljø åpnes det for at ansatte bidra på tvers i ulike soner.

4.5 Mestringsstrategier

I intervjuene kommer det frem at det er flere mestringsstrategier for å mestre egen avdeling og arbeidshverdagen. Den viktigste strategien er tilstedeværelse i avdelingen for kontroll og oversikt, samtidig er denne strategien sårbar og lett påvirket av forhold som administrative oppgaver. Strategiene som benyttes tilstreber å bidra til økte ressurser eller kontroll på kravene. Det er innsalg av mestringsstrategier som ikke bidrar til varig endring, men som gjør at en holder ut situasjonen her og nå.

4.5.1 Tilstedeværelse i avdeling for kontroll og oversikt

Tilstedeværelse i avdelingen er den oppgaven avdelingslederne anser som viktigst, men den bidrar også til mest dårlig samvittighet. Det er gjennom å være i avdelingen og se hver enkelt ansatt at de bygger tillit og får en åpen dialog med sine ansatte, denne dialogen er de avhengig av for å få informasjon, siden de ikke har anledning til å være til stede i alle soner samtidig.

Avdelingsleder 3 og 5 forteller om verdien av spontane turer i avdelingen og tilstedeværelse i personalgruppa:

«Skulle gjerne hatt tid til å være mer i avdelingen, gått sånn spontan tur inn i avdelingen. For den uformelle praten som jeg får da, den er gull vært. Da får jeg ofte høre om situasjoner som er utfordrende som de kanskje ikke kommer inn på kontoret mitt og sier, det kan være småting som har plaget de en stund, sånne enkle ting som en kan gjøre noe med. Både i forhold til pasienter, arbeidsmiljø og pårørende. De står jo også i... de har et press i fra pårørende, men det går veldig mye på fag og pårørende»

«det betyr mye for meg det å få kunne være til stede i personalgruppa, det gir og en oversikt og det gir meg og en sånn her ... e... ja jeg ønsker jo å vite hva som rører seg, hvem som trenger og hvordan ting er og hvor utfordringene er både i forhold til pasientene og de ansatte»

Begge utsagnene viser hvordan tilstedeværelse brukes for å hjelpe avdelingen og ansatt med hverdagen. Hvordan dette gir informasjon som gjør at de kan løse konflikter før de oppstår og avhjelpe med vanskelig situasjoner nyttet til pasienter og pårørende før ting eskalerer. Gjennom deltakelse på morgenrapport treffer avdelingslederne sine ansatte og får en kjapp oversikt over pasientene og ansattes behov. Dette fremstår også som en strategi som benyttes for at arbeidshverdagen til avdelingslederne skal bli overkommelig. Det er gjennom evnen til å være proaktiv og tilstede i avdelingen en får oversikt over hva som trenger oppmerksomhet og hva som kan vente (Udod m.fl., 2017). De klarer med tilstedeværelse å være litt i forkant og ha oversikt over egne arbeidsoppgaver knyttet til drift. En kan anse tilstedeværelse i avdelingen som problemfokuset mestringsstrategi, en tar et aktivist valg om å være tilstede for å skaffe seg oversikt og kontroll på kravene (Carver m.fl., 1989) Gjennom tilstedeværelse i avdelingen demmer de opp for blant annet effekten de beskriver eget fravær fra avdeling har og hvordan fravær også påvirker oversikten over egen oppgaver. Udod m.fl. (2021) trekker frem hvordan en slik aktiv mestringsstrategi kan bidra til å gjøre arbeidet meningsfylt, at det er av betydning for lederne å være der for andre, at en anser sin lederjobb som en viktig del for at avdelingen skal gå som normalt og at alle skal få det de har krav på. Dette gjør at jobben er verdt å stå i til tross for utfordringene. Dette gjenspeiler seg hos flere av avdelingslederne som forteller at de ønsker å være til stede, de ønsker å vite hva som rører seg og hvordan en kan være til hjelp for å lette hverdagen til sine ansatte.

4.5.2 Brannslukking

Alle informanter trekker fram at de driver brannslukking i en eller annen form, i større eller mindre grad. Dette handler om flere forhold, blant annet lederspennt, uforutsigbar tjenesteproduksjon og personalkonflikter. Avdelingslederne fremmer ikke brannslukking som en utelukkende god mestringsstrategi, de opplever at de ikke får gjort jobben sin slik de ønsker eller levert kvaliteten de tilstreber. Dette bidrar til økt stress som de prøver å skjule for egen avdeling. Avdelingsleder 1, 2 og 4 beskriver det slik:

«det blir for store avstander, også får du aldri satt deg ned og satt deg inn ordentlig i hver enkelt bolig. Så du blir på en måte drivende med sånn brannslukking. Alt i fra personalkonflikter til spørsmål i forhold til brukere, i forhold til pårørende, og være ei støtte for de ansatte når de står i de her casene som er litt problematiske»

«Ellers så driver vi mye med brannslukking, altså du er inne i gruppen og bare roer ned ting hvis det er stort stressnivå»

«Nei det blir jo ikke kvalitet over noe, det blir ikke kvalitet over verken det du gjør for alt er liksom bare litt brannslukking her og brannslukking der. Så det er ikke kvalitet over, det blir gjort, men det blir ikke godt gjort»

Udod m.fl. (2017) beskriver at hverdagen er preget av brannslukking, siden avdelingen leverer tjenester til mennesker er de uforutsigbare, ofte kraver situasjonene kappe avgjørelser for å sikre riktig og god pasientomsorg. Noe som for avdelingsledernes del fører til mange avbrytelser og forstyrrelser gjennom dagen. Men samtidig er det denne involveringen i pasientoppfølgingen som gir oversikt over avdelingen og kontroll på pasientforløpet. Det er denne kontrollen avdelingslederne opplyser at de både ønsker å ha og trenger å ha for at deres hverdag skal bli lettere. Når brannslukking benyttes som en aktiv strategi for å lande akutte situasjoner som beskrevet av Udod m.fl. (2021) der målet er å være et skritt foran for å unngå eller minske negative effekter av en oppstått situasjon er dette en positiv mestringsstrategi. Samtidig oppleves det at avdelingslederne forteller at brannslukking benyttes når tiden ikke strekker til og en kun gjør det en må for at avdelingen skal fungerer. Dette resulterer i at andre oppgaver hopper seg opp og arbeidsbelastningen blir større.

4.5.3 Delegere oppgaver

Delegere oppgaver er en mestringsstrategi avdelingslederne er helt avhengig av for at de skal kunne ivareta sine lederoppgaver, eksempler på dette er sykefraværsoppfølging, personalsaker og økonomirapportering. Men i hvor stor grad avdelingslederne delegerer varierer, avdelingsleder 1 og 2 beskriver det slik:

«for at min hverdag skal bli ok er jeg nødt til å delegere».

«det siste årene har jeg ikke delegert noe fra meg. Ansvaret ligger hos meg uansett»

«Det er jo gjerne jeg som står ansvarlig hvis, en prøver å delegere det en kan. Men går det feil så er det jeg som må stå ansvarlig uansett».

Oppgaver som delegeres varierer litt mellom avdelingene, men de fleste oppgavene tilhører hovedkategoriene: Oppfølging av sykepleier- og vernepleier-faget og sikre riktig innleie av vakter, som beskrevet av avdelingsleder 1 og 2. Avdelingsleder 3 og 4 forteller begge om hvordan delegering av oppgaver er vanskelig, men at de har en fagansvarlig/sykepleier 1 som de synes det er lettere å delegere til. Dette fordi fagansvarlig/sykepleier 1 er frikjøpt til å bistå avdelingsleder og har et mer naturlig og tettere samarbeidsforhold rundt drift av avdelingen.

«Nei, men altså du er nødt til å delegere fag, før hadde vi samtale med pårørende, det må ansatte ta, ansvarsgruppemøte må ansatt ta. Så alt opp mot hver enkelt beboer må de ta nå, møter med instanser og rundt omkring»

«Jeg delegerer mest det her på brukercaser til personalet da, for jeg tenker det er mange som sitter med god kompetanse om brukerne, mye bedre enn meg»

«Kanskje kunne vært enda flinkere, men til sykepleier 1 er det lettere og delegerer for vi jobber så tett og hun har frikjøpt tid til å gjøre det. Synes det er vanskeligere å delegere til sykepleiere i avdelingen for de har så stor arbeidsbelastning og stort press ifra før av»

«Jeg har jo en sykepleier 1 her og hun er jo fantastisk og det er klart at hun er jo og mi støtta, det er hun jo. Så jeg og hun samarbeider veldig godt og vi fordeler oppgaver mellom oss da. Og vi er et team, Da er det slik at hun er mer på fag og jeg er mer på drift»

Gjennom å delegere oppgaver er det mulig for avdelingslederne å bruke tid på de oppgavene de må bruke tid på. I intervjuene kommer det frem at behovet for å delegere blir større med

økt lederspenn, det blir for mange administrative og ansatt relaterte oppgaver til at de har mulighet til å følge opp faget i tillegg. Wrzesniewski og Dutton (2001) trekker frem jobbforming der en gjennom å prioriteringer i arbeidshverdagen endrer arbeidsoppgaver eller relasjoner i egen arbeidshverdag for at jobben skal passe bedre. Gjennom å ha en fagansvarlig har avdelingslederne skaffet seg handlingsrom til å kunne prioritere og delegere bort noen oppgaver slik at de kan endre egen rolle og oppgaveprioritering, det oppleves ikke som handlingsrommet er veldig stort, men litt mulighet for prioritering er det.

4.6 Mulige sammenhenger

Berntson m.fl. (2012) påpeker at avdelingsleder er plassert mellom overordnet leder og avdeling, som kan medføre motstridende interesser. Dette trekkes frem i intervjuene som en utfordring som bidrar til at avdelingslederne føler seg alene. Som redegjort for i kapittel 4.2 er det flere forhold som bidrar til økt krav hos avdelingslederne. Det interessante er at til tross for at behovet for ledelse i avdelingen trekkes frem som et krav, der avdelingsledernes opplevelse samsvarer med funn fra Holm-Petersen m.fl. (2017) om at leders fravær fører til uklarheter i avdeling og at de har en følelse av at de aldri gjør nok eller er nok tilstede. Anses tilstedeværelse i avdelingen som den viktigste mestringsstrategien for å mestre et stort kontrollspenn. Det er gjennom tilstedeværelse en bidrar til å ha kontroll over avdelingen som er preget av uventede hendelser med behov for å være fleksibel, noe som bidrar til økt behov for kommunikasjon mellom ansatte og leder slik at oppståtte problemstillinger kan løses fortløpende (NOU 1999: 10). Tilstedeværelse bidrar til oversikt over stemningen i avdelingen og avdelingslederne kan være i forkant av krav fra ansatt. Uoverensstemmelser eller andre ansattbehov kan adresseres før det utvikles til et problem. Avdelingslederne kan også lettere gi ansatte veiledning og faglig støtte. Når kontrollspennet øker, øker kravene knyttet til oppfølging av ansatte og pasienter, forutsatt at økt lederspenn medfører flere pasienter. Dette i tillegg til økte administrative oppgaver gjør at avdelingslederne ikke får vært i avdelingen og fordelene med mestringsstrategien faller bort, som muligheten til å jobbe proaktiv og avklare oppståtte situasjoner fortløpende, igjen gir dette økt krav og utstrakt bruk av brannslukking. Resultatet er en stadig forverring av situasjonen til avdelingslederne.

I kapittel 4.3 fremkommer avdelingsledernes viktigste ressurser, samtidig som det kommer frem at de har flere ressurser som er beskyttende faktorer som sosiale og organisatoriske ressurser, som holder folk friske til tross for arbeidsbelastning (Demerouti m.fl., 2001). Trekker respondentene særlig frem støtte fra ulike hold og personlige ressurser i privatlivet

som bidrar positivt i jobben. Her kommer det frem få organisatoriske ressurser som autonomi og mulighet for beslutningsmyndighet, dette sett i sammenheng med respondentenes fortellinger om lite muligheter til å endre egen arbeidshverdag, nye oppgaver som de må løse og få andre som de kan spille på. Til tross for dette forteller flere at de anser jobben sin som betydningsfull, at de ønsker å oppnå mål for avdelingen, dette i trå med Wrzesniewski og Dutton (2001) motivasjoner for å drive jobb-forming. Men kommer det frem at flere ikke akkurat nå klarer å se en strategi for hvordan de kan endre engen arbeidshverdag, men at dette er noe de leter etter svar på. Denne følelsen av at en ikke finner noe som nytter kan bidra ytterligere til økt belastning.

5 Konklusjon og oppsummering

Jeg tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene og ser på mulige sammenhenger for å redegjøre om funnene gir svar på problemstillingen «hvilke krav opplever avdelingsledere med stort lederspenn og hvordan mestrer de arbeidshverdagen».

Hvordan opplever avdelingsledere forholdet mellom krav og ressurser

Analysen viser at det er mange krav. Avdelingslederne opplever stor rollebelastning og har mange oppgaver som krever deres oppmerksomhet. Det er en generell oppfatning om at tiden ikke strekker til og at det er for mange ansatte, pasienter og administrative oppgaver til at de makter å følge opp alt like godt som de ønsker. De ønsker å bruke så mye tid som mulig i avdelingen og har konstant dårlig samvittighet for at de ikke er nok til stede for ansatte. Jeg opplever at det ikke er så mange ressurser tilgjengelig for avdelingslederne. Det er i all hovedsak støtte fra andre avdelingsledere, egen leder og egne ansatte da spesielt fagansvarlig. De benytter også ressurser som de har i kraft av egen personlighet og privatliv. I hovedtrekk vil jeg si at det er flere krav og forventninger enn avdelingslederne har ressurser til.

Hvordan håndterer avdelingslederen manglende samsvar mellom krav og ressurser

Den viktigste mestringsstrategien avdelingslederne har for å mestre sin arbeidshverdag er tilstedeværelse i avdelingen, alle informantene beskriver viktigheten av å kjenne sine ansatte, ha god relasjon til de og være tilgjengelig for å få driften til å gå. Avklare store og små utfordringer, støtte opp og veilede når det er behov. De delegerer oppgaver, men helst til en fagansvarlig som er frikjøpt til dette ansvaret. Flere påpeker at sykepleierne i avdeling har nok og derfor ikke trenger flere oppgaver. Arbeidshverdagen preges også av utstrakt bruk av brannslukking, der en både håndterer akutte situasjoner som oppstår, men også brannslukking av de andre oppgaver som tilhører avdelingsleder, det oppsummeres godt av avdelingsleder 6 med følgende beskrivelse: «*det hadde vært som å helle sand gjennom ei sånn hånd (holder hånden opp med sprikende fingre).. det er jo de mest alvorlige hendelsene du da får med deg, alt det små får du ikke ... du har ikke sjans tenker jeg*»

Hvilke konsekvenser har valgt mestringsstrategi

Det kommer frem at når kravene blir flere blir tilstedeværelsen mindre, når det er mange sykemeldte og stort behov for å drive innleie, er det ikke så lett å være til stede for ansatte. Dette fører til at de ikke har like god oversikt over hva som rører seg i avdelingen og dermed

forsterkes kravene fra ansatte, tjenesteproduksjon og behovet for ledelse i avdelingen. Det interessante her er at jeg opplever at mestringsstrategien som er viktigst for å ha oversikt og kontroll i avdelingen, er lett påvirkelig av andre krav i avdelingen og når kravene blir for mange klarer ikke avdelingslederne å opprettholde sin viktigste strategi for kontroll. Dette fører til ytterligere belastning. Samtidig kommer det frem at flere av avdelingslederne opplever at de ikke har så stort spillerom og mulighet til å iverksette mestringsstrategier som kan bidra til varig økte ressurser eller kontroll på kravene. Det er flere som forteller at de har brukt tid på å skille jobb og privatliv og sette grenser for egen arbeidstid. Dette etter at mindre fruktbare strategier som å jobbe lange dager og mange timer overtid er utprøvd. Da kan en se at egne ressurser er økt og at grensene som avdelingslederen har satt opprettholdes.

Sammenhenger mellom krav, ressurser, mestringsstrategier og dets betydning.

Studien viser at økt lederspenn gir flere oppgaver knyttet til oppfølging av ansatte, pasienter og andre administrative oppgaver. Avdelingslederne forteller at de mangler ressurser og mestringsstrategier som kan hjelpe lederen i å håndtere kravene. Informantene oppgir at de ser små muligheter for endring, at de har få å spille på og ser få andre valg enn å påta seg de pålagte oppgavene. Avdelingslederne haver i en negativ syklus, der økt lederspenn gir økte krav og mindre tid i avdeling. Siden tiden må brukes til administrative oppgaver og oppfølging av ansatte, vil effekt av mestringsstrategien tilstedeværelse i avdeling bli sterkt begrenset. Dette forverrer situasjonen for avdelingslederne og bidrar til økt rollebelastning.

Et lite utvalg gjør det vanskelig å generalisere til andre avdelingsledere og institusjoner. Til tross for dette vil jeg si at funnene antyder viktigheten av å vurdere avdelingsledernes lederspenn og hvilke oppgaver som skal inngå i ansvarsområde, kanskje skal ikke avdelingsleder ha like stort ansvar for både fag, økonomi og personal. Administrativ avlastning og redusert rapporteringsplikt vil gjøre avdelingslederne i stand til å håndtere kravene. Dette muliggjør mestringsstrategien tilstedeværelse i avdeling, som gir kjapp tilgang på informasjon og bedre forutsetning for å reagere tidlig.

Videre forskning på tema burde sette søkelys på hva som kan styrke avdelingsledernes ressurser og gi de muligheter til å gjøre konkrete endringer som avlaster egen arbeidshverdag.

Referanseliste

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *J Occup Health Psychol*, 22(3), 273-285. doi: 10.1037/ocp0000056
- Bass, B. M. (1990). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3. utg. utg., s. 73-87). Oslo: Gyldendal Norsk forlag.
- Berntson, E., Wallin, L., & Härenstam, A. (2012). Typical Situations for Managers in the Swedish Public Sector: Cluster Analysis of Working Conditions Using the Job Demands-Resources Model. *International public management journal*, 15(1), 100-130. doi: 10.1080/10967494.2012.684026
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Kumari Weintraub, J. (1989). Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach. *Journal of personality and social psychology*, 56(2), 267-283. doi: 10.1037/0022-3514.56.2.267
- Cummings, G., Lee, H., Macgregor, T., Davey, M., Wong, C., Paul, L., & Stafford, E. (2008). Factors contributing to nursing leadership: A systematic review. *Journal of Health Services Research & Policy*, 13(4), 240-248. doi: 10.1258/jhsrp.2008.007154
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2014). *Generelle forskningsetiske retningslinjene*. fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *J Appl Psychol*, 86(3), 499-512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Doran, D., McCutcheon, A. S., Evans, M. G., MacMillan, K., Pringle, D., Smith, S., & Valente, A. (2004). Impact of the manager's span of control on leadership and performance. *Canadian Health Services Research Foundation*. Hentet fra http://www.cfhi-fcass.ca/migrated/pdf/researchreports/ogc/doran2_final.pdf
- Holm-Petersen, C., Østergaard, S., & Andersen, P. B. N. (2017). Size does matter - span of control in hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 31(2), 192-206. doi: 10.1108/JHOM-04-2016-0073
- Holte, K. A., Holmås, T. H., Monstad, K., & Øygarden, O. (2019), *Leiarspenn og organisering, sammenhenger med sjukefråvær og turnover* (RAPPORT 33 - 2019 NORCE Samfunn). Stavanger: NORCE.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Labrague, L. J., McEnroe - Petite, D. M., Leocadio, M. C., Van Bogaert, P., & Cummings, G. G. (2017). Stress and ways of coping among nurse managers: An integrative review. *J Clin Nurs*, 27(7-8), 1346-1359. doi: 10.1111/jocn.14165
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & James, R. M. (1988). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases*.
- Norsk Senter for forskningsdata. (u.å). *Personverntjenesten*. Hentet fra <https://www.nsd.no/personverntjenester/>
- NOU 1999: 10. (1999). *En Bedre organisert politi- og lensmannsetat*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>.
- Sellgren, S. F., Kajermo, K. N., Ekvall, G., & Tomson, G. (2009). Nursing staff turnover at a Swedish university hospital: an exploratory study. *Journal of Clinical Nursing*, 18(22), 3181-3189. doi: 10.1111/j.1365-2702.2008.02770.x
- Somers, M. J., & Casal, J. (2021). Patterns of coping with work - related stress: A person - centred analysis with text data. *Stress Health*, 37(2), 223-231. doi: 10.1002/smi.2990
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting : towards a new model of individual job redesign : original research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tjora, A. H. (2018). *Viten skapt : kvalitativ analyse og teoriutvikling* (Forskningsmetoder). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Trenberth, L., & Dewe, P. (2002). The importance of leisure as a means of coping with work related stress: An exploratory study. *Counselling psychology quarterly*, 15(1), 59-72. doi: 10.1080/09515070110103999
- Udod, S., & Care, D. W. (2011). Nurse managers' work stressors and coping experiences: unravelling the evidence. *Nursing Leadership*, 24(3), 57-77. doi: 10.12927/cjnl.2011.22601
- Udod, S., & Care, D. W. (2012). 'Walking a tight rope': an investigation of nurse managers' work stressors and coping experiences. *Journal of research in nursing*, 18(1), 67-79. doi: 10.1177/1744987111434189
- Udod, S., Care, W. D., Graham, J. M., Henriquez, N., & Ahmad, N. (2021). From coping to building nurse manager resilience in rural workplaces in western Canada. *Journal of nursing management*, 29(7). doi: 10.1111/jonm.13350

- Udod, S., Cummings, G. G., Care, W. D., & Jenkins, M. (2017). Role stressors and coping strategies among nurse managers. *Leadersh Health Serv (Bradf Engl)*, 30(1), 29-43. doi: 10.1108/LHS-04-2016-0015
- Vifladt, E. H., & Hopen, L. (2004). *Helsepedagogikk : samhandling om læring og mestring*. Oslo: Nasjonalt kompetansesenter for læring og mestring ved kronisk sykdom.
- Wallin, L., Pousette, A., & Dellve, L. (2014). Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study. *Economic and industrial democracy*, 35(3), 455-481. doi: 10.1177/0143831X13488002
- Wirtz, N., Rigotti, T., Otto, K., & Loeb, C. (2017). What About the Leader? Crossover of Emotional Exhaustion and Work Engagement From Followers to Leaders. *J Occup Health Psychol*, 22(1), 86-97. doi: 10.1037/ocp0000024
- Wong, C., Elliott-Miller, P., Laschinger, H., Cuddihy, M., Meyer, R. M., Keatings, M., . . . Szudy, N. (2015). Examining the relationships between span of control and manager job and unit performance outcomes. *J. Nurs. Manag.*, 23(2), 156-168. doi: 10.1111/jonm.12107
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management review*, 26(2), 179-201. doi: 10.2307/259118

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

Lederspenns betydning for lederens arbeidshverdag

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få et innblikk i hvordan antall ansatte (lederspenn) påvirker lederhverdagen og hvilke mestringsstrategier som benyttes av ledere med store avdelinger. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I arbeidet med masteroppgaven i erfaringsbaser ledelse, ønsker jeg å undersøke hvordan ledere med store ansvarsområder og mange ansatte, opplever sin egen lederhverdag og hvilke mestringsstrategier som benyttes for å mestre hverdagen. Det er også fokus på hva som bidrar til at ledere står i jobben over tid.

Sentrale spørsmål:

«Hva gjør ledere i helse- og omsorgssektoren for å mestre et stort lederspenn»

«Hvordan påvirker kontrollspennet avdelingsleders mulighet til å utøve lederskap»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges Arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Formålet med studien er samle erfaringer fra ledere som har mange ansatte og stort kontrollspenn. Hvordan dette påvirker oppfatningen av egen lederrolle og hvilke mestringsstrategier som benyttes for å møte arbeidshverdagens krav. Du får spørsmål om å delta fordi du innehar en lederstilling i kommunal helse og omsorgstjeneste, i en av de største avdelingene i utvalgt kommune.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i studiet innebærer et intervju som vil ta ca. 45 minutter. Dette er et semistrukturert intervju med åpne spørsmål om arbeidsoppgaver, ansvarsområder, lederrolle og organisering av arbeidet.

Det gjøres lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er kun undertegnede som vil kunne identifisere deg i materialet.
- Personopplysninger og opptak vil oppbevares slik at de ikke kommer andre enn undertegnede i hende, og vil ved prosjektslutt anonymiseres helt. Ingen deltakere vil kunne gjenkjennes i publikasjonen av den ferdige mastergradsavhandlingen.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen liste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er

1. desember 2021, Lydopptak vil da slettes, og eventuelle notater som kan kobles til personer vil bli makulert.

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?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Norges Arktiske Universitet 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:

- UiT Norges Arktiske Universitet ved:
 - Student Lisa Mari Estensen, mail: les004@post.uit.no
 - Veileder Svein T. Johansen, mail: svein.t.johansen@uit.no
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, mail: personvernombud@uit.no, tlf. 776 46 322.

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

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

Med vennlig hilsen

Lisa M. Estensen
Student

Svein T. Johansen
Veileder

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Lederspenns betydning for leders arbeidshverdagen* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Introduksjon

- Presentasjon av masteren og ideen bak.
- Informasjon om båndopptakeren og håndtering av denne.
- Anonymitet og hvordan informasjonen vil bli slettet etter endt masterperiode.
- Står fritt til å trekke seg fra intervjuet eller studien dersom ønskelig, ingen konsekvenser.
- Noen spørsmål før vi starter?

Her slås båndopptaker på.

Generelle spørsmål:

- Hvor lenge har du jobbet som leder?
- Har du hatt andre stillinger i kommunen før du ble ansatt i denne?
 - Ja? Hvilken da og var det lederstilling?
- Hvilket år var du ferdig utdannet, har du videreutdanning i ledelse?

Lederspenn:

- Hvor mange ansatte har du i din avdeling?
 - Hvor mange årsverk utgjør det?
 - fast og vikar?
- Har du ansvar for fag, økonomi og personal?
- Har du oppgaver direkte knyttet til tjenesteproduksjon?
 - Pasient
 - Pårørende
- Treffer du alle dine ansatte i det daglige, Hvor lang tid kan det ta mellom hver gang du treffer de du treffer minst?
- Får du gjennomført veiledning, oppfølging der det er behov?
- Har du oversikt over medarbeidernes kompetanse? Og får de benyttet sitt fulle potensiale?
- har du god oversikt over utfordringer og oppgaver dine ansatte står i?
 - hvordan får du denne oversikten? Hvorfor ikke?

Lederoppgaver og beskrivelse av hverdagen:

- Beskriv din arbeidsdag?
 - Hvordan opplever du tiden du har til rådighet?
 - Hvordan opplever du oppgavene du skal gjennomføre i lederrollen og tiden de krever?
- hvordan disponerer du din arbeidshverdag.
 - Hva prioriteres. – førsteprioritet og hva nedprioriteres, hvilken type oppgaver prioriteres bort
 - Hvilken oppgave anser du som den viktigste lederoppgaven?
 - Hvilken oppgave opplever du som mest tidkrevende?
- Hva tenker du om å lede mange ansatte? fordeler vs ulemper?
- hvilke strategier og verktøy benytter du for å ha kontroll og oversikt i avdelingen?
- hva er de største utfordringene?
 - hva er disse utfordringen knyttet til?
(ved ingen respons kan det vurderes å spørre om følgende)
 - Organisering
 - Antall ansatte du har ansvar for
 - Sammensetningen av ansatte
- Hvordan opplever du din arbeidsbelastning?
 - Hva er den knyttet til?
 - Hvilke strategier har du for å mestre utfordringene.
- er det noen dilemma knyttet til utøvelse av ledelse og ivaretagelse av dine oppgaver og ansatte?
 - hva er det vanskeligste med å lede så mange?
- Hvordan opplever du lederbehovet til avdelingen? behovet for tilstedeværelse?
 - Hvor er du fysisk plassert i forhold til avdelingen? I eller utenfor, fordel/ulempe.
- lederoppgaver i arbeidsmiljøet? – hva er dine viktigste oppgaver/rolle.
 - Hvordan jobber du med sykefravær?
 - Er det spesielle utfordringer eller fordeler du ser knyttet til avdelingens størrelse og arbeidsmiljø
 - Er ansattgruppen stabil? Hva kan en leder gjøre for å bidra til stabilitet?
- Hvordan er forholdet mellom deg og dine ansatte?

- Hvor godt kjenner du dine?
- Har du bedre kontakt med noen? Hvorfor?
- Beskriv hvordan og når du bygger relasjoner med dine ansatte? jobber du bevisst med relasjonsbygging til dine ansatte?
- Hvor viktig er det for deg å ha en nær relasjon til dine ansatte. hva er det som gjør at du opplever det som viktig/ikke viktig? utfordringer?
- Får du den støtten du trenger for å mestre utfordringene?
 - Hva innebærer støtten?
 - Fra nærmeste leder?
 - Fra ledere på samme nivå?
 - Er det annen støtte som kunne hjelpe?
 - Støttefunksjoner?
- Kan du delegerer oppgaver?
 - Hvilke oppgaver (ansvarsfulle oppgaver)
 - Til hvem (hvorfor akkurat de)?
 - Ønsker du å delegerer flere oppgaver? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Hvilke forutsetninger må på plass?
- Hvor tydelig er du i dine forventninger til ansatte? tilbakemeldinger?
- Beskriv hvordan du legger til rette for utvikling på arbeidsplassen?
 - Er det utfordringer knyttet til dette arbeidet?
 - hvordan jobber du med å tilrettelegg for læring og kompetanseutvikling for de ansatte?
 - Beskriv avdelingens system for fagutvikling.
- beskriv hva du tenker om å involvere medarbeidere i drift av avdelingen?
 - Informasjon om avdeling/organisasjonen
 - Hvordan får de mulighet til å medvirke
 - Fordeler og ulemper?

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Lederspennets betydning for avdelingsleders arbeidshverdag

Referansenummer

674579

Registrert

13.01.2021 av Lisa Mari Estensen - les004@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Svein Tvedt Johansen, svein.t.johansen@uit.no, tlf: 97529979

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Lisa Mari Estensen, les004@post.uit.no, tlf: 41556318

Prosjektperiode

01.02.2021 - 01.12.2021

Status

21.05.2021 - Vurdert

Vurdering (2)

21.05.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 08.05.2021. 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 med vedlegg den 21.05.2021. Behandlingen kan fortsette.

ENDRING - Problemstilling er endret, og med det utvalgsriterier og intervjuguide. - Observasjon utgår som metode - Prosjektslutt er endret til 01.12.21.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

28.01.2021 - Vurdert

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 med vedlegg den 28.01.2021. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG: Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

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 typer endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET: Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 07.06.2021.

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.

TAUSHETSPLIKT: Informantene i prosjektet har taushetsplikt som helsepersonell. Det er viktig at intervjuene gjennomføres slik at det ikke fremkommer opplysninger som kan identifisere enkeltpasienter eller avsløre annen taushetsbelagt informasjon.

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

- lovlighet, rettfærdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, 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: Anne Marie Try Laundal Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17

