



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Mellomlederens handlingsrom ved Universitetssykehuset Nord-Norge:

Til mellomlederens begjær eller besvær?

Gørill Stødle Mikalsen

Masteroppgave i Ledelse BED-3906, juni 2022

Innholdsfortegnelse

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Innledning..... | 1 |
| 1.1 | Bakgrunn for oppgaven | 1 |
| 1.2 | Formål..... | 2 |
| 1.3 | Kontekst..... | 3 |
| 1.4 | Oppbygging av oppgaven..... | 3 |
| 2 | Ledelse i UNN..... | 4 |
| 3 | Teoretisk innramming | 7 |
| 3.1 | Mellomledere..... | 8 |
| 3.2 | Handlingsrom | 10 |
| 3.3 | Hvilke muligheter har mellomledere til å påvirke sitt handlingsrom? | 15 |
| 4 | Forskningsdesign og metodevalg..... | 19 |
| 4.1 | Valg av forskningsdesign | 19 |
| 4.2 | Metodevalg | 21 |
| 4.2.1 | Metode..... | 21 |
| 4.2.2 | Utvalg/undersøkelsesenhet..... | 22 |
| 4.2.3 | Intervjuguide | 23 |
| 4.2.4 | Datainnsamling..... | 24 |
| 4.3 | Analyse av data..... | 25 |
| 4.4 | Kvalitet | 26 |
| 4.4.1 | Reliabilitet | 26 |
| 4.4.2 | Validitet..... | 27 |
| 4.4.3 | Forskningsetiske utfordringer | 27 |
| 5 | Presentasjon av data | 28 |
| 5.1 | Informantenes opplevelse av krav, forventninger og begrensninger i lederrollen | 29 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.1.1 | Krav | 29 |
| 5.1.2 | Begrensninger..... | 30 |
| 5.1.3 | Omdisponere budsjett..... | 33 |
| 5.1.4 | Disponere/flytte på personell | 33 |
| 5.2 | Informantenes opplevelse av UNN sin ledelsesstrategi | 34 |
| 5.2.1 | Er lederne kjent med strategien | 34 |
| 5.2.2 | Strategien implementert i daglig drift | 36 |
| 5.3 | Informantenes opplevelse av handlingsrom | 37 |
| 5.3.1 | Hvordan opplever du din mulighet til å påvirke ditt eget handlingsrom, mulighetene dine til å gjøre egne valg?..... | 37 |
| 5.3.2 | Hva velger du å bruke din tid på | 38 |
| 5.3.3 | Gir administrative støttesystemer større handlingsrom? | 39 |
| 5.3.4 | Kjenner du til noen lederopplærings- eller lederutviklingsprogram i UNN?..... | 41 |
| 5.3.5 | Ett ønske..... | 42 |
| 6 | Analyse av data | 44 |
| 6.1 | Informantenes opplevelse av krav, forventninger og begrensninger i lederrollen | 44 |
| 6.2 | Informantenes opplevelse av UNN sin ledelsesstrategi | 47 |
| 6.3 | Informantenes opplevelse av handlingsrom | 48 |
| 7 | Oppsummering og konklusjon | 52 |
| 7.1 | Konklusjon..... | 52 |
| 7.2 | Praktiske implikasjoner | 53 |
| 7.3 | Forslag til videre forskning..... | 54 |
| | Referanseliste | 55 |
| | Vedlegg 1: Intervjuguide..... | 57 |
| | Vedlegg 2: Informasjons mail | 59 |
| | Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring | 60 |

Figurliste

| | |
|--|----|
| Figur 1- Handlingsrom og område for tolkning, utprøving og forhandling (Strand, 2007, s. 399)..... | 11 |
|--|----|

Forord

Denne masteroppgaven er min avslutning av studiet Ledelse – erfaringsbasert master ved UIT Norges arktiske universitet. Det har vært spennende, engasjerende, frustrerende og tungt til tider, i tillegg til full jobb og familieliv, men med et tema som har engasjert meg over mange år har motivasjon holdt seg stabil underveis i prosessen.

Jeg vil sitere min veileder, Harald Torsteinsen, med noen ord fra han som jeg har tatt til meg underveis; «*veien frem til ferdig oppgave består av valg*», og valg har det vært, i alle former og varianter. Takk til for kyndig bistand i prosessen, og for at du har gitt meg trygghet til å ta valg, og stole på meg selv og de valgene jeg har tatt.

En stor takk til min arbeidsgiver, Universitetssykehuset Nord-Norge HF, min leder, og mine fantastiske kollegaer, som har lagt til rette for meg i arbeidshverdagen slik at jeg har klart å gjennomføre dette studiet.

Jeg vil videre takke de som har vært bidragsytere til denne prosessen, både med kunnskap, informasjon og motivasjon, mine informanter, gode rådgivere og korrekturlesere.

En ekstra stor takk til de hjemme, Kristian og Sofie, som har hatt troen på meg og lagt til rette for en mamma og samboer som har trengt mye tid utenfor familielivet til studiet, jeg gleder meg masse til sommer og ferietid med dere.

Harstad 26.05.2022

Gørill Stødle Mikalsen

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er mellomledere ved Universitetssykehuset Nord-Norge HF (UNN) og deres opplevelse av handlingsrom i lederrollen. Mitt ønske var å finne ut om mellomlederne ved UNN Harstad opplever nok handlingsrom i hverdagen til å utøve ledelse som kan bidra til å oppfylle målsetningene i UNN sin strategi.

Problemstillingen som er utgangspunktet for undersøkelsen er: *Hvordan opplever mellomledere ved UNN Harstad sitt handlingsrom; oppleves dette å gi tilstrekkelige muligheter for å utøve ledelse i henhold til foretakets egen strategi?*

For å svare på denne problemstillingen benytter jeg følgende tre forskningsspørsmål; Hvilke krav og begrensninger opplever mellomledere ved UNN Harstad i lederrollen? I hvilken grad opplever mellomlederne at UNN sin ledelses strategi blir implementert i daglig drift? Og hvordan opplever mellomlederne ved UNN Harstad muligheten til å påvirke eget handlingsrom?

Denne studien tar utgangspunkt i tidligere forskning og teori om mellomledelse og handlingsrom.

Dette er en kvalitativ undersøkelse der det ble benyttet semistrukturerte intervju som datainnsamlingsmetode. Funnene er analysert med bruk av innholdsanalyse der problemstillingen og forskningsspørsmålene ble benyttet som naturlige kategorier.

I oppsummeringen og analysen av funnene kommer det frem at mellomlederne ved UNN Harstad har relativt like oppfatninger og opplevelser med hensyn til sine lederroller. De opplever et begrenset handlingsrom, der tid er den ressursen som er knappest. De kjenner veldig lite til UNN sin strategi eller om den er iverksatt i noe særlig grad. Det er en gjennomgående opplevelse hos mellomlederne at de ikke har stort nok handlingsrom til å være den lederen som de ønsker å være, verken for de ansatte eller for organisasjonen som helhet.

Alle informantene uttrykker sterke ønsker om å være en god leder og samarbeidspartner, gjøre en kvalitetsmessig god jobb for arbeidsgiver, men ikke minst skape et trygt og godt sykehus for pasientene.

1 Innledning

I kapittel 1 vil jeg redegjøre for valg av tema, bakgrunnen for og formålet med denne oppgaven. Kapittelet vil også ta for seg valg av problemstilling, kontekst for undersøkelsen, og oppbygging av oppgaven.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Temaet mellomledere og deres handlingsrom er blitt et mer og mer aktuelt tema i de senere år fordi nettopp denne lederrollen har endret seg mye, både i innhold og i betydning. Endringen har i stor grad handlet om et større fokus på mellomlederrollen og økte forventninger til tydeligere ledere enn tidligere samtidig som mengden og bredden i arbeidsoppgavene er utvidet. Mellomlederrollen har endret seg fra å være en posisjon i organisasjoner som kunne sees på som overflødig, til at det nå er en lederrolle med fokus på samhandling, endring, utvikling og forbedring (Jacobsen, 2019).

Dette har ført til at jeg i min jobb som mellomleder ved UNN, ofte gjør meg tanker om den rollen og påvirkningskraften vi mellomledere har, og kan ha. Det forventes at vi skal tilfredsstillende både ledelsen og våre ansatte samtidig som vi skal samhandle på tvers av fagområder, fordelt på ulike klinikker internt, og med samarbeidspartnere og leverandører eksternt. Alt dette skal prioriteres samtidig med en økonomistyring som gir meget begrensede rom i egne budsjett. I den delen av organisasjon jeg tilhører kommer det ofte frem i ulike fora at vi mellomledere føler oss mellom barken og veden, et velkjent uttrykk som også er brukt i organisasjonsteorien (Jacobsen, 2019).

Den organisatoriske plasseringen til mellomledere gjør at det veldig ofte må prioriteres, omstilles, tilpasses og jobbes for å forsøke å skape et fleksibelt handlingsrom i hverdagen. Et rom for å være en leder, ikke bare for å oppfylle de krav og forventninger som stilles, men også en mulighet til å skape sin egen lederrolle (Strand, 2007).

For meg er det summen av alt som gjør dette spennende å undersøke, alt fra krav og forventninger til mål og resultat. Hva er elementene som påvirker en mellomleders handlingsrom, og hvordan kan dette rommet påvirkes og benyttes i en utfordrende arbeidshverdag. Hvordan skaffe seg stort nok handlingsrom er en sentral del av jobben til mellomledere, som det vil være mulig å løse på ulike måter.

Det er viktig for meg at problemstillingen jeg har valgt for mitt forskningsprosjekt oppleves interessant, både for meg og min organisasjon. At den kan gi muligheter til å belyse utviklingspotensialer eller kan anvendes til endring eller forbedring i organisasjonen.

Jeg velger å gjennomføre min undersøkelse i lys av følgende problemstilling:

Hvordan opplever mellomledere ved UNN Harstad sitt handlingsrom; oppleves dette å gi tilstrekkelige muligheter for å utøve ledelse i henhold til foretakets egen strategi?

Mine antakelser med utgangspunkt i egne erfaringer og teorien om mellomledelse til Hope (2015) er at mellomledere opplever varierende men økende grad av krav og forventninger samtidig med et begrenset handlingsrom. Jeg antar videre at ledelsesstrategien til UNN ikke er gjort godt nok kjent i organisasjonen.

Som hjelp til å svare på problemstillingen har jeg følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke krav og begrensninger opplever mellomledere ved UNN Harstad i lederrollen?
2. I hvilken grad opplever mellomlederne at UNN sin ledelses strategi er implementert i daglig drift?
3. Hvordan opplever mellomlederne ved UNN Harstad muligheten til å påvirke eget handlingsrom?

1.2 Formål

Mitt formål med denne undersøkelsen er å finne ut om det er nok handlingsrom i hverdagen til mellomlederne ved UNN Harstad for å utøve ledelse slik strategien til UNN har som mål.

Jeg ønsker å se på mellomledere i sykehuset sitt handlingsrom i den tiden vi nå befinner oss. Som nevnt tidligere er denne lederrollen blitt mer sentral de senere år, og for de som er mellomledere i sykehus ble dette kanskje spesielt tydelig under korona pandemien. En situasjon der både krav og begrensninger øker i form av nye og tidkrevende regler, høyt fravær blant ansatte og nye og komplekse pasientgrupper. Pandemien har blant annet ført med seg store utfordringer i forsyning av viktig medisinsk forbruksmateriell på bakgrunn av både transport og produksjonsutfordringer.

Jeg er nysgjerrig på om det forventes for mye av mellomlederne, om det faktisk er rom for å være den lederen det forventes, den lederen man ønsker å være eller det å være leder i det hele

tatt. Er strategien til UNN når det gjelder ledelse bare fine ord eller legges det til rette for lederne slik at de kan nå de målene som er satt?

1.3 Kontekst

Jeg har valgt å bruke den organisasjonen jeg selv er ansatt i, UNN, for å gjøre min undersøkelse. UNN eies av det Regionale Helseforetaket Helse Nord RHF. Vi er ca. 7000 ansatte fordelt på ulike enheter: Psykisk helse- og rusklinikken, Åsgård i Tromsø, UNN Tromsø, UNN Harstad, UNN Narvik, Longyearbyen sykehus på Svalbard, fem senter for psykisk helse- og rusbehandling og to distrikts medisinske senter. Jeg har valgt å gjøre min undersøkelse ved UNN Harstad, som er et lokalsykehus i dette helseforetaket med til sammen ca. 850 ansatte.

Bakgrunnen for å gjennomføre undersøkelsen min lokalt ved UNN Harstad er at det er et velfungerende lokalsykehus med mange spennende aspekter ved seg. Ved UNN Harstad er ikke toppledelsen fysisk representert, den sitter geografisk plassert i Tromsø. Det nærmeste vi kommer er noen få avdelingsledere som jobber tett opp mot toppledelse og har en jevn og relativt høy tilstedeværelse i Tromsø.

1.4 Oppbygging av oppgaven

Jeg har delt opp denne oppgaven i 7 kapitler.

I kapittel 1 har jeg hatt en innledning hvor jeg presenterte bakgrunn for valg av tema, problemstilling og kontekst for oppgaven. Kapittel 2 tar for seg en presentasjon av ledelse i UNN, som også er case grunnlaget.

I kapittel 3 tar jeg for meg definisjoner av sentrale begreper for oppgaven med utgangspunkt i tema og problemstilling. Jeg vil presentere det teoretiske bakteppe jeg har valgt ut for å gjennomføre denne undersøkelsen. Dette kapittelet avsluttes med forskningsspørsmål på bakgrunn av teorien. Disse vil benyttes videre som kategorier for presentasjon av funn og analysen av dem.

Kapittel 4 inneholder begrunnelser og presentasjon av mine valg av metode og forskningsdesign. I kapittel 5 følger en presentasjon av min datainnsamling. Videre i kapittel

6 vil jeg drøfte og analysere mine funn i lys av valgt teoretisk bakteppe og forskningsspørsmålene.

Til slutt vil kapittel 7 inneholde en oppsummering av undersøkelsen og svar på problemstillingen, praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning

2 Ledelse i UNN

Jeg har valgt min egen arbeidsplass, UNN Harstad, som case i dette forskningsprosjektet. Derfor ønsker jeg i dette kapitlet å si noe mer om UNN som organisasjon, og mer om bakgrunnen for valg av tema og problemstilling.

UNN har en toppledelse som består av direktøren med sitt lederteam som utgjør 20 personer. Over denne toppledelsen sitter styret til UNN, det er øverste styringsorgan, men i denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i UNN sin toppledelse som øverst når jeg omtaler ledernivå. Administrerende direktørs lederteam består av assisterende direktør, klinikksjefer og senter- og driftsledere. Klinikksjefene representerer de ulike kliniske fagområdene som er knyttet direkte til pasienter, senter- og driftslederne representerer stabs- og støttefunksjonene til klinikkene. I nivået under disse er det avdelingsledere som er organisert med seksjonsledere under seg og videre ned til enhetsledere. Enhetsledere er det laveste ledernivået i UNN. Det vil si at vi har 5 ledernivåer, inkludert administrerende direktør, hvorav tre av disse er definert som mellomledere, til sammen ca. 380 stykker. Organisasjonsstrukturen til UNN er sammenfallende lik med det Mintzberg mener er de 5 strategiske hoveddelene alle organisasjoner består av; operativ kjerne, mellomledelse, toppledelse, teknostruktur og støttestruktur (Mintzberg, 1993). Toppledelsen, mellomledelsen og den operative kjernen er i UNN organisert i en gjennomgående faglig linjeledelse. Teknostruktur og støttestruktur kan sammenlignes med det vi definerer som støttefunksjoner til kjernedriften til UNN, alt fra økonomiavdeling, personal avdeling, lager-logistikk, tekniske tjenester, kjøkken og renhold. Alle disse avdelingene støtter opp om det som er organisasjonens hovedoppgave, nemlig pasientbehandling.

UNN Harstad ledes og driftes i det daglige av et lokalt lederteam ledet av en driftsleder som har et overordnet administrativt koordinerende ansvar. I dette lederteamet er alle klinikker og avdelinger representert ved de øverste lokale lederne på de enkelte fagområdene. Det betyr at

mellomledere ved UNN Harstad har en litt annerledes tilleggsrolle enn mellomledere ved for eksempel UNN Tromsø.

UNN har store geografiske avstander mellom sine lokasjoner. Det at toppledelsen og store deler av avdelingsledelsen er plassert ved UNN Tromsø medfører stor grad av distanseledelse. Dette kombinert med driftsmodellen til UNN Harstad, og UNN Narvik, med driftsleder og lederteam, mener jeg gjør UNN Harstad til ett spennende case. I tillegg er det slik at det ved UNN Harstad er fravær av sentrale støttetjenester som de større sykehus har, som for eksempel portører, pasientverter og mer automatiserte bestillingsrutiner for medisinsk forbruksmateriell. Dette fører til enn litt annen hverdag for sykepleiere og konsekvenser for sammenligning gjennom for eksempel økonomiske statistikker og pleiefaktoren, antall pleiere delt på antall pasienter, på avdelingene.

Sykehusdrift nærmer seg mer og mer det private næringsliv i måten å drive en bedrift på. Spesielt med tanke på krav om økonomisk balanse. I UNN er det i hovedsak bunnlinjen som er viktigst, så innenfor et gitt budsjett er det i utgangspunktet rom for omdisponeringer og endringer så lenge bunnlinjen blir uforandret. Dette påvirker lederrollen i sykehuset fra å være en som bare «utføre ordrer», til å være nødt å bruke og tilegne seg egenskaper i forhold til å lede og utvikle personalet og arbeidsmåten for å ha mulighet til å holde seg innenfor de rammer som til enhver tid er gitt.

Som leder i UNN kommer informasjon og føringer fra mange hold. Det som starter et nytt år og som farger de blanke arkene man i utgangspunktet har er direktørens statusmøte for ledere som oppsummerer de krav, forventinger og ønsker som stilles til UNN som organisasjon og til alle ledere. Det som tas opp i dette statusmøtet er summen av det som kommer fra vår eier og oppdragsgiver, Helse- og omsorgsdepartementet (HOD), Helse Nord RHF og UNN sitt helseforetaksstyre og til slutt toppledelsen i UNN.

Av alt dette skal de enkelte ledere trekke ut det som er relevant for egen rolle, drift og sin organisatoriske plassering. Budskap må tilpasses og videreformidles slik at resultatmål blir forstått, relevant og mulig å styre etter.

I tillegg til å inneha en sentral rolle representerer mellomledere i UNN en stor andel av organisasjonen. Ikke bare i andel av ansatte, men de utgjør den absolutt største andelen av ledere. Dette synliggjør at det er mellomledere som er den store ledergruppen i den praktiske hverdagen, og den gruppen ledere som når flest ansatte. Viktigheten av at denne ledergruppen

har et rom til å være leder, et rom til å handle, endre og påvirke er stor, og en dreining i positiv retning for de enkelte vil ha stor betydning i en organisasjon med slik størrelse som UNN.

I UNN sin strategi stilles det mange ulike krav og forventninger til ledere i UNN (*UNN strategi 2021-2025*). Noen eksempler på krav er at man skal forstå helhet, være pådriver til samarbeid, ha styrke til å ta beslutninger, ta ansvar for handlinger og resultater, stille krav og være tydelige, få frem det beste i medarbeiderne, gi ansvar, være veiledere, utvikle organisasjon i tråd med mål og verdier og ikke minst skape resultater for både organisasjonen og våre pasienter. Forventningene er på den andre siden blant annet at vi skal være rollemodeller, bruke de styringssystemer som er tilgjengelige, tåle å leve med usikkerhet men samtidig ta beslutninger, kjenne egne sterke og svake sider og utvikle oss på bakgrunn av dette, kommuniserer endringsbehov, sørge for involvering og medvirkning, og tilslutt sørge for måloppnåelse samt etablering av nye mål.

Trenden i UNN er at det gjennomføres stadige flere og tyngre utredninger som har et formål om forbedring og utvikling. Dette er tidkrevende utredninger som involverer mellomledere og utføres ofte lengre ned og ut i organisasjonen. Utredningene fører ofte til endringer som det er forventninger til at mellomlederne skal iverksette. Prosesser som dette er ressurskrevende tillegg til at mellomledere, også enhetsledere som er på det laveste ledernivå i organisasjonen, får stadig større ansvar og flere oppgaver. Dette fører naturlig til at arbeidspresset på mellomlederne øker samtidig som det kommer sterke føringer på hva som skal prioriteres og når.

I en stor organisasjon som UNN er det veldig mange mellomledere, det er disse lederne som er nærmest kjernedriften i organisasjonen og kjenner den best. Det er disse lederne som skal ta en beskjed, en føring eller en ordre fra toppledelsen, gjøre budskapet forståelig, tydelig og gjeldende for nettopp den delen av kjernedriften denne mellomlederen har ansvar for.

3 Teoretisk innramming

I dette kapitlet vil jeg belyse og avgrense det teoretiske bakteppet for denne oppgaven og definere de begreper jeg finner relevant for å besvare min problemstilling.

Innledningsvis vil jeg definere begrepet ledelse og strategi, og si kort om disse da begrepene er gjengangere i dette forskningsprosjektet. Videre ser jeg det som et naturlig hovedfokus i den teoretiske innrammingen å belyse begrepene mellomledere og handlingsrom, og hvordan mellomledere kan forvalte dette rommet.

Ledelse er et begrep det finnes veldig mange definisjoner av i faglitteraturen, det er ikke en definisjon som står frem som den gjeldende (Strand, 2007). Begreper som benyttes i forbindelse med ledelse er påvirkning, relasjoner, innflytelse, egenskaper, prosesser frem mot måloppnåelse. Ledelse handler mye om å se muligheter der andre ikke ser dem. Ledelse kan sees på som en drivkraft for organisasjonsmessig tilpasning til nye krav, utfordringer og muligheter (Espedal & Kvitastein, 2012).

UNN har en rekke mål som organisasjonen har satt seg, både mål som gjelder alle avdelinger og driftsområder, men også mål som er spesifikke innenfor en faggruppe eller for en tjeneste.

For å nå disse målene har ledelsen av organisasjonen laget seg en plan for hvordan dette skal gjennomføres. Denne planen er det som er UNN sin strategi. Man kan definere begrepet strategi som et opplegg og planer til gjennomføring med sikte på å nå ett eller flere bestemt mål (*Store norske leksikon*).

Strategien lages for en gitt periode og revideres ved jevne mellomrom. Det kan skje på bakgrunn av for eksempel nye nasjonale helse- og sykehusplaner som gjerne følger av et regjeringsbytte og som kan gi nye overordnede føringer for driften. Den strategien UNN har nå gjelder for perioden 2021 til 2025 (*UNN strategi 2021-2025*).

3.1 Mellomledere

Det finnes mye litteratur om den posisjonen mellomledelse har i en organisasjon, og det er forsket mye på emnet.

Som utgangspunkt for dette prosjektet ønsker jeg å bruke følgende definisjon på en mellomleder:

en mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeider /førstelinjemedarbeider som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessen som et hele (Hope, 2015, s. 22)

Begrepet mellomledelse uttales av Jacobsen (2019) som en posisjon der man har mer og mindre myndighet enn de posisjoner som er under og over seg i organisasjonen. Det kommer frem i samme artikkel at det har vært en stor endring på hvordan man ser på mellomledere i de senere år (Jacobsen, 2019).

Tidligere var en mellomleders rolle i en organisasjon langt smalere og betraktelig mindre betydningsfull enn den er i dag, i noen tilfeller også sett på som noe unødvendig. Den utviklingen som har vært frem til i dag er nesten for en renessanse å regne. I dag er en mellomleder et sentralt ledd i en organisasjon i forhold til endringer, kommunikasjon og informasjon. Det poengteres også i litteraturen at rollen en mellomleder har i forhold til utvikling av blant annet strategier er langt sterkere enn tidligere. Det forventes i de fleste organisasjoner, både i offentlige og private, at en mellomleder skal være mer og mer leder. Det delegeres mer og oftere ansvar og forventninger om beslutninger nedover i organisasjoner til det lederleddet som er nærmest kjernedriften og faktisk kjenner driften best. Denne plassering av mellomledere kommer tydelig frem i definisjonen jeg har valgt å benytte.

Den endringen man har sett i samfunnet generelt over de siste tiårene kan man gjenkjenne i sykehusverden, også i UNN. I langt større grad enn tidligere tas ledere litt lengre ned i systemet med i de prosesser som pågår. Det legges mer til rette for toveis kommunikasjon og en bedre informasjonsflyt, i alle fall teoretisk. Til tross for denne endringen dreier en mellomleders hverdag seg ofte om å utføre ordrer og formidle beslutninger og informasjon. Det er mellomlederen som er informasjonskanalen i en organisasjon når det er tatt beslutninger i toppledelsen. Det kan være endringer av positiv og spennende art eller tøffere prosesser som vekker motstand. Det er samme mellomleder som er informasjonskanalen

videre opp i organisasjonen når det skjer noe blant «arbeiderne på gulvet». Dette krever at en mellomleder evner å kommunisere på flere ulike måter for å nå igjennom med sitt budskap fra sender til mottaker. I kommunikasjonssammenheng trekker (Jacobsen, 2019), frem at mellomledere har en stor betydning for hvordan organisasjonen virker. De kan sees på som bindeledd mellom virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå.

Dette underbygges av Hope (2015) når han sier man ser på mellomlederen som en oversetter av informasjon mellom disse nivåene i organisasjonen. Denne oversettelse går ofte ut på å omgjøre overordnede beslutninger tatt av toppledelsen til tydelige retningslinjer for de som skal utføre handlingene (Jacobsen, 2019).

I UNN brukes begrepene oversettelses evne og oversettelses kompetanse om denne informasjonsformidlingen. Disse begrepene kommer spesielt frem i ansettelsesprosesser eller på andre områder der personlige egenskaper er tema.

Plasseringen til mellomledere i en organisasjon er naturlig ut fra selve begrepet, at en befinner seg mellom noen. De er i mellom ledere de har over seg, og ledere eller medarbeidere de har under seg. Dette kan fører da til det kommer krav og forventninger fra flere hold, noe som i utgangspunktet kan gi et mindre handlingsrom å forvalte, enn for eksempel toppledere.

I UNN har mellomledere en tredje kommunikasjonsvei, det forventes å kommunisere ut i organisasjon, altså samhandle med andre avdelinger og fagområder, i tillegg til de tradisjonelle loddrette kommunikasjonslinjene. Dette gjør at mellomledere ofte bytter hatter for å ikle seg sine ulike roller i organisasjonen (Siegel, 2010). Ikke bare må mellomlederen huske rett hatt, men med hatten kreves det ulik kompetanse i forhold til de ulike partene man kommuniserer med.

Når en mellomleder kommuniserer med sine medarbeidere gjøres det med tanke på å lede og motivere samt ta hensyn til produksjon. Når fokus vendes utover i organisasjonen er det ofte med fokus på å påvirke og tilpasse seg til være en del av ett større system. Den siste retningen er når mellomlederen kommuniserer oppover i organisasjonen, da skal signaler fra «de på gulvet» gis videre, man skal fremsnakke og fremheve egen organisasjon mens det hele tiden viktig å forholde seg til det byråkratiet de er en del av og ta hensyn til de føringer det legger (Siegel, 2010).

Det er vanskelig for mellomledere å balansere behovene til de ansatte, både i forhold til at de skal følge seg trygge og få tilstrekkelig med utfordringer, med behovene om resultater til toppledelsen. Dette kontinuerlige fokuset på å forholde seg til flere roller på denne måten kan føre til en opplevelse av stress og press og kan bli emosjonelt krevende for den enkelte mellomlederen (Jacobsen, 2019). Et krysspress, en situasjon hvor det er vanskelig å forene motivene til de ulike partene man skal forholde seg til (*Store norske leksikon*).

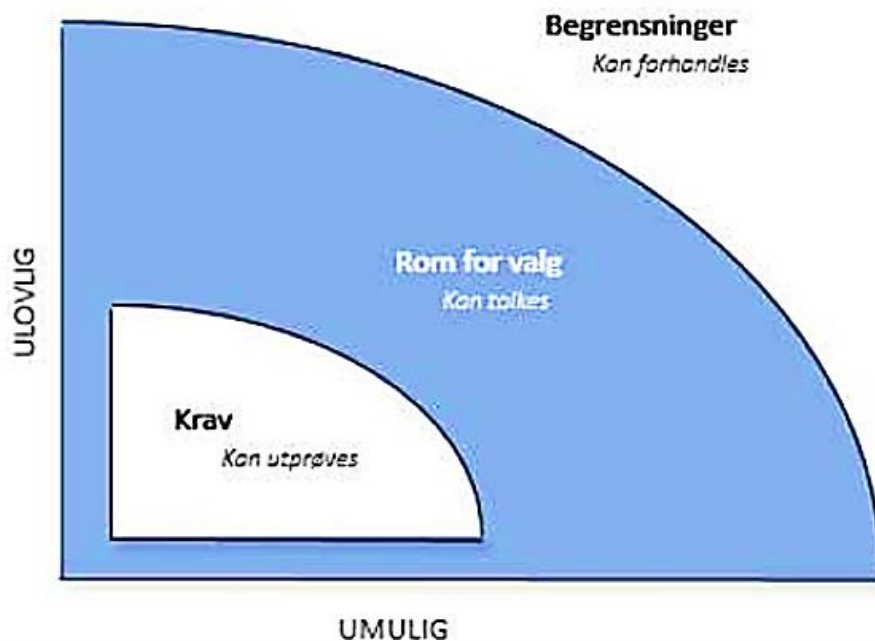
Alle disse elementene er med på å gjøre mellomlederrollen krevende, veldig variert og med alltid tilstedeværende fokus på lojalitet, i flere retninger. Men en slik sentral rolle i en organisasjon er det kanskje med rette at fokuset på mellomledere og deres betydning har økt i senere tid.

3.2 Handlingsrom

Handlingsrom er et mye brukt begrep i forbindelse med ledelse, men det kommer ikke like ofte frem en tydelig definisjon av begrepet.

I artikkelen «Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse» (Espedal & Kvitastein, 2012) blir handlingsrommet omtalt som den friheten man har til å velge. Videre sier de også at det å ha et handlingsrom er en betingelse for at man skal kunne velge og en betingelse for at læring kan finne sted. Dersom man ikke kan velge, vil man heller ikke lære av sine valg, i denne sammenhengen vil mellomledere stort sett være utøver av en oppgave uten personlig tilpasning til de enkelte ansatte eller fagområder man leder.

Disse defineringer av begrepet handlingsrom viser til det samme området som er mellom krav og forventninger, «rom for valg» i figur 1. Denne modellen ser jeg på som nyttig og jeg har valgt å benytte den i forhold til illustrering av begrepene i problemstillingen.



Figur 1- Handlingsrom og område for tolkning, utprøving og forhandling (Strand, 2007, s. 399)

Modellen, som er gjengitt av Strand (2007) har opprinnelsen hos Stewart (1982, 1989), er delt i tre hoveddeler. Den plasserer krav innerst, omkranset av et rom for valg og ytterst er det et felt for begrensninger. Det er i feltet «rom for valg» mulighetene ligger til at ledere kan gjøre egne valg, mellom det som kreves i lederrollen på den ene siden og begrensninger på den andre.

På hver side av disse feltene er det to akser, en for ulovlig og en for umulig. Disse aksene illustrerer at det er ulike grader av oppfatninger hos de enkelte lederne. Noen krav man forholder seg til er absolutte, som lover og regler. De kommer høyt på akse over det som er ulovlig som gjør at krav og begrensninger får større plass. Andre krav kan være gamle krav i organisasjonen som ikke lenger er gjeldende men oppfattes av enkelte ledere som tilstedeværende. Akse for det umulige går fra krav og begrensninger som oppfattes som umulig til det som faktisk er umulig. Et eksempel på dette kan være pasientens rettighet til samvalg, være med å velge behandling ut i fra ulike behandlingsmuligheter. Dette vil være en utfordring for behandler om pasienten ønsker de behandlingsformen som kan føre til flere komplikasjoner enn annet behandlingsvalg. En faktisk umulighet er dersom behandler mangler utstyr til å gjennomføre det som kreves i situasjon. Her vil en enkeltes leder forståelse av en begrensning eller situasjon spille inn på hvor begrensende det faktisk er.

I feltet krav inngår de oppgaver en leder må gjøre som ikke kan delegeres bort eller prioriteres ned (Espedal & Lange, 2005). Eksempler på dette kan det være alt fra offentlige lover og

regler det må tas hensyn til, kvalitetskrav og krav om eventuell leveringstid på tjenesten. Et godt eksempel i UNN er de nasjonale kravene det er satt på hva en kreftpasient kan forvente av ventetid før en behandling starter.

Styring av sykehus er komplekst, det er både krav til aktiviteten vi har og til det resultatet vi skal nå. I UNN styres det etter både resultatmål, eksempelvis mål om høy kvalitet og forutsigbarhet på pasientbehandlingen, epikrisetid, fristbrudd og godt økonomisk resultat, og aktivitetsmål, som kan være antall pasienter i en gitt gruppe som skal behandles eller servicegrad i en logistikk tjeneste. Det som kjennetegner et resultatmål, er at veien til det kan tolkes ulikt og lederne har en del frihet innenfor en gitt ramme. Et aktivitetsmål er mer styrende på hva de enkelte delene i en organisasjon skal innfri. For eksempel er daglig forsyning av tøy til en avdeling et tydelig aktivitetsmål, men hvor mye penger man bruker på tøy i løpet av et år er et resultat mål som kan påvirkes blant annet via rutiner og innkjøpsavtaler.

Et krav vil ofte har ulike grad av viktighet for ulike nivåer og fagområder i UNN, men krav som omhandler pasienter kommer alltid først, det er vår kjerneoppgave, om vi jobber med logistikk eller på operasjonsavdelingen. Dette kommer tydelig frem i strategien der det fremste satsningsområdet til UNN er *«pasientperspektivet i alt vi gjør» (UNN strategi 2021-2025)*.

I tillegg til de krav som kommer fra ledelsen om hva den enkelte leder skal utføre i sin rolle, stilles det også personlige krav. Disse kan komme fra medarbeidere, fra de som mottar den tjenesten eller det produktet man leverer. I de personlige kravene inngår det også de krav den enkelte stiller til seg selv og de forventninger man har til hvordan man utfører egen jobb.

Leder vil fra tid til annen oppleve motstridende krav, krav som kan være i krysningspunktet mellom blant annet stabilitet og fleksibilitet. I litteraturen kommer det frem tydelige forventninger til at de som er ansatt som ledere skal mestre slike motstridende krav (Espedal & Lange, 2005). Et eksempel som illustrerer motstridende krav i sykehuset er kravet om høy kompetanse blant medarbeiderne samtidig med krav om økt innsparing. Det resulterer i at vi i UNN relativt ofte mister dyktige ansatte eller søker til ledige stillinger til blant annet det private næringsliv som kan tilby høyere lønn og mer fleksibel personalpolitikk.

I UNN som i alle andre helseforetak er det sterk organisatorisk styring. Denne styringen i seg selv stille mange krav til ulike prosesser. Det er mange eksempel som viser hvor sterk denne

styringen kan være. Et eksempel som illustrerer dette godt er at en leder ikke fritt kan ansette de medarbeiderne som hun/han ønsker, det er strengere regler rundt ansettelse i offentlig sektor enn privat. Det gjelder også lønnsfastsettelse og andre personalpolitiske beslutninger. Det er et sterkt regelstyrt og lite fleksibelt system på dette området. Det stilles strenge krav og forventinger til drift av sykehus fra HOD. Disse kravene går via Helse Nord og som formidler krav i et oppdragsdokument helseforetakene får som en bestilling til hvert driftsår.

Det følger også krav på bakgrunn av den faktiske oppgaven man er ansatt til å gjøre og den del av driften man er ansvarlig for og de ulike prosesser man skal styre. For eksempel har en ansatt som jobber med logistikk krav på seg at alt av varer skal være innenfor holdbarhetsdato, at de som jobber direkte med pasienter har krav på seg om pasientsikkerhet, behandlingsforløp, analyse tider på prøver etc. I tillegg til de faglige kravene så kommer alle de administrative kravene i tillegg, som for eksempel regnskapsperioder som lukkes i forbindelse med økonomistyring og NAV sine frister for sykefraværsoppfølging. Skal man da holde fokus på faktisk drift, eksempelvis operere eller ta røntgen bilder eller skal man analysere en medarbeiderundersøkelse og fokusere på økonomiske transaksjoner?

På motsatt side av krav i modellen finner vi begrensningene, det er disse som setter tydelige grenser for hva de enkelte ledere kan gjøre i sine roller (Høst, 2016). Disse begrensningene kan være tilgang på kvalifisert personell, fysiske lokaliseringer, økonomiske midler eller tid. Begrensninger finner vi også i organisasjonens systemer, rutiner, kultur og struktur som legger naturlige føringer på de valg man kan ta.

En organisasjons kultur kan legge «uoffisielle» føringer på de valg den enkelte kan ta da det alltid vil være noen ting «man alltid har gjort» og mange ønsker at «ting skal være som dem er». Hvordan den enkelte leder håndterer slik kulturell påvirkning vil variere med blant annet hensyn til personlighet, alder og erfaring.

Systemer, rutiner, kultur og struktur kan også være med på å gi stabilitet, trygghet, forutsigbarhet og tilhørighet. Disse elementene bidrar til den enkelte leders lederidentitet som igjen kan føre til at den enkelte leder er tryggere i seg selv og i sin rolle. Lederidentitet kan forklares med hvordan en leders personlige forståelse er av oppgaver som skal løses, og opplevelse av tilknytning til sine ansatte, kollegaer og organisasjon. Personlige relasjoner, erfaring og utdanning kan påvirke dette (Olsen & Torsteinsen, 2012).

En klar og tydelig lederidentitet kan bidra positivt i hverdagen som leder i et sykehus, som betyr at man også er en del av den offentlige forvaltningen i Norge. Det vil i praksis si at alle og enhver har en mening om, eller et synspunkt på, det som sykehus leverer av tjenester og hvordan de leveres. Hvordan sykehus drives påvirkes både av fastlagte normer og tradisjoner. Driften er preget av at det skal være full åpenhet om hva som gjøres og hvordan man gjør det, i tillegg krever befolkningen på mange måter at deres meninger også skal bli hørt. Mintzberg (1993) omtaler sykehus som profesjonelle byråkrati, hvor driften er preget av byråkrati, et hierarkisk system og at arbeidet utføres i henhold til regler og prosedyrer.

I sykehus forvaltes flere profesjoner og de ulike lederes identitet preges av sterke profesjonsrammer, kunnskap og etikk. Dette har vært med på å gjøre lederrollen mindre fleksibel, og har gitt ledere færre muligheter til å utøve skjønn. Det å utøve skjønn kan forstås som å vurderer, beslutte og tilslutt iverksettelse i situasjoner med manglende føringer, spesielt der prioriteringer er nødvendig (Andersen et al., 2017a). Personlige egenskaper og makt får i utgangspunktet ikke noe særlig spillerom i en slik organisasjon (Strand, 2007), men det kan kompenseres noe med tydelig lederidentitet.

Offentlig sektor styres både av prioriteringene i samfunnet generelt og i politikken spesielt. Ledelse av sykehus påvirkes veldig av endringer i politiske prioriteringer og vedtak, både forventede endringer ved regjeringsbytte, eller helt uventede og hyppige endringer som konsekvens av for eksempel en pandemi. Da kan handlingsrommet av og til være for lite til å iverksette og realisere disse og rammebetingelsene de medfører. Det er slik at ledere i offentlig sektor kan oppleve et redusert handlingsrom på bakgrunn av slik regelstyring (Longvanes & Eikås, 2019).

Det er i det tredje og midterste feltet i figur 1, rom for valg, største delen av min nysgjerrighet ligger. Det er her de ulike lederes muligheter til å ta egne valg ligger, det er i dette feltet det ikke ligger føringer på hva man må gjøre, derimot bare muligheter (Høst, 2016).

Friheten til å ta et valg, frihet til å bruke sin kunnskap, det å ha et handlingsrom, er en av forutsetningene for at en leder skal kunne være motivert i sin rolle (Espedal & Kvitastein, 2012).

Handlingsrommet slik det beskrives i ledelseslitteraturen blir ofte delt i en formell og en subjektiv del (Espedal & Kvitastein, 2012). Det formelle handlingsrommet blir direkte

påvirket av krav og begrensninger fra organisasjonen mens det subjektive formes av at krav og begrensninger blir oppfattet, formet og definert ulikt.

Feltet «rom for valg» i figur 1 blir definert som et subjektivt handlingsrom i litteraturen (Espedal & Kvitastein, 2012; Ladegård & Valbo, 2010). Det vil si at hver enkelt leder til tross for begrensninger og krav vil tolke og forstå ting ulikt. Det subjektive handlingsrommet har stor betydning, det er her hver enkelt leder kan definere og forme sitt eget handlingsrom. Her vil det være en forskjell på ledere som ser muligheter eller oppfatter at det ikke finnes muligheter. Det er de lederne som tror de har få muligheter til å handle, eller som faktisk ikke har handlingsrom, som sjeldent klarer å gjøre de store forskjellene på resultatet til organisasjonen.

Ifølge Strand (2007) er ikke handlingsrommet statisk, det kan derimot både innskrenkes og utvides, på den måten er det ikke definert en gang for alle.

3.3 Hvilke muligheter har mellomledere til å påvirke sitt handlingsrom?

Dette er et omfattende tema og et spørsmål som kan ha mange ulike svar. Et handlingsrom har ikke en fast form eller størrelse, det er noe som vil variere, det skapes og utvikles igjennom hvordan det tolkes. Det er på denne måte det kan utvides (Espedal & Lange, 2005).

Handlingsrommets to deler, det formelle og det subjektive, gir helt ulike muligheter til påvirkning fra ledere. Det formelle handlingsrommet i en organisasjon er ofte fastsatt av ledelse og styre, det ligger i feltene krav og begrensninger i figur 1. Det kan for eksempel være at en organisasjon styrer økonomisk etter bunnlinjen og ikke detaljer. Det gir den enkelte leder mulighet til å gjøre endringer innenfor sin totale økonomiske ramme. Slike handlingsrom er ikke store, men de kan være der. Igjennom forhandling og utprøving kan man påvirke noen av de krav og begrensninger man har i rollen som gir noen flere muligheter. Det viser seg ofte at den oppfatningen den enkelte leder har av sitt handlingsrom kan påvirke størrelsen på det (Strand, 2007). Men i all hovedsak er det rommet i mellom krav og begrensninger, det subjektive handlingsrommet, som er det den enkelte leder kan påvirke.

Krav vil endres og de ulike lederne kan både endre oppfatning av og reforhandle innholdet i enkelte begrensninger. I UNN handler det i ledernes hverdag om knapphet på tid, ressurser,

krav om effektivitet og kvalitet, og som nevnt tidligere er en leders hverdag i en offentlig organisasjon preget av mange krav og begrensninger til den jobben som skal utføres. Store deler av oppgavene har klarlagte retningslinjer og styrende regler. I utgangspunktet er disse vanskelig for en mellomleder å endre, men krav og begrensninger kan tolkes og prioriteres med formål å utvide handlingsrommet. Det er derfor særlig viktig at ansvarsområdet til den enkelte leder også inneholder virkemidler som gjør lederen i stand til nettopp dette. I litteraturen oppfordres ledere til å forsøke og være nytenkende og teste ut ting som man tror er mulig i egen organisasjon og i det offentlige systemet, og samtidig kombinere de ressurser man har på en kreativ og annerledes måte (Strand, 2007).

Det å prioritere mellom oppgaver er en måte å utvide handlingsrommet sitt på. Prioritering av kapasitetsbruk på enkelte oppgaver kan gi noe luft og rom i hverdagen.

Kravene som stilles til en mellomleder omhandler både aktivitet og resultat, det skal driftes effektivt, tjenestene skal holde høy faglig kvalitet og det skal driftes så økonomisk som mulig. Dette er motstridende krav som gjør det vanskelig å prioritere. Det kommer tydelig frem i både i strategien til UNN og i føringer fra departementet at motstridende krav er kommet for å bli, at prioritering er og blir en viktig del av hverdagen (*UNN strategi 2021-2025*). Dette kommer tydelig fra helse og omsorgsministeren i årets sykehustale, en tale i begynnelsen av hvert år som handler konkret om drift av sykehusene i Norge. Bestillingen er at vi må omstille drift for å sikre oss balanse i det økonomiske, signaler om et fortsatt økende fokus på beredskap i sykehusene og i samfunnet for øvrig og økt forbedret samhandling med statsforvaltere og kommuner. Dette er gode eksempler på at vi ikke bestemmer selv, men er en del av en helhet som sier noe om retningen regjeringen bestemmer seg for å gå innen helsevesenet. Dette kommer også tydelig frem i organisasjonsteorien blant annet via Colbjørnsen (2015) som sier at statlige lederes handlingsrom påvirkes av stadig nye aktivitets krav som dukker opp jevnlig og Strand (2007) som sier at ledere i offentlig sektor opplever mindre handlingsrom enn ledere i privat sektor.

Som leder selv, og i dette tilfellet også som forsker satt jeg igjen med en helt klar følelse at her må vi gjøre mer innenfor samme tid. Det er her viktigheten av prioritering gjør seg gjeldende, da det stort sett bare er informasjon om ting som kommer i tillegg til, nesten ikke noe informasjon om hva vi kunne legge bort av arbeidsoppgaver.

Det har vært en endring av driftsformen til sykehus fra da de tidligere var fylkeskommunalt eid til innføring av helseforetaksreformen. Denne reformen ble innført 01.01.2002 og førte til et sterkere fokus enn tidligere på at sykehus skal gå i økonomisk balanse. Dette har vært med på å dreie ledelse i sykehuset mer og mer over til samme driftsform som privat sektor. Det offentlige består av store og tunge organisasjoner så dette kravet er ikke automatisk fulgt opp med økt myndighet hos de enkelte til å løse ut i fra det man mener er best i de enkelte enhetene. Dette er med på å begrense handlingsrommet til ledere i UNN.

Et forhold som derimot gir ledere mulighet til å utvide sitt formelle handlingsrom er for eksempel truende situasjoner og kriser (Strand, 2007). Det har vi i sykehuset opplevd igjennom koronapandemien som hele verden har vært preget av de siste to årene. Når det er større ting som truer og man sliter med å skaffe til veie livsnødvendig utstyr, blir krav som økonomi og kvalitet satt til side, regler for arbeidstid tøyes og det kommer midlertidige vedtak som gir umiddelbart økte handlingsrom. De fleste av disse tiltakene vil gå tilbake til normalen når situasjonen er stabilisert, men noen tiltak ser man er fornuftige og faktisk til det bedre. Man har faktisk fått testet ut noen tiltak og arbeidsmetoder man tidligere ikke har hatt rom til å prøve.

Det subjektive handlingsrommet kan i langt større grad defineres og formes. Her vil personlige egenskaper hos lederne spille inn, om man er en forsiktig og rolig leder eller mer fremoverlent i lederstilen, reaktiv eller proaktiv.

Man vil kunne se forskjeller på eksempelvis nyansatte og erfarne ledere med tanke på hvordan de oppfatter eget handlingsrom, en som har vært lenge i en organisasjon vil nok ha større kunnskap om hvor og hvordan man kan benytte seg av muligheter samt utnytte situasjoner til sin fordel i forhold til en leder som er nyansatt. En erfaren leder vil som oftest være tryggere i situasjoner der vurderinger gjøres, og beslutninger tas skjønnsmessig, enn en leder som er veldig fersk og uerfaren (Andersen et al., 2017b).

Flere eksempler på at personlige egenskaper hos ledere påvirker handlingsrommet er evnen den enkelte har til å velge mellom oppgaver og hvordan noen ledere lar seg begrense av en detaljert stillingsbeskrivelse, mens andre ikke gjør det (Longvanes & Eikås, 2019).

Det kan være mange faktorer hos den enkelte leder i tillegg til personligheten som påvirker hvordan man ser på muligheten til å påvirke eget handlingsrom. Alle er ulike individer med ulike egenskaper. Den enkeltes egnethet og kompetanse i tillegg til nettverk, utnyttelse av

muligheter og bruk av skjønn, kan være med på å gi den enkelte mulighet til å utvide sitt handlingsrom da det ofte er beskrevet hva man skal løse men ikke hvordan. Dersom man oppnår gode resultater ved å benytte noen av disse elementene vil man som mellomleder i de fleste tilfeller få økt tillit fra både fra medarbeiderne og ledelsen og også på den måten skaffe seg et større handlingsrom (Andersen et al., 2017c). I beste fall vil dette kunne skape en positiv spiral der utnyttelse av handlingsrom vil kunne øke det på sikt.

På den andre siden er det slik at den sterke styringen og de tydelige føringer det er til å drive en offentlig virksomhet gjør at det i utgangspunktet ikke lagt til rette for at ledere i det offentlige skal utøve skjønn i sin rolle. Det er en gjennomslukt organisasjon som veldig mange har interesse av og meninger om.

Hvilken mulighet den enkelte har for lederutvikling og kompetanseheving på området vil gjøre noe med tryggheten til de enkelte lederne som kan bidra til at man tør å prøve mer, selv om risikoen for å feile er til stede, det vil bygge erfaringer. Hvilken forståelse den enkelte har for hva en begrensning er.

Det er mange ulike betingelser for at en leder kan utvikle handlingsrommet. Hvilke fullmakter og mandater den enkelte har og hvilke arenaer i organisasjonen man deltar på? Hvilket fokus har den enkelte leder på de valg som tas spiller også inn. Er det et fokus på egne resultater, konsekvenser og eget handlingsrom, eller ser man på hva som er det rette i forhold til organisasjonens verdier og samhandling (Espedal & Lange, 2005).

Det å være leder i UNN bringer med seg mange krav og forventninger fra ledelsen og medarbeiderne. Men i strategien er der også noen forventninger den enkelte leder skal og kan ha til UNN som arbeidsgiver. Som direktøren selv ønsker i strategidokumentet er at det å være leder i UNN skal være inspirerende og utviklende, der det også sies noe om hva man som leder kan forvente av UNN som arbeidsgiver på flere områder (*UNN strategi 2021-2025*) I denne sammenhengen biter jeg meg merke i at et av punktene er at man som leder kan forvente er administrative støttesystemer som gjør det mulig å bruk nok tid på ledelse. Blant annet dette punktet i strategien viser at ledelsen i UNN ser viktigheten av handlingsrom og ønsker å legge til rette for at ledere, i dette tilfellet mellomledere, får mulighet til å lede og skape seg et større handlingsrom.

4 Forskningsdesign og metodevalg

4.1 Valg av forskningsdesign

Alle forskningsprosjekter må ha en overordnet plan for hvordan forskningen skal gjennomføres. Denne planen kalles et forskningsdesign. Denne planen sier noe om hvordan jeg har tenkt å gjennomføre undersøkelsen for å svare på min problemstilling. Når valget er tatt om hva jeg skal undersøke vil forskningsdesignet gi meg retningslinjer til å finne ut hvem jeg skal undersøke, hvor og hvordan skal jeg gjøre min undersøkelse (Thagaard, 2018).

Det er viktig for meg at undersøkelsen min er pålitelig og får en gyldighet, at den kan benyttes til noe. For å oppnå dette er det viktig å ta de riktige valgene når design og metode skal defineres. Dette vil direkte påvirke hvor pålitelige data jeg oppnår å samle inn i tillegg til kvaliteten og gyldigheten til analysen som skal gjøres.

Gyldigheten til undersøkelsen deles i to, intern og ekstern. Den interne gyldigheten handler om svarene er gyldig i forhold til valgt problemstilling og gyldig for det utvalget som har vært benyttet i undersøkelsen. Er resultatene gjenkjennbare og kan man bruke disse til noe i egen organisasjon. For eksempel synliggjøring, bidrag til endringsprosesser eller vil resultatene føre til økt forståelse innenfor temaet.

Den eksterne gyldigheten handler om overførbarhet til andre utvalg, for eksempel til andre sykehus eller lignende organisasjoner.

Jeg tar denne masteren i samarbeid med min arbeidsgiver, det vil si at jeg er oppfordret til videreutdanning og den jobben jeg gjør støttes fullt ut. I tillegg til at min nærmeste leder har en positiv holdning og legger til rette for dette prosjektet har jeg valgt å orientere kommunikasjonssjefen i UNN samt driftsleder ved UNN Harstad at jeg jobber med dette. Det har jeg gjort for at jeg er forsker på egen arbeidsplass og vil sikre meg åpenhet og aksept for dette. De stiller seg veldig positive, både til utdanningen generelt og temaene mellomledere og handlingsrom spesielt. De ser på denne forskningen som interessant og dagsaktuelt, både for ansatte og organisasjonen. UNN som arbeidsgiver ønsker nettopp slike prosjekter som en del av kompetansehevingen av ansatte og forbedringsarbeidet som pågår både for de ansatte og organisasjonen som helhet. Resultater fra et slik prosjekt kan forhåpentligvis være et bidrag til den jobben som gjøres i forbindelse kontinuerlige forbedringen i UNN. Driftsleder ved UNN Harstad har allerede bedt om en presentasjon av prosjektet når det er avsluttet. På

bakgrunn av tilbakemeldinger jeg har fått, at temaet jeg har valgt er dagsaktuelt og i stadig fokus så ser jeg på min problemstilling som absolutt verdt å gå videre med.

Problemstillingen som jeg har valgt i denne undersøkelsen defineres som en beskrivende problemstilling da den har som mål å finne ut hvordan noe er, en tilstand som er avgrenset i tid (Jacobsen, 2015).

I dette forskningsprosjektet ønsker jeg å kartlegge hvordan mellomlederne ved UNN Harstad oppfatter sitt handlingsrom i dag, en undersøkelse i sanntid, en liten status på hvordan mellomledere ser på sine muligheter til å påvirke dette rommet.

For å gjennomføre denne undersøkelsen har jeg valgt en casestudie, et intensivt forskningsdesign, som kjennetegnes ved at man undersøker mange variabler og få enheter der målet som forsker er å gå i dybden for å finne nyanser (Jacobsen, 2015). En styrke ved casestudier er at det gjør det lettere å avdekke mekanismer og studere disse i detalj.

Forskningsdesignet er virkelighetsnært, det vil si at de enheter som er en del av undersøkelsen skal kjenne seg igjen og oppleve at beskrivelsen som undersøkelsen kommer frem til er en ganske så riktig beskrivelse av virkeligheten. Dette designet er egnet for å si noe om generell teori, det er en av dets styrker, men på den andre siden er det vanskelig å generalisere. Bredden i utvalget er ikke stor nok til at konklusjonene vil være allmenn gyldige men de sier noe om en trend.

Et forskningsdesign som dette har tidkrevende datainnsamlingsmetoder. Jeg som forsker risikerer å ende opp med så store datamengder og detaljert informasjon, noe som er en klar svakhet ved designet. Store datamengder vil gjøre analyse jobben veldig tidkrevende. Utfordringene vil være å finne et brytningspunkt mellom antall enheter og dybden på undersøkelsen, slik at analysejobben blir overkommelig og kunnskapen jeg som forsker sitter igjen med kan gi meg et virkelighetsnært svar på min problemstilling.

Et allmenngyldig resultat som ofte kan være et ønskelig mål for et forskningsprosjekt, vil være av et slikt omfang at det ikke lar seg gjennomføre innenfor rammene til en masteroppgave, verken i forhold til tid eller kostnader. Det at antall enheter som undersøkes er få kan sees på som en svakhet dersom man ønsker å oppnå kausalitet i lys av lovmessighet, det at en årsak har en fast virkning. I litteraturen sies det at et mulig ideal kan være en sannsynlighet (Jacobsen, 2015). Det vil si at i mitt prosjekt kan det være kausalitet dersom jeg finner noen sannsynlige sammenhenger i mine data.

4.2 Metodevalg

4.2.1 Metode

Når valg av datainnsamlingsmetode skal gjøres er det basert på hvilken type data jeg ønsker å samle inn. Et rett valg av metode vil være med på å sikre at jeg kan gjennomføre undersøkelsen på en god og troverdig måte.

Formen på min definerte problemstilling, ønsket mitt om primærdata og at jeg ønsker å se på få enheter med mange variabler gjør at en kvalitativ metode er best egnet. I følge Jacobsen (2015) er kvalitative data rett å bruke om man ønsker å få frem hvordan mennesker forstår en situasjon

Innfor kvalitative metoder er det tre hovedområder; intervju, observasjon og dokumentundersøkelse. Intervju står frem som en fleksibel måte å samle inn data på i min organisasjon da jeg må ha tilgang til nøkkelpersoner når de har mulighet til å stille opp i forhold til drift. Det er ikke alltid enkelt for leger og annet personell som jobber med direkte pasientkontakt å holde avtaler da akutte situasjoner oppstår jevnlig i særdeles hektiske dager.

Kvalitative data handler om individers egne meninger og oppfatninger av situasjoner, noe som er en styrke i forhold til å få tak i ulike nyanser. Jeg ønsker å bruke semistrukturerte intervju der jeg stiller de samme spørsmålene til alle informantene. I tillegg ønsker jeg å lage rom for samtale og for å formidle individuelle tanker og meninger (Tjora, 2012).

En av svakhetene med innsamling av data med denne metoden, er at de enkeltes meninger kan være påvirket av ulike elementer, som blant annet intervjuobjektets bakgrunn, erfaring og organisatorisk plassering. En annen mulig svakhet er at folk kan forandre seg litt i en intervjusituasjon, det er viktig å være oppmerksom på dette, at noen har et behov for å «pynte på sannheten» eller føler situasjonen som unaturlig. Dette kan jeg som forsker reduseres ved å legge til rette for en trygg og avslappet stemning, ha en god intervjuguide og være så godt forberedt som mulig.

Jeg vil i min posisjon som forsker i egen organisasjon ha nærhet til intervjuobjektet. Det gjør dette til en fleksibel arbeidsform hvor jeg relativt lett kan hente inn tilleggsinformasjon dersom det skulle være nødvendig. Det kan også være en styrke at jeg som forsker er en del av organisasjonen, at jeg snakker samme språk og kjenner til kulturen

4.2.2 Utvalg/undersøkelsesenheter

Min målgruppe er ledelsen i UNN generelt, og mellomledere ved UNN Harstad spesielt. Målsettingen min er at jeg ønsker å få frem hvordan de ulike mellomlederne ser og opplever situasjoner, hvilke tanker de har rundt ulike tema og spørsmål. Jeg ønsker å få tak i variasjonen og mangfoldet blant lederne. I dette forskningsprosjektet tar jeg for meg et lite utvalg som gjør det ekstra viktig å være nøye med utvelgingsprosessen slik at innsamlet data gir et godt grunnlag for en analyse som kan gi svar på min problemstilling.

Jeg ønsker å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer med et utvalg av mellomlederne ved UNN Harstad, et strategisk utvalg da jeg anser denne gruppen informanter egnet til å svare på min problemstilling (Thagaard, 2018).

Som utgangspunkt for utvalget benyttet jeg medlemmer i lederteamet til UNN Harstad. Der er den øverste lokale leder innenfor hver avdeling eller klinikk representert. Lederteamet består av 18 mellomledere som videre har en eller to enhetsledere under seg. Videre ønsket jeg en miks av de ulike mellomledernivåene, avdelingsleder, seksjonsleder og enhetsleder. Det at mellomlederne representerer ulike nivåer i organisasjonen mener jeg gjør utvalget mer spennende. Utvalget vil da gi meg muligheter til å fange opp flest mulig elementer og variasjoner i mellomlederrollen. Blanding av fagområder samt ønske om å snakke med ledere som ikke er helt ferske var også en del av utvalgsriteriene. Da dette er et lederteam jeg selv er en del av og at jeg selv har invitert et utvalg av de som sitter der til intervju defineres dette som et tilgjengelighetsutvalg (Thagaard, 2018), et utvalg som både er relevant og lett tilgjengelig for meg.

Relasjonen mellom meg som intervjuer og objekt kan også påvirke den informasjonen jeg samler inn da mennesker påvirkes av hverandre. Dette er nødvendigvis ikke en svakhet, da det at jeg jobber i samme organisasjon også kan føre til en trygghet som får den som blir intervjuet til å åpne seg mer. Nærhet mellom forsker og intervjuobjekt i tillegg til fleksibilitet i metoden kan virke både positivt og negativt på prosessen. Det er viktig at jeg tar høyde for dette og legger til rette i intervjusituasjonen for en åpen og god dialog, tenke over valg av møteplass for gjennomføringen av intervju og ta meg god tid i intervjuene. Spørsmålene og samtalen underveis kan tilpasses for å få det enkelte til å føle seg trygg og komfortable nok i samtalen til å åpne seg. Jeg som forsker har også mulighet til å forklare spørsmål bedre eller grundigere dersom det er behov. En av styrkene til metoden er at jeg hadde tid til å finne nøkkelpersoner til utvalget mitt.

I etterkant av intervjuet ønsker jeg at både jeg og intervjuobjektet kan ha mulighet til å ta et initiativ til en ekstra samtale dersom man kommer på noe mer, ønsker å utdype noe eller har behov for å rette opp i misforståelser. Det er på den andre siden viktig for meg å være oppmerksom på at slike tilpasninger og ekstra samtaler kan slå negativt ut dersom jeg underveis utvider rammen og aldri kommer i mål

Resultatet av min undersøkelse vil forhåpentligvis ha en viss gyldighet internt i UNN, men det ikke enkelt å overføre til andre organisasjoner. Til det er undersøkelsen for begrenset både i kontekst og utvalg av informanter. På bakgrunn av metodens styrker og svakheter vil man kunne si noe om en trend blant mellomleder i UNN og muligens i andre sykehus.

Jeg velger å ikke presentere informantene nærmere enn bokstavene A-F med hensyn til anonymitet. UNN Harstad er en organisasjon av en slik størrelse at med en nærmere presentasjon vil det være mulig å kjenne igjen informantene dersom man ser på helheten i svarene. Det er opplevelsene de ulike informantene har som er målet med undersøkelsen, ikke informantenes selv.

4.2.3 Intervjuguide

For å gjennomføre undersøkelsen basert på metodevalgene jeg har gjort, var jeg avhengig av en god intervjuguide, se vedlegg 1. Denne ble utarbeidet på bakgrunn av de temaer problemstillingen inneholder, mellomledere og handlingsrom, og teorien jeg har valgt meg som bakteppe i dette prosjektet. Intervjuobjektene har mest sannsynlig mange ulike oppfatninger av egen rolle i sammenheng med handlingsrom, og hvordan de forvalter dette i praksis. Det er disse oppfatningene og tankene rundt dem som jeg ønsker å få rede på. Intervjuguiden inneholder spørsmål om nåtiden i tillegg til tanker og ønsker i et fremtidig perspektiv. Jeg har hatt fokus på å operasjonalisere begrepene som teorien inneholder slik at alle spørsmålene til informantene er like forståelig for alle. Et eksempel på dette kan være å gi et eksempel som illustrerer begrepet man bruker, eller bytter ut ord med noe som er mer alminnelige.

Da første versjon av intervjuguiden var ferdig gjennomgått med min veileder gjennomførte jeg et testintervju på en tidligere leder i UNN som fremdeles har en sentral rolle i organisasjonen. Et testintervju er anbefalt for å se om man har truffet på spørsmålene og gir en mulighet til korrigerende før man starter på datainnsamlingen (Thagaard, 2018). Under

testintervjuet fikk jeg noen innspill til nye spørsmål og endringsforslag jeg tok til meg i korrigeringen og ferdigstillingen av intervjuguiden.

4.2.4 Datainnsamling

Jeg inviterte informantene til deltakelse i dette forskningsprosjektet via epost, se vedlegg 2. I eposten skrev jeg litt om bakgrunnen for og formålet med denne undersøkelsen, en presentasjon av problemstillingen og litt informasjon om selve intervjuet. Vedlagt i denne eposten var et informasjonsskriv som inkluderte et samtykkeskjema, se vedlegg 3.

Jeg inviterte i første omgang syv mellomledere, der fem stykker svarte ja, en svarte ikke og en takket nei. Jeg utvidet med å invitere 4 til, derav to til som takket ja og to som ikke svarte. Jeg så meg fornøyd med seks informanter som var en god blanding av de kriterier jeg hadde satt meg.

Det er mulig å gjennomføre intervju på ulike måter, og som vi har lært av pandemien som har preget oss over en toårs periode, endrer samfunnet seg raskt og mulighetsbildet ser ulikt ut fra dag til dag. Dette påvirker direkte hvordan et intervju kan gjennomføres. I denne undersøkelsen ble 5 intervju gjennomført ansikt til ansikt, hvorav 2 på mitt kontor og 3 på intervjuobjektets kontor eller møterom. Et intervju ble gjennomført over Teams. Dette valgte informantene selv. Alle intervjuene ble gjennomført til avtalt tidspunkt med en varighet fra 40 til 60 minutter og det ble benyttet lydopptaker og i tillegg noterte jeg stikkord underveis for å sikre meg at vi var innom alle punktene i intervjuguiden.

Under innledningen av hvert intervju valgt jeg å vise den figuren, figur 1, som jeg benytter i dette forskningsprosjektet for å illustrere krav, begrensninger og handlingsrom. Dette for å sikre meg at vi alle hadde samme utgangspunkt for de spørsmålene som omhandlet disse begrepene.

I det første intervjuet kom jeg og informanten inn på et tema som ikke var i intervjuguiden, men som for meg fremstod som viktig å ta med videre, og siden dette var det første intervjuet la jeg til dette spørsmålet i guiden for de neste intervjuene. Dette spørsmålet er merket av i vedlagt intervjuguide, vedlegg 1.

Det å være så god kjent med kulturen og hvordan organisasjonen fungerer er helt klart både en fordel og ulempe. Under intervjuene var det noe overraskende hvor utfordrende det er å

være forsker i egen organisasjon. Jeg hadde hele veien et sterkt fokus på å ikke påvirke informanten med egne meninger og synspunkter, eller selv fortolke det som sies (Thagaard, 2018). En av fordelene jeg merket meg underveis var fordelene med å snakke samme språk, vært omforent om de samme begreper, dette reduserer misforståelser og tid til forklaringer. På den andre siden ble dette også en utfordring da praten lett kom inn på felles utfordringer og erfaringer. Det var et sterkt fokus hos meg underveis å redusere dette til et minimum.

Under avslutningen av samtlige intervju fikk informantene tilbud om gjennomlesning av transkriberte intervju, dette takke de alle nei til, men ønsket gjerne en utgave av ferdig oppgave.

Tilbakemeldingene til meg som forsker fra informantene var at det var gode spørsmål som var lett forståelig, et interessant tema og at de synes dette er et spennende prosjekt som de ser frem til å få presentert.

4.3 Analyse av data

Når data skal analyseres påvirkes valget av analysemetode valget mitt av metode tidligere i prosessen. På bakgrunn av problemstillingen jeg har valgt og at jeg bruker semistrukturerte dybdeintervju som metode så vil det være naturlig for meg å benytte meg av en innholdsanalyse, en analyseform som i hovedsak handler om å indentifisere og definere innsamlet data i kategorier. (Jacobsen, 2015)

Analysedelen er hele prosessen fra man sitte med rådata til jeg som forsker har et samlet materiale. Første gjennomføres og dokumenteres intervjuene. De blir renskrevet og innholdet blir systematisert og kategorisert. Noen av kategorier er gitt i problemstillingen og forskningsspørsmålene, og noen i intervjuguiden. Det kan underveis oppstå nye naturlige kategorier i funnene, da bør disse tas med i analysen. Det er viktig å ikke definere for mange kategorier, da kan man risikere at innholdet bli veldig spesifikt. Når kategoriene er definerte kobles de ulike funnene i intervjuene opp mot disse.

Deretter vil jeg som forsker se etter sammenhenger, likheter og ulikheter. Og målet er tilslutt at jeg som forsker skal forsøke å svare på min opprinnelige problemstilling.

4.4 Kvalitet

Hvor pålitelig og gyldig en undersøkelse er påvirkes av hvilke feilkilder som finnes. Noen eksempel på slike feilkilder er hvem jeg er som forsker, hvordan min dagsform er eller hvilken relasjon intervjuobjektet har til meg. Resultatet kan også påvirke av intervjuobjektets dagsform, humør, forhold til egen leder eller organisasjonen generelt. Det kan komme noe i veien slik at planlagte deltakere kan trekke seg, eller at intervju blir avlyst av andre årsaker som gjør at jeg må finne noen andre til å stille opp. Man kan også bli forstyrret eller avbrutt under intervjuet, noe som kan ødelegge en tankerekke eller god samtale.

Som forsker må jeg sørge for at jeg har et bevisst forhold til de ulike teoretiske begreper jeg bruker. At jeg som forsker og informanten forstår dette likt. Det er viktig for undersøkelsen at det kommer tydelig frem hva informanten mener, hvordan ulike begreper tolkes, forstås og forvaltes, at det gjengis korrekt i analysen av data

4.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig de svarene man har fått i undersøkelsen er (Jacobsen, 2015). Pålitelighet knytter seg også til hvor nøyaktig vi har vært under hele forskningsprosessen.

Dette forskningsprosjektet gir et dagsaktuelt svar, det er en undersøkelse som handler om opplevelser og kartlegging av de opplevelser gjennom en samtale i en gitt kontekst. Dette gjør denne undersøkelsen vanskelig å etterprøve. På det grunnlag av dette kan påliteligheten til undersøkelsen reduseres (Thagaard, 2018).

Jeg som forsker ønsker at det jeg kommer frem til og presenterer som datagrunnlag skal være så pålitelig som mulig. I følge Thagaard (2018) kan jeg bidra til dette ved å gjøre rede for hvordan vi utvikler data. Jeg har forsøkt å beskrive alle valg jeg har tatt underveis i prosessen, jeg har dokumentert intervjuene via lydopptak. Jeg hørte igjennom intervju for intervju og transkriberte dem ord for ord. En veldig viktig del jobben for å sikre meg all informasjon og nyansene i den (Tjora, 2012).

Det er ikke mulig å komme forbi at i en intervjusituasjon vil jeg som forsker ha en form for effekt på informanten, i likhet med tidspunkt og møtested, dette kalles undersøkereffekten.

Det er viktig å ta det med seg å forsøke å redusere den så mye som mulig, men selv om man gjør alt rett må man være obs på at denne effekten kan komme.

4.4.2 Validitet

Validitet handler om gyldigheten til forskningsprosjektet, hvordan man tolker data som samles inn og videre troverdigheten som forsker (Thagaard, 2018). Er det slik at vi faktisk måler det vi ønsker å måle i undersøkelsen? Denne gyldigheten deles inn to deler, en ekstern og en intern del.

Den interne gyldigheten handler om respondentene kjenner seg igjen i resultatene, og den eksterne om svarene vil stemme overens med oppfattelsen i lignende organisasjoner.

Som forsker kan jeg bidra til at validiteten er så høy som mulig ved å være transparent i forskningsprosessen, med begrunnelser og dokumentasjon av valg på veien fra rådata til konklusjon (Tjora, 2012). Jeg må være kildekritisk, får jeg inn riktig informasjon fra de rette kilder og jeg må ha et kritisk blikk til om informanten kan ha en agenda.

4.4.3 Forskningsetiske utfordringer

Det viktig å tenke over hvilke forskningsetiske utfordringer man kan og vil støte på når man går i gang med et forskningsprosjekt. Dette prosjektet er et resultat av min egen interesse, det er altså ingen konkrete forventninger som jeg skal tilfredsstille. Det er nettopp min interesse for tema, rollen min som seksjonsleder, personlige opplevelser og egne betraktninger som direkte påvirker mitt valg av problemstilling. Det er derfor viktig for undersøkelsen at de intervjuobjektene jeg velger er med å nøytralisere min organisatoriske plassering noe, slik at bredden blant ledere innenfor de ulike fagområdene i UNN kommer frem. Det er viktig for meg som forsker å ha et kontinuerlig fokus på å ikke være forutinntatt, ikke la egne meninger og erfaringer påvirke de som intervjues, være så nøytral som mulig og ærlig selv om det kan være ubehagelig.

Mine respondenter skal informeres godt på forhånd om hva undersøkelsen omhandler og hva slags hensikt jeg har med den, de skal få skriftlig informasjon og gi et informert samtykke. Dette innebærer at de deltar frivillig, og de skal også være orientert om eventuelle farer og gevinster med en slik deltakelse.

Det å bli gjengitt korrekt i mine data er en selvfølge, dette vil jeg etterstrebe i min jobb med analyse av materialet jeg samler inn.

Alle mine respondenter vil få mulighet til å lese igjennom å komme med innspill til min oppgave før jeg sender den i fra meg for å sikre seg at de, og jeg kan stå inne for det resultatet denne prosessen gir.

I UNN er taushetsplikt en selvfølge, også i slike prosjekter som dette, respondentene har krav til privatliv, det er bare jobbrelatert informasjon jeg ønsker å undersøke. Som forsker skal jeg selvfølgelig sikre anonymiteten til mine respondenter.

UNN Harstad er en stor organisasjon, men selv hos oss kan det være gjennomiktig. Lite informasjon om informantene er et valg jeg har tatt for å sikre denne anonymiteten.

Thagaard (2018, s. 27) oppsummerer på en god måte den rollen jeg som forsker har i forhold til moral som jeg tar med meg i min jobb med oppgaven;

Kvalitative fremgangsmåter representerer en rekke dilemmaer. Derfor fremhever litteraturen om kvalitative metoder at vi må vise moralsk ansvarlighet gjennom hele forskningsprosessen.

5 Presentasjon av data

Jeg har kategorisert mine data basert på forskningsspørsmålene mine og intervjuguiden som ble benyttet under intervjuene, og jeg velger å presentere dem med overskrifter fra intervjuguiden for enkelt å skille de ulike tema fra hverandre. Her ser jeg en helt klar fordel i dette prosjektet med forarbeidet som er gjort knyttet til intervjuguiden. Mine informanter skilles fra hverandre med bokstavene A-F og de er en blanding av de ulike mellomledernivåene som er ved UNN Harstad.

5.1 Informantenes opplevelse av krav, forventninger og begrensninger i lederrollen

5.1.1 Krav

De aller fleste informantene opplever tilstedeværelsen og omfanget av krav som betydelig. Det er krav som økonomistyring og krav i forbindelse med personalet som kommer frem som felles for alle. I dette ligger det blant annet å gå i balanse økonomisk, oppfølging av sykefravær, kompetanseheving av ansatte, utviklingssamtaler og medarbeiderundersøkelser. Lederne opplever økonomikravet som tydelig, men på siden av egen fagkompetanse og uttaler at dette er de avhengig av god og jevnlig oppfølging fra økonomikonsulenter for å ha tilstrekkelig kunnskap om. To av informantene opplever at krav om samhandling og den avhengigheten man har til andre eller andre har til den tjenesten man selv leverer, er tydelig tilstede og påvirker prioriteringene man gjør.

Det kommer videre frem at tid er en veldig begrenset ressurs som gjør at de krav man har til jobben man skal levere, ikke får den prioritet eller kapasitet de krever.

Krav til kvalitet på drift og faglig kompetanse går sterkt igjen, spesielt hos ledere av kjernedriften der pasientbehandlingen foregår. Her blir tjenestene som leveres vurdert av ombud og tilsyn som skal sikre at pasientene får den beste behandlingen til enhver tid.

Dette trekkes særlig frem av informant D:

Jeg vil si at det som er det største kravet for min del da, som jeg kjenner mest på mine skuldre er fagansvar.... Så alt av krav som kommer fra statsforvalter, ting som skal følges opp, klage fra pasienter, alt kommer jo til meg. Det tror jeg at jeg vil si at det er de arbeidsoppgavene som jeg opplever som er mest krevende, rett og slett.

Informant F sin opplevelse av muligheten for å innfri kravene:

Det er sykefraværsoppfølging og masse andre ting du ikke får gjort ferdig. Skrive referater, så det blir mye som går på husk også, og det er ikke bra. Man skummer fløten og man får ikke tid til å sette seg ordentlig inn i ting.

Informant C om å ikke innfri økonomikravet og konsekvensene av dette:

Klarer jeg ikke å være den lederen som legger til rette for å levere god pasientbehandling så gjør jeg ikke en god nok jobb. Det fokuset kommer jeg ikke til å flytte på, da må dem heller si at sånne ledere som deg skal vi ikke ha i UNN.

En type krav som de aller fleste har i større eller mindre grad er krav til seg selv, i dette tilfellet i forhold til den lederen man er og ønsker å være.

Informant C er tydelig om dette:

Hvilken leder vil jeg være, og ønsker jeg å være, for meg er det uhyre viktig at det er pasienten som er viktigst, derfor jeg er her, først og fremst. Å hvis ikke jeg legger til rette for god pasientbehandling så har jeg glemt av det viktigste som jeg starta utdannelsen min for....

Men det er ikke alle som opplever at begrepet krav er til stede i hverdagen, selv om det som ligger bak begrepet preger den rollen man skal oppfylle.

Informant A opplever det på denne måten:

Jeg føler egentlig at det ikke er noen spesifikke krav, føler jeg har en frihet med ansvar at jeg må passe på at det som skal gjøre blir gjort, At hjulene går rundt. Jeg føler ikke det som et krav, men det ligger jo der, allikevel i bunnen, som et krav uten at jeg kaller det for et krav. Det som kommer det kommer, driften tar oss.

5.1.2 Begrensninger

Innenfor begrensninger er det mange felles trekk i opplevelsene blant informantene. Stadige økonomiske innstramminger og stramme budsjetter oppleves uten unntak som en begrensning på det å være leder. Det kommer frem at det påvirker og i verste fall styrer de aller fleste områdene av driften, alt fra ekstra personell, investeringer av nytt utstyr eller erstatning av gammelt og slitt utstyr til lokaler man drifter i.

Informant C sier følgende om dette:

Vi må slutte å gjøre noe med pasientene om vi skal kutte personell bruk, vi får ikke noe oppskrift på det. Vi må finne ut av det selv, jeg synes det der er vanskelig. Så budsjettet er ei begrensning, også i forhold til kjøp av utstyr. Igjen da så er det sånn at hvis vi skal spare eller ta ned antall ansettelse eller antall folk, så må dem heller starte med hva vi ikke skal tilby pasienten. Det går ikke an å tilby samme tjenesten med færre ansatte.

Videre følger det på med uttalelser som underbygger hverandre, informant A sier:

Når det gjelder økonomi er det bare begrensninger. Du får bare beskjed om at du skal spare penger, ikke bruke penger, samtidig sier jeg at vi må få hjulene til å gå rundt, så jeg bruker det jeg må bruke. Jeg har ingen mulighet til å spare penger, for der er ikke noe å spare på.

Informant E:

For når alt kommer til alt så har vi ikke noe stort handlingsrom, det er dessverre realiteten, det handler mye om økonomi, det styrer ikke UNN heller, og man kan ikke pøse ut uendelig med penger til helsevesenet heller. Så vi må nok regne med det her at handlingsrommet blir dessverre lite, så må man finne seg kanskje måter til å få det større. Jeg tenker at en av de viktige tingene er å få stabile arbeidstakere til å jobbe her, å fortsette å være her, det kan skape større handlingsrom for oss her i alle fall, at vi ikke må bruke masse tid til utlysning, ansettelse, opplæring som tar enormt med ressurser.

Andre begrensninger er at det i perioder med sykefravær og ferier og rekruttering innenfor enkelte fagområder er vanskelig å få tilgang til riktig kvalifisert personell. Dette skaper en begrensning i forhold til kompetanse og opplæring. Informantene nevner også at de som leder må gå inn i daglig drift selv. Dette løser bare en kortsiktig utfordring og flytter bare problemet.

Informant D sier følgende om det:

Det er absolutt en begrensning, det er kanskje der vi sliter mest. Altså hadde vi hatt tilgang på de rette nøkkelpersoner da i stillinger så hadde jobben min vært utrolig

mye lettere. Vi bruker veldig mye tid på rekruttering. Går nesten ikke en uke uten at vi har intervjuer med forskjellige folk. Før når vi fikk en søker til jobb hos oss var det nesten selvsagt at de tok jobben når de fikk tilbud. Det ble ofte motsatt av i dag, vi måtte sile ut og velge ut søkere. Nå er det motsatt, nå er det sånn at nesten alle som søker har søkt på flere jobber samtidig. De tør nødvendigvis ikke i når de får tilbud fra oss. Vi har mistet mange søkere vi tror vi har på kroken så har de fått et bedre tilbud noen andre plass.

Informant F:

Det er akkurat det der med å få riktig kompetanse inn. Det er det vi har hatt oppe hos oss nå, det er ikke sagt at du skal ha samme kompetansen inn dersom noen slutter, ting endrer seg og man må se på behovet i organisasjonen. Hva har du behov for nå? Du må vurdere sterkt at du tar rett kompetanse inn. Å der syns jeg av og til at UNN ikke skjønner at dersom du da må opp ett hakk i kompetanse så må man opp ett hakk i lønn også, og nå har vi fått det her forhandlingsutvalget, jeg synes at det har satt en stopper for mye, jeg synes at der burde det vært mer handlingsrom som det var tidligere

Informant B:

Jeg har bare det personellet jeg har, jeg kan ikke hente fra hvor som helst for å ta en vakt hos oss. Vi må ha opplæring på systemet, det må sikkert alle andre også ha. Hele tiden er det viktig å bygge en vikarpool. Sånn at man har tilgang til vikarer. Men i all hovedsak er det eget personell jeg bruker.

Informant C uttrykker en begrensning som også de andre informantene var innom som omhandler hele måten å drive organisasjonen på:

Jeg synes kanskje at, vi har dreid fokus, vi har mer administrativ virksomhet fremfor å være leder i sammen med de vi skal lede, jeg sitter mye i møter. Og det begrenser min mulighet for å lede personalet som jeg er ansatt for å lede, jeg kjenner mer og mer på det.

Den siste begrensningen som jeg vil trekke frem fra informantene er det som er felles for alle ansatte ved UNN Harstad, og det er som informant C sier om tilleggsoppgaver til sykepleierne:

Å så synes jeg at når vi snakke om personell så kan det være interessant å vise til det støttepersonellet, som for eksempel portører, som vi ikke har i Harstad som vi er kjent med at andre sykehus i UNN har. Om pleiefaktor i Harstad så snakker vi om helt andre oppgaver i sykepleie gruppa, hvis vi for eksempel sammenligner oss med Tromsø. Det er jo ei begrensning.

5.1.3 Omdisponere budsjett

I forbindelse med å omdisponere budsjett trekker flere av informantene frem at de er prisgitt deres økonomirådgiver, at denne samhandlingen er viktig da økonomi ikke er fagfeltet til mellomledere, men et ansvarsområde de har i rollen sin.

Når jeg da spurte om hvor fri den enkelte er til å omdisponere eget budsjett er dette svar fra informantene som sier mye om hvordan opplevelsen er i denne forbindelsen.

Informant C:

Ja det opplever jeg, vi får en pott med penger til avdelingen, og det er jo relativt mye egentlig, og det er opp til oss hvordan vi disponerer, om vi tar fra den ene enheten til den andre, det disponerer vi som vi vil. Vi har en veldig fin økonomirådgiver som bistår oss veldig mye.

Informant E:

Det føler jeg at er ingenting. Veldig lite, jeg er ikke med i budsjettforhandlinger eller noe som helst. Vi har de pengene vi har, ellers så er vi veldig styrt av driften ellers på huset. Den største posten er personalkostnader, jo mer aktiviteten øker ellers på huset jo mer øker det hos oss. Økte material kostnader uten tilførsel i budsjett.

Disse to svarene er ytterpunktene på de opplevelsene informantene sitter med, det viser et stort sprik i opplevelsen de har av muligheten til å omdisponere budsjett.

5.1.4 Disponere/flytte på personell

Det å disponere personalet innfor de satte rammer eller erstatte dem som slutter eller av andre årsaker ikke er på jobb, oppleves som et område lederne er fri til å styre selv. Dette er

selvfølgelig innenfor de økonomiske rammebetingelser som er satt. Dette gjelder også innenfor rekruttering når det er stillinger som er vakante og lederne skal erstatt personell. Da opplever de at de er fri til å kjøre prosessen og ansette folk ut i fra de behov som avdelingen har. Informant A sier dette veldig tydelig, «Helt fri, det er bare jeg som styrer det».

Selv om informant A er helt fri til å velge personer er det tydelige føringer som sier noe om hvilken type ansettelse ledelsen gir rom for. Informant A sier videre:

Jeg får bare lov å ha folk på kontrakt. Det kjenner jeg på at ikke er ok.. Det er ikke ok for de ansatte heller. Plutselig får de jeg bare har på kontrakt tilbud om annen jobb, og da mister jeg gode folk. Og det ønsker jeg ikke. Jeg ønsker å beholde de gode som jeg har. Ønsker å tilby dem fast jobb.

Informant C sitter med noe av den samme opplevelsen:

Jeg opplever jo det rommet der for hvilket valg jeg gjør som rimelig stort, men det er jo innenfor rammer.

Informant E:

Det kan jeg gjøre egentlig. Men jeg kan ikke omgjøre en fast stilling fra for eksempel sykepleier til helsesekretær, da må vi gå mange runder, og vi mister fleksibilitet på lang sikt.

Informant B:

Det er jeg fri til. Det gjør jeg helt på egenhånd. Jeg ansetter og har full oppfølging av de som er. Jeg starter utfasingsprosesser dersom det er nødvendig. Men jeg gjør alt etter lovverket. Jeg er veldig påpasselig med det. Gjør alt korrekt og riktig.

5.2 Informantenes opplevelse av UNN sin ledelsesstrategi

5.2.1 Er lederne kjent med strategien

På spørsmålet om informantene er kjent med ledelsesstrategien i UNN, er det lite variasjon i opplevelsene. De fleste blir noe usikker og vet ikke umiddelbart helt konkret hva jeg sikter til i første omgang.

Informant B:

Nei, æ kan ikke si at æ ordrett kan sitte her å gjengi hva unn sin ledelses strategi er

Informant A:

Jeg burde være det, jeg tror jeg er det. jeg kan ikke med handa på hjerte si at jeg er det. det er jo sånn at alt må man finne ut av selv. Så har man UNN boka, som jeg ble presentert for tidlig at dette finner man i UNN Boka.

Informant F:

Det er mye fine ord men det å få satt det i et ordentlig system at det fungerer, det er mange fine ord der, men det er ikke sånn det fungerer i virkeligheten

Informant E:

Nei jeg har ikke sittet og lest den, men har fått med meg hovedtrekkene, med pasienten, for pasienten, vi har hatt det på avdelingsmøte. Så vi er blitt orientert om det. Men jeg husker ikke så mye av det.

Informant D:

Ja jeg er for så vidt kjent med den, men den ligger ikke fremst i pannebrasken min. Hva skal jeg si, jeg lener meg ikke veldig på strategi i den forbindelse, men helt greit.

Informant C:

Ja også er jeg jo kjent med den selv om jeg ikke har lest den fra, jeg tror faktisk jeg har lest igjennom den også. Men tja, jeg forholde meg nok ikke daglig til den men jeg vet jo noe av satsningsområdene. Det er jo noe man kan stusse på, de ansatte er den viktigste ressursen blant annet, vi er jo sånn her hos oss at vi tror vi levere en god tjeneste med å ha et godt arbeidsmiljø og vi er spesielt opptatt av det i denne avdelingen, så de ansatte er viktig. Det er viktig å ha de rette folkene og det er viktig at de ansatte trives i en heftig og travel jobb

5.2.2 Strategien implementert i daglig drift

Under intervjuene har jeg valgt å lese disse utdragene fra UNN sin ledelsesstrategi (*UNN strategi 2021-2025*):

Våre ledere har gode administrative støttesystemer og annen støtte som frigjør tid til ledelse og forbedringsarbeid. Vi har gode læringsmiljøer der vi legger til rette for utveksling av kompetanse og erfaring å tvers i organisasjonen. Slik vil vi lære av hverandre og knytte organisasjonen sammen

En av de viktigste oppgavene for sykehusledelsen er å sørge for god ledelse og et godt styringssystem som setter alle ledere i stand til å være med på å utvikle og samordne kjernetjenesten

Jeg får da følgende uttalelser som også her har stor avstand mellom ytterkantene av opplevelsene til informantene.

Informant A:

Det gjelder de som er lengre opp i systemet. Opplever ikke de uttrekk som en del av min hverdag.

Informant F:

Nei som jeg hører der altså så kjente jeg meg ikke igjen. Men jeg vet hva jobben min er og hva dem forventer, det vet jeg for så vidt. Det er mange fine ord der, men det er ikke slik det fungerer i virkeligheten.

Informant D:

En del av de tingene du nevnte ser jeg er på plass. Vi har en del nye ledere som holder på med lederutviklingsprogram og de er fornøyd med det. Når det gjelder lederstøtte så er jeg mer i tvil om det er så tilgjengelig som de skriver. Det opplever jeg ikke. Jeg har aldri hatt noen fast veiledning, lederstøtte. Jeg har samtale med min leder en gang i uka, det kan kanskje regnes som det.

Informant C:

UNN boka har vi faktisk brukt veldig mye i avdelingen tidligere. Det står en del fine ting der både i forhold til krav eller forventninger til deg som ansatt eller leder, den er fin å bruke spesielt mot personalet og sånn. Ondt å si det men i forhold til konflikter og sånn om hva som forventes av deg som ansatt og kollega og hva du kan forvente av UNN som ansatt, av din leder eller av UNN som organisasjon. Jeg synes den er fin.

De lederne som har kjennskap til strategien sier de har fått den presentert i varierende grad av egen leder eller i ledermøtene til egen avdeling. Dette gjelder for tre av mine seks informanter, de andre tre kjente ikke til den.

5.3 Informantenes opplevelse av handlingsrom

5.3.1 Hvordan opplever du din mulighet til å påvirke ditt eget handlingsrom, mulighetene dine til å gjøre egne valg?

Her belyses opplevelsene om muligheten til å påvirke eget handlingsrom med tydelige uttalelser som viser at det er veldig ulikt fra informant til informant.

Informant F:

Nei, jeg synes det er lite tid og rom, jeg skulle ønske det var mye mer tid og rom til å følge opp driften mye tettere egentlig.

Informant D:

Jeg opplever at jeg har ganske stor påvirkningskraft som leder. Jeg tror den øker med årene, jo lengere jeg har sittet i stillingen jo mer erfaringer jeg får, jo mer tillit får jeg fra ledernivået over meg. Så jeg opplever at folk i lederlinja over meg er veldig lydhør. Det er ganske ofte kliniksjefer ringer til meg for å drøfte en sak og vi kommer frem til enighet der og da. Det er ikke så uvanlig.

Informant A:

Jeg har ikke noe valg, jeg må påvirke det. Jeg har egentlig flotte ledere over meg, på en måte....skulle ønske jeg hadde stedlig leder. Noen å diskutere med når man har problemer, caser. En ting er å ta telefon til leder som egentlig ikke har tid til å høre

på, men hvis du var min leder, og jeg hadde kommet hit så kunne jeg sagt du må høre på meg, jeg trenger hjelp. Jeg har hatt mange tunge saker, både oppsigelser, der jeg har vært veldig frustrert og aleine.

Informant E:

Jeg føler egentlig ikke at jeg har så stort handlingsrom, det gjør jeg ikke. Verken på økonomi eller ja eller egentlig på arbeidsdagene å, det er mye styrt, mye brannslukking. Jeg er ekstremt mye i daglig drift selv, det gjør at jeg mister enda mer handlingsrom på det jeg kanskje skulle ønske å jobbe med. Jeg blir slukt inn i det, blir en dag i drift, så neste dag på kontor, enkelte oppgaver trenger man en del ro til å jobbe med, og det får man ikke om det blir en dag her og en dag der. Man blir liksom avbrutt hele tiden.

Informant B:

Jeg synes jeg har et ganske bra handlingsrom til å drifte avdelingen. Og igjen må jeg si det handler mye om min leder. Føler at jeg får ta avgjørelser, blir hørt når jeg har meninger, følelsen av å bli lyttet til. Tillit. Jeg prøver å overføre dette til mine igjen. Skape tillit, si at dette er dere gode på, dette ordner dere selv. dette må dere ikke spørre meg om, dette trenger dere ikke spørre om lov til. Da skaper man tillit, da skaper man trygghet. Da skape man på en måte et handlingsrom, og med det igjen tror jeg at det handle om det slitte uttrykket at man må spille hverandre gode, og med å gjøre det så ønsker man å gjøre en god jobb.

5.3.2 Hva velger du å bruke din tid på

I forbindelse med dette spørsmålet ble det med alle informanter snakket om prioritering, altså hva velger man å bruke tiden på eller hvordan man rangerer oppgaver når man ikke har tid til å gjøre dem alle.

Informant F:

Tilsynssaker kommer langt opp, det er avvik som må lukkes raskt. Det som går nedover i bunken er lettere oppgaver, rapporter og gjennomganger ovenfra som vi må lese og gå igjennom, når man i en hektisk hverdag må ta vare på driften og folket ditt.

Informant E:

Det jeg har en frist på må jeg jo faktisk bare få gjort. Jeg blir fulgt litt av de der fristene, om jeg har fått en frist må jeg bare få gjort det. Men er det noe som brenner mer så hender jeg skyver på ting. Men når det gjelder tilsyn og sånn, så må man bare prioritere det. jeg kunne sikket blitt flinkere til å prioritere vekk en del møter for eksempel som ikke gir meg noe heller, det er faktisk noen møter som bare er der

Det kommer frem at det å prioritere mellom arbeidsoppgaver er vanskelig for flere av informantene.

Informant D:

Opplever at det er den vanskeligste delen av jobben. Det er mange krav som kommer i fra forskjellige hold, forventninger til hva som skal blir gjort osv. Det er vanskelig. Vet ikke, jeg har nok ingen strategi på det. Det er klart enkelte krav veier tyngre enn andre ting. Det er klart hvis jeg får en direkte henvendelse fra kliniksjeff om at det her skal du leverer innen en uke. Da må jeg det, ellers så blir jo himmel og jord satt i bevegelse.

Informant B:

Det er en stressfaktor. Det at man må prioritere. Jeg blir ikke stresset av det jeg prioriterer bort, men jeg blir stresset av at jeg må prioritere så mye som jeg gjør. Men ikke fordi jeg har prioritert bort. Du spurte om det hadde om erfaring å gjøre. For mitt vedkommende har det stor betydning dette med erfaring. Det kan jo være noe som kan gnage, det med dårlig samvittighet for at jeg ikke klare å ivareta personalet så godt som jeg skulle ønske jeg kunne. Dette med utviklingssamtaler. Det er et krav at man skal gjennomføre disse årlig. Har ikke sjanse. Da går det ut over andre ting. Men hvis jeg får et pålegg fra min leder om at jeg skal gjennomføre det et år, så gjør jeg det, men da går det ut over noe annet, men da har jeg det å vise til.

5.3.3 Gir administrative støttesystemer større handlingsrom?

Informantene ble bedt om å si noe om hvilke erfaringer de sitter igjen med i forhold til bruk av administrative støttesystemer. Om disse systemene bidrar til mer handlingsrom. Den

generelle opplevelsen er at administrative støttesystemer er litt både og i forhold til handlingsrommet, og at opplæringen kunne vært mer tilgjengelig. Men det som går igjen er at tiden til å sette seg inn i alt er den begrensende faktoren. Under følger noen eksempler på opplevelser informantene har i forbindelse med bruk av slike systemer.

Informant F:

Både legger til og fjerner byrder. Noen letter litt, men det kan også bli mer arbeid. Sånn som sykefravær, skrive både i personalportalen og i GAT(system for arbeidstidsplanlegging). Og på NAV sine sider. Så her burde vært en kobling. Her burde man brukt bare ett system.

Informant A:

Det er både og.. vil jeg ha hjelp i GAT, så er det ikke sikkert GAT har tid. Det kan gå dager før de kan hjelpe meg.

Informant E:

Jeg synes det er gode verktøy, spesielt GAT er kjekt, men ingenting er kjekt når det er nytt, men når man blir kjent med det, synes jeg det fungerer veldig bra. sånn som det GAT-kurset jeg var på nylig, det var utrolig nyttig, men det var et slags nybegynner kurs, men allikevel for meg som har jobbet i masse år med GAT, så fikk jeg masse gode tips. For de som var nybegynnere, det var litt heftig for dem, det at det var kalt nybegynner kurs, det var litt drøyt synes jeg.

Informant D:

Det er litt variabelt, en del av disse systemene er veldig greit å ha som oppslagsverk, for å søke, når man er i prosess. Jeg bruker de veldig mye. Når det gjelder opplæring på de ulike systemene så tror jeg kanskje UNN kunne vært bedre enn de er.

Informant B:

Jeg er flink å bruke støttesystemer, jeg ringer ofte, jeg orker ikke å sitte å plages, da ringer jeg heller og får hjelp.. det som jeg synes er sterkt kritikkverdig er at de har åpningstid mellom 10-14 på HR Det er ei stor begrensning som har konsekvenser på mitt handlingsrom, ei kraftig begrensning.

5.3.4 Kjenner du til noen lederopplærings- eller lederutviklingsprogram i UNN?

Spørsmålet her dreier seg om kjennskap til slike program og om man selv har vært deltaker på noen av dem. Dersom deltakere svarte ja, ble det fulgt opp med spørsmål om de ble oppfordret til å delta eller gjorde det på eget initiativ.

Informant F:

Nei, men det kan godt hende, jeg vet det har vært nevnt i større fora, men det er ingen som har kommet til meg og sagt det her syns jeg du skal se på.

Informant A:

Jeg har vært på en god del kurs. Det er mye programmer og kurs som du skal delta på, men de gir liksom ikke noe særlig. Det er greit å brette av dagen og få litt input. Du skal forbedre, og gjøre ting bedre og bedre heile veien. Men det kommer liksom ingenting fra de over oss, hva de skal gjøre bedre for oss. Det handler hele tiden om oss, hva vi skal gjøre for våre ansatte, men hvor er de lederne over oss igjen som skal gjøre det bedre for oss. Den kjenner jeg på er helt fraværende. Jeg kan ikke se på alle disse årene jeg har jobbet her at det er kommet noe som skal gjøre det bedre for oss. For det jobbes ikke med det.

Informant E:

Vi skulle bruke mye tid på opplæring, reise til Tromsø, tanken var god, men det var ikke gjennomførbart. En veldig ambisiøs plan. Det gikk i vasken. Så har jeg nok fått tilbud om noe, men det er veldig sånn at man skal finne ut av ting selv, lete på intranett, gå inn i kurskalenderen, så det blir litt tilfeldig hva man finner, hva man kan være med på, ofte finner man ting etter de har vært.

Informant D:

Jeg fikk tilbud om PULS lederutviklingskurs men holdt på med en annen videreutdanning da og tenkte jeg trengte ikke dobbelt opp da.

Informant C:

Ja de har jo den der master i helse ledelse som er i Bodø, man da er man kommet langt opp da, så er det den topplederutdanningen man kan søke på. Og så er det masse ulike kurs for nye ledere. Det er noe med det å være ny, dem lage opplæringsystemer for nye ledere, men man må ta tak i veldig mye selv for å komme fremover. Så det er sikkert forbedringspotensialet i forhold opplæringsystemer, ikke minst de som har vært lengre, Jeg har sikkert ikke lengst erfaring, men at man ikke kommer inn på feil spor, at man får noe oppfriskning. Viktig med utvikling ellers så blir man trøtt også på det man holder på med. Kor lenge skal man være leder for eksempel på en plass før man flytter seg til en annen plass for å sikre at man bidrar med noe, at man ikke blir trøtt...

Informant B:

For nye ledere ... Der har UNN vært ganske god, på å kjøre sånne programmer. Men jeg må si at jeg som gammel leder, jeg trenger også påfyll. Jeg trenger å få input, å få påfyll og ny driv.

5.3.5 Ett ønske

Den første jeg intervjuet avsluttet med å si til meg at dersom jeg får ett ønske oppfylt i min hverdag er det å få mer tid, mer tid til å være den lederen jeg ønsker å være. Dette synes jeg var så fint at jeg valgt å utvide intervjuguiden min med dette spørsmålet; hva velger du om du får ett ønske oppfylt uavhengig realisme, ressurser og muligheter?

Informant B:

Da skulle jeg ha hadde ansatt en merkantil person som hadde tatt seg av veldig mye av de administrative oppgavene. Da hadde jeg hatt større handlingsrom, hvis jeg hadde fått det. Da hadde jeg fått tid til å gjøre det som jeg tenker at jeg skal gjøre, det som jeg tenker er min viktigste oppgave som leder, det er selvfølgelig drift, det er personalansvaret, og at dette er en bra plass for pasienter å komme.

Informant F:

Mer tid, mer tid til å gjøre det jeg skal gjøre, og gjerne mer ressurser på avdelingen.

Informant E:

Jeg hadde ønsket meg mer personale slik at man kan drive med mer utvikling av fagområdet, og med mer tid til personalet mitt. For når personalet hele tiden springer fra skanse til skanse så blir det aldri tid til utvikling av de heller. Å faktisk ha flere møter der man snakker om fag, ikke bare drift og slukke branner, for det er mye brannslukking her. Vi ligger alltid litt etter med alt.

Informant D:

Det burde vært et rekrutteringsutvalg i seksjonen, bruker så utrolig mye av tiden min som leder til å sitte og jobbe med rekruttering. Får ikke tid til så mye annet. Enkelte uker er.... Skulle ønsket meg en kompetent rekrutterings gjeng som på en måte... trenger ikke nødvendigvis sitte hos oss, vi har ikke det behovet hver uke, men at de var tilgjengelig for oss, vi rekker ikke å bli eksperter på det. Skulle ønske det var noen der som kommer når man trenger hjelp. Hvis jeg skulle fått lagt inn et ønske nummer to, utenom rekruttering. Skulle gjerne hatt rådgiver tettere på meg. De sitter i Tromsø. De er utrolig dyktige men de sitter for langt borte. Det hadde gjort arbeidsdagen min så mye lettere, når jeg skal ha ut statistikker og sånn..

Informant C:

At noen kunne ta administrative ting for meg, en jeg kan snakke med, men som kunne tatt det fysiske. For da hadde jeg fått mere tid til å være ute i avdelingen, til pasienten. Og kan jeg få komme med et ekstra ønske så er det færre møter og realistiske budsjett å styre etter.

Det at det er tid alle ønsker seg var en uventet men veldig god opplevelse for meg som forsker. Det ga meg følelsen av at informantene har et oppriktig ønske om å være en god leder og gjøre en god jobb på vegne av egen arbeidsgiver.

6 Analyse av data

Jeg vil i dette kapittelet analysere de funn som er kommet frem i min undersøkelse. Jeg skal se dem opp mot det teoretiske rammeverket for dette forskningsprosjektet der jeg tar utgangspunkt i figur 1.

I innledningen av oppgaven sier jeg noe om hvilke spørsmål, antakelser og forventninger jeg hadde da jeg startet med dette prosjektet. Igjennom analysen vil jeg forsøke å svare på forskningsspørsmålene og sammenligne mine funn med forventninger og antakelser. Dette er i tråd med presentasjon av data i foregående kapittel.

6.1 Informantenes opplevelse av krav, forventninger og begrensninger i lederrollen

Tilstedeværelse av krav oppleves som betydelig av de fleste informantene, spesielt krav innenfor økonomi og personalbehandling. Krav er i utgangspunktet oppgaver som lederne må gjøre, som ikke kan delegeres bort eller prioriteres ned (Espedal & Lange, 2005). Når det gjelder oppgaver knyttet til personalet, opplever jeg allikevel at informantene skiller mellom det som de anser som viktigst og litt mindre viktig. Eksempelvis prioriteres oppfølging av sykefravær og tid til ivaretagelse av personalet høyere enn gjennomgang av undersøkelser og gjennomføring av utviklingssamtaler. Informantene formidler at tid til alt hadde vært det optimale, men alle kravene rundt dette oppleves som tilnærmet uoverkommelig.

Informantene beskriver videre at krav og forventninger til høy faglig kompetanse og høy kvalitet på driften man er ansvarlig for, kjennes tung. Dette er områder som i tillegg følges opp av ulike tilsyn og ombud. Uavhengig av hvilken del av organisasjonen man tilhører, kjernedrift eller støttetjeneste, er pasientene og pasientbehandlingen viktigst. Denne oppfatning av egen rolle er tydelig hos alle, og er i tråd med det som strategien til UNN.

Videre beskriver informantene at kravene som stilles til sterk økonomistyring og krav til høy faglig kompetanse kolliderer, da høy kompetanse koster. Dette beskrives i teorien om mellomledelse som et motstridende krav (Espedal & Lange, 2005). De tydelige kravene til økonomisk styring kommer fra overordnet hold, helt fra departementet, det er et felles krav til alle sykehus. Det å være en del av den offentlige forvaltningen gjør at ledere må forholde seg til krav basert på slike politiske vedtak (Høst, 2016).

På den andre siden kom det frem at en av informantene ikke kjenner på noen tydelig opplevelse av krav, men derimot frihet under ansvar. Kravene kan være av en slik art at de blir sett på som valg man kan ta, det gir et større formelt handlingsrom (Longvanes & Eikås, 2019). Mangel på tid og stadige økonomiske innstramminger sees på som de største begrensningene blant alle informantene. Det kommer veldig tydelig frem i det informantene ønsker seg i fremtiden, nemlig tid til å gjøre en god jobb, tid til å være den lederen man ønsker å være.

Informantene er tydelige på at økonomi skaper begrensninger i forhold til bemanning og kan få konsekvenser på tilbudet til pasientene. Videre sier informantene at man klarer ikke å opprettholde ønsket kvalitet på tjenesten med slike begrensninger. Opprettholdelse av riktig kompetanse hos personellet oppleves også som begrensning hos de fleste informantene. Dette er en begrensning som blant annet styres av økonomi da man risikerer å ikke få tak i rett kompetanse grunnet for lavt lønnsnivå. Dette gjør seg gjeldende under rekrutteringsprosesser i sammenligning med privat sektor. Dette oppleves som en begrensning selv om oppfattelsen generelt sett blant informantene er å være ganske fri til å ansette hvem de vil tross for de begrensninger som er i stillingshjemler, budsjett og lovverk.

Dette sammenfaller med det ledelsesteorien sier om begrensninger, at det er de som setter grenser for hva en leder kan gjøre i jobben sin (Høst, 2016).

Et krav som informantene også opplever som begrensende er forventningen om samhandling med andre avdelinger og fagmiljøer. Samhandling er særdeles viktig for driften av sykehuset og ivaretagelsen av pasienten da den gjensidige avhengigheten av hverandre er stor. Begrensninger gjør seg gjeldende når de ulike samhandlingsparter har forskjellig fokus og prioritering. Et eksempel på dette er når økonomiske midler prioriteres så skaper det en begrensning hos de fagmiljøer som ikke får nytt utstyr til pasientbehandling i forhold til de som får det.

Det kommer også frem at alle informantene opplever at store deler av jobben handler i større og større grad om administrative rutiner, en endring som krever bruk av mye tid, en ressurs som allerede er beskrevet som kritisk lav. Samtidig som det øker på med krav er begrensningene like tilstedeværende. Informantene beskriver en mangel på støttepersonell, personell som kan frigjøre tid til at for eksempel sykepleiere kan ta seg av pasienter i stedet for å trille senger, medisiner etc.

Det er noen krav og begrensninger som er like, uavhengig hvilket fag du er ansvarlig for. Kravet om å følge budsjett er et av disse. Omdisponering av budsjett opplever de fleste informanter at de har mulighet til. Samtidig er de prisgitt en økonomikonsulent som kan bistå da informantene sier de ikke har den kompetansen de trenger til dette. Dersom den enkeltes kompetanse skal heves på dette området, vil det gå ut over noe annet. Hver klinikk og hvert senter i UNN har en egen dedikert økonomikonsulent. Dette er en etablert støttetjeneste til ledere som flere av informantene oppgir at de savner. Videre sier de at de opplever å ikke bli involvert, men bare informert om det som gjelder budsjett. Det er et stort språk i opplevelsen av involvering, men dette kan være personavhengig, enten hos leder eller hos den enkelte konsulent. Alle i toppledelsen møter de samme kravene på dette området fra direktøren, men formidlingen og utførelsen videre er ulik. Hvorfor det er slik at er det ikke grunnlag til å si noe om. Ulike prioriteringer og personlige egenskaper kan spille inn på om informasjon blir formidlet og i hvilket format. Utgangspunktet i dette prosjektet er opplevelsen til mellomlederne uavhengig deres organisatoriske tilhørighet.

Oppsummert vil jeg si at de krav og begrensninger informantene opplever er veldig like. Det er stort sett innenfor de samme områder selv om fagene er ulike. Det er stram økonomi, mengde og omfang av oppgaver og begrenset tid som utmerker seg her. Informantene signaliserer selv at mye blir gjort delvis, at man tar toppene, i verste fall kan det føre til at kvaliteten på det man gjør ikke blir optimal. Videre er signalene fra informantene at dersom man har nok folk på jobb, kan man tenkt mere fremover, som for eksempel på utvikling, forbedring, jobbe med sykefravær og rekruttering. I stedet for går det meste av tid til å slukke branner i driften. Det er enighet blant informantene at en balansegang i forhold til fornuft og økonomi er viktig, man kan ikke bare pøse inn midler, men finne ut hvor man eventuelt bruker for mye, og hvor man bør sette inn mer midler.

Det virker på meg som om det forventes veldig mye av mellomlederne og hva de skal utføre i sine roller med tanke på hvilke ressurser og virkemidler de har tilgjengelig. Det kan virke som organisasjonen selv er med å legge begrensninger på egne mellomledere igjennom mengde krav og begrensninger.

6.2 Informantenes opplevelse av UNN sin ledelsesstrategi

Det er gjennomgående opplevelse blant informantene at de ikke kjenner noe utpreget til UNN sin ledelsesstrategi. De fleste informantene har hørt om den men kan ikke gjengi det den dreier seg om. Noen har lest den, men husker ikke innholdet. En av informantene skiller seg ut ved at kjennskapen til strategien er stor og den brukes i hverdagen. Både i informantens møter med egen ledelse samt i de møter som ledes av informanten selv. De som har fått strategien presentert, i noe varierende grad, sier de har fått det gjennom egen leder i en eller annen form. Utover det har informantene oppsøkt informasjonen selv,

Hva betyr dette for måloppnåelse? Strategidokumentet til UNN er en samlet oversikt over det som organisasjons mål og satsningsområder, også innenfor området ledelse (*UNN strategi 2021-2025*). Hvordan påvirker det organisasjonen når det kommer så tydelig frem fra informantene at de ikke er kjent med strategien, ikke på annet enn hovedtrekk. Jeg tar utgangspunktet i at strategien er formidlet av direktøren i ledergruppen med et entydig budskap om at dette skal vi gjøre kjent og styre etter i organisasjonen. Dette bør gi alle mellomledere i UNN et likt utgangspunktet til informasjon og involvering, noe som informantene opplever som noe manglende.

Hva kan årsaken være til at det er slik? Handler det om ulik organisering i de ulike fagfeltene og klinikkene i organisasjonen? Er det slik at budskapet tolkes og formidles ulikt av topplederne, som er førstelinje på denne informasjonen? Jeg opplever at elementer av strategien er gjort kjent ute i organisasjonen, men at det ikke refereres til at dette er en del av UNN sin overordnede strategi. Dette mener jeg handler om formidling av informasjon, hvor tydelig budskapet fremkommer og ikke minst hyppigheten av det.

Informantene som opplyste at UNN boka, en kortfattet oppsummering av strategien, ble benyttet i hverdagen, opplever den som et godt verktøy i lederrollen.

En annen informant informerte om at en del av strategien er på plass i egen avdeling, spesielt det som omhandler nye ledere, mens derimot lederstøtte føles manglende.

Det som går igjen hos alle informantene når jeg leser sitater fra ledelsesstrategien, er at ledelsesstrategien er fine ord, ord som ikke føles gjeldende på nivå i organisasjonen. Ord som ser bra ut på papiret, men at det ikke er slik det fungerer i hverdagen

Igjennom det lille som informantene hadde å si om UNN sin ledelsesstrategi vil jeg oppsummere med at strategien i liten grad er implementert i daglig drift. Jeg antok videre at ledelsesstrategien til UNN ikke er gjort godt nok kjent i organisasjonen, noe som jeg oppfatter at informantene bekrefter.

6.3 Informantenes opplevelse av handlingsrom

Det er et viktig fundament i lederrollen at mellomlederne ved UNN har et handlingsrom eller opplever at de har frihet til å velge å gjennomføre det de ønsker (Espedal & Kvitastein, 2012).

Den opplevelsen informantene har av eget handlingsrom er veldig ulik. Det er fra en opplevelse av lite tid og rom, til en følelse av bra handlingsrom. Det kommer frem fra flere informanter at man opplever økt påvirkningskraft med tiden, etter hvert som erfaring øker og man blir tryggere i rollen sin, det fører ofte til økt grad av skjønnsutøvelse (Espedal & Kvitastein, 2012).

Informantene konkretiserer flere elementer som de opplever tar fra dem handlingsrom, det at de på bakgrunn av ressursmangel må inn i daglig drift selv, i tillegg til en opplevelse av å drive ofte med brannslukking og at de gjør sine oppgaver halvferdige. Mangel på tid gir en opplevelse av å være på etterskudd, en opplevelse som styrkes av en stor mengde med informasjon og henvendelser via e-post til informantene som de uttrykker at de ikke rekker å besvare. Dette gir informantene en opplevelse av at de ikke klarer å levere en kvalitetsmessig god nok jobb.

En par av informantene trekker frem at mangel på stedlig ledelse begrenser handlingsrommet. Det å ikke ha noen å diskutere med når det oppstår situasjoner. Alle opplyser at leder er tilgjengelig til møter og telefoner, men at det ikke er det samme som å kunne stikke hodet innom noen for å luften saker og meninger. En av informantene opplever derimot handlingsrommet sitt som ganske bra, der tillit fra leder spiller en stor rolle og informantene føler seg hørt og har en opplevelse av å være involvert.

Informantene opplever veldig ofte at de må prioritere, og oftest handler det om å rangere oppgaver å prioritere bort noe. De må prioritere tiden sin, og det som prioriteres opp er oftest tilsynssaker og frister. De oppgaver som lettest havner nederst i bunken er oppgaver som

omhandler personalet, eksempelvis utviklingssamtaler og gjennomgang av medarbeiderundersøkelser.

Det er en gjenganger hos alle informantene at de ønsker tilgang på administrativ støttepersonell til å frigjøre sin egen tid til å lede, forbedre og utvikle sitt fag og sin avdeling. Informantene ønsker tid til å oppfylle de kravene som stilles og gjøre den jobben organisasjonen, kollegaene og dem selv forventer at de skal gjøre.. Her ser man tydelig hvordan elementene i figur 1 henger sammen og varierer i takt med hverandre.

Det å måtte prioritere så ofte som informanten uttrykker at de må oppleves som veldig belastende. De formidler at det vanskelig å velge hva man skal prioritere, og det at man må prioritere oppleves i seg selv som en stressfaktor.

Informantene sier videre at dersom fokus og prioritering skal endres i stor grad må ledelse si noe om det, da man ikke rekker over alle oppgaver det forventes at man skal gjøre. Informantene legger vekt på at det er viktig å ha en støtte fra lederne over når noe må prioriteres bort. Dette gjør toppledelsen med det direktøren sier i sine taler til de ansatte, at vi må prioritere, det er viktig, og være åpne om de prioriteringer vi gjør. Direktøren viser direkte til det som står i strategien til UNN (*UNN strategi 2021-2025*);

Prioriteringer skjer ikke bare på overordnet nivå, men i hverdagen til alle medarbeiderne. Vi må se behovet for den enkelte pasienten opp mot behovet for de mange. Dette krever bevissthet rundt de nasjonale prioriteringskravene alvorlighet, nytte og kostnad. Jo mer alvorlig en tilstand er, jo større nytten er av et tiltak, jo større ressursbruk kan aksepteres.

Dette viser at ledelsen i UNN ikke bare åpner opp for prioriteringer, men at det oppfordres til det. Jeg mener at dette budskapet vil med en større forankring i organisasjonen føre med seg en trygghet hos mellomlederne i situasjoner der prioriteringer er nødvendig.

Et annet element i strategien som viser at ledelsen ønsker å legge til rette for økt handlingsrom for ledere er organisasjonens støttesystemer. Det er formulert slik;

*Våre ledere har gode administrative støttesystemer og annen støtte som frigjør tid til ledelse og forbedringsarbeid. Vi har gode læringsmiljøer der vi legger til rette for utveksling av kompetanse og erfaring på tvers i organisasjonen. Slik vil vi lære av hverandre og knytte organisasjonen sammen (*UNN strategi 2021-2025*)*

Når det kommer til støttesystemenes rolle i hverdagen til lederne opplever informantene at de derimot både legger til og fjerner byrder. De fleste av informantene formidler at når man har fått opplæring i ett system er opplevelsen at det er en hjelp i hverdagen, men det å få opplæring oppleves som kronglete. Det er et initiativ man selv må ta og i en hektisk hverdag havner det på samme prioriteringslisten som andre oppgaver. Informantene legger til at de selv må oppsøke alt av kurs og opplæring, det er et ønske om mer informasjon om muligheter for opplæring.

På den andre siden er en investering i tid på opplæring en investering i egen arbeidshverdag og mulighet for økt handlingsrom. En informant trekker frem at i tillegg til opplæring, er muligheten for system-støtte når man trenger det, en begrensning hos støttesystemene. Det viser seg at flere av de funksjoner som jobber med system-støtte har ekspedisjonstid, noe som gjør at ledere i turnus eller de som jobber utenfor kjernetid må omprioritere i påvente av mulighet for hjelp. For informantene oppleves dette som en begrensning som organisasjonen legger på handlingsrommet.

Det er gjennomgående hos alle informantene at de vet om ett eller flere lederopplæring- eller lederutviklingskurs. Flere av informantene har gått mange kurs og opplever at det er lærerikt og viktig for rollen deres. Det som er en gjenganger at disse kursene må oppsøkes selv. Informantene savner mer informasjon igjennom egne leder eller lederteam. Det er ofte at slike kurs går forbi uten at de blir oppdaget, eller at den enkelte har tid til å prioritere det.

Et savn som gikk igjen hos de fleste av informantene er at det mangler et tilbud til mellomledere som har vært lenge i jobben sin. Det ble uttalt av en informant at gamle ledere også kunne trenge litt oppfriskning og litt motivasjon i hverdagen. En annen informant savnet det å ha ledere på samme nivå å diskutere ledersaker med, ikke nødvendigvis fag, men det som er felles for ledere i UNN.

Det kommer tydelig frem at informantene ønsker å benytte sitt handlingsrom, men at de ikke opplever at de har tid til det. Når informantene får en mulighet til å komme med et ønske, et hvilket som helst ønske uavhengig realiteten i det så er det tid de ønsker. Tid til å kunne utvikle faget, drive med forbedringer og være tettere på personalet. Det er ydmyke ønsker fra mellomlederne i Harstad, alle ønsker å gjøre en bedre jobb for UNN. Det er ingen av dem som ønsker seg snarveier, tvert imot, tid til å være grundigere og et grunnleggende ønske om å levere en tjeneste av høy kvalitet.

Det er den kritiske faktoren tid som går igjen, både i forhold til prioriteringer av oppgaver og kompetanseheving, det er denne faktoren som overskygger alle andre. Det er slik at informantene opplever at handlingsrommet som begrenset, noe som er i tråd med mine forventninger.

Oppsummert synes jeg det kommer fra at informantene opplever et begrenset, men tilstedeværende handlingsrom i sin hverdag, både det formelle og det subjektive handlingsrommet. Dette er i tråd med de antakelser jeg hadde da jeg startet dette forskningsprosjektet.

Jeg opplever at informantene ikke ser noen særlige muligheter til påvirke eget handlingsrom. Det kan handle om alt fra personlige egenskaper til at man ikke kjenner til de muligheter organisasjonen faktisk tilbyr og legger til rette for. Er det slik at mellomledere i UNN ikke er bevisste på det subjektive handlingsrommet, eller er mulighetene så små på grunn av mengde krav og begrensninger som tar all tid og ressurser? UNN er tydelig i strategien at de ønsker å legge til rette for at det skal være rom til ledelse, men den opplevelsen sitter ikke informantene igjen med. Dette mener jeg handler i hovedsak om manglende informasjon.

Jeg mener mulighetsbildet til mellomlederne i UNN ligger i å påvirke handlingsrommet ved å bli bedre kjent med og tolke de føringer som gis i UNN. Det er i det subjektive det ligger de største mulighetene for de enkelte lederne til å forme eget handlingsrom (Espedal & Kvitastein, 2012; Ladegård & Valbo, 2010) og det er dette handlingsrommet som har størst betydning i hverdagen til mellomlederne (Espedal, 2009; Espedal & Kvitastein, 2012).

7 Oppsummering og konklusjon

I dette kapittelet oppsummerer og konkluderer jeg forhold til problemstillingen som var starten på dette forskningsprosjektet. Jeg ønsker videre å si noe om praktiske implikasjoner og komme med forslag til videre forskning.

7.1 Konklusjon

Utgangspunktet for denne oppgaven var følgende problemstilling:

Hvordan opplever mellomledere ved UNN Harstad sitt handlingsrom; oppleves dette å gi tilstrekkelige muligheter for å utøve ledelse i henhold til foretakets egen strategi?

Jeg formulerte disse forskningsspørsmålene som hjelp til å svare på problemstillingen:

1. Hvilke krav og begrensninger opplever mellomledere ved UNN Harstad i lederrollen?
2. I hvilken grad opplever mellomlederne at UNN sin ledelses strategi er implementert i daglig drift?
3. Hvordan opplever mellomlederne ved UNN Harstad muligheten til å påvirke eget handlingsrom?

Mellomledere ved UNN Harstad opplever mange krav og begrensninger i lederrollen sin. Det som går igjen blant alle informantene er at kravene til økonomistyring er tydelige og stadig mer tilstedeværende i kombinasjon med et meget begrenset budsjett. Dette opplever informantene ikke lar seg kombinere med den økende mengden av og kompleksiteten i de arbeidsoppgaver som de skal løse. Tid sees på som den største begrensningen i tillegg til mangel på ressurser. Dette er i tråd med mine antakelser om at mellomledere opplever at det er en varierende men økende grad av krav og forventninger.

Strategien til UNN oppleves av informantene som tildeles ukjent og ikke særlig tilstedeværende i daglig drift. Når informantene underveis i intervjuene blir gjort kjent med noen punkter i strategien synes de at det virker som fine ord men ikke gjennomførbart i praksis. Som jeg antok er ikke ledelsesstrategien til UNN gjort god nok kjent i organisasjonen. Her kan det være et uutnyttet potensial til å hjelpe mellomlederne til å skape seg handlingsrom, strategien inneholder informasjon om verktøy som er tilgjengelig for alle ledere i UNN.

Det kommer frem at mellomlederne opplever små muligheter til å påvirke eget handlingsrom. Det er begrensning i tid som igjen står frem som den kritiske faktoren i hverdagen. De muligheter og verktøy som finnes blir ikke lagt merke til ettersom alle opplever å bli slukt av daglig drift. Jeg fikk en forståelse av at informantene savnet å bli mer involvert, få mer informasjon og bli tatt mer med på avgjørelser og valg som direkte påvirker deres hverdag.

På bakgrunn av analysen og de funn som fremkommer beskriver mellomledere ved UNN Harstad at handlingsrommet er begrenset. I den grad foretakets strategi er kjent oppleves det ikke som at den enkelte mellomleder får nok rom til å være den leder som dem ønsker å være.

Et sitat fra en informant illustrerer dette godt:

Jeg ønsker tid til å gjøre en god jobb. Man ønsker å ha et godt og solid sykehus, derfor ønsker man å innfri de ønsker som er der ute, derfor vil man være tilstede så godt man kan. At de som kommer hit, pasienter og sånn syns at de kommer til et flott og godt sykehus som de føler seg trygge i.

7.2 Praktiske implikasjoner

Som funnene i undersøkelsen viser opplever mellomlederne ved UNN Harstad et begrenset handlingsrom. De opplever videre at på mangel tid og økonomi fører til de største begrensningene i hverdagen. Strategien til UNN er lite kjent blant mellomlederne ved UNN Harstad og den oppleves ikke å være implementert i den daglige driften.

Informantene opplever stadig å måtte prioritere ned og bort arbeidsoppgaver knyttet til personalet, oppgaver som ikke knyttes direkte til pasienten i første omgang men som på sikt kan få store konsekvenser. En arbeidshverdag fylt av negativt tidspress og nedprioriteringer skaper stress og frustrasjoner hos de fleste mellomlederne. Det kommer tydelig frem ønsker om blant annet mer involvering, mer opplæring og mer administrativ støtte. Felles for disse ønskene er et sterkt behov for tid, tid til å være leder, tid til å gjøre alle oppgaver som man ønsker å gjøre og som det forventes at man skal gjøre. Flere av informantene er inne på at de trenger motivasjon, oppfriskning av kunnskap på ulike områder og støtte, både av kollegaer og ledelse. Igjennom datainnsamlingen og prosessen med analyse av data fikk jeg inntrykk av at disse mellomlederne ønsker å stå i jobben og gjøre den best mulig. Som forsker i egen organisasjon opplever jeg at det mangler noe for disse lederne, kanskje et

lederoppfriskningskurs som kunne gitt de lederne som har stått i samme jobb over tid en ny giv, et nytt syn på eget lederskap og den rollen de har i organisasjonen.

I etterkant av datainnsamlingen har jeg blitt informert om at nettopp disse lederne er den gruppen som står for tur når nye lederutviklingsprogram etableres. Det er på trappene med kurs som tar for seg det å mestre stress å lære seg å prioritere og stå i de prioriteringer som man har gjort. Dette er på bakgrunn av at ledere har for mange ulike elementer som de jobber med samtidig og at de sier for mye ja uten å ta hensyn til oss selv. Dette er en tidkrevende prosess da det handler om å endre handlingsmønstre, holdninger og kultur.

7.3 Forslag til videre forskning

Denne oppgaven har fokusert på hvordan mellomledere ved UNN Harstad opplever arbeidshverdagen sin. Jeg er blitt gjort kjent med at det er mye nytt innenfor lederutvikling og lederopplæring i UNN som skal fokusere på ledere som har vært ledere en tid. Tradisjonelt har det vært fokusert på nye ledere og ledere uten lederutdanning. Det skal fremover også settes fokus på de som ønsker å bli ledere og de som utmerker seg som lederspirer. Dette for å øke rekruttering av ledere fra egne rekker. Det skal tilpasses kurs og opplæringsprogrammer som tar for seg ulike ledere med formål å skreddersy oppleggene mer. Eksempler på ulike ledere kan være ledere som leder medarbeidere, og de som leder ledere.

Ut i fra mine funn er det tid og ressurser som er de mest kritiske faktorene som hindrer påvirkning av handlingsrommet. Dersom UNN ønsker at ledere skal ta handlingsrom mer på alvor og kunne utnytte det må de rette betingelse være på plass. Økonomien til UNN er og vil være preget av økonomiske innsparingstiltak en tid fremover, dette påvirker tid og ressurser som mellomlederne etterlyser. Det er mellomlederne selv, deres kunnskap om påvirkning av handlingsrom og ikke minst prioriteringer i hverdagen som kan bidra positivt til dette. Jeg antar at de lederutviklingsplanene UNN allerede har, i kombinasjon med økt informasjon i organisasjonen, vil påvirke dette i positiv retning.

På bakgrunn av dette vil jeg se det som interessant å undersøke om det vil være en endring i funn om denne form for studie gjøres på et senere tidspunkt i UNN. Det vil også være interessant å gjøre undersøkelsen ved en annen lokasjon, ved UNN Narvik eller UNN Tromsø, for å sammenligne å se om oppfattelsene er like eller ulik funnene i denne undersøkelsen.

Referanseliste

- Andersen, O. J., Moldenæs, T. & Torsteinsen, H. (2017a). Ledelse og skjønnsutøvelse : analyse, intuisjon, forhandlinger. I (s. 17-30). Fagbokforl.
- Andersen, O. J., Moldenæs, T. & Torsteinsen, H. (2017b). Ledelse og skjønnsutøvelse : analyse, intuisjon, forhandlinger. I (s. 75-87). Fagbokforl.
- Andersen, O. J., Moldenæs, T. & Torsteinsen, H. (2017c). *Ledelse og skjønnsutøvelse : analyse, intuisjon, forhandlinger*. Fagbokforl.
- Colbjørnsen, T. (2015). Ledelse og styring i offentlig sektor. I. Hentet Mai.
- Espedal, B. (2009). Maneuvering Space for Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 197-212. <https://doi.org/10.1177/1548051809334190>
- Espedal, B. & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse.
- Espedal, B. & Lange, B. K. (2005). Handlingsrom for ledelse : i hvilken grad og på hvilken måte har ledere valg- og handlefrihet? I. SNF.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Gyldendal akademisk.
- Høst, T. (2016). *Ledelse: en helhetlig modell*. Universitetsforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2019). Mellomledelse-en spesiell form for ledelse. *MAGMA*, 2(2019), 46-54.
- Ladegård, G. & Valbo, S. I. (2010). *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget.
- Longvanes, L. J. & Eikås, M. (2019). *Krav, val og avgrensingar – endring av handlingsrom for leiarar under omstilling*. Universitetsforlaget.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Olsen, T. H. & Torsteinsen, H. (2012). Enhetslederrollen : Trude Høgvold Olsen og Harald Torsteinsen. I (s. 125-142). Universitetsforl.
- Siegel, D. (2010). The leadership role of the municipal chief administrative officer. *Canadian Public Administration*, 53(2), 139-161.
- Stewart, R. (1982). Choices for the manager: A guide to understanding managerial work. I. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Stewart, R. (1989). Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward. *Journal of management studies*, 26(1), 1-10.
- Store norske leksikon. <https://snl.no>

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. utg.). Fagbokforl.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Fagbokforl.

Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg. utg.). Gyldendal akademisk.

UNN strategi 2021-2025. <https://unn.no/Documents/Om-oss/UNN-strategi%202021-2025.pdf>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledning

Bakgrunn for oppgaven, temaet og valg av problemstilling.

Informasjon om hva oppgaven skal brukes til og forankring i organisasjonen.

Taushetsplikt og anonymitet.

Samtykke til opptak av samtalen.

Er det noe spørsmål fra respondenten.

Oppvarming

Be respondenten si litt om den jobben de har, hva den går ut på i praksis.

Hva er din rolle/stilling og hvor er du plassert hierarkisk? (nytt spørsmål etter 1 intervju)

Hvilken bakgrunn har respondenten i forhold til utdanning og erfaring?

Formålet med oppvarmingen er å skape en trygg arena og bli varm i trøya.

Spørsmål

- Hvilke krav og forventninger opplever du stilles til deg i lederrollen? Eksempel kan være økonomisk resultat og måloppnåelse samt hvordan man er som leder.
- Hvilke begrensninger opplever du i lederrollen? Eksempelvis budsjett, tilgang til personell.
- Hvor fri er du til å omdisponere eget budsjett?
- Hvor fri er du til å disponere/flytte på personalet og for eksempel annet ansette nye (personalbehandling)
- Hvordan opplever du din mulighet til å påvirke ditt eget handlingsrom, mulighetene dine til å gjøre egne valg?
- Hva velger du å bruke «din» tid på? (nytt spørsmål etter 1 intervju)

- Opplever du at det tilrettelegges i organisasjon for å ha rom til ledelse, eksempelvis igjennom de administrative støttesystemene som GAT, personalportal, Dips, Plania, HN LIS?
- Er du kjent med UNN sin strategi, spesielt innenfor området ledelse? Hva den sier om krav og forventninger.
- Hvis ja, hvordan ble du kjent med den (fra ledelse eller fant du den selv) og opplever du at den er en del av driften (i møter etc.)?
- Kjenner du til noen lederopplærings/utviklings -program i UNN og har du i så fall deltatt på noen?
- Dersom du hatt fått ett ønske oppfylt, hva trenger/savner du mest i din hverdag? (nytt spørsmål etter 1 intervju)

Avslutning

En oppsummering av intervjuet, hvordan synes du dette har gått?

Er det spørsmål fra respondenten eller forsker som må besvares?

Samle de eventuelle løse tråder som er, er det noe jeg burde spurt om som jeg ikke har kommet inn på?

Er det noe du har lyst å tilføye?

Si litt om mulighet for korrekturlesning og utdypning eller oppklaring fra respondent eller forskers side om det skulle bli nødvendig.

Dersom du ønsker det kan du få tilsendt oppgaven når den er ferdig sensurert.

Tusen takk for din deltakelse!

Vedlegg 2: Informasjons mail

Heisann

Jeg kontakter deg med en forespørsel om å delta i en undersøkelse for å kartlegge hvordan mellomledere ved UNN Harstad opplever sitt handlingsrom.

Denne undersøkelsen er en del av min masteroppgave ved UIT Campus Harstad i erfaringsbasert ledelse.

Med utgangspunkt i teori om mellomledere og handlingsrom ønsker jeg å intervjuere ledere ved UNN Harstad som har denne rollen.

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge hvordan mellomlederne ved UNN Harstad opplever og benytter sitt handlingsrom i egen lederrolle.

Problemstillingen som jeg jobber ut ifra er følgende:

Hvordan opplever mellomledere ved UNN Harstad sitt handlingsrom; oppleves dette å gi tilstrekkelige muligheter for å utøve ledelse i henhold til foretakets egen strategi.

Jeg vil benytte en kvalitativ metode basert på intervju med til sammen ca. 6 personer. De aktuelle personene arbeider som mellomledere ved UNN Harstad. Jeg garanterer full anonymitet. Dette prosjektet er godkjent av Norsk senter for forskningsdata.

Intervjuet vil ta en plass mellom 30-45 minutter. Jeg er fleksibel både på når og hvor vi gjennomfører dette, jeg tilpasser meg din arbeidshverdag.

Det er ønskelig for meg å få gjennomført intervjuer i løpet av første halvdel av mars måned. Jeg håper at akkurat du er villig til å stille opp på dette.

Jeg ønsker at jeg med utgangspunkt i materialet kan bidra til å øke kunnskapen i egen organisasjon om mellomleders handlingsrom.

Dersom du takker ja til dette kommer jeg tilbake til deg for å avtale tid og sted for intervju. Om du allerede har innspill til tidspunkt tar jeg gjerne imot det.

Jeg legger ved et informasjonsskriv med litt mer utfyllende informasjon om mitt prosjekt.

Ha en fin dag videre.

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet ” Mellomlederes handlingsrom i UNN”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på handlingsrommet til mellomledere i UNN og hvordan det forvaltes. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg skriver en masteroppgave i erfaringsbasert ledelse i regi av UIT Harstad. Formålet med mitt prosjekt er å undersøke handlingsrommet til mellomledere og hvordan det forvaltes.

Problemstilling:

Hvordan opplever mellomledere ved UNN Harstad sitt handlingsrom; oppleves dette å gi tilstrekkelige muligheter for å utøve ledelse i henhold til foretakets egen strategi?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved UIT er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg spør deg om din deltakelse da du jobber som mellomleder ved UNN Harstad. Jeg har brukt epost grupper, organisasjonskartet og min deltakelse i Lederteamet til UNN Harstad for å finne aktuelle kandidater.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta vil det innebære et personlig intervju med meg som vil ta ca. 30-45 minutter. Det vil være et delvis strukturert intervju som baserer seg på en intervjuguide som vil være felles for mine kandidater.

Tema for intervjuet vil være mellomlederrollen, handlingsrom og hvordan man opplever det i sin hverdag som leder.

Jeg vil notere noe og be om å få lov å ta et lydopptak slik at jeg får med meg detaljene. Dette opptaket vil slettes så snart jeg har renskrevet intervjuet.

Jeg garanterer full anonymitet.

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

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

Jeg vil bare forholde meg til min veileder Harald Torsteinsen ved UIT under denne prosessen. Det vil ikke være noen andre som kommer i kontakt med mine innsamlede data før de er transkribert og anonymisert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2022.

Jeg vil da slette alle opptak og makulere notater som kan spores direkte tilbake. Det vil da bare være anonyme opplysninger som vil være en del av min masteroppgave.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen ved UIT 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:

- Handelshøgskolen ved UIT ved Professor Harald Torsteinsen, harald.torsteinsen@uit.no
- Vårt personvernombud: Audun Hetland, audun.hetland@uit.no
- Student/forsker Gørill Stødle Mikalsen, gorill.mikalsen@unn.no, 91649526

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

Gørill Stødle Mikalsen(s)

(Forsker/student)

Harald Torsteinsen(s)

(Veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Mellomlederes handlingsrom i UNN», 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)

