

MASTEROPPGAVE

Medarbeiderstyrte strategier – Ser medarbeiderne seg nødt til å jobbe dugnad på arbeidsplassen for å få gjennomslag for sine forbedringsforslag?

Hanne Holm-Gabler

August 2022

Masterstudium i organisasjon og ledelse 2018-2022

Fakultet for helse, velferd og organisasjon

Sammendrag/abstract

Dagens helsevesen er preget av stadige endringer. Det er medarbeiderne som sitter med den faglige kompetansen som kan identifisere behovet for endringer. Teori innen endringsledelse har ofte fokus på endringsprosesser som kommer fra ledelsen, men det kan være av stor betydning for organisasjonen at medarbeiderne tar initiativ til endring. Hva skjer når medarbeider presenterer et forbedringsforslag til førstelinjeleder? Dette er en kvalitativ studie, hvor det er gjennomført semistrukturerte intervjuer av elleve informanter, og funn tyder på at det finnes både relasjonelle og strukturelle barrierer som er av avgjørende betydning for hvordan førstelinjeleder responderer på forbedringsforslaget. Et tilfeldig funn er at medarbeiderne utøver OCB, og dette kan sees i sammenheng med responsen de får på forbedringsforslaget de presenterer.

Today's health care system is characterized by constant changes. It is the employees who have the professional competence that can identify the need for change. The theory of change management focuses on change processes that come from management, but it can be of great importance to the organization that employees take the initiative for change. What happens when the employee presents an improvement proposal to the first line manager? This is a qualitative study, where semi-structured interviews of eleven informants have been conducted, and findings indicate that both relational and structural barriers are of crucial importance for how first-line managers respond to the improvement proposal. A random finding shows that the employees exhibit OCB, and this can be seen in the context of the response they receive to the improvement proposal they present.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag/abstract	I
Innholdsfortegnelse	II
Forord	IV
1.0 Introduksjon	1
1.1 Medarbeidere som tar initiativ til endring	1
1.2 Hensikt og forskningsspørsmål	3
1.3 Avklaringer og begrensninger	4
1.4 Oppgavens disposisjon	4
1.5 Bakgrunnsinformasjon	5
1.5.1 Organisasjonsstrukturen i det offentlige helsevesenet	5
2.0 Teoretisk grunnlag	8
2.1 Makt	8
2.2 Relasjoner	16
2.2.1 Social exchange theory	16
2.2.2 Leader-member-exchange og psykologiske kontrakter	18
2.2.3 Organizational citizenship behavior	21
3.0 Metodevalg og forskningsdesign	26
3.1 Forskningsdesign	26
3.2 Utarbeidelse av intervjuguide	31
3.3 Utvalg av informanter og rekrutteringen av dem	32
3.4 Gjennomføringen av semistrukturerte dybdeintervjuer	34
3.5 Transkribering av intervjuene	35
3.6 Koding og kategorisering av materialet	36
3.7 Validitet og reliabilitet	37
3.8 Avslutning	39
4.0 Resultater	40
4.1 Informantene	40
4.2 Profesjon, kompetanse og rollens innvirkning	40
4.3 Medarbeider og leders opplevelse av samhandling	42
4.3.1 Relasjon	42

4.3.2 Engasjement.....	45
4.3.3 Innsikt.....	47
4.3.4 Negativitet.....	51
4.3.5 Støtte	53
4.4 Organisasjonsstrukturens konsekvenser	54
4.4.1 Hierarki	54
4.4.2 Makt.....	56
4.4.3 Myndighet og rammer	57
4.5 Dugnadsånd, frivillighet og ekstraarbeid blant medarbeiderne	60
4.6 Oppsummering av resultater.....	62
5.0 Drøfting	64
5.1 Relasjonelle barrierer.....	64
5.2 Organizational citizenship behavior.....	75
5.3 Strukturelle barrierer.....	83
5.4 Sammenfatning	95
6.0 Konklusjon	99
6.1 Begrensninger og videre forskning.....	100
7.0 Litteraturliste.....	101
Oversikt over illustrasjoner:.....	109
Vedlegg 1.- NDS godkjenning	1
Vedlegg.2- samtykkeskjema.....	3
Vedlegg 3.- Intervjuguide	5

Forord

Aller først vil jeg sende en takk til familien min som har levd med en student jevnlig de siste 13 årene. Mye vil ha mer, og en videreutdanning ble til en ny. Nå er masteravhandlingen ved veis ende, og jeg håper og tror at hele familien har høstet noen goder av at jeg har studert. Uten støtte hadde ikke dette latt seg gjennomføre.

Takk til min veileder, førsteamanuensis Dag Yngve Dahle, for at du har pushet meg fremover i prosessen, og ga meg god veiledning. Uten din entusiasme, støtte, rådgivning og tro på oppgaven, hadde jeg ikke kommet i mål.

Takk til informantene som stilte opp til intervju, og delte sine tanker og erfaringer.

Dette har vært utrolig lærerikt, krevende men ikke minst morsomt!

Hanne Holm-Gabler

Sarpsborg 08.08.2022

1.0 Introduksjon

1.1 Medarbeidere som tar initiativ til endring

«Noen har alltid mer å si enn andre. Det finnes et hierarki i alle organisasjoner. Hierarkiet kan ikke ønskes bort» Hodgkinson, 1996

Endringsprosesser preger i stor grad dagens helsevesen. Helsevesenets bemanningsutfordringer er i media jevnlig, og samtlige institusjoner sliter med rekruttering. I tillegg fortsetter befolkningsveksten i Norge, noe som innebærer en økt andel eldre. «Morgendagens helsetjenester vil gi både nye utfordringer og nye muligheter. Befolkningens behov for helse- og omsorgstjenester er i stadig endring. Nye sykdomsbilder, nye forventninger og ny teknologi betyr kontinuerlig behov for utvikling av helse- og omsorgstjenestene» (Norsk Sykepleierforbund, 2022). Velferdsteknologien utvikles raskt, og det forsterker forventningene om at helsevesenet skal være oppdatert til enhver tid. Helsevesenet er under press, noe som gjenspeiles i antall endringsprosesser helsevesenet har vært igjennom og fortsatt er i, for å kunne tilby pasientene best mulig behandling så fort som mulig. «For å kunne møte forventningene til kvalitet, tilgjengelighet og pasientsikkerhet også i fremtiden, må fag- og tjenesteutviklingen være i forkant i møtet med utfordringene. Sykepleiere har en stadig viktigere funksjon i tjenestene. Samtidig vil forventningene til sykepleieres kompetanse også endre seg» (Norsk Sykepleierforbund, 2022). Behandlingen man tilbyr skal være faglig forsvarlig, og det samme skal driften. I stillingsutlysninger etter ledere er ofte endringskompetanse et ønske. Man er blant annet opptatt av at ledere skal være endringsvillige, engasjerte, kreative og løsningsorienterte, som i stillingsannonsen fra Sarpsborg Kommune utlyst i 2018:

Teamleder som:

- har gode samarbeids- og kommunikasjonsevner
- er endringsvillig, handlekraftig, løsningsorientert og fleksibel
- må kunne tenke langsiktig og helhetlig for Sarpsborg kommune og være trygg i lederrollen
- må være faglig oppdatert og engasjert

- må like å jobbe i en travel hverdag, ta ting på sparket og finne gode løsninger
 - må ha god skriftlig og muntlig fremstillingsevne på norsk
- (Sarpsborg Kommune, 2018)

Kravene til faglig forsvarlighet og fagutvikling medfører at medarbeidere blir sendt på kurs, og i dag er det ikke uvanlig å få betalt videreutdanning i kommune- og spesialisthelsetjenesten (Det kongelige Helse- og omsorgsdepartementet, 2022, s. 6). Målet er at medarbeidere skal komme tilbake til arbeidsplassen sin med ny kompetanse og erfaring, slik at man klarer å følge med på utviklingen både av behandling og velferdsteknologi. Samtidig kommer det påstander om at virksomhetene sløser bort penger på kurs og videreutdanning (Kvande, 2020). Dersom medarbeider er alene om sin kompetanseheving, så kan det gjøre det vanskelig for den enkelte å sette ny kunnskap ut i praksis. Gevinsten for virksomheten blir liten, bortsett fra personlig vekst hos den enkelte medarbeider. Mye tyder på manglende gode prosedyrer på hvordan man skal få forankret ny kunnskapen i avdelingen i ettertid, og det kan se ut som at kunnskapen medarbeiderne tar med tilbake, stopper opp hos den enkelte. Ifølge Glenn Ruud er det viktig at det vektlegges hvordan man kan omsette det medarbeideren har lært, på kurs eller videreutdanning, på egen arbeidsplass. «Medarbeider er alene på kurset eller videreutdanningen, gjerne uten at ledere eller kolleger er involvert. Dermed blir det vanskelig å sette det man har lært ut i livet når man skal praktisere det man har lært» (Ruud sitert av Kvande, 2020). Benytter man ikke kunnskapen man har tilegnet seg, har den ingen verdi for andre enn den som tilegnet seg den.

Fagutvikling er et begrep som brukes i forskjellige sammenhenger, og ofte med lav grad av presisjon. Det er for eksempel nevnt en rekke ganger både i en stortingsmelding om velferdsutdanningene som kom våren 2012 (St.meld.nr.15 (2011-2012)), i en utredning om innovasjon i omsorg (Helse- og omsorgsdepartementet, 2011), i Nasjonal helse- og omsorgsplan (Meld.st.nr 16 (2011-2015)) og i en nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i sosial- og helsetjenesten (Sosial og helsedirektoratet, 2005). Målsettingene og idealene er

klare, men hvordan de skal realiseres og forankres konkret på de aktuelle arbeidsplassene er i liten grad klarlagt (Døhlie & Støkken, 2013, s.14). Kursing og kompetanseheving hos medarbeidere kan bidra til at de ser behov for forbedring på egen arbeidsplass. Dette ble utgangspunktet for tematikken og problemstillingen i denne masteravhandlingen. Frem vokste et behov for å finne ut hva som skjer når medarbeidere kommer tilbake til arbeidsplassen med ny kunnskap og entusiasme, og uttrykker et ønske om forbedring. Som leder er jeg opptatt av det faglige. Arbeidshverdagen til medarbeiderne er preget av rutiner, og de kan oppgavene sine fra A til Å. Det vil si at de kjenner den daglige driften av det pasientnære arbeidet på en annen måte enn jeg som leder. Derfor mener jeg at medarbeiderne lettere vil kunne se behov for endring og forbedringer som har innvirkning på det pasientnære arbeidet. Spørsmålet er om jeg som leder er mottagelig for innspill?

Det bidro til et ønske om å se på endringsprosesser som starter nedenfra og opp. Hva gjør at noen medarbeidere får gjennomslag for sine ideer og andre ikke? Det utviklet seg til følgende problemstilling:

«Hvilken opplevelse har medarbeiderne av hvorvidt førstelinjeleder benytter seg av deres innovative potensial, slik at nye ideer og arbeidsformer de presenterer kan bli iverksatt i organisasjonen?»

1.2 Hensikt og forskningsspørsmål

For å svare på problemstillingen, valgte jeg å bryte den ned til to forskningsspørsmål. Jeg så det som relevant å se på både hindringer og suksessfaktorer for å kunne få en så helhetlig tilnærming som mulig.

FS 1 *Hva bidrar til at førstelinjeledere benytter medarbeideres innovative potensial?*

FS 2 *Hva hindrer førstelinjeledere i å benytte medarbeideres innovative potensial?*

Egne erfaringer ligger delvis til grunn for valg av problemstilling, og gjorde meg nysgjerrig på såkalte medarbeiderstyrte strategier og annen teori som omhandler ledelse i endringsprosesser.

1.3 Avklaringer og begrensninger

Oppgavens tematikk kan være relevant inn mot de fleste organisasjoner. Jeg har valgt å se det opp mot helsevesenet da det er det jeg har kjennskap til. Teoriene som presenteres er innenfor områdene makt, social exchange theory, leader-member-exchange og organizational citizenship behavior, da de vil være sentrale inn mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg har valgt å ikke gå nærmere inn på ledelsesteorier, da oppgaven vil bli for omfattende. Det finnes teori om endringsledelse, hvor fokus er hvordan ledere kan få forankret sine endringsforslag hos medarbeiderne. Dette har jeg heller ikke gått nærmere inn på da jeg har et «bottom-up»-perspektiv, og har rettet mitt fokus på relasjonelle og strukturelle faktorer som kan ha innvirkning på endringsprosesser med initiativ fra medarbeiderne. Oppgaven er kvalitativ og gjenspeiler arbeidshverdagen til seks ledere og fem medarbeidere i kommune- og spesialisthelsetjenesten i Norge. Funnene vil ikke være generaliserbare med utgangspunkt i studiens størrelse, men kan være av interesse for medarbeidere og ledere innen helsevesenet og også andre organisasjoner.

I tillegg ønsker jeg å avklare følgende begreper i oppgaven.

Innovativt potensiale- er de mulighetene eller ressursene som finnes hos medarbeideren, som i dette tilfelle er av nytenkende art som en kreativ ide eller oppfinnelse (Gundersen, 2018) (Ørstavik, 2022).

Relasjon- Forhold, forbindelse, sammenheng eller samhörighet mellom mennesker (Aubert, 2020).

1.4 Oppgavens disposisjon

Etter å ha presentert problemstillingen og forskningsspørsmålene i kapittel en, presenteres de teoretiske perspektivene for oppgaven i kapittel to.

Valg av forskningsdesign og metode brukt for innhenting av empirien presenteres i kapittel tre. Funn presenteres i kapittel fire, og drøftes opp mot teori i kapittel fem. Deretter vil jeg sammenfatte refleksjoner og drøftinger i det siste kapittelet, og derav trekke konklusjoner opp mot problemstillingen.

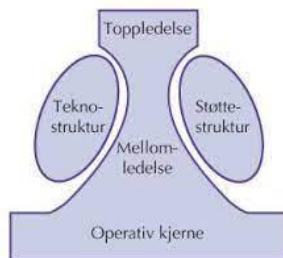
1.5 Bakgrunnsinformasjon

Før jeg går videre til analysedel og drøfting ønsker jeg å komme med en redegjørelse for hvordan spesialist- og kommunehelsetjenesten i Norge er organisert.

1.5.1 Organisasjonsstrukturen i det offentlige helsevesenet

Organisasjonsstrukturen sier noe om det formelle mønsteret av oppgaver, forventninger og ide utveksling mellom pasienter, medarbeidere og ledere (Sander, 2022). Ser vi på modellen til Mintzberg så finner vi 5 ledd.

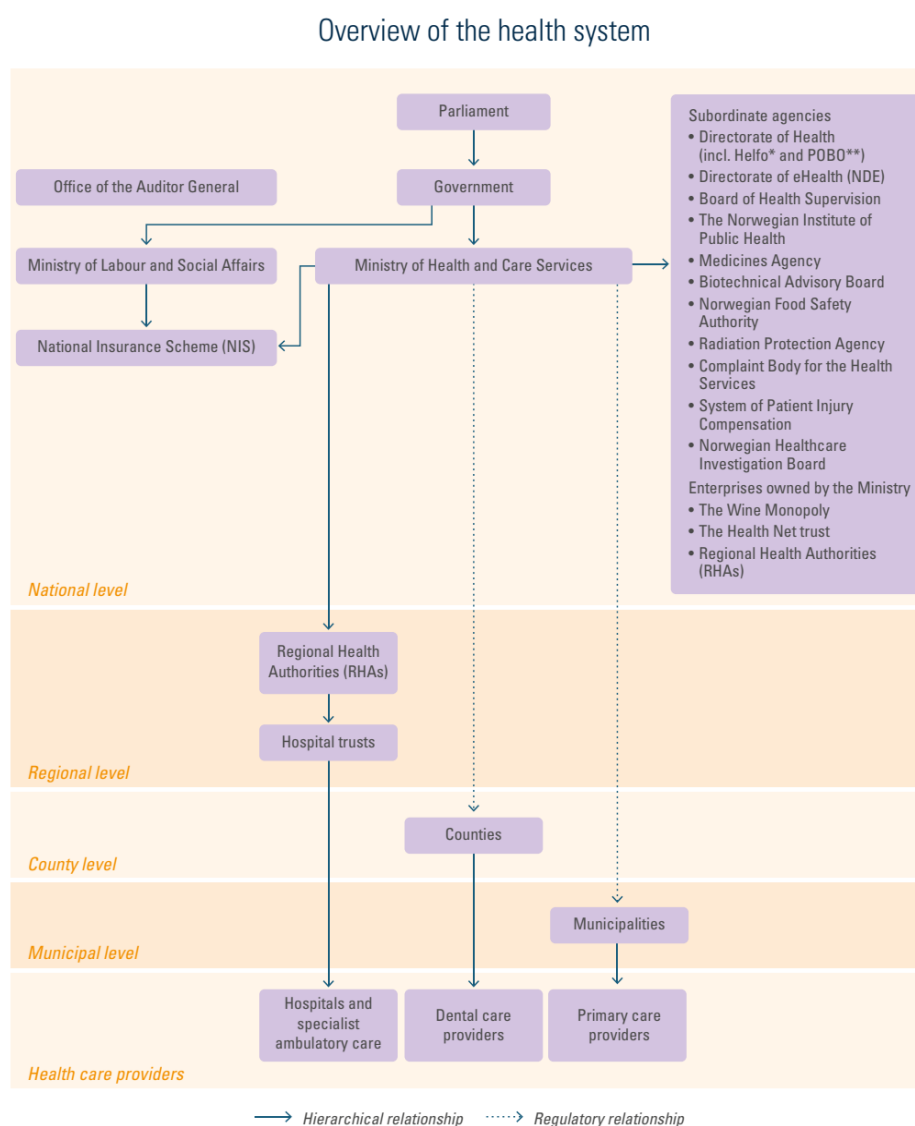
Toppledelsen, mellomledelsen, operativ kjerne, teknostruktur og støttestruktur (Mintzberg, 1979).



Illustrasjon 1: Mintzbergs organisasjonsdeler (Mintzberg, 1979)

Den operative kjernen er den delen som blant annet står for selve pasientbehandlingen i spesialist- og kommunehelsetjenesten, og medarbeiderne her er høyt utdannede fagpersoner. I sykehushverdagen er det et spenn av profesjoner med tilhørende utdannelser, for eksempel sykepleiere, leger, bioingeniører med mer. De har ulike funksjoner og oppgaver i organisasjonen, og det kreves samhandling på tvers. Mellomledelsen er koblingen mellom den operative kjernen og toppledelsen, og har som oppgave å formidle organisasjonens mål til medarbeiderne i den operative kjerne. De skal lede og veilede medarbeiderne på veien mot målet ved å delegere arbeidsoppgaver fra toppledelsen og til dem. Samtidig er de også et mellomledd som formidler behov fra den operative kjernen og opp (Mintzberg, 1979). Mellomledelsen er blant annet førstelinjeledere, ofte titulert forskjellig som for eksempel teamleder, seksjonsleder og avdelingsleder. Alt ut ifra organisasjonen man jobber i. Toppledelsen har ansvaret for at organisasjonen jobber mot satte mål, og oppdraget er å påse at organisasjonen gjennomfører det så effektivt som mulig.

Teknostrukturen er fagpersoner med forskjellige arbeidsoppgaver innen andre område i organisasjonen som for eksempel HR, IKT og kvalitetsavdelingen. Det er en hierarkisk oppbygning, og toppledelsen, mellomledelsen og den operative kjernen er bundet sammen av formell autoritet. På siden har man støttestrukturen, som kun har en indirekte innvirkning på organisasjonen. Oppgavene som utføres av støttestrukturen er vel så viktige som jobben som gjøres av topp-, mellomledelsen og den operative kjernen, da den er en viktig støttefunksjon som bidrar til at driften går rundt (Mintzberg, 1979. s.18-34). Under er en illustrasjon over organiseringen av helsevesenet i Norge.



Notes: * Helfo = Health Economics Administration; ** POBO = Health and Social Services Ombudsmen.

Source: Authors

Illustrasjon 2: Organisering av norsk helsevesen (European observatory on health systems and policies, 2021)

Man kan karakterisere det norske helsevesenet som delvis desentralisert. Siden 2002 har ansvaret for spesialisthelsetjenesten ligget hos staten, mens ansvaret for primærhelsetjenesten har ligget hos kommunene.

I dag kjenner vi helse- og omsorgstjenesten som et resultat av mange intrikate og avanserte prosesser gjennom mer enn 150 år. Politiske beslutninger, generell samfunnsutvikling og helsefaglige faktorer har påvirket utviklingen, og kommune- og spesialisthelsetjenesten har gått hver sin vei.

Spesialisthelsetjenestens utvikling bærer preg av medisin og helsefag, mens kommunehelsetjenesten har trekk fra samfunnsutviklingen, og politiske vedtak (Stortingsforhandlinger, 2015).

Spesialisthelsetjenesteloven § 3-9 omhandler ledelse i sykehus, og stiller krav til hvordan sykehus skal organiseres (2001). Prinsippet om «enhetlig ledelse» i sykehuset pålegger de å ha en leder på alle nivåer (Knutsen, 2016).

Kommunehelsetjenesten har derimot ingen direkte lovgivning når det kommer til ledelsesstruktur (Stortingsforhandlinger, 2015).

En lederutfordring i seg selv er den organisatoriske fragmenteringen i kommunehelsetjenesten. Det kreves tilgang til god helse- og sosialfaglig kunnskap, men mye tyder på at kommunene ikke har prioritert å rette søkelyset på det. Mange av de har valgt å vektlegge økonomisk-administrativ kompetanse på rådmann-/administrasjonssjefsnivået (Stortingsforhandlinger, 2015). Det gir ingen felles faglig ledelse fra førstelinjeleder til toppledelsen, og mye tyder på at ledelsen i den kommunale helse og omsorgstjenesten ikke er god nok. Arbeid med kvalitet og pasientsikkerhet er for dårlig forankret i ledelsen ifølge Helsetilsynet. Kommunehelsetjenesten har blitt en stor og kompleks virksomhet, og det kreves kompetente ledere på alle nivåer. Ledertettheten er lav, og mange av lederne har lav lederkompetanse (Stortingsforhandlinger, 2015). Spesialisthelsetjenesten er organisert etter fagområder. «Legene og sykepleierne blir bare mer og mer spesialiserte, og dessuten har de fått selskap i helsevesenet av en rekke andre profesjoner» (Lærum, 2012).

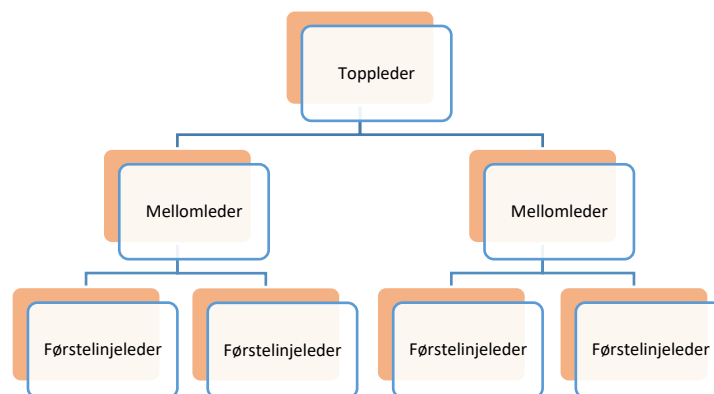
2.0 Teoretisk grunnlag

Jeg vil nå ta for meg studiens teoretiske grunnlag. Formålet er å gi svar på problemstilling og forskningsspørsmål ved å drøfte relevant teori opp mot data fra intervjuene. På den måten håper jeg å kunne forklare og forstå de funn som presenteres i resultatkapittelet. Via forskningsspørsmålene ønsker jeg å få svar på hva som fremmer og hemmer at ledere benytter medarbeidernes innovative potensiale. Det er mye teori som tar for seg endringsprosesser som kommer fra ledelsen, med tips om hvordan man kan få det forankret hos medarbeiderne. Med et såkalt bottom-up perspektiv, hvor forbedringsforslagene kommer fra medarbeiderne med søkelys på hva som bidrar til at noen får gjennomslag og andre ikke, så dreide det teoretiske grunnlaget seg mot makt, social exchange theory, og organizational citizenship behavior, heretter kalt SET og OCB. Denne sammensetningen av teori og litteratur vil danne et bilde av hvilke faktorer som kan ha innvirkning på om leder går videre med et forbedringsforslag medarbeider presenterer eller ikke. Ved å besvare forskningsspørsmålene, besvares også problemstillingen.

2.1 Makt

Organisasjonsstrukturen i kommune- og spesialisthelsetjenesten bygger på de samme prinsippene, og har en tydelig hierarkisk oppbygning.

Hierarki innebærer at for eksempel mennesker rangeres. De plasseres over og under hverandre på en rangstige, og det synes i organiseringen av norsk helsevesen (Skirbekk & Tjernshaugen, 2021). Både ledelsen innen spesialist- og kommunehelsetjenesten er organisert med flere ledd. Tittel varierer fra sted til sted, men hierarkiet består av ledere på flere nivåer, som illustrert under.



Illustrasjon 3: Organisering av ledelsesnivåer (Egen illustrasjon)

Øverst er toppleder, på neste nivå kommer mellomleder, og som siste ledd nærmest medarbeiderne kommer førstelinjeleder. Hvor mange ledd som er mellom toppleder og førstelinjeleder kan variere fra organisasjon til organisasjon. Den hierarkiske oppbygningen innebærer en formell maktfordeling, og noen personer har mer formell makt enn andre. Ofte følger graden av formell makt hierarkiet, noe som kan innebære at man får mindre makt desto lenger ned i hierarkiet man befinner seg. De som har mindre makt er til en viss grad avhengige av de som har mer (Skirbekk & Tjernshaugen, 2021). For ledere så følger makt med lederrollen, og man ser stor forskjell på rollen til toppledere, ledere på lavere nivå og vanlige medarbeidere (Skirbekk & Tjernshaugen, 2021).

Roller er noe som kan identifiseres i alt sosialt liv, både det som er preget av formell organisering og den uformelle samhandlingen mellom mennesker. Rollen er noe annet enn personen, som kan byttes ut, rollene er til en viss grad faste, men hver rolle innehaver har et visst rom for å utføre rollen på sin måte (Strand, 2007, s. 387).

Mennesker kan byttes ut, men roller består. I en organisasjon vil man alltid ha en leder, men lederrollen i organisasjonen kan fylles med forskjellige mennesker opp igjennom årene. I det en person tiltrer en lederstilling, går vedkommende inn i en rolle som leder. De skaper selv rollen de inntar, slik at det blir en balanse i atferden de utøver og organisasjonens formelle krav, andres forventninger og leders egne tolkninger og valg. Ved å inneha lederrollen får man blant annet myndighet og makt til å ta beslutninger på organisasjonens vegne, og rollen er det sosiale avtrykket i organisasjonen, som sier noe om forholdet mellom organisasjonen og individet (Strand, 2007).

Det er hierarkiet som er utgangspunktet for fordeling av makt til de forskjellige rolle innehaverne. Uten rollen, ingen makt. Dahl(1957) trekker frem et eksempel med en mann som sier han kan bestemme hvilken retning bilene skal kjøre i. Han får liten respons da han prøver å dirigere trafikken. I det han tar på seg polituniform og gjør det samme, lystrer trafikkantene hans instruksjoner. Mannen får en autoritet når han tar på uniformen og trer inn i rollen som politimann. Det bidrar til at mennesker gjør ting de i utgangspunktet ikke hadde tenkt til å gjøre. Han får makt som følge av rollen, på samme måte er det med ledere (Dahl, 1957). Gottvassli skriver i sin bok at «ledere må forholde seg til makt. Å omskrive denne

realiteten er å føre seg selv og andre bak lyset. Det er viktig at lederne innser at de har makt fordi makten følger med lederstillingen» (2021,s.150). I det man inntar lederrollen i en organisasjon får man angitt hvilke oppgaver som skal utføres, men de formelle instruksene er ikke særlig styrende (Strand, 2007, s.389-399). Det er mange rundt en leder, som har spesifikke forventninger til hvordan lederrollen skal fylles, og det er ikke forventninger som trenger å være samstemte.

Ifølge Diseth, definerte David G. Winther behovet for makt som et ønske om å kunne ha kontroll, innflytelse eller å påvirke andre personer, grupper eller situasjoner, hvor det å etablere, vedlikeholde og utvide sin egen makt var hensikten (Winther, sitert i Diseth, 2019, s.55-81). Klarer man derimot å holde maktbehovet tilbake ved hjelp av selvkontroll, kan man unngå negative konsekvenser (McClelland & Boyatziz i Diseth, 2019, s.75). Balanseres maktbehovet mot behovet for tilhørighet, samt makt mot prestasjoner, vil det kunne indikere effektivt lederskap (Winther, sitert i Diseth, 2019, s.55-81). Det er viktig at leder klarer å finne balanse i maktutøvelsen.

Steven Lukes maktteori tar utgangspunkt i at makt har 3 dimensjoner (2021). Den første dimensjonen har søkelys på beslutninger som blir tatt. Hvem har makt til å få gjennomslag for sine ønsker i en konflikt? Dette er direkte observerbart, og kan for eksempel sees i eksempelet med politimannen. Her er det ingen tvil om hvem som har makt til å avgjøre hvor trafikantene skal kjøre. Det er politimannen som har makt til å få gjennomslag for sine ønsker. Selv om trafikantene i utgangspunktet vil kjøre i en annen retning, så føyer de seg etter hans instruksjoner. I en organisasjon er det leder som sitter med myndighet og makt til å avgjøre hva som skal gjøres i en eventuell konflikt. Dersom en medarbeider mener at man skal gjøre en ting og leder en annen, så er det leder som tar beslutningen om hva man skal gjøre. I noen tilfeller er det allerede besluttet hva man skal gjøre, slik at det aldri blir en diskusjon om hvilke alternativer som er best, eller så er det allerede valgt ut hvilke alternativer man kan velge imellom. Lukes' dimensjon to, går ut på at det alltid vil være noen som bestemmer hva som skal bestemmes. Hvem legger føringer for hva som skal på agendaen? Hvem har makt til å bestemme hvilke alternativer man skal velge mellom når man skal ta en beslutning? Da er det allerede tatt beslutninger, og utøvd en indirekte form for

makt ved at man har tatt en vurdering på forhånd om hvilke alternativer man har. Det utøves også makt ved at menneskers ideer, tanker, og preferanser formes, og det utgjør den tredje dimensjonen (Lukes, 2021). Mektige mennesker påvirker hvordan vi tenker og tar valg. Vi lar oss daglig påvirke. Alt fra uskyldige små ting, til de mer alvorlige. Influensers får oss til å kjøpe bestemte produkter, moteindustriene påvirker oss til å «tilfeldigvis» like de samme klærne, og vi går periodevis på de samme fantastiske diettene. Så har man de mer alvorlige tilfellene som i krig, hvor tilgangen til media blir kontrollert så man kan styre hva slags informasjon borgerne får, og på den måten påvirke de med propaganda som medfører at de tilslutter seg «rett side». I arbeidslivet kan det medføre at «frykten for oppsigelse gjør at medarbeider sier seg fornøyd med et dårlig arbeidsmiljø» (Engelstad & Thorsen, 2022). Man bør ha vilje til å prestere mye, samt være villig til å utøve makt for å oppnå gode prestasjoner, men samtidig er det viktig å opprettholde og vedlikeholde gode relasjoner til både andre mennesker og organisasjoner (Larsen m. fl., sitert i Diseth, 2019, s. 55-81). Det kan innebære at man bevisst unngår å utøve makt i visse situasjoner, for å bygge tilhørighet. Sagt med andre ord, må man velge sine kamper som leder. Det finnes flere former for makt, som formell og uformell makt. Formell makt vil blant annet være den form for makt som følger lederrollen, såkalt posisjonsmakt. Medarbeiderne respekterer deg fordi du innehar lederrollen, men det finnes også uformell makt i organisasjoner. Dersom en medarbeider sitter med spesifikke egenskaper eller kunnskap som arbeidsgiver er avhengig av, vil forholdet være preget av uformell makt, for eksempel ved at arbeidsgiver ikke kan risikere at medarbeideren slutter. Med utgangspunkt i det, så får medarbeideren uformell makt på arbeidsplassen, og i dette tilfellet såkalt ekspertmakt. Medarbeideren innehar en spesifikk type kunnskap som leder er avhengig av (Strand, 2007, s.405), og har makt med utgangspunkt i kunnskapen vedkommende har. Kompetanse og kunnskap er en viktig kilde til makt. Man ser at både jobbrelevant kompetanse og sosiale ferdigheter og evner kan være viktige i forbindelse med sosial makt. «Men det er lett å overvurdere kunnskap som maktkilde. Kunnskap gir bare sosial makt hvis den blir anerkjent av andre» (Lai, 2015, s.35). Det vil også kunne være en form for makt førstelinjeleder har overfor overordnet ledelse, som kan være en stor fordel når de skal påvirke oppover i systemet.

Ledere som brukte en kombinasjon av stillingsmakt og ekspertmakt når de ville gjennomføre en beslutning som mange var negative til, ble vurdert som mer kompetente, mer modige, mer inkluderende, mer tillitsvekkende og mindre arrogante enn ledere som kun brukte stillingsmakt (Lai, 2015, s.37).

Det er ikke alltid slik at kunnskap er makt, enkelte ganger kan utfordringen være å formidle. «Argumentene fra en person som har høy ekspertmakt på området det gjelder, vil vanligvis veie tyngre enn argumentene som kommer fra en person uten antatt ekspertise på området» (Lai, 2015, s.75), men «noen personer har en helt unik evne til å overbevise eller overtale andre gjennom sine argumenter» (Lai, 2015, s.39). Teorien tilsier at ett argument ikke alltid er godt nok, men at det er desto viktigere å legge frem flere argumenter. Saklig argumentasjonsteknikk ansees å være den beste teknikken for å påvirke andre uavhengig av profesjon og rolle, spesielt når mottaker ikke sitter med nok kunnskap på området eller ikke ser viktigheten av det. Sitter man med gode argumentasjonsevner så kan det bidra til at man klarer å presentere argumentene sine på en slik måte at mottaker opplever at man har ekspertise på området, og at man klarer å generer flere gode argumenter enn en som ikke har slike evner (Lai, 2015, s.73-85). Man kan også øke påvirkningskraften ved å gjenta argumentene sine ofte, slik at de virker kjente og blir lettere å akseptere (Lai, 2015, s.75). Personer som er gode på å påvirke er ofte bevisste på hvordan de reagerer og opptrer i sosiale interaksjoner. De reflekterer over måten de oppfører seg på overfor andre, og er bevisste på å lese den andre part. Det vil kunne ha en positiv effekt fordi de aller fleste har et sterkt psykologisk behov for å bli sett. Det er det behovet påvirkere vil tilfredsstille, ved at den andre part vil føle seg sett og hørt. Påvirkere er sensitive overfor andres reaksjoner og behov, noe som kan være positivt blant annet i interaksjon mellom leder og medarbeider (Lai, 2015, s.46).

Som leder i helsesektoren er man ofte ansvarlig for utviklingen av et godt fagmiljø, og er en såkalt faglig leder (Høst, 2019). Da kan det være skremmende dersom medarbeidere med viktig kompetanse forsvinner ut av avdelingen. Førstelinjeleder har sannsynligvis bedre innsikt i jobben medarbeiderne utfører, enn overordnet ledelse. De forsøker å henvise til medarbeiders kompetanse når de

skal påvirke oppover i organisasjonen, men opplever det vanskelig å bli hørt (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Siden ekspertmakt forutsetter at andre tillegger en person bedre kunnskaper enn seg selv, kan det være vanskelig å få ekspertmakt overfor personer som har ganske lik bakgrunn som en selv, for eksempel i form av utdanning og erfaring. De vil lett kunne spørre seg hvordan den andre kan vite bedre enn dem selv (Lai, 2015, s.36).

En leder har totalansvar for administrativ ledelse og daglig drift av en organisatorisk enhet innen helsevesenet, og vedkommende må ha nødvendig myndighet for å ivareta det ansvaret på et forsvarlig vis. «Myndighet er det å ha lovlig rett og makt til å bestemme» (Knudsen, 2021). Det rapporteres der imot om at mange ledere, derav særlig førstelinjeledere, ikke opplever å ha myndighet som korresponderer med det ansvaret de har (Knutsen, 2016).

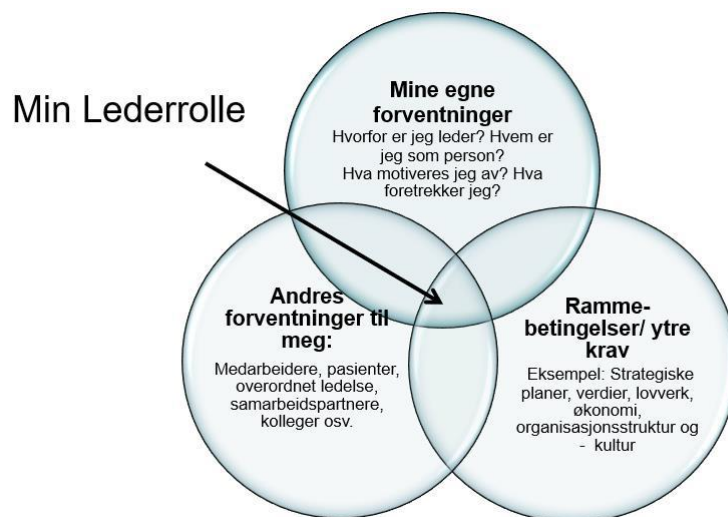
Det norske helsevesenet har som nevnt en hierarkisk oppbygging, og ifølge Leavitt så er hierarkiet nødvendig for at store organisasjoner skal få utført jobben. Foreløpig er det ingenting som tilsier at organisasjoner er mer effektive uten en hierarkisk oppbygning. Hadde det vist seg å være tilfelle, så hadde man ikke hatt denne oppbygningen (2005, s.15-52). Førstelinjeledere i helsevesenet har ingen ledere under seg, og har ofte en opplevelse av å ha «en fot i hver leir». Dette er ledere nederst på hierarkiet, og det er ikke uvanlig at de tituleres for eksempel avdelingssykepleiere. Det er ledere med nærhet til faget, som i mange tilfeller oppfatter seg selv både som kollega og leder for sine medarbeidere. Det blir viktig å opprettholde et godt og personlig forhold til sine medarbeidere, for å få dekket et tilfredsstillende sosialt liv samt sine sosiale behov på arbeidsplassen. En konsekvens av det kan være at man blir stilt overfor forskjellige, og ofte motstridende krav og forventninger (Høst, 2019).

Som leder vil det å ta beslutninger være en del av hverdagen. I en organisasjon delegeres myndighet hele veien ned til medarbeiderne, for at man på den måten skal få utført arbeidet uten selv å gjøre det. Ved å delegere myndighet påser leder at medarbeiderne har frihet, beslutningsmyndighet, makt, fullmakt og de ressurser de trenger for å utføre oppgaven (Bang, 2007). Det innebærer at overordnet

ledelse delegerer myndighet til ledere som er under dem, samt videre til medarbeiderne.

Myndigheten bestemmes hovedsakelig av formelle ordninger, slik som stillingsbeskrivelser, lover, instruksjoner, og vedtak i overordnede instanser. Autoriteten avgjøres av hvilke beslutninger omgivelsene aksepterer, eller avfinner seg med, at lederen treffer (Colbjørnsen, 2015, s.8).

Hva slags myndighet som bli delegert sier noe om hvilken grad av beslutningsmakt, makt, fullmakt og frihet en leder har fått av overordnet ledelse. Ofte omtales dette som leders handlingsrom (Strand, 2007, s.389). Hva kan kjøpes inn av utstyr, hvordan skal arbeidshverdagen organiseres, hvor mange medarbeider kan ansette, og hvilke goder kan man gi medarbeiderne sine? I det offentlige helsevesenet er dette styrt av hierarkiet og den formelle maktfordelingen, ved at det blant annet er styringsdokumenter og prosedyrer som sier noe om hvilke retningslinjer og regler leder har å forholde seg til (Arbeidsgiverforeningen Spekter, 2022). Med det som utgangspunkt kan man handle. Det er naturlig å tenke at man som leder er godt informert om sin myndighet, og sine muligheter for å ta beslutninger på vegne av egen arbeidsplass med utgangspunkt i de rammer som er satt. Samtidig vil det alltid oppstå situasjoner hvor leder må gjøre valg som ikke dikteres klart. Premissene for handling kan være motstridende og uklare, og det kan oppstå situasjoner uten klare interesser, hvor leder kan aktivisere seg selv. Lederrollen er annerledes fra andre roller nettopp fordi det vil oppstå situasjoner hvor det ikke er klart og rutinebestemt hva leder skal gjøre, og handlingsrommet fremhever tillatelse mer enn spesifikke forventninger og påbud. Man kan se på det som et mulighetsområde mellom krav og begrensninger, og grunnlaget formes av det formelle mandat og den generelle tilliten som følger rollen (Strand, 2007, s. 397-398).



Illustrasjon 4: Rammeverk for operasjonalisering av lederrolle (Helse og omsorgsdepartementet, 2019).

Som illustrasjonen viser, så ligger leders handlingsrom og rom for å ta beslutninger, i overlappen mellom leders egne forventninger, andres forventninger (derav overordnet ledelse og egne medarbeidere), samt rammebetingelser og ytre krav.

Jo tydeligere overlapp det er mellom disse tre sirklene jo større handlingsrom vil lederen oppleve å ha. Dersom egne forventninger bryter med relevante andres forventninger, eller forventninger fra ulike forventningssendere (f.eks. overordnet ledelse og medarbeidere) er i konflikt med hverandre, eller det er manglende samsvar mellom rammebetingelser og forventninger fra relevante andre, oppstår det en klassisk rollekonflikt (Helse og omsorgsdepartementet, 2019)

Man ser også at handlingsrommet og hvilke beslutninger leder kan ta ikke er definert en gang for alle, men kan utvides og krympe i størrelse (Strand, 2007, s.398). Ifølge nasjonal helse og sykehusplan 2022-23 så har ledere i spesialisthelsetjenesten den støtten og det handlingsrommet de trenger, for å kunne ta ansvar for de målene som er satt (Meld.st.nr. 7(2019-2020), s,35). Leder må kunne ansvarliggjøres for konsekvensene av måten myndighet og makt utøves på, samtidig som de må ha myndighet og makt til å påvirke de områdene de er ansvarlige for (Colbjørnsen, 2015). I dag ser vi at flere kommuner sliter økonomisk etter pandemien, og de fleste må ha fokus på innsparing (Fredrikstad Kommune, 2022). Dersom leder har større handlingsrom enn ansvar uten å måtte

svare for konsekvensene av sine handlinger, vil man kunne bli uaktsom ved for eksempel å kjøpe Rolls Royce når man kun har budsjett til en Skoda. Man legger mer vekt på egne ønsker og behov fremfor å ta hensyn til virksomhetens mål.

2.2 Relasjoner

2.2.1 Social exchange theory

At vi mennesker bytter tjenester skjer daglig. Historisk sett så har arkeologer funnet indikasjoner på handel langt tilbake i tid. Hvorfor eller hvordan det oppstod er usikkert, men en teori er at vi mennesker byttet varer eller tjenester når vi fikk behov for det. En annen teori er at det ble gitt som gaver og ikke byttet i noe konkret, men brukt for å bygge lojalitet og tillit mellom mennesker og grupper (Munthe & Thomassen, 2020). Melk ble byttet mot kaninpels, arbeidskraft ble byttet mot arbeidskraft og etter hvert gjorde penger sitt innpass. I dag får arbeiderne betalt for å utføre arbeid for arbeidsgiveren sin. Det er en forventning om hva slags arbeidsoppgaver arbeidstakeren skal utføre, det finnes prosedyrer og retningslinjer arbeidstakeren må forholde seg til og det er avtalt hva betalingen skal være. Jeg gjør det organisasjonen forventer av meg, og får betalt ut fra hva som er avtalt, et såkalt økonomisk bytte. Innen organisasjonsforskning finner vi SET, hvor sosialt bytte blir trukket frem som den fundamentale prosessen i sosiale systemer. Det hele er basert på frivillighet, og samhandlinger er motivert av hva den enkelte gir og får. I motsetning til økonomiske bytter innebærer sosiale bytter diffuse, lite spesifikke forpliktelser. Hverdagene består av mange små uformelle og diffuse tjenestebytter både innad i familier, kjæresteforhold, naboskap også videre, og det innebærer tillit i den forstand at det ikke finnes noen forsikring om at tjenesten gjengjeldes. Det samme gjelder i arbeidslivet. Man må ha tillit til at motparten oppfyller sine forpliktelser (Blau, 1998, s.88-114). Forpliktelsene vil ikke være forhandlingsbare, og gjengjeldelse av tjenesten er ikke avtalt eller klargjort i forkant (Noack, 2020). En uformell byttehandel mellom mennesker. Jeg gjør noe for deg, og forventer å få noe tilbake av noenlunde samme verdi. De fleste kjenner til prinsippet om gjengjeldelse, da det ofte sees i sammenheng med religioner. Selv har jeg hørt setningen «gjør mot andre slik du ønsker at de skal gjøre mot deg» helt fra barnealder. Dette er et gammelt etisk prinsipp som kalles Den gylne regel. Det går ut på at du skal

behandle andre slik du selv ønsker å bli behandlet (Groth, 2021). Mennesker har forskjellige ønsker og behov, og en utfordring med dette er at man ikke alltid kan vite om den andre ønsker det samme som en selv. Verdien av det man gir kan være av en annen verdi for mottakeren og vice versa, og av den grunn kan det bli en ubalanse. Allikevel ligger det ofte en forventning der om å få tilsvarende goder i retur. "Social exchange comprises actions contingent on the rewarding reactions of others, which over time provide for mutually and rewarding transactions and relationships" (Cropanzano & Mitchell, 2005, s.890). SET bygger på prinsippet om bytting av tjenester, og over tid kan det bli et godt verktøy i relasjonsbygging mellom leder og medarbeider.

Såkalt resiprositet innebærer at man mottar goder i form av tjenester, gaver, handlinger og lignende fra hverandre, med en forventning om å få tilsvarende goder i retur (American Psychological Association, 2022). Sosiale bytter av forskjellig art foregår daglig. Noen ganger er det nok å få et smil i det man holder døren oppe, eller nok å se gleden til det mennesket man hjelper. Andre ganger så forventer man å bli bedt på middag tilbake. Passer jeg naboens barn, så ligger det en forventning der om at naboen også passer mine, men sosial bytteteori er ikke bare noe som foregår på fritiden. Det foregår også i arbeidslivet. En litteraturstudie gjennomført av Göbel, Vogel & Weber sier noe om at resiprositet mellom medarbeider og organisasjonen påvirkes av kvaliteten på forholdet mellom de, og har stor innvirkning på i hvor stor grad prinsippet om gjengjeldelse overholdes, med utgangspunkt i opplevelsen av organisatorisk støtte eller psykologisk kontraktsbrudd (2013, s. 42). Det er ikke sikkert man opplever å få tilbake noe av samme verdi som det man ga fra seg. I slike uformelle byttehandler vil man kunne ha en subjektiv opplevelse av verdien på den tjenesten eller handlingen man mottar, som ikke stemmer overens med den andre part. Det vil også være en risiko for at en av partene bevisst unngår å gi tilbake av samme verdi. Det kan få negative konsekvenser for relasjonen mellom objektene. Det kan være tilfeller av altruisme, hvor et av objektene har en uselvisk og offervillig holdning og handling til den andre, og ikke er like opptatt av likevekt (Trivers, 1971). Utad kan man tenke at denne alltid vil være den tapende part i bytteforholdet, selv om vedkommende selv ikke ser det på den måten.

Når to personer forventer å få en belønning fra den andre så oppstår, ifølge Homans, en relasjon. Dersom forventningene blir innfridd vil relasjonen bli vedlikeholdt. Det vil si at alle slags aktiviteter har potensial for utveksling. «Samspillet mellom to mennesker som foregår spontant, er sosiale utvekslinger hvor vi ser suksess, tilfredshet, verdi og rasjonalitet» (Homans, 1958).

2.2.2 Leader-member-exchange og psykologiske kontrakter

Leader-member-exchange, heretter kalt LMX, er en relasjonsbasert ledelsesteori. Ledelse har i stor grad vektlagt å sette søkelys på hvordan man skal lede folk, men folk er ulike. De er selvstendige individer, og en måte å lede på fungerer nødvendigvis ikke på alle. Hver og en er forskjellig, og hver og en må møtes der de er, med fokus på selve relasjonen (Sverdrup, 2014). LMX-teorien ser på leder og medarbeider og «beskriver det forholdet som har utviklet seg mellom dem, og de utvekslingene som her foregår» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.345).

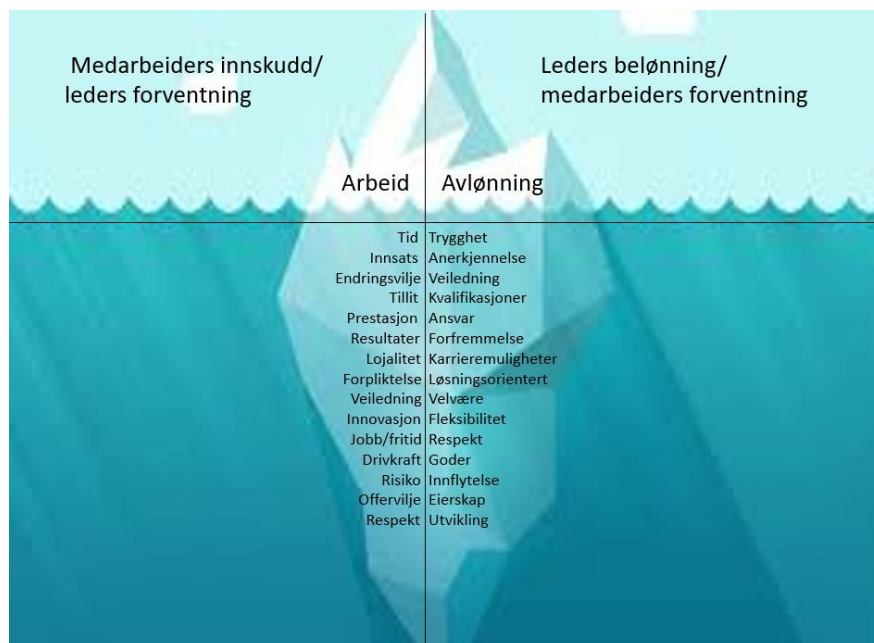
Kvaliteten på forholdet dem imellom er vesentlig, og har en innvirkning på jobbrelatert trivsel og effektivitet på både godt og vondt (Bauer & Erdogan, 2014-2015). Ifølge teorien er det naturlig at det utvikler seg utvekslinger mellom medarbeider og leder, og disse har som funksjon å utvide den formelle jobbrollen, som den for eksempel er formulert i stillingsbeskrivelsen.

Dersom forholdet mellom leder og medarbeider er preget av høy grad av gjensidig respekt, lojalitet og en forpliktelse til resiprositet, kan det tyde på høy kvalitet i LMX- relasjonen. En slik relasjon vil variere ut ifra graden av ressurser, informasjon, tillit og utveksling av støtte mellom leder og medarbeider, og vil være av betydning for arbeidsplassen nettopp av den grunn at man ser en nær sammenheng mellom denne relasjon, og arbeidsprestasjoner og trivsel (Bauer & Erdogan, 2014-2015). Spurkeland er opptatt av at leder bør kjenne sine medarbeidere. Som førstelinjeleder vet man en god del om fagmennesket, men i tillegg bør man vite om familiemennesket, fortidsmennesket, fritidsmennesket og fremtidsmennesket. Får man kjennskap til de fem f-ene så har man et godt grunnlag for å bli kjent med medarbeiderne og en god forutsetning for å lede de (Spurkeland gjengitt av Hammernes, 2021). Det kan også være et godt utgangspunkt for LMX av høy kvalitet. Det er viktig å ikke undervurdere det, da man ser at det er en klar sammenheng mellom LMX og jobbyttelse, jobbtildfredshet, forpliktelse, lojalitet, rolleoppfatninger og turn over (Gerstner &

Day, 1997). LMX av høy kvalitet knyttes til mindre fravær, mindre turnover, positive prestasjonsvurderinger, oftere forfremmelser, større engasjement for organisasjonen, økende oppmerksomhet og støtte fra leder, mer tilfredsstillende arbeidsoppgaver, bedre arbeidsmoral, økt involvering i beslutninger og hurtigere karriereløp (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Med andre ord er det ressursene og støtte fra leder til medarbeider som kan gi medarbeideren mer utfordrende arbeidsoppgaver, karrieremuligheter og større mulighet for forfremmelse. Medarbeiderne er ofte mer tilfredse med jobbene sine, og føler seg mer forpliktet overfor arbeidsgiver, når LMX-relasjonen er av høy kvalitet fremfor lav kvalitet (Bauer & Erdogan, 2014-2015). I dagens helsevesen er det stadig endring, og samfunnsoppdraget formes av mange faktorer (Stortingsforhandlinger, 2015). Kreativ og innovativ atferd blant medarbeidere er et spesielt viktig aspekt i raskt skiftende omgivelser og stadige nydannelser i markedet. Funn tyder på at LMX kvaliteten har en innvirkning på hvor mye innsats medarbeiderne legger i jobben, og med dette som motivasjonsfaktor vil LMX «booste» medarbeidernes kreativitet. “Employee engagement is key to encourage individual creativity. This means that when employees are engaged, they are more likely to provide new and useful ideas that will contribute to the success of the firm” (Vila- Vázquez, Castro-Casal, & Alvarez- Pérez, 2020, s.13).

Psykologisk kontraktsteori kan bidra til å gi en dypere forståelse av hva som utveksles i relasjonen mellom medarbeider og leder. En psykologisk kontrakt bygger på en ikke nedskrevet bytteavtale mellom medarbeider og leder, og kan defineres som en persons forventning om et bytteforhold mellom seg selv og organisasjonen. Kontrakten formes av gjensidige løfter, forpliktelser og forventninger mellom leder og medarbeider. Når for eksempel medarbeider og leder, som er i et avhengighetsforhold til hverandre, er innforstått med bytteavtalens vilkår, vil jobbprestasjonen være tilfredsstillende fra begge ståsted (Rousseau, 1995). Psykologiske kontrakter er ikke skrevet ned og signert som en arbeidskontrakt. Dette er en kontrakt som utvikles over tid av flere faktorer både i og utenfor organisasjonen. Det innebærer at leder og medarbeider har subjektive oppfatninger og forventninger som er unike for hver og en av dem. Hver av partene har en forventning om at kontrakten innfris av motsatte part, men det kan

oppstå inkongruens. En psykologisk kontrakt kan både innfris og brytes fra begge parter. En oppfyllelse vil kunne være tillitsskapende, og gi en følelse av anerkjennelse og forpliktelse (Bal, de Lange, Jansen, & van der Velde, 2008). Brytes kontrakten vil det kunne medføre negative konsekvenser som redusert engasjement, jobbtilfredshet, motivasjon og OCB (Bal, de Lange, Jansen, & van der Velde, 2008) (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). Gjentatte brudd kan ha store konsekvenser for organisasjonen, da det kan resultere i alvorlige emosjonelle reaksjoner. Det kan bidra til at medarbeider utvikler negative holdninger til og følelser overfor egen arbeidsplass (Sverdrup, 2014). Dersom denne konsekvensen blir langvarig vil det være en fare for at det kan bli utfordrende å oppnå tilsvarende engasjement og tillit som før bruddet oppsto nettopp fordi dette er en uskreven avtale hvor bytteforholdet ikke er avtalt på forhånd. Det er ikke uvanlig det blir brudd på slike kontrakter. Man ser at manglende verktøy og rutiner til å følge opp medarbeider, samt løfter som ikke etterlevs i praksis, er faktorer som i mange tilfeller medfører brudd. Manglende innfrielse og misforståelser ligger også til grunn for kontraktsbrudd (Rousseau, 1995). Psykologiske kontrakter bidrar til å legge grunnlaget for hvor dedikert medarbeideren blir på arbeidsplassen, samt hva det forventes av medarbeider i gjengjeldelse av organisasjonen. Ved å være bevisst disse psykologiske kontraktene, og de signalene som sendes ut via kommunikasjon og handling, kan man bidra til å forme medarbeiders forventninger. De kan benyttes til å tilpasse forholdet mellom målene til medarbeider og organisasjonen, hjelpe ledere med å forutse og forstå medarbeiders oppførsel, samt bidra til økt engasjement og motivasjon hos medarbeiderne. Klare og tydelig definerte forventninger er viktig, da gjengjeldelse mellom medarbeider og leder stadig får større betydning i dagens arbeidsliv (Sverdrup, 2014). Antakelser, forekomst av brudd og misforståelser kan reduseres dersom man retter oppmerksomheten mot de psykologiske kontraktene mellom leder og medarbeider, og det vil kunne øke leders mulighet til å håndtere eventuelle brudd som oppstår (Sverdrup, 2014). For å visualisere psykologiske kontrakter har jeg laget en illustrasjon som tar utgangspunkt i isfjellets to deler; én del over og én del under vann. Illustrasjonen billedliggjør de synlige og usynlige faktorene i en psykologisk kontrakt.



Illustrasjon 5: Den psykologiske kontraktens synlige og skjulte sider (egen illustrasjon)

Illustrasjonen viser at store deler av det som skjer ved inngåelse av en psykologisk kontrakt er skjult under vannoverflaten. Etter hvert som isfjellet stiger, vil mer og mer av det som var skjult under overflaten, komme frem og bli en del av de synlige gjensidige avtalene over vannoverflaten. Medarbeiders innskudd/leders forventning er på venstre side, og sees opp mot leders belønning/ medarbeideres forventning på høyre side. Det vil være ytre faktorer som er synlige for begge parter som har innvirkning, samtidig som det vil være skjulte faktorer under vannoverflaten som partene oppfatter ulikt, eller ikke er enige om.

Det vil også være faktorer som ha en innvirkning på det hele, som motparten ikke har innsikt i. Man kan tenke seg at disse faktorene kan ha stor betydning på LMX relasjonen med utgangspunkt i manglende forståelse for disse, og forventningene partene har.

2.2.3 Organizational citizenship behavior

OCB og extra role behavior er beslektede teorier, og det er en pågående akademisk debatt rundt begrepene. Jeg har valgt å forholde meg til OCB. Organ, Podsakoff og MacKenzie definerer OCB som “individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization” (2005, s.3).

Det handler om at man gjør mer på arbeidsplassen enn det som står i stillingsinstruksen eller i formelle prosedyrer. Det sees på som en ønskelig og nødvendig atferd i arbeidslivet. Ifølge Altuntas og Baykal (2010) utøver sykepleiere i høy grad OCB. Medarbeidere i helsevesenet strekker seg langt på arbeidsplassen. De strekker seg gjerne litt lenger i arbeidshverdagen enn hva stillingsinstruksen tilsier, uten å forvente noe tilbake. Atferden blir ofte verdsatt både av kolleger og ledelsen, og kan bidra til at organisasjonen når sine mål og gjør suksess. OCB er ikke en del av det formelle belønningssystemet, det er frivillig, og kan ha positiv effekt på arbeidsmiljøet, kunde- og pasientbehandling samt bidra til økt effektivitet i organisasjonen. Fra leders ståsted er man så å si avhengig av å ha slike medarbeidere, altså folk som kan bidra og gi litt ekstra når det trengs (Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2005, s.199-212). Ledere vil være mer positivt innstilt til medarbeidere som utøver OCB dersom de tror OCB vil øke effektiviteten i organisasjonen. OCB vil kunne ha en påvirkning på i hvor stor grad medarbeider blir likt av sin leder, noe som igjen har innvirkning på evaluering og belønning fra leder. Medarbeidere som utøver OCB vil kort sagt bli bedre likt av leder og ha større sannsynlighet for å få positiv evaluering og belønning. OCB påvirker også leder i forbindelse med beslutningstaking (Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2005, s.142-153).

Det finnes fem former for OCB: Altruisme, courtesy, sportsmanship, conscientiousness og civic virtue (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990, s.115).

Altruisme er det motsatte av egoisme. Man er raus, skal tjene en annen eller samfunnet som helhet, og det er ofte en høyt verdsatt egenskap i sosiale sammenhenger. Man kan være den som alltid stiller opp for andre, deler matpakken sin med den som har glemt den, men spør aldri om gjentjenester, og har heller ingen forventning om at den man selv har stilt opp for skal gjøre det samme i retur.

Courtesy er høflighet. Det forventes at man hilser når man kommer på jobb, at man slår av en prat med kollegaene sine, og viser interesse for dem.

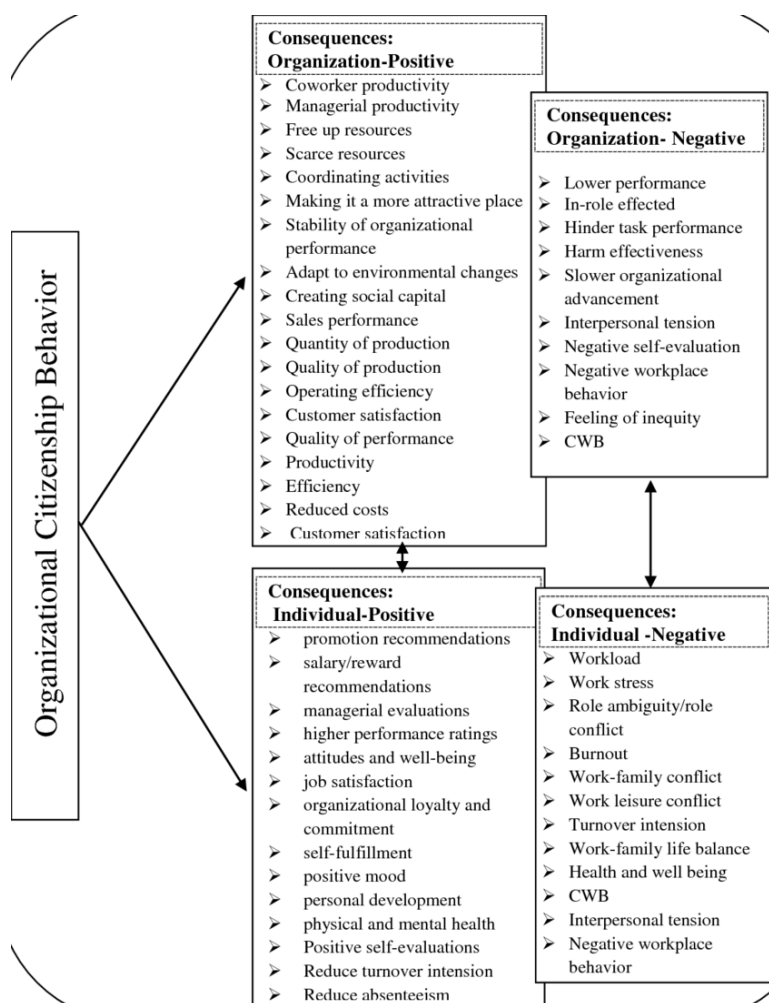
Sportsmanship, eller sportsånd som vi sier, vil si at man er positiv selv når det er motvind. At man er en god taper selv når ting ikke går som forventet, og ikke formidler en negativ atferd dersom det skjer. Det kan for eksempel skje noe med

en medarbeider som gjør at ting ikke flyter like lett på arbeidsplassen som før, eller at det medfører merarbeid i en kortere periode. Har man en god sportsånd vil man stille opp og «og ta en for laget» uten å klage nevneverdig overfor kollegaene.

Conscientiousness, ansvarsbevissthet på norsk, vil si at man er dedikert og pliktoppfyllende i jobben sin. Ikke bare ved å komme på jobb til tiden og utføre oppgavene i tide, men også ved å påse at man får gjort unna det meste før man drar på ferie. I tillegg legger man en plan for de som skal være på jobb, slik at det ikke blir merarbeid på kollegaene. Disse er like pliktoppfyllende i jobben sin når ledelsen ikke er til stede som når ledelsen er til stede, og fullfører oppgaver selv om det medfører overtid.

Civic virtue vil si lojalitet overfor arbeidsgiver. Man fremsnakker arbeidsplassen også på fritiden, og omtaler arbeidsplassen positivt både overfor venner og familie. Dette gir ofte en samhørighet på arbeidsplassen, og kan medføre høyere jobbtilfredshet og jobbprestasjoner.

Det er gode grunner til å være opptatt av at medarbeiderne skal ha høy jobbtilfredshet, da det både kan bidra til et lykkeligere og mer attraktivt liv, samt at det kan bidra med å forme medarbeiderens holdninger til både familie og arbeidsplass (Adil, Owais, & Qamar, 2018). Ifølge Altuntas og Baykal viser det seg at det er ansvarsbevissthet som er den faktoren som bidrar mest til at sykepleiere utøver OCB (2010). Det er utfordrende å finne teori som omhandler eventuelle negative effekter av OCB, da det meste har fokus på den positive effekten det har for organisasjonen. Det har allikevel ikke bare positive konsekvenser. Som det kommer frem i tabellen på neste side så kan OCB ha stikk motsatte, om ikke direkte uønsket effekt. Prestasjonsnivået kan gå ned, det kan oppstå mellommenneskelig spenning, og turn over er også sannsynlig.



Illustrasjon 6: Consequences of OCB (Abdul rauf, 2016)

OCB kan også medføre blant annet stress, rollekonflikt, lavere jobbprestasjon, mellommenneskelig spenning, utbrenthet og turn over. Medarbeider som har høy grad av OCB kan få økt stressnivå, da dette medfører ekstra arbeid som ikke er en del av stillingsinstruksen. Det kan også medføre at det er så stort fokus på ekstra arbeidsoppgavene, at medarbeideren ikke får utført de ordinære. Da vil jobbprestasjonene synke (Abdul rauf, 2016). Konsekvensene ved høy grad av OCB kan være økt stressnivå, som igjen kan bidra til utbrenthet. På arbeidsplassen kan det også oppstå mellommenneskelige spenninger innad i personalgruppen på grunn av OCB, som kan medføre konflikter. Dersom LMX relasjonen er av lav kvalitet, vil det kunne bidra til at medarbeider ikke føler at atferden gjengjeldes fra leder, og ytterste konsekvens av OCB kan være turnover (Abdul rauf, 2016). Når medarbeider utøver OCB ligger det ofte en forventning om resiprositet der, og en psykologisk kontrakt oppstår (Robinson & Morrison,

1995). Men det kan som skrevet tidligere oppstå brudd i slike kontrakter, noe som kan ha innvirkning på OCB. Hvordan et brudd oppleves kan ha sammenheng med flere ting, og medarbeiders selvtillit er en av dem. Dersom medarbeideren har høy selvtillit, vil det være enklere å akseptere et brudd, og medarbeidere som scorer høyt på ansvarsbevissthet utøver OCB i høy grad selv ved kontraktsbrudd (Chih-Ting & Chih-Hsun, 2012). Allikevel ser man at det mest vanlige ved et kontraktsbrudd er at utøvelse av OCD reduseres (Robinson & Morrison, 1995).

3.0 Metodevalg og forskningsdesign

I dette kapittelet redegjøres det for valg av metode og forskningsdesign som ble benyttet for å svare på problemstillingen. Prosessen med å utvikle intervjuguide, valg av informanter, gjennomføring av intervjuer, transkribering, koding, validering og reliabilitet beskrives også. Jeg vil legge frem hvilke valg som ble tatt underveis i prosessen, samt hvilken teori og hvilke refleksjoner som ligger til grunn for dem.

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en plan for hvordan man skal gå frem for å få belyst og besvart problemstillingen. Som en kakeoppskrift. Vi vet at vi vil bake en kake, og har et mål om hvordan den skal smake og se ut, men uten oppskrift er resultatet usikkert. Vi trenger en oppskrift med oversikt over ingrediensene og fremgangsmåte for at den skal bli vellykket. På samme måte er det med forskningsprosjekter. Dersom man starter opp et forskningsprosjekt uten å legge en plan for hvordan man skal gå frem, så vil det endelige resultatet bli usikkert. Av den grunn lønner det seg å utarbeide en detaljert plan for prosessen (Jacobsen D. I., 2015, s.13-17.) Flere faktorer påvirker forskningsdesignet man velger. Hvor store ressurser man har, har innvirkning på hvor stort prosjektet blir samt valg av problemstilling, design, utvalg og metode. Ressurser innebærer både økonomi, tid og kompetanse. Er prosjektet støttet, eller er det uten økonomisk tilskudd til å gjennomføre det? Det vil også være en forskjell på om man jobber med prosjektet på fulltid, kontra det å for eksempel skrive en masteravhandling ved siden av full jobb. I tillegg vil kompetansen og erfaringen man har være både en fordel og ulempe for gjennomføring av prosjektet. Man trenger kompetanse om metoder og teorier, samt om området man ønsker å undersøke. Samtidig kan erfaring og kompetanse prege tolkning av funn ved at man er forutinntatt. Med utgangspunkt i alle disse faktorene vil man kunne få en veiviser til valg av forskningsdesign (Malterud, 2013, s.26-29).

Ved å bruke kvalitativ metode vil vi kunne vite mer om menneskelige egenskaper (Malterud, 2013, s.26-34). Data samles inn som ord, og som regel har man få informanter (Jacobsen D. I., 2015, s.145). Man vil kunne få utdypende kunnskap

om menneskers erfaringer, tanker, holdninger, opplevelser, forventninger og motiver. Derav kalles de kvalitative metodene «human science» etter sitt virkefelt, også kjent som samfunnsvitenskap og moralvitenskap hvor man studerer de kulturelle, sosiale, filosofiske og biologiske aspektene av menneskelivet (Malterud, 2013, s.26-34). Man kan ha en «ethnographic approach» etter måten feltarbeidet gjøres på. Det vil si at man studerer mennesket i deres kulturelle setting (Publishing, 2021), eller benytter «naturalistic inquiry» etter kontekst, hvor spesifikke grupper eller individer studeres i sammenheng med en sosial eller kulturell setting (Salkind, 2012). Med utgangspunkt i min problemstilling setter jeg søkelyset på hvordan ledere i en norsk helseinstitusjon responderer på medarbeidernes innovative potensial. Jeg kunne hatt som mål å finne ut hvor mange ledere som har respondert på et slikt potensial og iverksatt det på arbeidsplassen, ved å benytte kvantitativ metode, men da ville jeg den detaljerte kunnskapen om hvorfor noen medarbeidere får gjennomslag for sine ideer og andre ikke uteblitt. For å kunne gå i dybden og få en dypere forståelse for dette valgte jeg å gå for en kvalitativ tilnærming (Jacobsen D. I., 2015, s.145-146).

Innhenting data handler om å stille spørsmål, observere og analysere. Det som ikke er direkte observerbart, som følelser, intensjoner og tanker, er ting vi kan gå i dybden på under et intervju. Dersom ti personer opplever samme traumatiske hendelse, men håndterer det på vidt forskjellige måter, må vi nødvendigvis snakke med dem for å kunne gå i dybden og finne ut hvordan de håndterer det hele, og hvorfor en måte å håndtere hendelsen på eventuelt er bedre enn en annen. Skal man få svar på alt dette vil et kvalitativt intervju kunne føre deg nærmere, noe som er en vanlig metode å benytte i forbindelse med kvalitativ forskning (Merriam & Tisdell, 2016, s.105-106). Intervjuet foregår ved at man prater sammen som i en vanlig dialog, med en intervjuguide som utgangspunkt, ansikt til ansikt, hvor en person innhenter informasjon fra en annen (Jacobsen D. I., 2015, s.146). Ved å gjennomføre et kvalitativt intervju med ofrene for den traumatiske hendelsen, vil man kunne identifisere de forskjellige ofrenes mestringsstrategi, tanker og håndtering av følelser, med mål om å finne ut hva som medfører et kortere forløp med mildere ettervirkninger enn et annet. Da kan man bruke det som utgangspunkt for terapeutisk veiledning av mennesker utsatt for traumer ved

senere anledninger (Merriam & Tisdell, 2016, s.105-106). Ved å gjennomføre intervju ansikt til ansikt har man et godt grunnlag for å etablere tillit og å oppnå åpenhet. Man kan få god flyt i samtalen, og som intervjuer får man blant annet observert non-verbal kommunikasjon og man får kontroll over intervjusituasjonen. Samtidig er dette en tidkrevende metode, man må ha lokasjon, informantene kan bo langt fra hverandre, og enkelte kan grue seg til denne typen intervjuer (Jacobsen D. I., 2015, s.148).

Et kvalitativt intervju kan struktureres på forskjellige måter. Også her vil mål for undersøkelsen være avgjørende for hva slags intervjuform man velger. Ved å benytte en strukturert og standardisert intervjuform vil spørsmålsformen være en muntlig versjon av en skriftlig spørreundersøkelse, mest vanlig i forbindelse med innsamling av data som kjønn, alder, etnisitet også videre. Som for eksempel når man blir oppringt av et markedsundersøkelsesfirma, og gir muntlige svar på standardiserte spørsmål. Benytter man seg der imot av en semistrukturert intervjuform, har man en intervjuguide med mer eller mindre strukturerte spørsmål. Man kan innhente informasjon som alder, kjønn, etnisitet også videre, samtidig som man har spørsmål som krever mer utdypende svar og man åpner opp for at informantene kan bevege seg bort fra spørsmålene og snakke om andre ting (Merriam & Tisdell, 2016, s- 107-111). Det er hensiktsmessig å benytte en intervjuguide som en oversikt over hvilke temaer man skal igjennom i løpet av intervjuet. Man kan bruke den som en veiviser for å sikre at man har fått svar på det man er ute etter.

Dersom forskeren ikke har nok kjennskap eller kunnskap om et fenomen til å stille relevante spørsmål, vil det være hensiktsmessig å benytte seg av et ustrukturert intervju. Det vil være som en samtale, med stor grad av fleksibilitet, og målet vil være å innhente nok kunnskap til å formulere de spørsmålene som er hensiktsmessig til senere intervjuer. Sett inn mot min problemstilling og mitt tema vil derfor et semistrukturert intervju være ønsket metode. Jeg innehar kunnskap om feltet jeg skal fordype meg i, og har en formening om hvilke spørsmål jeg bør stille for å kunne innhente de data jeg trenger. Samtidig åpner jeg opp for «fri prat», som kan føre meg i nye retninger ved at jeg kan stille oppfølgingsspørsmål (Merriam & Tisdell, 2016, s- 107-111) (Jacobsen D. I., 2015, s. 149-158).

Selve intervjuet kan gjennomføres på flere måter. Fokusgruppeintervju innebærer at man gjennomfører et intervju av en gruppe mennesker som innehar informasjon innen et gitt tema. Interaksjonen innad i gruppen vil kunne gi informasjon man ikke hadde fått ved å intervju en og en. Informantene kan samtale seg i mellom, og det kan lede til annen data enn den man ville fått ved single intervjuer (Jacobsen D. I., 2015, s.159-165). Sett opp mot min problemstilling, mine forskningsspørsmål, samt emnene jeg skulle innom i forbindelse med intervjuet, så jeg at jeg ønsket å snakke om sensitive temaer som blant annet relasjon til leder. Jeg var nødt til å se dette opp mot de gode diskusjonene jeg kunne fått dersom jeg gjennomførte fokusgruppeintervjuer. For at jeg skulle få innhentet mest mulig data, så jeg det som nødvendig å gå inn på disse sensitive temaene. Jeg så det som sannsynlig at jeg ville komme nærmere essensen i disse temaene, dersom jeg gjennomførte intervjuene en til en (Jacobsen D. I., 2015, s.153).

Intervjuer kan også gjennomføres digitalt. Digitale intervjuer vil ha både fordeler og ulemper. Fordelene vil være at man kan nå informanter uten å ta geografiske hensyn, man slipper å finne lokalitet, og informanten kan være i kjente og trygge omgivelser. Samtidig vil man kunne gå glipp av viktige observasjoner av non-verbal kommunikasjon dersom intervjuene gjennomføres uten videooverføring, og tekniske utfordringer ved bruk av internett kan oppstå. Ved å gjennomføre video intervju, ser man informanten slik at man har mulighet til å plukke opp eventuell non-verbal kommunikasjon.

Sensitiv informasjon kan komme på avveie når intervjuer foregår via digitale plattformer, noe som er en etisk utfordring (Merriam & Tisdell, 2016, s. 112-117). Likevel ble samtlige intervjuer, bortsett fra ett, gjennomført digitalt på grunn av smittevern hensyn. Pandemien satte sitt preg på prosessen, og det var relativt høye smittetall i perioden intervjuene ble gjennomført. Videobruk kan medføre endret oppførsel, og tekniske hjelpemidler vil kunne skape unormal atferd (Jacobsen, 2015). En stor fordel kan det ha vært at samtlige har forholdt seg til digitale møter i perioden pandemien har pågått. Det har blitt en del av hverdagen, alle er kjent med diverse plattformer som kan brukes til dette formålet, og virket på ingen måte berørt eller usikre ved at intervjuet ble digitalt. Tvert i mot opplevde jeg at informantene ga uttrykk for at det var tidsbesparende, ved at de fikk gjennomført intervjuet der de befant seg.

Nøkkelen til et godt intervju er gode spørsmål, og en stor fordel er å gjennomføre et eller flere pilotintervju før man setter i gang med selve undersøkelsen. Ved gjennomføring av pilotintervjuer vil man se hva som fungerer og ikke. Første trinn vil være å stille spørsmålene til noen som har lite kjennskap til hva man er ute etter, rett og slett for å få en tilbakemelding på om vedkommende forstår hva man spør om. Det kan være enkelte ord og uttrykk i spørsmålene som informanten ikke forstår, og det vil medføre at man ikke får innhentet den informasjonen man er ute etter. Det kan være man må endre spørsmålsformen, eller stille de på en annen måte for å få tak i det man ønsker. Justeringer kan bli nødvendig ved å fjerne eller supplere med spørsmål, og eventuelt legge inn oppfølgingsspørsmål. I tillegg får man gjort seg noen erfaring om gjennomføring av selve intervjuet. Det vil kunne gi forsker et bedre utgangspunkt ved innhenting av data hos de aktuelle informantene. Selv har jeg erfaring fra samtaler med barn og unge, og det å unngå ledende spørsmål. Jeg ser at det var hensiktsmessig å ta utgangspunkt i de samme prinsippene ved gjennomføring av intervjuene. Ved å stille åpne spørsmål med ord som hvordan, -hva, -hvor, -hvorfor, eller «fortell om», vil man kunne få svar som er lite påvirket av forskers holdninger. Ved å spørre «har du et godt forhold til lederen din?», eller «har du et godt eller dårlig forhold til lederen din?», vil man kunne få annen informasjon enn dersom man spør «hvordan er forholdet mellom deg og lederen din?». Likevel spør man tilsynelatende om det samme (Merriam & Tisdell, 2016, s.117-124).

Ved å innhente data via intervjuer må man først og fremst avklare hvem man ønsker å intervju. Hvilke trekk bør informantene ha, for å kvalifisere seg til undersøkelsen? Hva ønsker man å vite noe om, og hvem sitter med den informasjonen? Når man har avklart det, må man finne ut hvordan man får tak i informantene (Jacobsen D. I., 2015, s. 179). Enkelte ganger vil det være hensiktsmessig å ha et preintervju, for å undersøke om aktuell informant fyller kriteriene for å delta i studien. I forbindelse med gjennomføring av mine intervjuer, var det hensiktsmessig å få avklart at informantene hadde erfaring med at medarbeiderne kom med forbedringsforslag. Det var avgjørende at initiativet kom fra medarbeiderne, og ikke var en endring leder allerede hadde gitt uttrykk

for å ønske å iverksette. Informantene ble plukket ut med utgangspunkt i at de hadde relevant informasjon å komme med.

Som forsker er det viktig å opptre nøytralt ved gjennomføring av intervjuene. Egne tanker og synspunkter må ikke komme tilsynet i løpet av intervjuene, da det kan påvirke prosessen. Som forsker må man ha respekt, ikke fordømme eller opptre truende overfor informantene og deres opplevelse og tanker rundt de aktuelle temaene. Det kan være en fordel å starte intervjuene med å etterspørre basis- informasjon som alder, hvor lenge man har arbeidet på arbeidsplassen også videre, for så å komme inn på mer sensitive spørsmål når man er blitt bedre kjent (Kvale & Brinkmann, 2015, s.43-68). En god informant bør ha kjennskap til det som skal undersøkes. Det kan være utfordrende å vite om informanten har all den informasjonen man er ute etter, og det vil av den grunn være vanskelig å vite fra start av nøyaktig hvor mange informanter man trenger. Dersom man ikke får svar etter seks intervjuer, må man intervju flere. Når man har innehentet nok stoff, så har man et godt utgangspunkt for en god analyse. Som sykepleier med erfaring fra sengeavdeling i mange år, vil jeg ha både fordeler og ulemper av det i denne prosessen. Det gjør at jeg lettere vil kunne finne de rette spørsmålene, samtidig har jeg en innsikt som kan gjøre det utfordrende for meg. Med andre ord vil jeg si at man trenger kjennskap til forskningsfeltet, samtidig som man har stor nok avstand til det til å kunne stille de relevante spørsmålene ((Malterud, 2013, s.61)(Merriam & Tisdell, 2016, s.127-131). Målet er å forstå verden fra informantenes side, få frem betydningen av deres erfaringer og få innsyn i deres opplevelse av hvordan leder benytter seg av medarbeiders innovative potensiale (Kvale & Brinkmann, 2015, s.20-21).

3.2 Utarbeidelse av intervjuguide

En intervjuguide kan sees som et manuskript man har forberedt på forhånd, for å gjennomføre et strukturert intervju. Det er en guide som veileder deg gjennom intervjuene, og bidrar til at man kommer innom de temaene man skal.

På den måten sikrer man at alle informanter får de samme spørsmålene, de får samme informasjon på forhånd, og resultatene på intervjuene blir sammenlignbare (Kvale & Brinkmann, 2015, s.162).

Ved å finne de gode spørsmålene vil man forhåpentligvis få ny kunnskap ved å finne svarene på dem (Melvær, 2018).

Jeg erfarte at det var utfordrende og krevende å utforme intervjuguiden. Etter å ha laget et utkast, la jeg hele intervjuguiden til side en stund, for så å ta den frem igjen litt senere i prosessen. Da så jeg den med nye øyne og bearbeidet hele intervjuguiden på nytt. Det bidro til en justering av enkelte spørsmål, og jeg var klar for å avklare om informantene kom til å ha samme forståelse av hva jeg spurte om som jeg hadde. Jeg gjennomførte et pilotintervju (Merriam & Tisdell, 2016, s.117). Jeg valgte en kollega, som jeg visste ville gi meg ærlig tilbakemelding på intervjuguiden, og gjennomføringen av intervjuet.

Vedkommende hadde hatt medarbeidere som hadde tatt initiativ til endring på sin arbeidsplass, og et pilotintervjuet ga meg verdifull informasjon med tanke på det å innhente relevant informasjon. Det kom også frem at enkelte temaer manglet.

Noen spørsmål valgte jeg bort i ettertid, da jeg så de ikke var relevante.

Gjennomføring av pilotintervjuet ga meg nyttig informasjon og erfaring før jeg gjennomførte intervjuer med informantene. Selv fikk jeg trening i selve gjennomføringen, fikk sett at opptaksutstyr fungerte som det skulle, og fikk erfaring med det å ha fokus på informanten og det som ble sagt, slik at jeg fikk stilt relevante oppfølgingsspørsmål (Merriam & Tisdell, 2016, s.117).

Intervjuguiden var bygd opp av hovedspørsmål og noen underspørsmål. Det oppstod et behov for å stille oppfølgingsspørsmål underveis som ikke var en del av intervjuguiden.

Intervjuguiden besto av 35 spørsmål. Vedlegg nr. 2

3.3 Utvalg av informanter og rekrutteringen av dem

For å få informanter som kunne gi relevant informasjon, var det hensiktsmessig å definere utvalgskriterier. De ble definert med utgangspunkt i erfaringsbasert feltkunnskap. Jeg hadde flere alternativer med tanke på utvalg av informanter (Jacobsen D. I., 2015, s.179) (Kvale & Brinkmann, 2015, s.195).

Ved å kun intervju medarbeidere, ville jeg kunne gå glipp av relevante faktorer kun lederne visste om. Samtidig sitter ikke medarbeidere med hele bildet, og deres formening om for eksempel hvorfor endringer ble iverksatt eller ikke, ville

kunne være preget av antagelser og personlige meninger. Ved å intervju medarbeidere og ledere på samme avdeling, ville jeg ha hatt muligheten til å få begges opplevelse. Samtidig så jeg at det ville kunne by på etiske utfordringer. Ved å utad si at jeg ønsket informanter og ledere fra samme sted, i en kvalitativ studie med så få informanter, ville nødvendigvis informantene forstått at nærmeste leder eller medarbeider også hadde vært intervjuet. Det kunne gjort det utfordrende for meg å innhente ærlige svar, samtidig som personvernet ikke hadde blitt godt nok ivarettatt. Det kunne fått konsekvenser for relasjonen mellom leder og medarbeider i ettertid (Kvale & Brinkmann, 2015, s.108-113) (Jacobsen D. I., 2015, s.45-47). Av den grunn valgte jeg å starte med å intervju kun ledere, med åpning for at det kunne bli behov for å intervju medarbeidere etter hvert. Det var et kriterium at lederne måtte ha erfaring med forbedringsforslag fra medarbeiderne. Det ville vært lite hensiktsmessig å intervju ledere uten egne erfaringer med temaet, og av den grunn kunne jeg ikke ta et tilfeldig utvalg. Sånn sett var det et stratifisert utvalg, sammensatt ut fra et mål om at materialet jeg fikk samlet inn, hadde størst mulig potensial til å belyse problemstillingen min (Jacobsen D. I., 2015, s.296-298).

Etter gjennomføring av intervjuene med ledere, innså jeg at det var nødvendig å intervju medarbeidere for å få et mer fullstendig bilde av det hele. Jeg benyttet meg av flere metoder. Jeg benyttet meg av nettverket mitt og sosiale medier for å komme i kontakt med aktuelle informanter. Jeg hadde både venner, kollegaer og medstudenter som satt meg i kontakt med aktuelle informanter, som igjen førte meg til andre. Snøballmetoden ble også benyttet, ved at de informantene jeg hadde, henviste til andre informanter (Merriam & Tisdell, 2016, s.98). Det var uproblematisk å få ledere til å stille som informanter, men medarbeidere var det mer utfordrende å få rekruttert. Som med lederne var det et kriterium at medarbeiderne hadde erfaring med at forbedringsforslag kom fra medarbeider til leder. De ble informert om at det handlet om dette, og at det var ønskelig at de hadde erfaring med det. Mange jeg henvendte meg til svarte aldri på henvendelsen, og noen sa de ikke hadde erfaring med at endring eller forbedringsforslag kom fra medarbeider til leder. Enkelte ønsket mer informasjon rundt det hele, og man kunne få et inntrykk av at de syntes det var skummelt å stille som informant da de forstod at dette også omhandlet ledelsen. Det ble lagt

vekt på anonymisering, men de forble skeptiske og valgte å ikke stille som informant. Etter å ha fått avklart om aktuelle informanter fylte utvalgskriteriene satt jeg igjen med et gitt utvalg, og kunne avtale dato for gjennomføring av intervjuene.

Informantene fikk informasjonsskriv i forkant, og signerte samtykke per papir. Alle informanter ble informert om at det var frivillig deltagelse, at det hele var konfidensielt og anonymisert, samt at de kunne trekke seg når som helst under prosessen. Jeg startet med seks informanter, og var innstilt på å gjennomføre det antall intervjuer som var nødvendig for å få nok data til å besvare på problemstillingen (Merriam & Tisdell, 2016, s. 96-103)(Malterud, 2013, s.55-61). For å få svar så ble det seks ledere og fem medarbeidere som ble intervjuet, altså elleve informanter totalt.

3.4 Gjennomføringen av semistrukturerte dybdeintervjuer

Intervjuprosessen var tidkrevende. Jeg opplevde at informantene var positive til å stille til intervju, og jeg fikk avtalt tidspunkt fortløpende. Med utgangspunkt i at vi var midt i en pandemi, måtte jeg justere tidspunkt for intervju noe, men det ga ingen vesentlig forsinkelse i prosessen.

De fleste intervjuene ble gjennomført via digitale plattformer. Dette var uproblematisk. Det var lite forstyrrelser underveis, og jeg fikk ro til å gjennomføre intervjuene. Informantene har blitt vant til å benytte digitale plattformer under pandemien, og det opplevdes ingen barriere i forbindelse med dette. Kun ett av intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt. Intervjuene av lederne ble gjennomført i løpet av februar, med fortløpende transkribering. Intervju av medarbeidere startet i april, og ble gjennomført i løpet av mai. Intervjuene varte fra 25 til 55 minutter. Opptak ble gjort ved bruk av diktafon app og nettskjema. Alle informanter ble informert om dette før intervjuet startet. Enkelte av informantene hadde jeg kjennskap til fra før, og jeg opplevde at de hadde større grad av åpenhet enn de som var helt ukjente for meg. Jeg fikk en opplevelse at de kunne gå inn på sensitive temaer uten å begrense seg, og var mer åpne i forhold til de spørsmålene som handlet om relasjoner. Lederinformanter som var fremmed for meg, vinklet svarene mer mot endring fra medarbeidere generelt og hvordan de håndterte det, uten å gå inn i detaljer om relasjon til

medarbeidere og andre ting som kan ha innvirkning (Kvale & Brinkmann, 2015, s.194-195). Når det gjaldt medarbeiderinformantene opplevde jeg stor åpenhet fra samtlige uavhengige om vi hadde kjennskap til hverandre fra før eller ei.

Jeg opplevde det som utfordrende å påse at relevante oppfølgingsspørsmål ble stilt. Jeg hadde fokus på å avbryte minst mulig, og gi informantene tid til å svare. Jeg forsøkte å være så nøytral som mulig under intervjuene for å ikke avbryte, men opplevde at informantene forventet respons på det de sa, som et ja, nei eller nikk. Det bidro til mer flyt i samtalen, og jeg tror ikke det har hatt noen innvirkning på mine funn. Intervjuene har gitt meg økt kompetanse, og en mulighet for erfaringsutveksling både fra ledere og medarbeidere. Jeg opplevde det som en lærerik prosess, som jeg vil ta med meg i min jobbhverdag.

3.5 Transkribering av intervjuene

Det ble gjort lydopptak av alle intervjuer, og informantene ble informert om det i forkant. Intervjuene ble tatt opp via en diktafon app. I ettertid av intervjuene ble lydopptaket transkribert. Det vil si at lydopptaket ble gjengitt skriftlig. For at jeg lettere skulle huske helheten av intervjuet, ble transkriberingen gjort en til to dager etter selve intervjuet. Skriftspråket vårt er som oftest mer formelt enn det muntlige, og vi snakker mer oppstykket enn når vi skriver. En transkribering skal være en direkte avskrift av det muntlige intervjuet (Malterud, 2013, s. 75-81). Det ble skrevet noen notater under selve intervjuet, men også i forbindelse med transkriberingen. Stemning, lyder, aktuelle temaer, tanker og ideer, koder og egne refleksjoner ble notert underveis i prosessen. Spørsmål jeg ønsket å få svar på eller se etter i datasamlingen ble også notert ned (Merriam & Tisdell, 2016, s.196-199). Det var en tidkrevende prosess, men det er ikke uvanlig at forsker får aha-opplevelser i forbindelse med transkriberingen, det skjedde også meg. Ofte kan man ha mer enn nok med å ha fokus på gjennomføring av intervjuene, noe jeg kjenner meg igjen i. Jeg måtte påse at jeg fikk stilt de rette oppfølgingsspørsmålene, og ikke minst kan uerfarne forskere påvirkes av nervøsitet, noe jeg nok ble under de første intervjuene. Lydopptak av intervjuet, samt transkribering, vil sikre at viktig informasjon ikke går tapt. Transkribering vil bare gjengi deler av det faktiske intervjuet. De virkelige rådataene er selve intervjuet mellom de impliserte parter og deres opplevelse av det hele, slik det

fant sted i tid og rom (Kvale & Brinkmann, 2015, s.204-214). Mange har nok opplevd å få en e-post eller en SMS, som vi har oppfattet på en annen måte enn slik avsenderen har ment det. Slik vil det også kunne være dersom den som leser en transkripsjon ikke selv har vært til stede da intervjuet faktisk fant sted. Selv den mest nøyaktige transkripsjon vil ikke kunne gi et nøyaktig bilde av det aktuelle intervjuet, men kun et avgrenset bilde av det som skal studeres. I forbindelse med transkribering vil mening gå tapt eller forvrenses underveis. Det er man spesielt sårbar for dersom den som transkriberer ikke har vært til stede under selve intervjuet. For meg var det aldri et alternativ å sette bort transkriberingen til noen andre. I forbindelse med denne prosessen så jeg det som verdifullt at jeg ville kunne få en dypere forståelse av temaer som ble tatt opp i intervjuet, samt at transkriberingen medførte at det var lettere for meg å se de forskjellige intervjuene opp mot hverandre siden jeg selv hadde gjort etterarbeidet. Malterud trekker frem at man blir kjent med materialet fra en ny side ved selv å ta transkriberingsprosessen, noe som kan gi rom for ettertanke og slutninger (Malterud, 2013, s. 75-81). Jeg opplevde å få et annet eierforhold til materialet under transkripsjonsprosessen, og så både svakheter og styrker i materialet. Jeg ble oppmerksom på andre ting under transkriberingen, og oppdaget at jeg lett gikk glipp av viktig informasjon fordi jeg hadde søkelys på noen annet. Det gjorde transkripsjonsprosessen interessant. Totalt ble transkriberingen på 67 sider.

3.6 Koding og kategorisering av materialet

Kirsti Malterud tar utgangspunkt i Giorgis fenomenologiske analyse i sin bok, og det er disse fire trinnene jeg har fulgt. Formålet med denne formen for analyse er å utvikle kunnskap om informantenes erfaringer innen et gitt felt (Malterud, 2013, s.96) (Giorgi, 2012).

Jeg startet med å lese gjennom transkriberingen flere ganger. I forbindelse med intervjuene hadde jeg «hengt meg opp i» noen utsagn de hadde kommet med. Disse falt litt i forbindelse med transkriberingen, men jeg kjente et behov for å nullstille meg, da det farget min oppfattelse av hvilke temaer som kunne være relevante inn mot oppgaven. Ved å lese gjennom transkriberingen på nytt fikk jeg et helhetsinntrykk av materialet jeg hadde foran meg, og kunne i grove trekk se

hvilke temaer som intuitivt vekket min interesse. Som utgangspunkt kunne jeg valgt å starte med temaer jeg var innom i intervjuguiden, men jeg var bekymret for at det kunne påvirke meg til en forhåndskategorisert analyse med mer deduktiv enn induktiv form. Det forutsettes at man i hovedsak benytter induktiv metode i forbindelse med en kvalitativ tilnærming. Dermed valgte jeg å ta utgangspunkt i intervjuguiden, og startet så med å se om det var likhetstrekk eller ulikheter i svarene til de ulike informantene. På den måten kom kategorisering frem ut av materialet jeg hadde samlet inn, og det var empirien som dannet grunnlaget for teorien, og ikke motsatt (Jacobsen, 2015, s.27-28). Jeg leste gjennom transkripsjonene og brukte fargekoder for å markere funn underveis. Deretter grovsorterte jeg utsagnene i en tabell for å kategorisere dem. Den ga meg god oversikt da jeg valgte ut den teksten som på en eller annen måte kunne bidra med kunnskap om de temaene jeg hadde kommet frem til da jeg startet prosessen (Malterud, 2013, s. 100). Jeg startet opp med et utvalg av koder. Underveis i prosessen endret det seg. Noen ble slått sammen, nye kom til og noen ble faset ut da jeg ikke så de som relevante opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene mine.

3.7 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre. Ville en annen forsker fått det samme svaret, og kommet frem til det samme? Vil transkripsjonen være identisk når den transkriberes av to forskjellige personer? Dersom man bruker forskjellig vekt hver gang man skal måle vekten til en person, så er det vanskelig å vurdere en eventuell vekt-oppgang eller -nedgang. Man må bruke den samme vekten hver gang, og ha de samme forutsetningene for kontrollen. For eksempel må det være avklart om personen skal veies om morgenen eller om kvelden, ha spist, eller om vedkommende skal ha på seg klær eller ikke. Først når alle disse kriteriene er like kan man si at reliabiliteten er god (Kvale & Brinkmann 2017, s. 275-278).

Validitet sier noe om metoden er egnet til å belyse det man spør om (Kvale & Brinkmann, 2015, s.275-278). For å fremstå pålitelig må forskeren bidra til at leseren blir en informert ledsager ved at vedkommende får innsikt i de betingelsene kunnskapen er utviklet under. Validitet sier noe om hvorvidt man

kan trekke gyldige konklusjoner i en studie ut ifra de resultatene man har fått i forbindelse med undersøkelsen. Det er vanskelig å svare ja eller nei på om det vi har funnet i forbindelse med en undersøkelse er sant. Resultatet av en undersøkelse er ikke nødvendigvis overførbare til en annen setting (Malterud, 2013, s. 21-22).

Intervjuguiden er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) som er et organ som regulerer forskning etter etiske standarder og lovverk. Godkjennelsen ble gitt med det kriteriet at prosessen skulle følge den informasjonen og de retningslinjen jeg oppga i søknaden. Som vedlegg til søknad fikk de prosjektskisse, intervjuguide samt informasjonsskrivet informantene fikk utdelt på forhånd ved innhenting av samtykke.

Søknad til NSD er vedlegg nr. 1

Informasjonsskriv/samtykke vedlegg. 3

Temaet som ble valgt er et tema jeg selv har erfaring fra, og jeg var bevisst på å ikke la egne erfaringer og synspunkter prege min tolkning av informantenes svar med utgangspunkt i egne følelser og erfaringer.

Jeg så at det var en fordel å ha erfaring fra både medarbeiderrollen og lederrollen. Da det ga meg innsikt fra begge ståsteder som var god å ha med seg inn i intervjuene. I tillegg hadde jeg kjennskap til miljøets «stammespråk», det språket eksperter bruker når eksperter kommuniserer seg imellom. Jeg har selv vært det informantene kaller «frem på i skoa» som medarbeider, med stort engasjement for jobben, en pådriver og initiativtaker. Det bidro til at jeg lett kunne finne likehetstrekk mellom meg selv og medarbeiderinformantene. Det gjorde det spesielt viktig for meg å nullstille meg både i forbindelse med intervjuene, og også i arbeidet etterpå, for at ikke egne opplevelser skulle bli et hinder i prosessen.

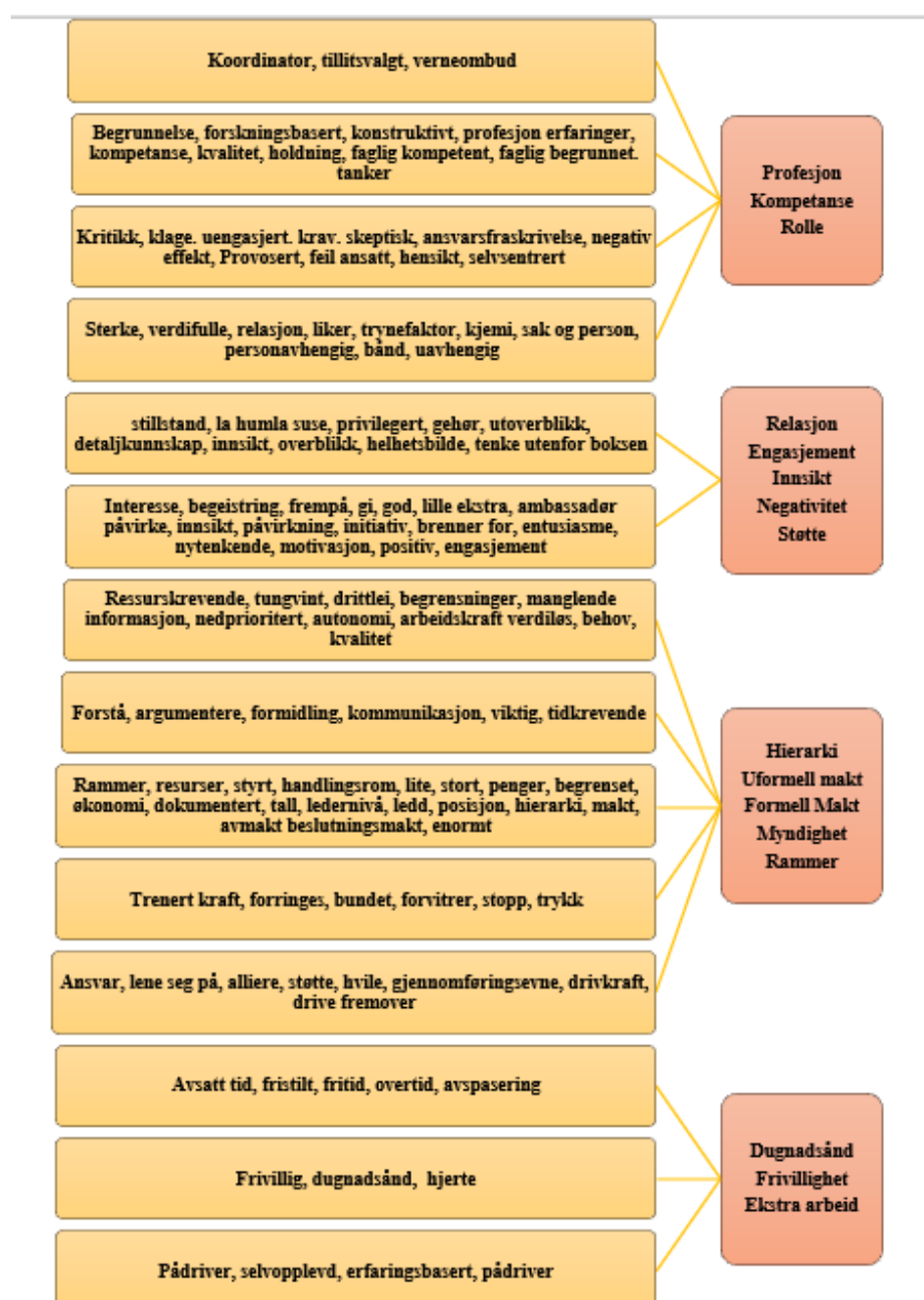
Informantene kommer fra både spesialist- og kommunehelsetjenesten, og består av medarbeidere og ledere, og er av den grunn ikke en homogen gruppe.

Underveis i intervjuene gjentok jeg det informantene sa, for å sikre at jeg hadde rett oppfatning av det vedkommende hadde sagt, slik at vi fikk en felles forståelse av det budskapet informantene ønsket å formidle (Malterud, 2013, s.182).

3.8 Avslutning

I forbindelse med arbeidet med funn, ble kategoriene sakte, men sikkert tydelige. Dette kommer visuelt tilsynet i figur 1.1., som viser hvilke kategorier som ble første stopp på veien. Kodene er samlet, og kategorisert videre til følgende kategorier:

- Profesjon- kompetanse- rolle
- Relasjon- engasjement- innsikt-negativitet- støtte
- hierarki-formell/ uformell makt- myndighet- rammer
- Dugnadsånd- frivillighet- ekstraarbeid.



Illustrasjon 7: Funn fig.1-1

4.0 Resultater

I dette kapitlet vil analysens resultater bli presentert. Resultatene kommer fra de elleve semistrukturerte dybdeintervjuene som er gjennomført i forbindelse med datainnsamlingen til denne studien. Alle arbeider i norsk helsevesen. Jeg har valgt å sensurere informasjon som kan identifisere informantene, eller personer/steder de snakker om når de siteres. Dette for å kunne opprettholde anonymisering av både informanter, arbeidsplass og deres kollegaer.

4.1 Informantene

Samtlige elleve informanter har jobbet i helsevesenet mer enn fem år. Seks av informantene har erfaring som førstelinjeledere, og de resterende fem er medarbeidere. Flere av lederinformantene har lederutdanning i forskjellig grad. Tre av de jobber i kommunehelsetjenesten, to jobber i spesialisthelsetjenesten, og en har ledererfaring fra både kommune- og spesialisthelsetjenesten. Samtlige fem medarbeiderinformantene har bachelor i sykepleie, og fire av de har en til to videreutdanninger. Tre av de jobber i kommunehelsetjenesten og to i spesialisthelsetjenesten. Alle de elleve informantene sier noe om at helsevesenet er i kontinuerlig og stadig endring. Samtlige lederinformanter har søkelys på at medarbeiderne skal kunne komme med forbedringsforslag på arbeidsplassen, og sier de er positive til det.

4.2 Profesjon, kompetanse og rollens innvirkning

Avdelingene informantene jobber i består av medarbeidere med forskjellige profesjoner, og medarbeider med forskjellige roller. Roller hos medarbeiderne trekkes frem av flere av lederinformantene. Deriblant roller som verneombud, tillitsvalgt og koordinator i avdelingen, som bidrar til bedre innsikt i drift og gir de et helhetsbilde av avdelingen de jobber i.

«Jeg hadde to koordinatore på hvert team, hvor de sa: «Nå har vi snakket sammen. Vi må organisere oss sånn for da flyter det best.» Så da har det på en måte vært lett å si: ja, vet du hva? Selvfølgelig, det er kjempesmart!» (LI2)

Flere av medarbeiderinformantene innehar slike roller. De er allikevel ikke sikre på om det å være tillitsvalgt eller verneombud gir de noen fordel når de eventuelt kommer med et forbedringsforslag.

«Som tillitsvalgt mener jeg det ikke har noe å si, og det er ikke nødvendigvis en fordel. De setter stor pris på tilbakemeldinger uansett. Det spiller ingen rolle hvem som kommer med forbedringsforslaget så lenge det er nyttig å se på. Det blir tatt like godt imot.» (MI5)

Leder- og medarbeiderinformantene er ikke enstemmige i om profesjon, kompetanse eller rolle kan ha en innvirkning på om forbedringsforslaget blir iverksatt eller ikke. En av lederinformantene kom med følgende utsagn:

«Egentlig så opplever jeg at det er personavhengig ikke profesjonsavhengig rolleavhengig.» (LI5)

Medarbeiderinformantene er ikke helt enig. Noen av de har en opplevelse av at profesjon, gjerne profesjonsstatus, har en innvirkning på om man får gjennomslag for et forbedringsforslag eller ikke. Dette gjelder ikke bare imellom medarbeidere, men også når ledere for sykepleiere legger frem forbedringsforslag kontra ledere for leger ifølge MI1. MI2 og MI4 opplever at det ikke har noen innvirkning om det for eksempel er lege kontra sykepleier som kommer med forbedringsforslaget, eller om det er en assistent. MI3 mener det går begge veier.

«Jeg tenker sånn, hvis folk som ikke er det samme som deg foreslår noe for din gruppe, så blir det klørne ut med en gang, men om sjefer høyere opp hører mer på leger enn sykepleiere det vet jeg ikke.» (MI3)

De andre to medarbeiderinformantene mener det er et klassisk eksempel at noen profesjoner har høyere status enn andre, og at de da automatisk får lettere gjennomslag. De tre informantene som antyder at profesjon kan være en relevant faktor, jobber alle i spesialisthelsetjenesten, mens de resterende to jobber i kommunehelsetjenesten. Fire lederinformanter opplever ikke at det er forskjell mellom profesjonene med tanke på det å presentere forbedringsforslag. Engasjement blir nevnt. En engasjert assistent, med innsikt i avdelingen kommer likeså godt med et forbedringsforslag som en spesialsykepleier.

Tre av de fem medarbeiderinformantene har en formening om at kommunikasjon er relevant. Hvordan forbedringsforslaget blir presentert, og at det er faglig begrunnet gir tyngde. Det er også vektlagt blant lederinformantene.

4.3 Medarbeider og leders opplevelse av samhandling

4.3.1 Relasjon

Det er variasjon i om lederinformantene tenker relasjon til medarbeider kan påvirke deres holdning til et forbedringsforslag. Jeg opplevde at noen svarte «politisk korrekt», og sa at de møtte alle medarbeidere med samme innstilling, mens andre svarte på en måte så det kom frem at de hadde ønske og tanker om å være bevisst på at relasjon ikke skulle ha innvirkning. Noen sa de kun var mennesker og var ærlige på at relasjon og tidligere erfaringer med medarbeider kan ha innvirkning på deres holdning til forbedringsforslaget. Uavhengige av hvilken retning svaret deres gikk, var det et tema samtlige var bevisst på.

Som LI4 sier så er hen opptatt av å ikke la seg farge av tanker om medarbeideren som presenterer forbedringsforslaget, men å ha fullt fokus på det forslaget som faktisk blir presentert. Om det er noe man alltid klarer, kommer ikke frem. Ved å svare «jeg liker å tenke at jeg har samme relasjon til de som kommer med gode, som mindre gode forslag» (LI2), så viser man at man er bevisst på at relasjon kan ha en innvirkning.

«Jeg prøver å tenke at jeg må konsentrere meg om hva forslaget er, og ikke den personen som kommer med det. Det har ikke noe med det å gjøre. Hvis forslaget er godt, så tenker jeg at da gjør vi det uavhengig av hvem som sier det.» (LI6)

LI5 utdyper svaret sitt på en annen måte. Intensjonen er å ha lik innstilling til alle, men hvem som presenterer forslaget og hvordan det presenteres kan gi informasjon om hensikten til at vedkommende presenterer det. Det kan være feil medarbeider og feil motivasjon. Tidligere erfaringer, og leders innsikt i medarbeiders kompetanse og innsikt på området, kan ha innvirkning på om man går videre med forbedringsforslaget eller ikke.

«Den ene personen som har et brennende engasjement er kanskje den som alltid er ivrig på alt, og tidligere erfaringer med den personen, samt hva slags kompetanse du tenker at personen har på det området kan påvirke din innstilling.» (LI3)

Da handler det i og for seg ikke om leders relasjon til medarbeider, men leders erfaringer og kunnskap om vedkommende. Flere av medarbeiderinformantene sier ganske mye om relasjon mellom medarbeider og leder. En av de opplever at kollegaer mener det er såkalt «trynefaktor» som er avgjørende for om man får positiv respons på forslag man presenterer, men medarbeiderinformanten mener selv det handler om kjemi mellom medarbeider og leder. Hen vektlegger viktigheten av å skille sak og person, og at man som medarbeider også må akseptere at det ikke er meningen at man skal være enige om alt.

MI3 vektlegger at det er viktig å skille sak og person. Dette har lederinformantene sagt noe om, og det er tydelig at enkelte mener de klarer å legge relasjonelle bånd til side når medarbeiderne presenterer forbedringsforslag. Samtidig sier en av medarbeiderinformantene at hen har en opplevelse av at leder hadde lyttet litt ekstra dersom forbedringsforslaget kom fra hen. Ene og alene fordi vedkommende har en rolle på arbeidsplassen, som gjør at hen jobber tett med leder.

«Jeg tror nok relasjon har noe å si. At en du har en god relasjon til på jobb, kontra en du aldri ser kommer med forbedringsforslag, det tror jeg er alfa omega.» (MI2)

Hvis man som leder har en god relasjon til medarbeiderne, så kjenner man de og hva de står for. Både MI2 og MI3 trekker frem viktigheten av at leder skaper en god relasjon til sine medarbeidere. Da har leder mulighet til å benytte medarbeidernes ressurser på en bedre måte. En av medarbeiderinformantene trekker frem at leder lettere kan bruke medarbeiderne på de områdene de er sterkest, dersom de kjenner medarbeiderne sine. De må ha øye for hva folk er gode på. Det vil ifølge medarbeiderinformanten kunne skape engasjement. Når folk får gjøre det de er gode på, så føler man at man gjør en god jobb. Det er ifølge hen noe som skaper engasjement på arbeidsplassen.

«Så var vi på en tur til Oslo sammen, hvor vi nok ble litt kjent. Etter det så var det helt noe annet. Var det hen som plutselig skjønte at jeg var et dugende menneske?» (MI3)

Her var det en stor utfordring mellom en av lederne i avdelingen og medarbeiderinformanten. Hen satt med en opplevelse av at lederen hadde en negativ ladet oppførsel ovenfor vedkommende. Etter en tur i jobbsammenheng, ble de kjent med hverandre på en annen måte. De bygde bånd, fikk en annen relasjon, og samarbeidet på en helt annen måte etter dette. Denne relasjonsbyggingen har hatt en positiv innvirkning på samarbeidet dem imellom, som mest sannsynlig har en ringvirkning inn mot både arbeidsmiljøet og pasientene. Medarbeiderinformanten hadde en opplevelse av at hen aldri fikk sagt ting på den måten hen ønsket, og at de kommuniserte dårlig. Det bidro til at det var vanskelig for medarbeideren og oppnå forståelse for eventuelle forbedringsforslag hos lederen. Lederinformantene uttaler seg ikke direkte om dette med å bygge relasjoner med medarbeiderne på samme måte. Men mellom linjene kan man tyde det dit hen at de ser at det å ha kjennskap og innsikt i hvem medarbeiderne er og deres kompetanse, er relevant når de skal vurdere et forbedringsforslag. Det vil kunne gi de et bedre utgangspunkt i å bedømme grunnlaget for hvorfor forslaget presenteres. MI3 snakker mye om dette med å bli kjent med gruppa si. En leder skal ikke være sjef, men gi medarbeiderne en følelse av at dette er noe man er sammen om. Det får man dersom man blir kjent, og får litt innsikt i hva som rører seg i gruppa.

To av medarbeiderinformantene trekker frem følelsen av være verdiløs.

«Vi kan bare ta en ny som står på døren, så hvis du ikke er enig i det her, eller har noe å si på det her som vi ikke er enig med deg i, så tenker jeg at vi ikke er interessert. Det står alltid noen andre etter deg, på en måte, i kø.» (MI5)

De har en opplevelse av at ledelsen har en holdning om at det er nok av andre som vil ha jobben deres. Er de ikke fornøyde og vil ha det annerledes, så er det bare å slutte for det står folk i kø. Noe som er en merkelig holdning med tanke på dagens situasjon i helsevesenet, med bemanningsutfordringer.

4.3.2 Engasjement

Samtlige lederinformanter trekker frem signifikante egenskaper hos medarbeiderne som presenterer forbedringsforslag. Ord som engasjement, engasjert og entusiasme blir trukket frem. Det er viktig for lederinformantene at den medarbeider som presenterer forbedringsforslaget er engasjert, samtidig som de trekker frem at de som kommer med forbedringsforslag som regel er de engasjerte medarbeiderne.

«Min erfaring er at medarbeider som kommer med endring, som er av betydning, er engasjerte folk som vil noe, som ønsker en form for bedring eller en endring på arbeidsplassen sin, til det bedre.» (LI2)

En lederinformant mener disse medarbeiderne er mer engasjerte enn sine kollegaer, og ifølge LI6 har de stort engasjement og evne til å tenke utenfor boksen. De viser stor interesse for jobben, er opptatt av arbeidsplassen, pasientene og sine kollegaer, og viser begeistring.

LI3 har en oppfattelse av at helsevesenet generelt sett har en høy andel av engasjerte medarbeidere, og at engasjement bidrar til større grad av innsikt i drift. Samtlige lederinformanter trenger engasjement fra medarbeideren som presenterer forbedringsforslaget. LI6 sier at hen som leder ikke alltid har et brennende engasjement for forbedringsforslagene som kommer, men at den som kommer med forslaget kan drive det fremover. Det er viktig at leder tydelig kan se engasjement hos sine medarbeidere i forbindelse med presentasjon av forbedringsforslag. Det motsatte kan medføre avslag selv om forslaget er bra. Da medarbeiderinformantene skulle si noe om hvordan de ville beskrive seg som medarbeider, trakk de frem de samme egenskapene. Samtlige omtale seg som engasjerte, og sa at de gir mye av seg selv på jobben. En av medarbeiderinformantene omtalte seg selv som «litt frempå», noe som sammenfaller med uttalelsen fra en lederinformant om at medarbeidere som ønsker å gjøre endringer på arbeidsplassen ofte er litt «frempå i skoa».

«Jeg har alltid vært engasjert i jobben min, setter meg inn i nye ting, og gir mye av meg selv. Jeg ønsker å gjøre en så god jobb som mulig.» (MI2)

Lederinformantene trekker frem ulike faktorer ved de engasjerte medarbeiderne. Noen påstår at engasjementet øker med utdannelsesgrad, andre mener det er

personlige egenskaper som er relevante. LI1 påpeker at det ikke bare er engasjement som er viktig, men at medarbeideren også er faglig kompetent til å gjennomføre endringen. Flere av lederinformantene sier det samme.

Tre av de seks lederinformantene sier noe om sammensetningen i en personalgruppe. Noen kommer på jobb for å gjøre det de er satt til, for så å gå hjem igjen. Det er ikke alle som yter det lille ekstra. LI3 sier at dersom man ikke er engasjert og interessert som medarbeider, kun tenker at man skal komme på jobb å gjøre jobben sin, da kommer man heller ikke så veldig mye lenger.

LI6 sier vi er mest komfortable med å gjøre det vi er kjent med, men så har man også de som liker utfordringer, å lære seg noe nytt, og som kjeder seg ved stillstand. De er litt mer «frempå i skoa» som den ene lederinformanten sa.

«Det er noen som ønsker å gjøre endringer, også er det den gruppen som bare synes det er digg å komme på jobb og la humla suse. De er egentlig ikke så opptatt av at ting skal endre seg så mye.» (LI4)

En av lederinformantene føler at man som leder er avhengig av å ha noen gode ambassadører ute i miljøet, fordi man ikke klarer det alene, da stopper det. Jeg tolker det dit hen at hen trenger støttepersoner i personalgruppen som kan se behov for forbedringer, for å kunne påvirke personalgruppen i en positiv retning, og bidra til å videreutvikle arbeidsplassen.

Samtlige lederinformanter fremsnakket medarbeidere med engasjement, og trakk frem det når de snakket om medarbeidere som tar initiativ til endring.

«Du skal ha engasjement, og du skal være faglig kompetent til å gjøre den endringen.» (LI1)

Det var en vesentlig faktor som påvirket lederinformantene positivt, og kan gi de en positiv innstilling til medarbeideren som presenterer forbedringsforslag. Det at medarbeideren viser faglig engasjement når forbedringsforslaget presenteres er av stor betydning for lederinformantene. Samtidig trakk en av de frem at for mye engasjement også kan ha negativ effekt. Noen medarbeidere kan være for engasjerte og entusiastiske, og alltid ivrig på alt. Det kan gjøre leder skeptisk til forslag de presenterer. I slike tilfeller vil tidligere erfaring med medarbeideren, samt hva slags kompetanse man tenker medarbeideren har på området, kunne påvirke leders innstilling til forbedringsforslaget. Personlig engasjement, og hvor

mye man brenner for jobben er vesentlige faktorer. Det er positivt når man tenker litt utenfor boksen, med engasjement og er litt nytenkende. LI3 sier at helsevesenet generelt består av mange engasjerte som ønsker å bidra. Det sier også LI4 noe om, som opplever å være privilegert som har en veldig engasjert medarbeidergruppe. Det krever også at leder er hundre prosent påskrudd på jobb.

4.3.3 Innsikt

En lederinformant tenker at engasjement og innsikt kan ha en sammenheng. Desto mer engasjert man er, desto større grad av innsikt har man i avdelingen.

Utfordringen er ifølge informanten at du ikke ser helhetsbildet som medarbeider, og ikke alltid ser at endringen påvirker andre faktorer.

«Jeg tenker det kanskje noen ganger har med innsikten i det folk står i, og at det faktisk noen ganger ikke er mulig å gjennomføre endringen.» (LI5)
--

Fire av de seks lederinformantene har sine tanker om at medarbeidere som lettere får gehør for sine forbedringsforslag er medarbeidere som ser helhetsbildet, og har innsikt i avdelingen. Dersom medarbeideren tenker helhetlig, styrer blikket utover og ikke kun tenker på egne behov, så er sannsynligheten større for at leder gir positiv respons.

MI2 sier man som medarbeider sitter med detaljkunnskap om det spesifikke, og kun er opptatt av det som er der, og trekker frem at det kan være en utfordring. Når man presenterer et forbedringsforslag, så er det veldig detaljbasert på medarbeidernivå, og man ser ikke helheten. Vedkommende trekker frem dette på samme måte som lederinformantene. Medarbeiderne har ikke tenkt på den økonomiske biten også videre.

MI3 opplever at det må argumenters godt for hvorfor man skal innføre en eventuell endring. Man må vise at man vet hva man snakker om, argumentere på rett måte, og det må være kunnskapsbasert. Den som presenterer forbedringsforslaget, må argumentere for at det er et behov for at ledelsen skal kunne forstå, ifølge MI2. Det er en utfordring oppover. MI5 er inne på det samme og sier at alt handler om å dokumentere med tall, og stadfeste i tall, alltid.

«Leder burde vært litt «på gulvet» og følt litt på det. Da kan de ta den problematikken litt høyere opp med egen leder. Det er bedre å sitte å prate om noe når du har opplevd det selv, og hva det gjør med deg.»

(MI4)

Det er ikke bare medarbeiderne som mangler innsikt og helhetsbildet.

Medarbeiderinformantene trekker frem at lederne mangler innsikt og kunnskap om hva som skjer «på gulvet». En av medarbeiderinformantene tenker at ledere lettere får gehør oppover i systemet hvis det de forteller er erfaringsbasert, og ikke bare noe de videreformidler fra sine medarbeidere.

Medarbeideren må ha såpass innsikt i avdelingen, at man klarer å formidle behovet for endringen godt nok til lederen, og i tillegg så må leder ha innsikt i hvordan medarbeiderne jobber, og hvordan avdelingen fungerer. Leder må kunne se helheten. Førstelinjeleder kan ha innsikt og se at en endring kan være verdifull for medarbeiderne, med det er ifølge samtlige medarbeiderinformanter, for mange ledd videre oppover i systemet. Utfordringen er ikke alltid å få gjennomslag hos nærmeste leder, men hos overordnet ledelse.

MI2 opplevde at førstelinjeleder fikk ny overordnet leder, og at vedkommende sitt engasjement og interesse var mot å fremstå som en leder med oversikt, men som egentlig ikke hadde det. De prøvde å invitere til møter for å gi innsikt i det de drev på med for å gi den nye lederen oversikt, men det hadde ingen hensikt.

Samtlige medarbeiderinformanter trekker frem innsikt og fagkunnskap som et svakt punkt hos ledelsen i organisasjonen de jobber. To av de opplever at førstelinjeleder har innsikt og kompetanse, men at overordnet ledelse har endret fokus og mangler innsikt i hva medarbeiderne «på gulvet» gjør og har av behov.

«Vi har en leder som jeg opplever er godt rusta til å forstå utfordringene vi står i, og som klarer å dra det oppover på et høyere nivå. Hen pleier å si at beskjedene vi kommer med videreformidles, men man når ikke inn på samme måte, de har ingen reel makt, alt er trenert.» (MI5)

Førstelinjeleder har ifølge medarbeiderinformanten god nok informasjon og kunnskap om betydningen og verdien av den jobben medarbeiderne utfører, og bør ha nok kompetanse og informasjon til å få ting forankret oppover i systemet. Utfordringene er fra førstelinjeleder til overordnet ledelse. Alt handler om penger

til syvende og sist. Overordnet ledelse kjenner og forstår ikke alltid hva medarbeiderne utfører av arbeidsoppgaver, og hvor mye ressurser som kreves.

«Hadde ledere lenger opp i systemet stått face to face med familien og en døende pasient, som står i en helt uholdbar situasjon. Så er jeg ganske sikker på at pipa hadde hatt en annen lyd.» (MI1)

Samtidig ser medarbeiderinformanten at nærmeste leder kan ha press på seg fra overordnet ledelse, og at økonomi er grunnlag for nedprioritering.

Det er lett å nedprioritere det som er viktig for medarbeiderne når man som ledere ikke er direkte involvert og har lite grep om det det handler om, ifølge MI1.

Flere medarbeiderinformanter opplever det samme. MI2 tenker det er utfordrende å få gjennomslag for en endring dersom leder ikke innehar nok kunnskap til å vurdere.

«Jeg tenker det er viktig at leder kjenner gruppa si, og engasjere seg i gruppa si, de under. Prøve å være en av gjengen, og ikke bare være sjef. Holde seg oppdatert i hvordan det går med folk, og hva de er opptatt av. Være litt på deres nivå, og få med seg hva som rører seg i gruppa. Da er man ikke bare en på toppen, men gir en følelse av at dette er noe vi er sammen om. Som leder må du finne en måte å ha litt kontroll på hva som skjer i gjengen din, hva det er som rører seg der. Det blir fort litt dem mot oss.» (MI3)

Flere medarbeiderinformanter opplever det samme. MI2 tenker det er utfordrende å få gjennomslag for en endring dersom leder ikke innehar nok kunnskap til å vurdere.

Det bidrar til at de ikke ser helheten, og av den grunn ikke klarer å se nytteverdien i de forbedringsforslagene som presenteres. En medarbeiderinformant trekker frem at leder bør bruke medarbeiderne sine for å forankre forbedringsforslag hos overordnet ledelse. Førstelinjeleder får ikke formidlet det på samme måte som medarbeiderne, og da bør de få jobben med å formidle. Leder må bruke medarbeiderne sine til å forplante kunnskap hos overordnet ledelse, for det er medarbeiderne som har erfaring, og kunnskap om hvordan de kan løse jobben best. De må få argumentere for hvorfor ting ikke holder mål, og hvorfor det er endringsbehov.

«Det er for lite fokus på fag, og på en måte evne og vilje til å ville prøve noe. Muligens fordi det blir dyrt. Også er det litt sånn at høyere opp du kommer jo mer ansvar får du, men kanskje jo mindre ansvar føler du for det som skjer på gulvet, og kanskje for kvaliteten i den jobben som blir gjort, du er for langt opp til at det er det viktigste for deg kanskje.» (MI3)

Medarbeiderinformantene sliter med å få formidlet sine faglige synspunkter til overordnet ledelse. Desto flere ledd et forbedringsforslag skal igjennom, og flere personer som skal involveres, desto mer forringes kraften bak det.

En lederinformant og medarbeiderinformant har erfaring fra mindre organisasjoner innen norsk helsevesen, og opplevde det forenklende i forbindelse med endring. De opplevde større grad av endringsvilje, og mulighet til å påvirke. Linjene var korte, og de hadde et direkte forhold til overordnet ledelse og kunne gå direkte til dem. I dag jobber begge i større organisasjoner, og opplever at man må gjennom så mange ledd at mye av trykket som ligger bak forsvinner og forvitrer. Litt sammenlignbart med hviskeleken vi alle var med på som barn. Fra den ene personen til den neste så endrer budskapet seg, og det det handlet om i utgangspunktet kan være noe helt annet enn det som blir resultatet til slutt. Budskapet formes underveis etter formidlernes fortolkninger, og viktige elementer kan forsvinne på veien.

«Det er noen få ting jeg føler er viktig, som de møter meg på, men de kommer ingen vei videre. Da får man innimellom lyst til å saken høyere opp selv, uten at det egentlig er innafor. Noen ganger gjør man det, og noen ganger tenker man at man får se det an litt og prøve igjen.» (MI3)

Medarbeiderinformantene kan ha ønske om å hoppe over førstelinjeleder fordi de tror at de får formidlet det bedre når det kommer fra dem, enn når det kommer via førstelinjeleder. Det er medarbeiderne det er viktig for, og da legges det muligens frem på en annen måte enn av en det ikke er viktig for. En medarbeiderinformant har en opplevelse av at det kan stoppe på et ledd, fordi den personen tenker det ikke er viktig. Det kan stoppe hos førstelinjeleder, fordi det ikke er viktig for dem, eller hos overordnet ledelse. Dette blir også sagt av en av lederinformantene i en annen sammenheng. «Vi mennesker er vel kanskje litt sånn, at hvis det ikke er viktig for oss, så er det lettere å fortsette som før.» Jeg tolker det dit hen at hvis

man som leder ikke har nok innsikt og kunnskap om den jobben medarbeiderne gjør, så kan det være lett å tenke akkurat sånn. Samtlige lederinformanter sier endringer er tidkrevende, og dersom leder ikke ser viktigheten av forbedringsforslaget, så er det like greit å fortsette som før. Da føler en medarbeiderinformant behov for å hoppe over et lederledd og gå rett til overordnet ledelse. Spesielt dersom det handler om faglig forsvarlighet. Samtidig prøver medarbeiderinformanten å se helheten, og tenker at leder har mer enn nok å gjøre. At leder tenker det ikke er viktig fordi det fungerer, også oppleves det viktigere for medarbeider enn for leder. En medarbeiderinformant uttaler at man blir «drittlei» og gidder ikke, fordi man møter mye motstand. Førstelinjleder er «på ballen», men det stopper hos overordnet ledelse.

4.3.4 Negativitet

At medarbeiderne kommer med forbedringsforslag som forslag til forbedring, og ikke som klage på noe som bør gjøres annerledes, er vesentlig for flere av lederinformantene. LI1 mener det er lettere å imøtekomme en medarbeider som er delaktig og engasjert i drift, kontra en som ikke tar ansvar og del av det kollektive på arbeidsplassen. Tre av lederinformantene vektlegger at forbedringsforslag må legges frem på en konstruktiv måte. Det vil være lettere å ta imot forslaget da. Det å lire av seg en klage, med et krav om endring oppleves som ansvarsfraskrivelse, og sees heller ikke på som et forbedringsforslag. Man må komme med et forslag til forbedring. Konstruktive tilbakemeldinger er lettere å imøtekomme ifølge LI5. Medarbeiderinformantene ser det på samme måte.

«Hvis vi er flinke til å si hvorfor vi vil gjøre ting, eller hvorfor vi vil ha ting endret, og begrunner det i forskning ...» (MI5)

LI2 opplever at noen legger frem forbedringsforslag med utgangspunkt i at det er noe de synes er slitsomt, de har jobbet mange år på samme sted, og ønsker en endring på det grunnlaget. Vedkommende vil kunne bli tatt imot på en annen måte, enn en med god helhetlig innsikt og overblikk. Det kan rett og slett være feil medarbeider som kommer med forbedringsforslaget, fordi vedkommende ikke ser helheten, og motivasjon for endring er feil.

«Man kan ikke komme inn her å si at det fungerer ikke, det er jo ikke noe forbedringsforslag. Hvis man ser en ting som ikke fungerer, så må man også komme med et forslag til løsning, for ellers blir det heller å komme med en klage, og det er jo ikke forbedringsforslag.» (LI6)

Målet kan være å få en lettere arbeidshverdag etter egne behov, fremfor å tenke på alle kollegaer og hva som er best for fellesskapet. MI3 sier også noe om dette. Hen har noen tanker om at det er viktig å legge frem forbedringsforslaget på rett måte, og at det er relevant hvordan man oppfører seg som medarbeider.

«Viser man gjennom hvordan man legger det frem, at du har en tanke for hvorfor du gjør det. Forteller hvorfor du legger det frem, og kanskje er litt ydmyk i fremgangsmåten og hvordan du ordlegger deg, og innbyr til en diskusjon mer enn du påstår noe. Jeg tror det har mye med det å gjøre, hvordan man ordlegger seg.» (MI3)

Hvis man som medarbeider er sensitiv for hvordan man legger frem forbedringsforslaget, så kan det ha en positiv effekt. En av medarbeiderinformantene forteller at hen ofte begynner med å sende en epost, for å kunne bruke tid på å ordlegge seg på rett måte, og på den måten sikre at mottaker mottar budskapet på den måten hen ønsker. Da får man sagt det man ønsker, uten avbrudd.

«En av lederne her snakker folk helt rundt, det er nesten så du glemmer hva du skal si, og du får ikke sagt noe tilbake fordi vedkommende er så sykt god til å prate og argumentere for sitt syn. Så jeg får jo aldri egentlig sagt ting nøyaktig sånn som jeg vil si det. Jeg tror jeg sier noe veldig klart, men så er det helt tydelig at den andre parten ikke skjønner det jeg prøver å si.» (MI3)

Så det handler kanskje ikke alltid kun om at man som medarbeider ikke må legge frem forbedringsforslag som en klage, men at leder også må ta seg tid til å lytte ordentlig til det budskapet medarbeideren sender. En av medarbeiderinformantene opplever at kollegaer tenker det er såkalt «trynefaktor» som bidrar til at enkelte får gjennomslag for forbedringsforslag og andre ikke, men som hen sier så handler det om å legge det frem på rett måte, og å argumentere godt nok. Man må

være opptatt av hvordan det man ønsker å formidle høres ut, og ha søkelys på at det blir tatt opp på rett måte.

4.3.5 Støtte

Engasjement er viktig, men medarbeiderne må vise at de kan være med å drive endringen. Det er vesentlig at det er gjennomtenkt, og at de har oversikt og en plan over hvordan det skal gjennomføres.

LI1 uttalte at hen kunne «hvile seg på den medarbeideren» og støtte forslaget dersom hen så engasjement. Ut ifra den uttalelsen kan man dra slutninger om at engasjement har sammenheng med flere egenskaper ved medarbeiderne.

Engasjement hos medarbeider er viktig for å få iverksatt endringen. At medarbeiderne ikke bare har engasjement med også gjennomføringsevne.

«Det må være organisert. Er det ikke organisert så faller jeg ut. Tydelig handlingsplan er viktig. Det er lett å slippe taket i et forbedringsforslag, når den medarbeider bare sier; «dette må vi endre, for dette fungerer ikke»». (LI1)

LI6 sier det er gøy når rett person er på rett plass, og klarer å drive endringsprosessen selv. For å drive frem endringer ønsker lederinformantene noen å lene seg på. En engasjert medarbeider, med evne til å kunne bære endringsprosjektet sammen med leder vil bli møtt med positivitet. Tre av lederne trekker frem viktigheten av å ha noen til å drive endringen.

«Kommer det noen som er engasjert, som kan bære det sammen med meg, da heier jeg. Da kan jeg hvile meg på vedkommende. Hun har laget et kjempeopplegg, jeg støtter vedkommende, og nå skal vi heie på henne, for å se om dette fungerer.» (LI1)

Dersom medarbeider som kommer med forbedringsforslaget ikke evner å drive det selv, er LI6 opptatt av å etablere en gruppe eller et team som kan drive prosjektet. Hen vektlegger at mange medarbeidere er engasjerte og evner å komme med mange gode ideer, men det er ikke alltid de evner å drive det. Det er ikke alltid førstelinjeleder som skal beslutte om et forbedringsforslag skal iverksettes, ei heller drive prosessen ifølge LI5. Vedkommende tenker det er noe personalgruppen skal gjøre sammen. LI6 synes det er morsomt å se personalgruppen drive prosjekter selv. Med andre ord virker det ikke som om lederinformantene tenker det alltid er de som skal ta ballen når medarbeiderne

kommer med forbedringsforslag, men at medarbeiderne må ta ansvar for implementering selv.

Er det medarbeidere med engasjement og gjennomføringsevne, så er sannsynligheten større for positiv respons fra førstelinjeleder. MI3 mener førstelinjeleder må alliere seg med den eller de medarbeiderne som er engasjerte, så de kan dra prosessen videre med førstelinjeleder. Er det medarbeidere som er genuint interessert i endringsprosjektet så vil de ha et ønske om å dra det videre. Har ikke medarbeider interesse så vil de heller ikke kunne dra det videre. Dette kan være viktige elementer for førstelinjeleder. Både lederinformantene og medarbeiderinformantene ser det kan være viktig for førstelinjeleder at medarbeideren har gjennomføringsevne og kan dra prosessen. To medarbeiderinformanter trekker frem at førstelinjeleder må være den som drar i trådene, og bidra til at endringsprosessen ikke stopper opp.

«Vi setter i gang, men så er det ingen ledere som strammer oss inn når det flyter ut igjen. Da lar de det bare tusle å gå. Jeg opplever ikke at det er noen evaluering av det, så vi får kommet inn i det riktige sporet igjen. Til syvende og sist så må jo lederne ta ansvaret.» (MI1)

Det er en fordel at førstelinjeleder ser at medarbeideren som kommer med forbedringsforslaget har drivkraft til å dra det videre. Det er ifølge informantene et lederansvar å følge opp. Dersom førstelinjeleder ikke er en del av det og tar ansvar for å følge opp, sklir det ofte ut med det resultat at man går tilbake til slik det var før. LI3 sier det er viktig at man har et eierforhold til det man driver med, har man ikke det så kommer man ingen vei. Det krever en innvolvering av både medarbeider og leder. Har man ikke et eierforhold til prosjektet, så vil det stoppe opp. Medarbeiderinformantene ser at iverksatte endringer kan være personavhengig, på den måten at når den som brenner for det forsvinner fra arbeidsplassen, så stopper det opp.

4.4 Organisasjonsstrukturens konsekvenser

4.4.1 Hierarki

Samtlige medarbeiderinformanter opplever at det er utfordrende for førstelinjeleder å få forankret sine ideer hos overordnet ledelse, og dette påpekes også av samtlige lederinformanter.

Behov som er helt tydelige for medarbeiderne og førstelinjeleder, opplever man at «hele kommunen» må involveres i før man får klarsignal. LI1 opplever det som svært ressurskrevende, og ikke minst inngripende for alle. Hen jobbet i en liten organisasjon, og veien var i utgangspunktet kort. Det var forenklende, og mest sannsynlig hadde veien vært enda tyngre å gå i en større organisasjon. MI5 har også erfaring med å jobbe i en mindre organisasjon, og ser at veien fra forbedringsforslag til handling er kortere der enn i den organisasjonen hen jobber for i dag, som er større.

«Det skal drøftes og løftes i alle råd og instanser. Først må du ta det i egen avdeling, så må det løftes til neste lederledd, også videre til neste etter der igjen. Det er en tydelig hierarkisk oppbygning.» (LI2)

Det er en generell opplevelse hos samtlige elleve informanter at desto høyere opp man kommer, desto høyere er terskelen. Er det endringer førstelinjeleder ikke har handlingsrom til å iverksette, så må det videre til overordnet ledelse.

Samtidig ser en av lederinformantene viktigheten av at ting blir vurdert på flere nivåer.

«Det er det offentlige og borgernes penger vi forvalter, så vi må jo vite at det vi gjør er til det beste. Så tenker jeg det er nødvendig, men noen ganger en byrde.» (LI5)

En av lederinformantene trekker frem paralleller til privat næringsliv og andre fagområder. Hen sier noe om at helsevesenet er så spesialisert at det i seg selv byr på utfordringer. Det er mange profesjoner, og mange spesialister innen forskjellige fagområder både parallelt i helsevesenet, og også oppover i hierarkiet. I andre bedrifter så sitter de med samme kompetanse oppover i systemet, og da kan det bidra til å lette prosessen. Man har en annen innsikt. I helsevesenet sitter alle på sin tue, med sin spesialitet. Det kan bidra til at det blir mer utfordrende å få forbedringsforslag forankret oppover i hierarkiet. Det er høyt utdannet personell, det er kunnskapsbedrifter, og man skal argumentere godt. Skjønner ikke overordnet ledelse hensikten, så kommer man ingen vei.

«Det stopper jo opp fordi nærmeste leder ikke blir hørt høyere opp. Jeg opplever at det er vanskelig å få gjennomslag oppover i systemet. Til syvende og sist så handler det om prioriteringer, men om det er riktig for oss, det er jo en annen ting.» (MI1)

Også her sier medarbeiderinformantene at overordnet ledelse ikke har innsikt i hva medarbeiderne «på gulvet» gjør, og på grunnlag av det velger å prioritere bort ting som er viktig for medarbeiderne. Samtidig ser medarbeiderinformantene at overordnet ledelse består av flere lederledd, som muligens legger føringer for ledernivå over førstelinjeleder. Ifølge en medarbeiderinformant så sies det at alt handler om mennesket, men det gjør ikke det. Alt handler om pengene.

4.4.2 Makt

Førstelinjeleder har ikke samme beslutningsmakt som ledere oppover i systemet.

«Det er et hierarki oppover, hvor man kan se at jo høyere opp du er, desto mer makt får de, og desto større mulighet har de til å sette streken under ja eller nei.» (MI1)

Medarbeiderinformantene sitter med en opplevelse av at forbedringsforslag må gjennom utrolig mange byråkratiske ledd for å bli godkjent. De lederinformantene som kommer inn på den hierarkiske oppbygningen, sier det samme. Samtlige informanter synes veien er tung og gå, og at man sliter med å få gjennomslag hos overordnet ledelse fordi de mangler innsikt. Desto høyere opp i hierarkiet man kommer, desto mer skal man ifølge MI2 ha oversikt over. Da mister man en del av detaljkunnskapen som det er viktig for medarbeiderne at man har. Overordnet ledelse ser ikke helheten, og heller ikke nytteverdien.

«Vi fikk ny leder over vår nærmeste leder, og der tror jeg nok min nærmeste leder opplevde mye avmakt i forbindelse med det. Man kjente på det at det kom inn noen som hadde en makt og posisjon, som ikke kjente til oss i det hele tatt. Vedkommende brydde seg heller ikke om å sette seg inn i det vi drev med, som hen måtte videreføre oppover i systemet da. Det er hierarkiet, tror nok det har noe med det å gjøre.» (MI2)

Samtidig sier medarbeiderinformanten at hen tror det er personavhengig. Er man nysgjerrig som person og virkelig ønsker det, så er det rom for leder å sette seg inn i hva som skjer på nivåene under. Det påpekes av samtlige informanter at ting

tar tid i helsevesenet. Om ikke det er mangel på fagkunnskap, så er det for lite fokus på det.

«Jeg kjenner ikke vedkommende så godt, men det er for lite fokus på fag, og på en måte evne og vilje til å ville prøve noe. Kanskje det blir dyrt eller, jeg føler liksom at når man blir leder, så blir man indoktrinert, da skal alt være vanskelig. Vedkommende ser ikke det som skjer på gulvet, eller kanskje kvaliteten i den jobben som blir gjort. Man er for langt opp til at det er det viktigste for dem kanskje.» (MI3)

MI5 er opptatt av at budskapet i det som kommer fra medarbeiderne forringes på vei gjennom hierarkiet, og at førstelinjeledere ikke har beslutningsmakt. Det er også flere ledd på andre områder som kan forsinke prosessen.

Medarbeiderinformantene gir inntrykk av at de sjeldent blir brukt som formidlere av kunnskap og informasjon oppover i hierarkiet, og mener selv det kunne vært en fordel. Både leder- og medarbeiderinformantene er enige om at det er medarbeiderne som vet hvor skoen trykker, men det er kun en av medarbeiderinformantene som sier hen har vært i møte overordnet ledelse. Dette er derimot ingen vanlig ting å gjøre.

4.4.3 Myndighet og rammer

Samtlige lederinformanter opplever å ha stort handlingsrom innenfor gitte rammer. De har mulighet til å påvirke og gjøre de endringer de ønsker innenfor sine rammer. Sykehuset og kommunen har gitt økonomiske rammer og styringsverktøy som utgangspunkt for hvilke beslutninger de kan ta uten å ta det videre til overordnet ledelse. LI5 sier hen til en viss grad har friheten til å innføre endringer.

«som leder så får du ditt oppdrag enten i form av et oppdragsdokument eller man har sine styringsparametere, og som mellomleder så er du jo ganske bundet av rammene dine. Du har handlingsrom innafor rammene dine, men rammene dine er jo ganske satt» (LI3)

Det trekkes frem at det er fokus på å ikke bruke mer ressurser enn de har tildelt, og at rammene er snevre og satt. Mellom linjene sier lederinformantene at de har stort handlingsrom med begrensninger. Hva som er «stort» er subjektivt, og det er vanskelig å sammenligne en førstelinjeleders opplevelse av handlingsrom med en

annens. En førstelinjeleder trekker frem at hen har stort handlingsrom så lenge hen ikke etterspør mer penger. De opplever stor grad av autonomi og handlingsrom så lenge de utfører jobben de er satt til å gjøre, og ikke krever mer ressurser.

Medarbeiderinformantene omtaler førstelinjeleders handlingsrom annerledes. Tre av fem har en opplevelse av at førstelinjeleder har svært lite handlingsrom, mens to omtaler det som handlingsrom med modifikasjoner. MR4 uttaler at hen har en opplevelse av at førstelinjeleder har et godt handlingsrom, samtidig som det trekkes frem at beslutninger som for eksempel oppussing, som krever midler, tar tid.

«for eksempel oppussing av arbeidsplassen, det er det jo økonomi som styrer. Vi står på en liste, og sånne ting tar tid» (MI4)
«ting som krever, jeg tenker endringer som krever mere pengeressurser, har lederne mine veldig, eller opplever jeg at de har veldig lite handlingsrom til å iverksette» (MI1)

Tre av fem medarbeiderinformanter svarte kjapt og konstant at de opplever handlingsrommet til førstelinjeleder som lite, men igjen er det en subjektiv opplevelse. Hvor lite er et lite handlingsrom. Det er lite presist. De sier samtidig at det meste handler om økonomi. Førstelinjeleder har handlingsrom til å gjøre noen arbeidsdager litt bedre enn andre, eller si ja til å flytte et skrivebord. Dette er konkrete eksempler to av medarbeiderinformantene gir når de skal gi eksempler på handlingsrom.

MI2 opplever ikke at førstelinjeleders handlingsrom er begrenset, men uttaler samtidig at leder må innrette seg etter de rammene som er satt. Førstelinjeleder har handlingsrom så lenge hen holder seg innenfor rammer og retningslinjer. Hen uttaler at hen ser at medarbeider og førstelinjeleder kan ha forskjellig oppfatning av handlingsrommet, fordi medarbeider kun er opptatt av detaljene på eget nivå og ikke ser helheten.

Jeg tolker det dit hen at førstelinjeleder har, som lederinformantene har sagt noe om, handlingsrom innen gitte rammer. I det øyeblikket det trengs ekstra midler, så er det utenfor vedkommende sitt handlingsrom, og da har de lite

beslutningsmyndighet.

«Mine nærmeste ledere ser egentlig behovet, men det stopper opp, for de blir ikke hørt høyere opp. Jeg opplever at mine nærmeste ledere er endringsvillige og ser gevinsten, og at det her kan være noe som bør iverksettes, men det kan være vanskelig for dem å få gjennomslag for det oppover. Jeg tenker jo at det syvende og sist handler om penger og prioriteringer.» (MI1)

Igjen trekkes det frem at førstelinjeleder har handlingsrom i forhold til daglig drift, turnus og lignende, men med tilsynelatende stram økonomisk styring. Førstelinjeleder har innsikt, og er muligens også enig i forbedringsforslaget som presenteres, men sliter med å få gjennomslag hos overordnet ledelse. En av medarbeiderinformantene har hatt behov for å hoppe over førstelinjeledere, i håp om å få gehør hos overordnet ledelse. Dette samsvarer med opplevelsen til en annen medarbeiderinformant, som sier at førstelinjeleder gir inntrykk av at beskjeder videreformidles til overordnet ledelse. Utfordringen er at førstelinjeleder ikke når inn på samme måte. De har ingen reel makt, og det er en opplevelse av at alt er trenert.

Når det er beslutninger som må tas, som ligger utenfor førstelinjeleders myndighet, sier samtlige informanter noe om den hierarkiske oppbyggingen av helsevesenet og dens innvirkning på beslutninger. Det er tidkrevende, og mange ledd forbedringsforslaget skal igjennom. Kunnskapen og faget forringes underveis, og budskapet medarbeider hadde kan forsvinne til fordel for fokus på økonomi.

LI1 og MI5 har erfaring fra å jobbe i både liten og stor organisasjon, og trekker frem fordelene ved en liten organisasjon. Det er kortere vei fra medarbeider og opp til toppledelsen, og de har en opplevelse av at det er enklere å få forbedringsforslag forankret hos ledelsen oppover i systemet.

«Vi var 3 ledere på samme nivå, og hadde kun to ledernivåer over oss. Så det var kort vei til handling. Det var veldig kort vei til alt, og det var veldig forenklende» (LI1)

«Jeg jobbet i en mindre organisasjon før jeg kom hit, og der opplevde jeg i større grad endringsvilje og mulighet til å påvirke. Linjene er kortere, og du har et mer direkte forhold til de personene som sitter rett opp i linjen, du kan gå direkte til dem» (MI5)

Både leder- og medarbeiderinformantene sier at faget forringes jo lenger opp i systemet man kommer. Avstanden fra toppledelsen og ned til medarbeiderne som har pasientkontakten er for stor, og fokus på fag forsvinner. Samtlige medarbeiderinformanter har en opplevelse av at det er utfordrende å forankre hos overordnet ledelse på grunn av manglende innsikt i avdelingen. To av fem medarbeiderinformanter opplever at førstelinjeleder har god faglig innsikt, men at utfordringene er videre oppover.

Det er også en opplevelse av at førstelinjeleder har lite formell makt.

Lederinformantene uttaler seg ikke om det, men medarbeiderinformantene trekker frem både makt og avmakt i forbindelse med intervjuene. MI1 sier hen har en opplevelse av avmakt. Avmakt fordi hen som er nærmest pasient og pårørende ser behov overordnet ledelse ikke ser. Hen har svært liten påvirkningskraft.

MI5 opplever også at nærmeste leder har liten påvirkningskraft, ingen reel makt, og at alt blir trenert.

Med andre ord så oppleves det at myndighet til å beslutte er noe som forringes desto lenger ned i hierarkiet man kommer. Ting trekkes ut i tid, utsettes i det lengste, og førstelinjeledere har svært lite de skulle ha sagt.

4.5 Dugnadsånd, frivillighet og ekstraarbeid blant medarbeiderne

Et interessant funn er medarbeiderinformantenes opplevelse av at det forventes at de jobber dugnad på arbeidsplassen. De som ikke selv har opplevd det, bekrefter at det er en trend som foregår på andre avdelinger. Spesielt to av medarbeiderinformantene gir uttrykk for at de gir det lille ekstra.

«Jeg har vært veldig fleksibel, jeg har gått inn i møter når jeg har fridager, og har fått beskjed om at det får jeg lov til, men jeg får ikke betalt for det, men jeg kan legge timer i bank.» (MI1)

Dette er medarbeiderinformanter som innledningsvis har sagt de er en pådriver, og en engasjert medarbeider, gjerne litt frempå i skoa. Ordet dugnadsånd ble nevnt i forbindelse med prosjekter, endringer og vedlikehold av diverse ting der de jobber. Det kan for eksempel være ting som er viktig for miljøet eller pasientene. Det blir ikke satt av tid til det, og siden de ikke blir fristilt så blir fritiden brukt. En medarbeiderinformant påpeker at dette med dugnadsånd er gjenkjennelig, men at det var mer av det før. I forbindelse med et lederbytte, hvor leder var opptatt av at personalet skulle fristilles til slike oppgaver, opplever hen at resultatet har blitt at dugnadsånden har forvitret. Nå gjør ikke medarbeiderne det lille ekstra lenger fordi noen har avsatt tid til det, men ikke alle.

«Man hadde mye mer rom og tid før. Det har vært en utvikling som helt klart kan ha en innvirkning på overskuddet. Vi har jo ikke tid. Vi tøysa og tulla mer før, man tør jo ikke det mer heller.» (MI2)

MI1 trekker frem at engasjement på arbeidsplassen ofte forsvinner, når personen som brenner for det slutter. Hen tenker det er fordi førstelinjeleder ikke er koblet på, og at det ikke er blitt iverksatt godt nok, nettopp av den grunn at det ikke er avsatt tid og ressurser.

«Man må liksom legge ned en del arbeid i det selv, og holde i tråden over tid selv. Være engasjert, og på en måte ønske det nok. Du må være en pådriver ... men nå er jo jeg sånn da.» (MI3)

Man får heller medarbeiderne til å drive dugnadsarbeid.

Tre av medarbeiderinformantene forteller at denne ekstrainnsatsen ikke er noe de blir lønnet for, men at det er en form for bytteavtale. De får, som MI3 sier noe om, dra på kurs også videre, eller så blir det timer til avspasering. I følge MI4 så går det mye i frivillighetsarbeid på arbeidsplassen. Det er engasjerte medarbeidere som ønsker at arbeidsplassen skal bli et fantastisk sted for pasientene å være. De jobber med hjertet sitt, og det påpekes at de gjør ting som har positiv verdi for arbeidsplassen. Det handler om å gi og ta. Trenger de å gå tidligere fra jobb en

dag, så får de det.

«Jeg skjønner jo at mange av kollegaene kanskje tenker at: «se hen får dra på kurs og! Hen får ditt og hen får datt. Hvorfor får ikke vi det? Så er det jo det da, at jeg gjør en ganske stor jobb for å få det til å bli sann og. Et bytteforhold, på en måte.» (MI3)

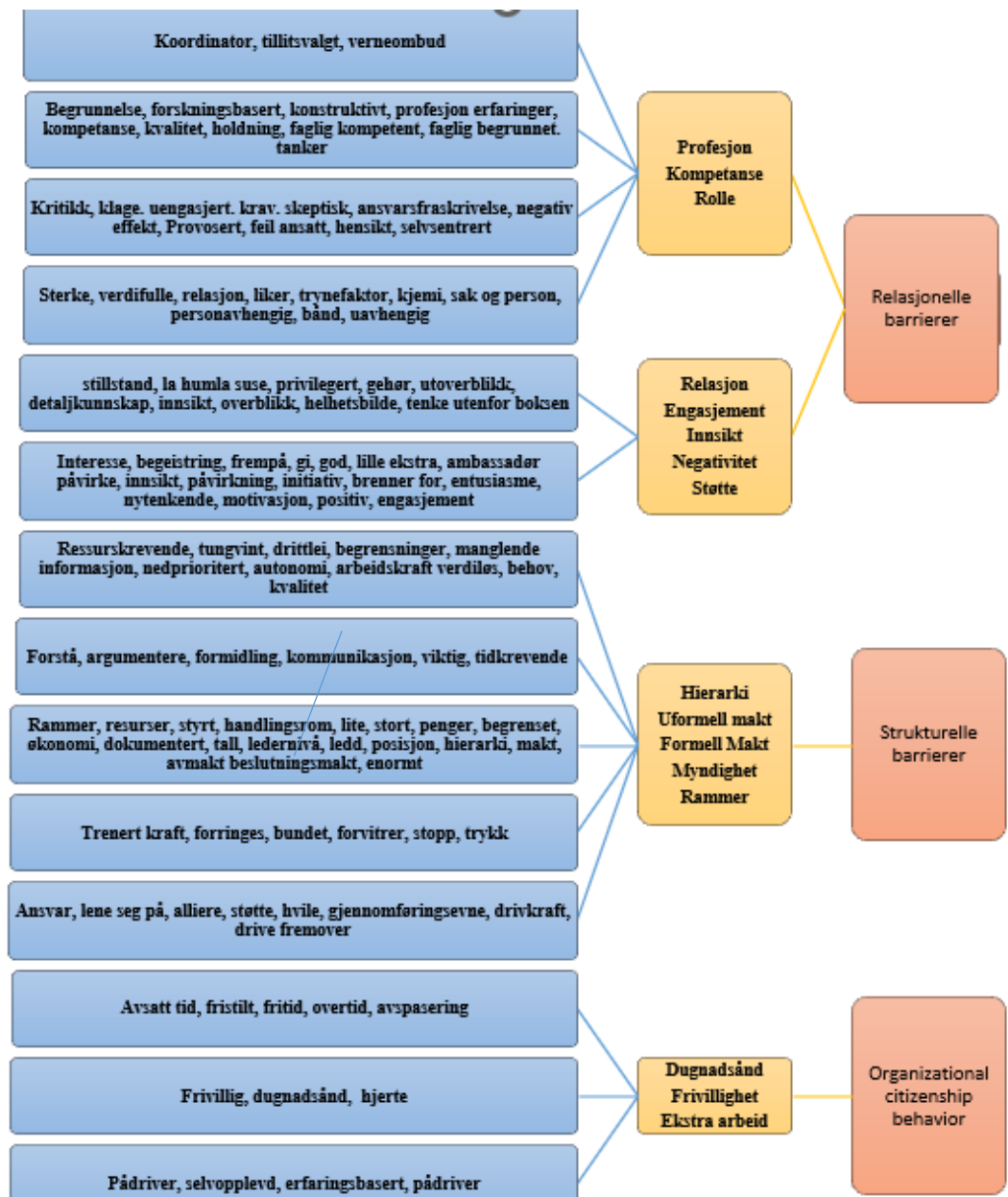
En medarbeiderinformant opplever at de står i en ganske gullkantet posisjon, fordi kompetansen deres er ettertraktet. Det i seg selv er et pressmiddel. Vår kompetanse står ikke i kø, og de kan ikke drive avdelingen uten oss. Så akkurat det med dugnadsånd kjenner ikke hen igjen på den måten, men vedkommende ser absolutt utfordringen ved andre avdelinger.

«Jeg selger mine tjenester til sykehuset, og hvis de er interessert, så må de betale for det, og noe annet enn 100% stilling er ikke aktuelt.» (MI5)

Står man i en situasjon hvor man er ettertraktet som arbeidskraft, så er det nok enklere å stille krav til arbeidsgiver, enn når holdningen er at det står nye folk i kø som ønsker jobben din. Lederinformantene nevner ingenting om medarbeidere som driver med dugnadsarbeid i sine intervjuer. Det de der imot sier noe om, er medarbeidere som er frempå i skoa, som gir det lille ekstra, og som viser engasjement.

4.6 Oppsummering av resultater

Etter å ha jobbet gjennom kapittelet med resultater, kommer hovedkategoriene mer til synet. Jeg har valgt å trekke fig.1.1 et skritt videre til fig.1.2. Under ser dere hvordan det hele samler seg i de tre hovedkategoriene relasjonelle barrierer, strukturelle barrierer og OCB. Dette blir utgangspunktet for drøftingsdelen i neste kapittel.



Illustrasjon 8: Funn fig.1-2

5.0 Drøfting

Som vist i tabellen på forrige side, vil hovedfokuset i oppgaven være hvordan relasjonelle og strukturelle barrierer har en innvirkning på hvorvidt leder benytter medarbeidernes innovative potensial eller ikke, og hvilken sammenheng det eventuelt kan ha med OCB.

5.1 Relasjonelle barrierer

Under intervjuene dreide enkelte spørsmål seg om relasjonen mellom leder og medarbeider, og jeg var spent på om det kom til å være av betydning.

En av informantene opplever at kollegaer tenker det er såkalt «trynefaktor» som bidrar til at enkelte får gjennomslag for forbedringsforslag og andre ikke. Vedkommende tenker det handler om å legge frem forslaget på rett måte, og argumentere godt nok. Kan det være at informanten er en god til å påvirke? Ifølge Linda Lai (2015) er gode påvirkere ofte bevisste på hvordan de selv opptrer i sosiale interaksjoner. Informanten uttaler at man må være opptatt av hvordan det man ønsker å formidle høres ut, og ha fokus på at det blir tatt opp på rett måte. Det kan være at det er en god egenskap, for Lai skriver i sin bok om påvirkere at «de er med andre ord både selvbevisste og sensitive overfor andres reaksjoner og behov» (Lai, 2015, s.46). Det er ikke usannsynlig at det kan være en stor fordel når man skal fremme sine argumenter. At såkalt «trynefaktor» handler om at man er selvbevisst i samspill med andre, og reflekterer og tenker over hvordan man virker på den andre part (Lai, 2015, s.46). Det igjen kan samsvare med det Homans skriver, om at all slags aktivitet har potensiale for utveksling (Homans, 1958). Er man selvbevisst i samspill med andre og benytter seg av det for å bygge en god relasjon, så kan det være en aktivitet med stort potensiale for utveksling. Da kan det være mer sannsynlig at man får gjennomslag for sine ønsker.

En medarbeiderinformant snakket mye om at leder må bli kjent med medarbeiderne sine, og at en leder ikke skal være sjef, men gi medarbeiderne en følelse av at dette er noe man er sammen om. Ifølge informanten oppnår man det dersom man blir kjent, og man får litt innsikt i hva som rører seg i gruppa.

Spurkeland uttaler seg om det samme, og mener at man som leder bør kjenne de såkalte fem f-ene i et menneske.

Du ser fagmennesket og vet en god del om det. I tillegg skal du vite om familiemennesket, fritidsmennesket, fortidsmennesket og fremtidsmennesket. Disse fem f-ene er grunnleggende viktig for å bli kjent med et menneske slik at du har forutsetning for å lede dette individet (Spurkeland gjengitt av Hammernes, 2021).

Det samsvarer med det flere av medarbeiderinformantene sier. Deres formening er at dersom man som leder har en god relasjon til medarbeiderne, så får man kjennskap til hva de står for. En av medarbeiderinformantene trekker det videre inn mot endring. Hen tenker at relasjon er alfa omega når det kommer til det å få positiv eller negativ respons fra leder i forbindelse med et forbedringsforslag, og at dersom medarbeider og leder har en god relasjon, så er det større sannsynlighet for at medarbeider får positiv respons kontra når forslaget kommer fra en leder aldri ser. Man kan tenke seg at det er utfordrende for leder å bli kjent med de fem f-ene for eksempel hos en nattevakt som går når leder kommer på jobb.

De fleste lederinformantene har fullt fokus på å legge relasjon til side, og skille mellom sak og person. De har et ønske og en intensjon om å møte alle likt, men ifølge medarbeiderinformantenes erfaringer så er ikke det realiteten. Samtlige medarbeiderinformanter mente relasjon var en vesentlig faktor ved presentasjon av et forbedringsforslag. Ser man dette opp mot det at man som leder har som oppgave å lede folk, men at alle er ikke like (Sverdrup, 2014), så er det forståelig at man trenger kunnskap om hver enkelt medarbeider for å kunne lede dem på en god måte. Hver og en medarbeider må møtes der de er, med fokus på relasjon (Sverdrup, 2014). Via denne relasjonen vil man kunne innhente nødvendig kunnskap om medarbeideren, slik at man klarer å lede vedkommende. Men hvorfor skal relasjon være relevant når medarbeiderne kommer med et forbedringsforslag? Ifølge medarbeiderinformantene får leder et ekstra verktøy når de kjenner medarbeiderne sine godt. Hvis leder skaper en god relasjon til sine medarbeidere, får leder bedre innsikt i medarbeidernes kompetanse, slik at ressursene kan benyttes på en bedre måte. Dette kan man se som en fordel opp mot LMX, ved at man da har et godt utgangspunkt for LMX av høy kvalitet. En

god relasjon innebærer sannsynligvis høy grad av gjensidig respekt og lojalitet, og det igjen vil kunne bidra til en forpliktelse til å gjengjelde tjenester (Bauer & Erdogan, 2014-2015). Relasjonen vil være av stor verdi for arbeidsplassen, fordi det er en nær sammenheng mellom denne relasjonen og arbeidsprestasjoner og trivsel (Bauer & Erdogan, 2014-2015). Lederinformantene gir uttrykk for at de ønsker og håper de møter alle medarbeidere som kommer med forbedringsforslag på samme måte, og at relasjon ikke har noen innvirkning. At de klarer å skille sak og person. Samtidig trekker de frem at det er flere ting ved medarbeiderne som kan ha en innvirkning på deres respons. Blant annet at medarbeidere med forskjellige roller, for eksempel som verneombud eller tillitsvalgt, kan ha en fordel fordi en slik rolle bidrar til å gi medarbeiderne bedre innsikt i drift, og gir de et helhetsbilde av avdelingen de jobber i. Samtidig ser man at tillitsvalgtes oppgaver kan hemme en god relasjon ved at

Tillitsvalgte skal bistå sine medlemmer i å ivareta de generelle arbeidsvilkår, men også bistå medlemmer i enkeltsaker. Eksempelvis ved lønnsforhandlinger eller ved konflikter. Den tillitsvalgte eller representant for de medarbeidere er et bindeledd mellom ledelsen og de ansatte (Arbeidstilsynet, 2022).

Konflikter og forhandlinger mellom medarbeider og leder kan bidra til et anstrengt forhold mellom leder og tillitsvalgte når den tillitsvalgte representerer medarbeiderne (Munthe H. , 2017). Man kan tenke seg at samarbeidet mellom leder og tillitsvalgte må være godt, dersom det skal ha en positiv innvirkning ved presentasjon av forbedringsforslag. Så når lederinformantene uttaler at det kan være en fordel å være tillitsvalgt, så kan man tolke det dit hen at de har et godt samarbeid med sine tillitsvalgte. Er det selve rollen som tillitsvalgt som har en innvirkning, eller kan det være at dette er medarbeidere lederne jobber tettere på, og som de av den grunn får en annen relasjon til? At det ikke handler om rollen medarbeideren har, men om selve relasjonen?

En medarbeiderinformant fikk høre fra kollegaer at det hele handlet om «trynefaktor», men mener selv det handler om kjemi mellom medarbeider og leder. Dersom leder har klart å skape en god relasjon til denne medarbeideren, vil det være naturlig at det utvikler seg utvekslinger mellom dem, og at disse

utvekslingene har som funksjon å utvide den formelle jobbrollen. Det kan ha sammenheng med at medarbeideren blir villig til å yte mer enn det som forventes ut ifra stillingsbeskrivelsen på grunn av en god relasjon til leder. Leders respons vil være å gi mer ansvar og muligheter til medarbeideren (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dersom man opplever at leder gjør noe positivt for deg, så får du lyst til å gjøre noe positivt tilbake. Da strekker du deg lenger for denne lederen, enn dersom du opplever å ha en lite støttende leder, sier Jørgensen (sitert av KLP, 2020).

Ifølge SET-teorien blir sosiale bytter trukket frem som fundamentale prosesser i sosiale systemer, og er samhandlinger motivert av hva den enkelte gir og får. Dersom medarbeideren gir svært lite, så kan man ikke forvente å få stort tilbake. Du gjør noe for meg og jeg gjør noe for deg, men saken er at du kun kommer på jobb for å gjøre det som står i stillingsinstruksen din og mottar lønn for det. Gir ingenting ekstra, hvorfor skal jeg gi noe til deg, når jeg ikke får noe i retur? På en arbeidsplass foregår det et økonomisk bytte, ved at man som medarbeider utfører arbeid mot lønn. Samtidig foregår det sosiale bytter som er lite spesifikke og ikke forhandlingsbare forpliktelser, og de aktuelle tjenestene er ikke avtalt eller klargjort på forhånd (Noack, 2020). Det ligger allikevel en forventning der om å få i retur tilsvarende goder som man gir. Lederinformantene trekker frem at det er flere typer medarbeidere på en arbeidsplass. Noen medarbeidere ønsker å gjøre endringer på arbeidsplassen, samtidig som man har de som «synes det er digg å komme på jobben og la humla suse» (LI4). Er det ikke da sannsynlig at disse medarbeiderne vil bli møtt på forskjellige måter? Ifølge en av lederinformantene så vil medarbeiderne som kun kommer på jobb for å gjøre jobben sin og som ikke er engasjert og interessert, ikke komme så veldig mye lenger enn det. En annen blir provosert når medarbeider «lemper ting» over på leder og kollegaer uten selv å ta ansvar. Ser vi dette opp mot SET så er samhandlinger basert på hva den enkelte gir og får (Noack, 2020). Dersom medarbeideren kun overlater ansvaret til kollegaer og leder, så kan det oppleves som at vedkommende gir svært lite. Leder blir ikke tilbudt noe fra medarbeideren, snarer tvert imot, og da er det lite sannsynlig at medarbeideren får noe i retur, og at resultatet blir at leder gir negativ respons på forbedringsforslaget medarbeideren presenterer.

Det oppleves som lettere å imøtekomme en medarbeider som er delaktig og engasjert i drift, kontra en som kun «lar humla suse». Man gir og tar, som SET tilsier. Flere av lederinformantene er enige i at det er enklere å ta imot forslag som blir lagt frem konstruktivt, da det å legge det frem som en klage oppleves som ansvarsfraskrivelse og ikke som et forbedringsforslag. Kan dette handle om at enkelte medarbeidere er flinkere til å finne gode argumenter? Ifølge Lai er det en stor fordel å ha gode argumentasjonsevner. Desto flere gode argumenter man legger frem, desto større fordel vil det kunne være for å få positiv respons på forbedringsforslaget (Lai, 2015, s.39). Det samsvarer med en av medarbeiderinformantenes opplevelse om at det må argumenteres godt for hvorfor en eventuell endring skal iverksettes. Den som presenterer forbedringsforslaget, må ifølge informanten vite hva hen snakker om og argumentere på rett måte. I tillegg må det være kunnskapsbasert. Så det kan virke som om det er en fordel å ha kunnskap om hvorfor endringen bør iverksettes og god argumentasjonsteknikk, for å øke sannsynligheten for positiv respons fra ledelsen, akkurat som Lai skriver. Enkelte mennesker har ifølge Lai en helt unik evne til å overbevise eller overtale andre (Lai, 2015, s.39). Som medarbeider så kan man tenke seg at man bør få en kollega som innehar disse egenskapene med på laget. Har man ikke selv god nok kunnskap, og heller ikke en god argumentasjonsteknikk, så kan det være større sannsynlighet at kollegaen din får positiv respons, dersom vedkommende innehar både kunnskap og god argumentasjonsteknikk. Samtidig så kan man gjøre seg noen tanker om at tillitt mellom leder og medarbeider kan ha innvirkning på hva slags respons medarbeideren får på forbedringsforslaget sitt. Når medarbeider kommer med et forslag så er det av en grunn, og leder bør ha tillitt nok til medarbeideren til å stole på at det er et reelt behov når medarbeider presenterer det. Grunnlaget for samhandling er respekt og tillit, og graden av tillit vil kunne ha en sammenheng med LMX relasjonen mellom leder og medarbeider (Bauer & Erdogan, 2014-2015)(Rognerud sitert av Hammernes, 2021). Er tillit fraværende, så kan det være på grunn av LMX av lav kvalitet, og grunnlaget for samhandling vil være svakt. Kvaliteten på forholdet er vesentlig og vil ha innvirkning på jobbrelatert trivsel og mer (Bauer & Erdogan, 2014-2015), og det er viktig at LMX ikke undervurderes (Gerstner & Day, 1997). Teorien tilsier at ett argument ikke alltid er godt nok og at det har positiv effekt å fremme flere (Lai, 2015, s.73-

85). Samtidig kan man tenke seg at enkelte medarbeidere aldri vil klare å fremme mange nok eller gode nok argumenter overfor leder uansett hvor mye de prøver. Rett og slett fordi LMX er av lav kvalitet. På en annen side så sies det at dersom man som medarbeider ønsker å påvirke andre uavhengig av profesjon eller rolle, så er det en stor fordel om man har god saklig argumentasjonsteknikk. Spesielt dersom mottaker ikke har nok kunnskap på området eller ikke synes det er viktig (Lai, 2015, s.73-85). Så klarer man å opparbeide seg god argumentasjonsteknikk, så kan man ligge godt an til å nå frem til leder uansett, og kanskje det til og med vil ha positiv uttelling på LMX. Når det gjelder det å gjøre en innsats på arbeidsplassen så har medarbeiderinformantene samme syn på saken som lederinformantene. Gir du ingenting ekstra på jobb, er sannsynligheten stor for at du også vil motta lite i retur. Samtidig kan vi snu på det. Dersom medarbeider opplever at leder ikke gir noe, hvorfor skal man da engasjere seg på jobb og gi noe ekstra? I følge Noack så handler det om å gi og få, og gir ikke leder så får hen heller ikke noe av medarbeideren (2020). Det står ingenting om hvem som skal gi først, for å få noe i retur. At relasjon og tidligere erfaringer med medarbeiderne kan ha en innvirkning på leders holdning til forbedringsforslaget er noen av lederinformantene ærlige på. Kan erfaringen være negativ erfaring med såkalte sosiale bytter? Som nevnt tidligere så står det ingenting om hvem som skal ta initiativ til at disse byttene skal starte opp. Kan årsaken til at medarbeider får negativ respons, være at leder ikke har gjort en god nok jobb med å bygge relasjon med medarbeideren? Er interessen for Spurkelands fem f-er fraværende (Spurkeland sitert av Hammernes, 2021)? Det er sannsynlig at dersom leder viser lite interesse for sine medarbeidere, så vil vedkommende få svært lite i retur. Grunnlaget for samhandling er som nevnt respekt og tillit (Rognerud sitert av Hammernes, 2021), og tillit er akkurat det SET bygger på. I forbindelse med disse byttene må man ha tillit til at motparten oppfyller sine forpliktelser (Blau, 1998). Prinsippet om gjengjeldelse går ut på at du skal behandle andre slik du selv ønsker å bli behandlet (American Psychological Association, 2022). Er det sann at de medarbeiderne som engasjerer seg lite på arbeidsplassen, og som lar «humla suse» gir like mye i retur som de opplever å få av leder. Utfordringen er at det ikke alltid er kongruens, og at man kan oppleve at det man gir har en annen verdi enn det man mottar. En psykologisk kontrakt formes av gjensidige løfter,

forpliktelser og forventninger mellom leder og medarbeider. Det er både kjente og ukjente faktorer som påvirker en slik kontrakt, og motparten har ikke alltid innsikt i hvilke faktorer som påvirker den andre part (Rousseau, 1995). Kan det være at disse medarbeiderne ikke har innsikt i de faktorene som styrer hva leder kan gi i retur, og ikke engasjerer seg på arbeidsplassen fordi de opplever å ikke få av samme verdi tilbake? Det er først når partene har den samme forståelsen av bytteavtalens vilkår at jobbprestasjonene vil være tilfredstillende sett fra begge ståsted (Rousseau, 1995). Medarbeidernes forventninger kan rett og slett være urealistisk store, samtidig som man kan tenke seg at relasjonsbygging kan bidra til at man blir bedre kjent og får bedre innsikt i totalsituasjonen til den andre. Det vil ha negative konsekvenser for relasjonen dersom en av partene bryter kontrakten. Er man altruistisk, har ingen forventning om gjentjeneste og har en uselvisk og offervillig holdning og handling til den andre, så tenker man kanskje ikke på at motparten forventer gjengjeldelse av tjenester vedkommende gir (Trivers, 1971)? Det er først når forventningene om gjentjeneste blir gjengjeldt at relasjonen blir vedlikeholdt (Homans, 1958).

La oss ta et skritt tilbake til det med innsikt i totalsituasjonen til motparten. Kan man tenke seg at det er en del faktorer det ikke er mulig for medarbeider å få innsikt i, og at de tenker at relasjon har noe å si når det i realiteten er helt andre faktorer? Lederinformantene sier de er positive til å iverksette forbedringsforslag dersom det er et godt forslag, samt at de har myndighet til å beslutte. I følge medarbeiderinformantene så opplever de at førstelinjeleder har kompetanse og innsikt i avdelingen og den jobben medarbeiderne innfører. Det samsvarer med det Høst mener, om at ledere i helsesektoren ofte også er ansvarlig for utviklingen av et godt fagmiljø, og er en såkalt faglig leder (Høst, 2019). Dette tilsier at førstelinjeleder bør ha kunnskap nok til å se om et forbedringsforslag vil være hensiktsmessig å iverksette eller ikke. Dersom det er hensiktsmessig å iverksette det, hvorfor skulle da førstelinjelere velge bort forslaget med utgangspunkt i relasjon? Lederinformantene trekker frem andre egenskaper ved medarbeiderne som relevante. De ønsker at medarbeideren som kommer med forslaget ikke bare er en som kaster om seg med ideer, men som også har gjennomføringsevne. De ønsker at medarbeideren er en de kan lene seg på, og som kan drive det fremover. Dersom medarbeideren som kommer med forslaget ikke har disse egenskapene, så

sier en av lederinformantene at hen må finne andre medarbeidere som kan ta den jobben. Mer enn seksti prosent av norske ledere oppgir at de opplever tidspress og høy arbeidsbelastning ofte eller hele tiden (Rønningen, Brochs-Haukedal, Glasø, & Matthiesen, 2013, s.139). Det er kanskje noe av årsaken til at samtlige lederinformanter sier endringer er tidkrevende, og at dersom de ikke ser viktigheten av forbedringsforslaget, så er det like greit å fortsette som før? Man kan tenke seg at det kan være en grunn til negativ respons. Dersom leder har en opplevelse av at medarbeideren som presenterer forbedringsforslaget ikke evner å drive det, ei heller kan være en støtte for leder i forbindelse med en eventuell iverksetting, så kan det være sannsynlig at leder gir negativ respons med utgangspunkt i egen arbeidskapasitet fremfor relasjon. For medarbeideren så vil det tilsynelatende oppleves at det handler om relasjon, fordi en kollega får positiv respons. Denne responsen kan da ha utgangspunkt i at denne kollegaen evner å drive det, eller være støtte for leder i forbindelse med en eventuell iverksetting.

LMX er en relasjonsbasert ledelsesteori. Denne relasjonen kan bestå av alt fra lav til høy kvalitet. LMX av høy kvalitet vil være positivt for de involverte parter, og bidrar til at medarbeiderne får et høyere engasjement på arbeidsplassen og er medarbeidere leder har stort utbytte av av flere grunner (Kaufmann & Kaufmann, 2015). To av medarbeiderinformantene opplever at leders holdning er at det står nye medarbeidere i kø. Hvis medarbeider er uenig i noe, eller leder ikke er enig med vedkommende, er ikke lederne særlig interessert i å ha dem der. Som nevnt er grunnlaget for samhandling respekt og tillit (Rognerud sitert av Hammernes, 2021). Dersom medarbeider føler seg verdiløs for leder, skaper det dårlig grobunn for tillit og god relasjon, og kan helt klart bidra til LMX av lav kvalitet. Det er naturlig at det utvikler seg utvekslinger mellom medarbeidere og ledere, noe som har som formål å utvide jobbrollen. Dersom leder gir medarbeider en følelse av å være verdiløs vil neppe det innby til ekstra innsats på arbeidsplassen. En LMX-relasjon vil variere ut fra graden av ressurser, informasjon, tillit og utveksling av støtte mellom leder og medarbeider (Bauer & Erdogan, 2014-2015). Et forhold med innstillingen om at man lett kan erstattes preges ikke av tillit, og medarbeiderens forventning om en eventuell bytteavtale mellom seg selv og leder er kanskje ikke stor. Ser man derimot på de positive effektene av et forhold med

LMX av høy kvalitet, så er det stor gevinst for både leder og medarbeider. Lederinformantene sitter med en opplevelse av at det er de engasjerte medarbeiderne som er litt «frempå i skoa» som kommer med forbedringsforslag. Kan det være fordi slike forhold er preget av LMX av høy kvalitet? Vi ser at høy kvalitet kan bidra til større engasjement på arbeidsplassen (Bauer & Erdogan, 2014-2015). De fleste lederinformantene gir uttrykk for at relasjon ikke har noen innvirkning på om medarbeideren får negativ eller positiv respons på sitt forbedringsforslag. På en annen side så kan kanskje relasjonen ha alt med dette å gjøre, uten at lederne har tenkt noe over det? God relasjon til medarbeiderne innbyr til tillit, noe som er grunnlaget for SET, psykologiske kontrakter og prinsippet om gjengjeldelse (Blau, 1998). Medarbeideren opplever oppmerksomhet og støtte fra leder med utgangspunkt i de fem f-ene (Spurkeland sitert av Hammernes, 2021), og dette bidrar til å gi medarbeideren økt engasjement, arbeidsmoral og involvering i beslutninger (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ytterligere støtte får også medarbeideren dersom leder gir positiv respons på forbedringsforslaget, og da er «runddansen» i gang. Samtlige medarbeiderinformanter omtalte seg selv som medarbeidere med engasjement for arbeidsplassen, muligens høyere engasjement enn kollegaene sine. Det kan tyde på at det er LMX av høy kvalitet mellom de og førstelinjeleder. De har et forhold til leder som er preget av tillit, et godt grunnlag for SET og en psykologisk kontrakt utvikler seg (Bauer & Erdogan, 2014-2015). Så kan man også tenke seg at dersom forholdet mellom medarbeiderinformantene og førstelinjeleder er bygd på tillit og gjensidig respekt, så vil det kunne være enklere for de å komme til leder dersom det er noe. Man kan tenke seg at dersom leder viser interesse for de fem f-ene, så legges et godt grunnlag for relasjonsbygging (Sverdrup, 2014) (Spurkeland sitert av Hammernes, 2021). Det oppstår gjensidig respekt og tillitt mellom medarbeider og leder, og det igjen bidrar til blant annet positive prestasjonsnivåer, større engasjement, økende oppmerksomhet og støtte fra leder, mer tilfredsstillende arbeidsoppgaver og økt involvering i beslutninger (Kaufmann & Kaufmann, 2015) (Bauer & Erdogan, 2014-2015). Det er ikke usannsynlig at dette også fremmer involvering på arbeidsplassen, og at medarbeider da føler seg trygg og komfortabel med å presentere eventuelle forbedringsforslag. Blir leder kjent med medarbeiderne, vil det ifølge noen av

medarbeiderinformantene bidra til at leder kan bruke medarbeiderne på det de er best til. Det vil ifølge de kunne skape engasjement. Når de får gjøre det de er gode på, så føler de at de gjør en god jobb, og det igjen skaper engasjement. Det samsvarer godt med det Sverdrup skriver om psykologiske kontrakter (Sverdrup, 2014). Med utgangspunkt i relasjonsbygging vil det kunne utvikle seg psykologiske kontrakter. Det kan bidra med å hjelpe ledere med å forutse og forstå medarbeiders oppførsel, samt bidra til økt engasjement og motivasjon hos medarbeiderne. Fokuserer leder på å bli kjent med medarbeiderne sine, slik at psykologiske kontrakter utvikles, vil det kunne bidra til at hen blir kjent med medarbeidernes ressurser og kan lettere benytte seg av de på de områdene de er gode på.

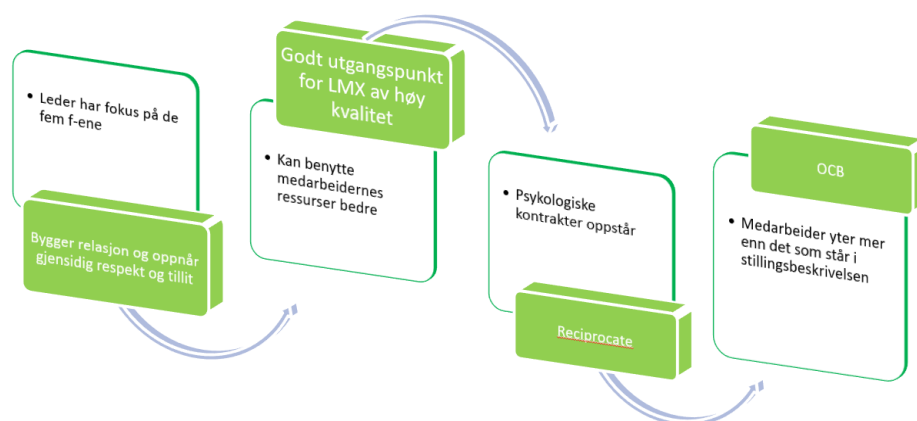
Hva slags innvirkning har LMX når det kommer til det innovative potensialet? Ifølge Kaufmann & Kaufmann er kreativ og innovativ atferd blant medarbeidere et viktig aspekt i en raskt skiftende atmosfære (2015). Befolkningens behov for helse- og omsorgstjenester er i stadig endring (Norsk Sykepleierforbund, 2022), og da vil det være viktig å ivareta denne atferden. Det viser seg at LMX kan ha en innvirkning på kreativ jobbinvolvering, men er avhengig av høy grad av selvstendighet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Hvordan kan man som leder bidra til det? LMX-teorien ser på medarbeider og leder, og beskriver forholdet som har utviklet seg mellom dem, samt utvekslingene som foregår der (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En lederinformant mener medarbeiderne som kommer med forbedringsforslag er mer engasjerte enn kollegaene, og en annen mener de har stort engasjement og evne til å tenke utenfor boksen. De viser stor interesse for jobben, er opptatt av arbeidsplassen, pasientene, sine kollegaer, og viser begeistring. Dette er også slik medarbeiderinformantene beskriver seg selv som medarbeidere.

Her kan kvaliteten på forholdet mellom leder og medarbeider være vesentlig da det har innvirkning på både jobbrelatert trivsel og effektivitet (Bauer & Erdogan, 2014-2015). Ifølge Amundsen og Martinsen (2015) bør ledere motivere medarbeiderne til å jobbe selvstendig ved blant annet å oppmuntre til initiativ, lytte til sine medarbeidere, fokusere deres sterke sider og støtte deres innsats for å nå sine mål. Må man ikke bli kjent med sine medarbeider for å kunne vite hva som er deres sterke sider og hva som er deres mål? En medarbeiderinformant sier

nettopp det, at det er viktig at leder kjenner gruppa si og engasjerer seg i dem. Er leder nysgjerrig som person og virkelig ønsker det, så er det rom for å sette seg inn i hva som skjer på nivåene under, og å bli kjent med medarbeiderne sine. Leder bør prøver å være en av dem, og ikke bare sjef. På den måten kan leder holde seg oppdatert i hvordan det går med medarbeiderne, og hva de er opptatt av. Dette samsvarer med det Spurkeland sier om de fem f-ene (Spurkeland sitert av Hammernes, 2021). Leder må ikke bare være en på toppen, men også være på medarbeidernes nivå og gi en følelse av at dette er noe de er sammen om. Det å vise interesse for medarbeiderne og bli kjent med dem, kan bidra til dette. Medarbeiderinformanten mener leder må ha litt kontroll på hva som skjer i gjengen, og vite hva som rører seg. Dersom leder klarer det, vil det kunne bidra til å motivere medarbeiderne til å jobbe selvstendig (Amundsen & Martinsen, 2015), noe som igjen kan danne grunnlag for LMX av høy kvalitet, som kan resultere i kreativ jobbinvolvering. Som nevnt sier lederinformantene at de opplever at de som kommer med forbedringsforslag ofte er de medarbeiderne som er engasjerte og «frempå» i skoa. Det kan som nevnt være at de medarbeiderne som kommer på døren med et forbedringsforslag, kommer på døren nettopp fordi LMX er av høy kvalitet.

Som en liten sammenfatning av hvordan alt dette kan ha en innvirkning på hverandre har jeg laget en illustrasjon som vist under.



Illustrasjon 9: Fra de fem f-ene til OCB (Egen illustrasjon)

Dersom leder har fokus på de fem f-ene, vil det kunne bidra til å bygge en relasjon bestående av gjensidig respekt og tillit. Samtidig får leder bedre innsikt i

medarbeiders ressurser, og kan benytte vedkommende sin kompetanse og ressurser bedre. Dette vil kunne være et godt utgangspunkt for LMX av høy kvalitet, og psykologiske kontrakter vil oppstå. Det blir en forventning og et ønske om gjengjeldelse, og som leder så kan man få medarbeidere som yter mer på arbeidsplassen enn det som står i stillingsinstruksen, såkalt OCB.

5.2 Organizational citizenship behavior

At medarbeiderinformantene sitter med en opplevelse av at det forventes at de jobber dugnad på arbeidsplassen, er et interessant funn. Den atferden de henviser til er det man kaller organizational citizenship behavior, heretter kalt OCB.

Samtlige medarbeiderinformanter bekrefter at det skjer i organisasjonen de jobber, og med tanke på at dette er en både ønskverdig og nødvendig atferd i arbeidslivet (Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2005), så er det nok sannsynlig at dette skjer. Da jeg intervjuet de ba jeg de si noe om hvordan de tenker de er som medarbeidere. Ordene de brukte var at de var engasjerte medarbeidere, ofte mer engasjerte enn kollegaene sine, de var «frempå i skoa», og de omtalte seg som pådrivere på arbeidsplassen. Da lederinformantene omtalte hvilke egenskaper de ønsket at de som kom med forbedringsforslag skulle ha, sa de de samme tingene. For at de skulle gå for et forbedringsforslag, var det viktig at medarbeideren som presenterte forslaget viste engasjement, var en pådriver og gjerne litt frempå. Etterspør de OCB hos disse medarbeiderne? Man kan tenke seg at det nettopp er de engasjerte pådriverne som er «frempå i skoa» som utøver OCB. Vil det si at dersom leder skal gå for forbedringsforslaget medarbeiderne presenterer, så er det et stort pluss hvis det er en medarbeider som gir det lille ekstra, eller sagt med andre ord- som utøver OCB? Individuell atferd som ikke er direkte anerkjent av det formelle belønningssystemet er en viktig funksjon i organisasjoner på grunn av at de samlet sett fremmer aktivitet (Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2005, s.3). Det viser seg at ledere vil ha en mer positiv innstilling til medarbeidere som utøver OCB, og mest sannsynlig er de bedre likt av leder enn de som ikke utøver det. Det vil igjen ha innvirkning på evaluering og belønning fra leder. Når lederinformantene sier at de ønsker at den som presenterer forbedringsforslaget viser engasjement, er en pådriver og frempå, så er det kanskje fordi de vet at det er mer sannsynlig at de gir positiv respons da, akkurat som Organ, Podsakoff og

Mackenzie (2005, s. 142-153) skriver? Det blir lettere for de å gi positiv respons når det kan sees som en belønning på OCB.

De oppgavene medarbeiderne utfører, er ikke arbeidsoppgaver som er av del av den offisielle arbeidsinstruksen, og den omtales som frivillig. Er den egentlig frivillig, når det både sees på som en ønskverdig og nødvendig atferd i arbeidslivet? LI3 har en oppfattelse av at helsevesenet generelt sett har en høy andel av engasjerte medarbeidere. Det kan samsvare med funn Altuntas og Baykal kom frem til i sin studie (2010). Med utgangspunkt i illustrasjonen på forrige side, ser vi hvordan det hele starter med at leder har fokus på de fem f-ene, og at det kan gi økt engasjement, LMX av høy kvalitet og til slutt ende ut i at medarbeiderne utøver OCB. Sann sett kan man se en sammenheng mellom engasjerte medarbeider og OCB. Lederinformanten opplever at det er en høy andel engasjerte medarbeidere i helsevesenet, og det kan sammenheng med at medarbeidere i helsevesenet utøver OCB i høy grad som Altuntas og Baykal sier (2010). Det viser seg at det er conscientiousness som er den mest vanlige årsaken til at sykepleiere utøver dette (Altuntas & Baykal, 2010). Conscientiousness, eller ansvarsbevissthet som det heter på norsk. I helsepersonelloven §4 står det at «helsepersonell skal utføre sitt arbeid i samsvar med de krav til faglig forsvarlighet og omsorgsfull hjelp som kan forventes ut fra helsepersonellens kvalifikasjoner, arbeidets karakter og situasjonen for øvrig» (Lovdata, 2011). En av medarbeiderinformantene sier hen føler en nedprioritering av døende pasienter, og at det nedprioriteres på en slik måte at pasient og pårørende opplever fragmenterte tjenester. En leder har et totalansvar for administrativ ledelse og daglig drift av en organisatorisk enhet innen sykehus. Vedkommende må også ha den nødvendige myndighet for å kunne ivareta dette ansvaret på et forsvarlig vis. En studie viser at mange ledere, og særlig førstelinjeledere, ikke opplever å ha myndighet som korresponderer med det ansvaret de har (Knutsen, 2016). Det kan være at helsepersonelloven §4 om faglig forsvarlighet og omsorgsfull hjelp, står såpass høyt i kurs hos medarbeiderne at de føler de må utøve OCB for å oppfylle den (Lovdata, 2011). Kan det være at de er så ansvarsbevisst i den jobben de utfører med pasient og pårørende at det er årsaken til at de utøver OCB? For det er ifølge Altuntas og Baykal ansvarsbevissthet som er årsaken til at sykepleiere utøver OCB (2010). Hvor frivillig er det dersom førstelinjeledere opplever å ikke

ha myndighet som korresponderer med ansvaret, og det innebærer at de ikke kan beslutte å iverksette endringer som kan bedre pasientenes situasjon?

En medarbeiderinformant sier at de som gjør en ekstrainsats på jobben er medarbeidere som er engasjerte og som jobber med hjerte. De ønsker at arbeidsplassen skal bli et fantastisk sted for pasientene være. En annen informant sier de viser stor interesse for jobben, er opptatt av arbeidsplassen, pasienten og kollegaene sine. Det er ikke vanskelig å se at helsepersonell som jobber med døende pasienter kan strekke seg litt lenger for å gi best mulig pleie og helhetlig tjeneste, hvis de sitter med en opplevelse av at overordnet ledelsen lukker øynene og har fokus på økonomi. At de har en slik følelse kan samsvare med at mange av kommunene i Norge har valgt å vektlegge økonomisk-administrativ kompetanse på rådmann-/administrasjonssjefsnivået (Stortingsforhandlinger, 2015).

Informantene sier noe om akkurat det: «Jeg tenker det handler om at man bare ser papiret og ikke mennesket». Sett fra leders ståsted, så er man avhengig av medarbeidere som gir det lille ekstra, og det i seg selv er skremmende (Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2005, s.199-212). Man kan undre seg over om vi har latt fokus på effektivisme og økonomi gå så langt at vi ikke lenger klarer å komme i mål med arbeidsoppgavene våre, uten å ha medarbeidere som utøver OCB og som gjør ting som ikke står i arbeidsinstruksene. Men hvordan skulle det gått dersom man jobbet mest etter hjertet og ikke lommeboken? Vi trenger kanskje noen som har økonomisk kompetanse, for å klare å tilby alle pasienter de tjenestene de trenger med tanke på befolkningsveksten, og bemanningsutfordringene man har i helsevesenet (Norsk Sykepleierforbund, 2022) (Riksrevisjonen, 2019).

Det sies at OCB ofte blir verdsatt av både kolleger og ledelsen, og at den kan bidra til at organisasjonen når sine mål og gjør suksess (Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2005). Det er den positive effekten, men det finnes ikke bare positive konsekvenser av OCB. Engasjement og entusiasme smitter, og dersom de som utøver OCB har et smittende engasjement er det ikke vanskelig å se at det har positiv innvirkning på kollegaer og dermed også på arbeidsmiljøet. Men hvilke negative konsekvenser kan OCB ha? En av medarbeiderinformantene uttalte at hen ble «drittlei» av å drive dugnadsarbeid i 3 år, og har byttet arbeidsplass. Det ble ikke sagt at det var en direkte konsekvens av dette, men det kan høres ut som

at det har vært utvist OCB med en forventning om resiprositet, hvor det har uteblitt. Motparten har ikke oppfylt sine forpliktelser (Blau, 1998, s.88-114) (Cropanzano & Mitchell, 2005). På en annen side så er ikke disse forpliktelsene forhandlingsbare, siden gjentjenester ikke er avtalt eller klargjort i forkant (Noack, 2020). Kan det være at førstelinjeleder sitter med en opplevelse av å ha gitt noe i retur, og at det har vært manglende forståelse av denne byttekontrakten (Rousseau, 1995)? Misforståelser kan ligge til grunn for kontraktsbrudd (Rousseau, 1995), så det er viktig å være bevisst på de signalene som sendes ut via kommunikasjon og handling. Her har medarbeideren utvist OCB i tre år, uten å ha noen opplevelse av å få noe igjen. Kunne dette vært unngått dersom leder hadde vært mer bevisst på signalene medarbeideren sendte ut? Da kunne leder fått muligheten til å forme medarbeiders forventninger (Sverdrup, 2014).

Medarbeideren har byttet arbeidsplass, og det kan ha med kvaliteten på forholdet mellom medarbeider og organisasjonen å gjøre, med utgangspunkt i psykologisk kontraktsbrudd (Göbel, Vogel, & Weber, 2013, s.42). Turnover er en konsekvens av LMX av lav kvalitet, og det kan også gjelde i forhold til OCB på grunn av manglende resiprositet (Bal, de Lange, Jansen, & van der Velde, 2008) (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). Det er ikke usannsynlig at det kan ha hatt en innvirkning på medarbeiderinformantens ønske om å bytte arbeidsplass. I forbindelse med at det utøves OCB så kan det forventes resiprositet, men ikke alltid. Det er flere former for OCB, og en av formene er altruisme (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990, s.115). Dersom medarbeideren som utøver OCB har altruistiske trekk, vil det neppe by på noen utfordringer for kollegaene. Da har man ingen forventninger om å få noe i retur. Man er raus, og er ofte høyt verdsatt i sosiale sammenhenger. Som kollega kan man se at det er en som stiller opp og bidrar i avdelingen uten å forvente gjentjenester.

Dog tenker jeg at det kan være en fare knyttet til at det er medarbeidere med høy grad av empati og omsorg i helsevesenet. Det kan være en fare for at man gir og gir det lille ekstra og tar med seg jobben hjem, på grunn av et brennende engasjement ikke bare for arbeidsplassen, men også for pasientene.

Ordet dugnadsånd ble nevnt av medarbeiderinformantene i sammenheng med prosjekter, endringer og vedlikehold av diverse ting der de jobber, som var viktig for pasientene eller arbeidsmiljøet. Det var ikke oppgaver det ble satt av tid til, og

siden de ikke ble fristilt så ble fritiden brukt. Hva gjør det med medarbeidere at de bruker av fritiden sin for å utføre oppgaver for arbeidsplassen?

Medarbeiderinformantene sier at fritiden blir brukt på utføre oppgaver som har positiv innvirkning på arbeidsplassen, og ifølge Altuntas og Baykal så utøves OCB i høy grad hos sykepleiere (2010). Så er det det utsagn om at de jobber med hjertet, som den ene medarbeiderinformanten sa. Det er kanskje ikke så rart at helsepersonell kan bli utbrent på grunn av fysisk og mental utmattelse forårsaket av belastninger i arbeidslivet. Spesielt ikke hvis man fortsetter å utføre jobb på fritiden. Det oppstår spesielt blant personer som jobber med mennesker i helse og omsorgssektoren (Worley, Vassar, Wheeler, & Barnes, 2008). Kan det være en underliggende årsak til at denne medarbeiderinformanten ble lei og byttet jobb? For hvilke konsekvenser kan det ha for en arbeidsplass dersom medarbeidere ikke føler at det gjengjeldes? Dersom medarbeider ikke opplever at OCB blir gjengjeldt, så kan det ha negative konsekvenser for arbeidsplassen, for det forventes at man får tilsvarende goder tilbake (American Psychological Association, 2022). Det kan gå utover privatlivet og bidra til belastninger der, hvis man stadig investerer for mye tid og egne ressurser i jobben. Det kan igjen redusere muligheten til å prestere på jobb, og dette samspillet tærer og belaster ofte mer enn vanlig (Abdul rauf, 2016). Det er viktig å finne en balanse, for OCB kan gi god jobbtilfredshet på samme måte som LMX av høy kvalitet (Abdul rauf, 2016) (Bauer & Erdogan, 2014-2015). Det igjen kan bidra til et lykkeligere og mer attraktivt liv, og forme medarbeiders holdning til både familie og arbeidsplass (Adil, Owais, & Qamar, 2018). Ved å finne balanse kan man unngå utbrenthet blant medarbeidere. Litt OCB er bra, for mye kan få negative konsekvenser. Finner man en balanse så kan det være vinn-vinn for medarbeider, familien og arbeidsplassen. Som leder er man medansvarlig for et godt arbeidsmiljø, og man kan gjøre noen grep for å unngå utbrenthet hos medarbeiderne. Ett grep er at man som leder er tydelig overfor medarbeiderne om rolle, oppgave og mål (Hansen, 2021). Kan det være at førstelinjeledere ikke er tydelig om dette, og at medarbeiderne får tvetydige signaler om hva slags oppgaver de skal utføre? Kan man tenke seg at de kan være utydelige på flere områder dersom de er det når det gjelder rolle, oppgave og mål? Dersom leder er utydelig, så kan det være rom for misforståelse når det kommer til psykologiske kontrakter, og resiprositet i forhold

til utøvd OCB. Misforståelser er en av årsakene til brudd på slike kontrakter. De er som nevnt uskrevne. Det kan være mulig at medarbeiderne opplever å få positiv respons for å gjøre mer enn de skal, på en slik måte at de opplever at det oppstår en psykologisk kontrakt. Det vil da være sannsynlig at de ikke får noen tjeneste i retur, og at det blir brudd på kontrakten. Et slikt brudd vil kunne medføre mindre engasjement, jobbtilfredshet og motivasjon (Bal, de Lange, Jansen, & van der Velde, 2008) (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007), og det samsvarer med det Rousseau skriver, om at brudd på kontrakten vil kunne ha negative konsekvenser for arbeidsplassen (1995).

Arbeidsgiver ønsker OCB, og en av informantene påpeker at det har en positiv verdi for arbeidsplassen at medarbeiderne utøver OCB. Det er mye av det på arbeidsplassen, akkurat som Altuntas og Baykal sier, og det er som tidligere nevnt de engasjerte medarbeiderne som bidrar med det lille ekstra (2010).

Medarbeiderinformantene forteller at de ikke belønnes for OCB, men at det innebærer en form for bytteavtale. I retur får de dra på kurs, eller ta ut avspasering. De opplever at det handler om å gi og ta, så hvis de har behov for å få gå tidligere en dag, så får de det. Dette samsvarer med SET. Mennesker har byttet tjenester daglig, og langt tilbake i tid. Det skjer altså ikke bare på privaten, men også på arbeidsplassen. Teori fra gammelt av sier at vi mennesker ga bort gaver, for å bygge lojalitet og tillit mellom mennesker (Munthe & Thomassen, 2020). Er ikke det også et bytte, selv om man ikke får noe fysisk overlevert i retur? Slik jeg ser det er det også en form for bytte når man gir en gave for å få lojalitet og tillit i retur. Det kan også være det medarbeiderne ønsker i retur. De gjør det lille ekstra på jobb, og i retur forventes det eksempelvis at det ikke er de som blir sagt opp først ved nedskjæringer. I SET blir sosialt bytte trukket frem som den fundamentale prosessen i sosiale systemer, og det er basert på frivillighet. Det er samhandlinger motivert av hva man gir og får. Helt umiddelbart kan det oppfattes som om enkelte av medarbeiderinformantene opplever å gi mer enn de får. Dersom medarbeiderne hadde fått lønn for ekstraarbeidet hadde det vært enkelt å bytte time mot timelønn. For medarbeidere som jobber fulltid så vil dette merarbeidet de gjør på fritiden sin i utgangspunktet utløse overtid i dagens helsevesen. Vel og merke dersom det er avtalt med leder, og er det er snakk om oppgaver medarbeideren er pliktig til å utføre, men i det

øyeblikket så har man inngått avtale om avlønning og gjengjeldelse av tjenesten medarbeider skal utføre. Da kan det ikke knyttes til sosial bytteteori (Noack, 2020). Hadde man avtalt og klargjort det på forhånd hadde derimot medarbeidere i fulltidsstilling i helsevesenet fått overtidsbetalt, noe som innebærer mer enn en times jobb mot en times betalt. De fleste ville da fått en avlønning på 50 til 100% ekstra. Vi vet derimot alle at penger ikke er alt, og det er ikke usannsynlig at et bytteforhold kan være av større verdi. En av informantene forteller at hen er en av de medarbeiderne som blir sendt på kurs, og at det er kollegaer som undrer seg over hvorfor ikke de får dra. Hen er tydelig på at hen gjør en ganske stor innsats på arbeidsplassen for å få det til å bli sånn, og kaller det selv et bytteforhold. Hva skjer dersom man sitter med en opplevelse av å gi mer enn man får i retur? OCB kan som skrevet tidligere være preget av altruisme, men ofte har man en forventning om å få noe tilbake. Det kan være tilfeller av altruisme, hvor et av objektene har en uselvisk og offervillig holdning til den andre, og ikke er like opptatt av likevekt (Trivers, 1971). Resiprositet innebærer en forventning om å få noe i retur, og man må ha tillit til at motparten oppfyller sine forpliktelser. Det finnes ingen garanti om at tjenesten blir gjengjeldt (Blau, 1998, s.88-114), og det gjør det heller ikke i helsevesenet. Det hele kan sees som en uformell byttehandel også på arbeidsplassen, og det er en forventning om at man skal få tilsvarende goder tilbake. Som nevnt i teoridelen kan det jeg gir fra meg ha en annen verdi for mottaker enn for meg, og det kan fort bli en ubalanse dersom man opplever å få noe i retur av en annen verdi enn man ga fra seg. Ser vi det opp mot arbeidslivet kan realiteten være at leder ikke har myndighet til å gi noe av samme verdi tilbake, eller ikke gi i retur det medarbeider forventer (Strand, 2007, s.389-399). Det kan også være at leder har andre altruistiske medarbeidere som utøver OCB. Leders erfaring er at resiprositet ikke er en del av det, fordi disse medarbeiderne ikke forventer noe i retur. Da kan det bli en stor skuffelse når leder ikke oppfyller andre medarbeideres forventninger, fordi vedkommende ikke tenker at det skal gjøres. Kan OCB ha blitt en naturlig ting for denne lederen ved at medarbeidere utøver OCB uten å kreve gjengjeldelse? Så det medfører at det ligger en forventning der om at medarbeiderne skal utøve OCB?

En av medarbeiderinformantene opplever at ledere forventer at de skal jobbe dugnad. Dersom det er som Organ, Podsakoff og Mackenzie påstår, at individuell

atferd som ikke er direkte anerkjent av det formelle belønningssystemet er en viktig funksjon i organisasjoner på grunn av at de samlet sett fremmer aktivitet (2005, s.3). Så er det kanskje ikke så rart hvis leder forventer det. Leder er avhengig av medarbeidere som gir det lille ekstra fordi det kan bidra til at organisasjonen når sine mål og gjør suksess (Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2005). Samtidig kan man tenke seg at det er stram økonomisk ledelse, og at det kan ha innvirkning på tjenestene som blir utført. Skal man klare å gi pasientene den pleien og omsorgen de har krav på, så er man kanskje nødt til å gjøre det lille ekstra og utøve OCB. Gjør man ikke det vil ikke leder oppnå de resultatene som forventes, og det igjen kan ha negative ringvirkninger tilbake til medarbeiderne. Men forventer leder at medarbeidere som presenterer et forbedringsforslag skal utøve OCB, eller er det kun medarbeiders opplevelse? Dersom medarbeider har et stort ønske om å innføre forbedringsforslaget så kan det være andre motivasjonsfaktorer som bidrar til at de utøver OCB, og ikke det at førstelinjeleder forventer det. Dersom signalene førstelinjeleder sender er uklare, så kan det handle om medarbeiders tolkning av disse. Selv om førstelinjeleder ikke har midler til å iverksette forbedringsforslaget, så tilsier muligens ikke det at medarbeideren nektes å gjøre det vedkommende ønsker. Utøvelse av OCB kan ha personlige gevinster for medarbeiderne, og det i seg selv kan være en motivasjon for å utøve det. Det kan blant annet bidra til lønnsøkning og forfremmelse på arbeidsplassen (Abdul rauf, 2016). Så dersom medarbeideren har et stort ønske om å iverksette forbedringsforslaget, så kan det være at vedkommende iverksetter det uavhengig av om førstelinjeleder har midler og myndighet til å samtykke i at det skal gjøres eller ikke, med et håp om resiprositet. Det innebærer ikke at førstelinjeleder har en forventning om at medarbeiderne skal utøve OCB. Tvert imot så kan det være mer eller mindre egoistiske handlinger medarbeideren utøver, med et håp om resiprositet som for eksempel lønnsøkning, meransvar eller forfremmelse.

Ser vi dette opp mot SET teorien, hvor sosialt bytte blir trukket frem som den fundamentale prosessen i sosiale systemer, så vet vi at dette også foregår innad i organisasjoner (Blau, 1998, s.88-114), og slike bytter vil over tid sørge for gjensidige og givende transaksjoner og relasjoner mellom mennesker (Cropanzano & Mitchell, 2005, s.890). Givende transaksjoner og relasjoner

dersom det gjengjeldes vel og merke. Medarbeideren kan oppleve det som en psykologisk kontrakt, hvor vedkommende og leder er innforstått med bytteavtalens vilkår (Rousseau, 1995). Medarbeideren vil da ha en forventning om resiprositet fra leder, men om resiprositet oppstår kommer an på flere faktorer. Resiprositet mellom medarbeider og organisasjonen påvirkes av kvaliteten på forholdet mellom de, noe som har stor innvirkning på i hvor stor grad prinsippet om gjengjeldelse overholdes (Göbel, Vogel & Weber, 2013, s. 42). Ved manglende resiprositet fra førstelinjeleder kan medarbeider se det som brudd på kontrakten med medfølgende konsekvenser. Brytes kontrakten vil det som nevnt tidligere kunne medføre negative konsekvenser som redusert engasjement, jobbtilfredshet, motivasjon og OCB (Bal, de Lange, Jansen, & van der Velde, 2008) (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). Negativ omtale av arbeidsplassen, som for eksempel å komme med uttalelser som at man må jobbe dagnad, kan også være en negativ konsekvens. Leder og medarbeider må være innforstått med bytteavtalens vilkår (Rousseau, 1995), og dersom ledere ikke er innforstått med dette så er det ikke rart hvis resiprositet uteblir. Sånn sett så kan vi tenke oss at leder ikke forventer OCB, men at medarbeider utøver det i håp om resiprositet. Resiprositet uteblir og sees på som brudd på den psykologiske kontrakten. Det hele er rett og slett en misforståelse, noe som også ligger til grunn for kontraktsbrudd (Rousseau, 1995). Det igjen kan bidra til at medarbeider utvikler negative holdninger til og følelser overfor egen arbeidsplass og kommer med uttalelser som at leder forventer at de skal jobbe dagnad (Sverdrup, 2014), selv om det ikke er tilfelle. Samtidig ser vi at ledere er mer positive til medarbeidere som utøver OCB, og at disse medarbeiderne har økt sannsynlighet for å få belønning og positiv respons på jobben de utøver. Kan det være det som gjør at medarbeiderne har med en opplevelse av at de må jobbe dagnad? At de vet det er økt sannsynlighet for å få positiv respons fra sin leder dersom OCB utøves, og at det er større sannsynlighet for å bli likt av leder (Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2005, s.142-153)?

5.3 Strukturelle barrierer

Ifølge Skirbekk & Tjernshaugen bygger både kommunehelsetjenesten og spesialisthelsetjenesten på de samme prinsippene, og har en tydelig hierarkisk

oppbygning, hvor medarbeiderne og lederne med flere, rangeres på en rangstige. Det innebærer at det er leder som tar avgjørelser (2021). Dette samsvarer med samtlige informanternes opplevelse av hvordan organisasjonen de jobber i er organisert. Hva slags konsekvenser har det for medarbeiderne når de kommer med forbedringsforslag på arbeidsplassen?

I og med at det norske helsevesenet har en hierarkisk oppbygning bestående av flere lederledd, så innebærer det at ledere på forskjellige nivåer i enkelte tilfeller må ta stilling til den samme beslutningen. Det samsvarer med samtlige informanternes opplevelse, da de alle sier at det ikke er uvanlig at forbedringsforslag må gjennom flere ledd, og at de opplever at det er et tungrodd system.

Det varierer fra organisasjon til organisasjon hvor mange ledd det er fra medarbeider og opp til toppledelsen, og graden av makt følger ofte hierarkiet (Skirbekk & Tjernshaugen, 2021). Førstelinjeledere er nederst av lederne i hierarkiet, og medarbeiderinformantene sier noe om at førstelinjeleder ikke har noen reel eller formell makt, noe som samsvarer med det Skirbekk og Tjernshaugen sier (2021). Ifølge Diseth, definerte David G. Winther behovet for makt som et ønske om å kunne ha kontroll, innflytelse eller å påvirke andre personer, grupper eller situasjoner, hvor det å etablere, vedlikeholde og utvide sin egen makt var hensikten (Winther, sitert i Diseth, 2019, s.55-81). Innebærer det at man som førstelinjeleder kun kan oppnå kontroll, innflytelse og påvirkning nedover i hierarkiet, og at man har lite man skulle ha sagt overfor overordnet ledelse, med utgangspunkt i at man ofte har mindre formell makt desto lenger ned i hierarkiet man kommer? Både leder- og medarbeiderinformantene sier det byr på utfordringer når førstelinjeleder skal få forankret sine ideer videre oppover i organisasjonen. De opplever at førstelinjeleder har svært liten påvirkningskraft oppover i organisasjonen, og at det er mange ledd som må involveres før man kan få klarsignal om at man kan iverksette et forbedringsforslag. Kan det ha en sammenheng med at blant annet kommunene har vektlagt økonomisk-administrativ kompetanse hos overordnet ledelse, slik at de ikke sitter med den samme fagkunnskapen som førstelinjeleder? Eller kan det være at overordnet ledelse har et så stort maktbehov at ønsket om kontroll, innflytelse og påvirkning blir for stort sett opp mot hvilken fagkunnskap de har til å ta beslutninger som gjelder hvordan førstelinjeleder skal drifte og organisere avdelingen? Hvis

overordnet ledelse har mest behov for å etablere, vedlikeholde og utvide sin egen makt (Winther, sitert i Diseth, 2019, s.55-81), så kan man se at det kan ha positiv innvirkning på egen følelse av makt, dersom alternativet er at de må innrømme at de ikke sitter med fagkunnskapen til å avgjøre om forbedringsforslaget er positivt eller negativt for avdelingen. Effekten overfor førstelinjeleder og medarbeiderne er der imot ikke så positiv i så tilfelle. Har ikke overordnet ledelse selvkontroll nok til å holde tilbake maktbehovet, vil det kunne få negative konsekvenser (McClelland & Boyatziz i Diseth, 2019, s.75). «Det er et hierarki oppover, hvor man kan se at jo høyere opp du er, desto mer makt får de, og desto større mulighet har de til å sette streken under ja eller nei.» (MI1). Overordnet ledelse har makt til å beslutte, men det tilsier ikke at man alltid må være den som tar beslutningen hvis man ikke har den faglige kunnskapen som trengs for å gjøre et godt valg. Det oppleves som inngripende og ressurskrevende for alle, og man kan sette spørsmålstegn ved om førstelinjeleder ikke har det handlingsrommet som er nødvendig for å drifte egen avdeling. Leder i spesialisthelsetjenesten har ifølge nasjonal helse og sykehusplan 2022-23 den støtten og det handlingsrommet de trenger, for å kunne ta ansvar for de målene som er satt (Helse og omsorgsdepartementet, 2022, s.35), men det virker ikke som om informantene sitter med samme opplevelse. Medarbeiderinformantene sier at de opplever at førstelinjeleder har svært lite handlingsrom, og at det eneste de har myndighet til er å flytte en pult, eller gjør en dag litt bedre enn en annen. Har førstelinjeleder for lite spillerom når det gjelder hva som kan besluttes og ikke?

For å oppnå effektivt lederskap bør maktbehovet balanseres mot behovet for tilhørighet, samt makt mot prestasjoner (Winther, sitert i Diseth, 2019, s.55-81), og det er viktig at leder klarer å finne balanse i maktutøvelsen. Kan det være en forskjell mellom førstelinjeleder og overordnet ledelse? Spesielt medarbeiderinformantene sier at de sjeldent møter overordnet ledelse, og man kan undre seg over om det kan ha en innvirkning på det hele. For førstelinjeleder vil behovet for tilhørighet blant medarbeiderne være til stede, og samtidig kan man tenke seg at overordnet ledelse er mer distansert fra medarbeiderne enn det førstelinjelederne er. Førstelinjeledere har nærhet til faget, og vil ofte oppfatte seg selv både som kollega og leder for sine medarbeidere. På den måten får de opprettholdt et godt og personlig forhold til sine medarbeidere, for å få dekket et

tilfredsstillende sosialt liv samt sine sosiale behov på arbeidsplassen (Høst, 2019). Ikke minst får de muligheten til å skape en relasjon til medarbeiderne. Ser man dette opp mot LMX teori, så ser man at kvaliteten på forholdet mellom leder og medarbeider har innvirkning på jobbrelatert trivsel og effektivitet på både godt og vondt, da man ser en nær sammenheng mellom relasjonen mellom medarbeider og leder og arbeidsprestasjoner og trivsel (Bauer & Erdogan, 2014-2015). Førstelinjeleder kan ha mye å hente ved å etablere gode relasjoner til sine medarbeidere. SET bygger på prinsippet om bytting av tjenester, og over tid kan det bli et godt verktøy i relasjonsbygging mellom leder og medarbeider. Overordnet ledelse har muligens ikke samme behov. Lederinformantene jobber tett på sine medarbeidere, og kommer med uttalelser som tilsier at de har kjennskap til dem. Det er der imot ikke kommet frem noe informasjon om at overordnet ledelse er en del av avdelingen på samme måte. Ifølge medarbeiderinformantene får leder et ekstra verktøy når de kjenner medarbeiderne sine godt. Hva da hvis de strukturelle barrierene hindrer leder i å skape gode relasjoner? Hvis leder skaper en god relasjon til sine medarbeidere får leder bedre innsikt i medarbeidernes kompetanse slik at ressursene kan benyttes på en bedre måte. Man kan tenke seg at man går glipp av verdifulle ressurser dersom man ikke har denne innsikten, og med den hierarkiske oppbyggingen og informasjonen samtlige informanter kommer med så kan man se det som sannsynlig at det kan være det som er forskjellen mellom førstelinjeleder og overordnet ledelse. Førstelinjeledere får mulighet til å skape en god relasjon til sine medarbeidere, noe som kan gi innsikt og verdifull informasjon når medarbeiderne presenterer sine forbedringsforslag. Overordnet ledelse er der imot mer distansert, og har ifølge våre informanter ikke samme relasjon til de som førstelinjeleder, og heller ikke samme innsikt. Med tanke på at en god relasjon sannsynligvis innebærer høy grad av gjensidig respekt og lojalitet, og det igjen vil kunne bidra til en forpliktelse til å gjengjelde tjenester (Bauer & Erdogan, 2014-2015), så kan man tenke seg at medarbeiderne er den tapende part. Relasjonen og innsikten til overordnet ledelse er redusert med utgangspunkt i den hierarkiske oppbyggingen, og det er sannsynlig at overordnet ledelse ikke føler seg forpliktet til å gjengjelde tjenester overfor medarbeiderne.

Medarbeiderinformantene sier at overordnet ledelse har liten innsikt i hva de driver med. Hva legger grunnlaget for slik innsikt? Flere av medarbeiderinformantene sier ganske mye som kan linkes opp mot relasjon mellom medarbeider og leder, men lederinformantene sier ikke direkte noe om relasjon mellom førstelinjeleder og overordnet ledelse. Ifølge Spurkeland er de fem f-ene grunnleggende for å bli kjent med et menneske, slik at man får en forutsetning for å lede vedkommende. Man trenger informasjon om både fagmennesket, familiemennesket, fritidsmennesket, fortidsmennesket og fremtidsmennesket (Spurkeland sitert av Hammernes, 2021). Som leder har man som oppgave å lede folk, men alle er ikke like. Man må møte hver og en medarbeider der de er, med søkelys på relasjonen (Sverdrup, 2014), noe som samsvarer med uttalelser fra flere av medarbeiderinformantene.

Spesialisthelsetjenesten er organisert etter fagområdene, og har fått et bredt spekter av profesjoner (Lærum, 2012). Det kan bidra til medarbeidernes opplevelse av at man sitter på hver sin tue. Overordnet ledelse sitter ikke alltid med samme fagkunnskap som førstelinjeleder og medarbeidere, og det gir medarbeiderne en opplevelse av at overordnet ledelse ikke har innsikt i hva medarbeiderne «på gulvet» gjør, og på grunnlag av det velger å prioritere ned ting som er viktig for dem.

Ifølge medarbeiderinformantene får leder et ekstra verktøy når de kjenner medarbeiderne sine godt. Ved at leder skaper en god relasjon til de, får leder bedre innsikt i medarbeidernes kompetanse også videre, slik at ressursene deres kan benyttes på en bedre måte. Det er vel like viktig for overordnet ledelse? Kan den hierarkiske oppbygningen være et hinder for relasjonsbygging? Dersom overordnet ledelse skal få innsikt i hva medarbeidere «på gulvet» gjør, så må de bygge relasjoner både med dem og førstelinjeleder. På den måten kan de oppnå innsikt i kompetansen, styrker og svakheter hos førstelinjeleder og medarbeiderne. Så kan man selvsagt tenke seg at det kan bli en umulig oppgave, da antall personer overordnet leder har under seg bidrar til at det blir utfordrende. Man kan ikke forvente at de skal få kjennskap til alle. Det man der imot kan forvente, er at de bygger en så god relasjon til førstelinjeleder, at de via vedkommende får innsikt i medarbeiderne.

Den hierarkiske oppbyggingen og fordelingen av myndighet og makt innebærer at førstelinjeleder ikke har myndighet til å ta alle beslutninger, og at det må løftes til overordnet ledelse. Samtidig som informantene ser det som en utfordring, ser lederinformantene viktigheten av at ting blir løftet opp til flere nivåer.

Medarbeiderne opplever at førstelinjeleder har faglig innsikt, noe som kan være en fordel for medarbeiderne. Samtidig kan man kanskje ikke forvente at førstelinjeleder har den samme økonomisk-administrative kompetanse som trengs når enkelte beslutninger skal tas, og at det er grunn nok til at en del forbedringsforslag må løftes videre til overordnet ledelse. En hierarkisk oppbygning gjør at man kan vektlegge forskjellig kompetanse på forskjellige ledernivåer, og det ser ut til at spesielt kommunene har valgt å vektlegge en økonomisk-administrativ kompetanse på rådmann/administrasjonssjefsnivået, fremfor felles faglig ledelse (Stortingsforhandlinger, 2015). Med utgangspunkt i de økonomiske utfordringene mange kommuner befinner seg i idag, så kan man se at det kan ha sine fordeler, samtidig er det slik at det kreves tilgang til god helse og sosialfaglig kunnskap (Fredrikstad Kommune, 2022) (Stortingsforhandlinger, 2015). En av lederinformantene påpeker at det er borgerne sine penger som forvaltes, og at det av en grunn kan være positivt at eventuelle forbedringsforslag løftes opp til flere ledd. Det er muligens nettopp fordi de forskjellige ledernivåene har forskjellig kompetanse og fokus at dette er viktig, fordi man da kan ivareta tjenestetilbudet og samtidig opprettholde god økonomisk styring. Ved å ha en hierarkisk oppbygning vil man kunne vektlegge forskjellig kompetanse på de forskjellige ledelsesnivåene, og ivareta drift på en måte man ikke får dersom samtlige sitter med samme kompetanse. Flere av informantene sier de kun ser egne behov og hva som skjer på egen avdeling. Med en hierarkisk oppbygning vil overordnet ledelse ha en mer helhetlig oversikt. Det er hierarkiet som er utgangspunktet for fordeling av makt til de forskjellige ledelsesnivåene, og man får myndighet og makt til å ta beslutninger på organisasjonens vegne (Strand, 2007). Alle forbedringsforslag er ikke gode, og kan gå utover andre tjenestetilbud. Sånn sett så kan den hierarkiske oppbygningen være en fordel. Det er ikke sikkert førstelinjeleder eller medarbeiderne ser at forbedringsforslaget kan ha negative konsekvenser for den totale drift, og av den grunn kan det være positivt at overordnet ledelse blir involvert når medarbeidere presenterer forbedringsforslag.

Ved at overordnet ledelse sannsynligvis ikke har den samme relasjonen til medarbeiderne, så kan det være lettere for de å vurdere forbedringsforslaget med et nøytralt blikk, uten å være preget av kvaliteten på denne relasjonen.

Ut ifra Steven Lukes tre dimensjoner av makt, så ser man at overordnet ledelse sitter med makten til å få gjennomslag for sine ønsker, men det vil ikke si at det alltid er et klokt valg (2021). Man har makt til å beslutte, men det tilsier ikke at man alltid må være den som tar beslutningen hvis man ikke har den faglige kunnskapen som trengs for å gjøre et godt valg. Spesielt medarbeiderinformantene uttaler at det oppleves som om overordnet ledelse tar beslutninger uten å ha innsikt i den jobben medarbeiderne utfører. Som nevnt tidligere bør maktbehovet balanseres, og det er viktig at leder klarer å finne balanse i maktutøvelsen (Winther, sitert i Diseth, 2019, s.55-81). Det kan innebære at man som leder må «svelge noen kameler», spesielt hvis man faktisk ikke er den som sitter med fagkunnskapen. Leavitt sier at hierarkiet er en nødvendighet, og at det bidrar til at organisasjonene blir mer effektive (2005, s.15-52). Samtidig består helseforetakene i høy grad av personer med fagutdannelse, og det er sannsynlig at fokus og mål ikke alltid vil være samstemt mellom toppsjefene i helseforetak og statens selskapsstyring (Departementenes sikkerhets-og serviceorganisasjon, 2016). Hierarkiet kan kanskje bidra til at man blir mer effektive, men i helsevesenet så handler ikke alt om effektivitet. Dersom fagkunnskapen forringes oppover i systemet, vil det kunne oppleves utfordrende for medarbeidere samt førstelinjeledere. En av lederne som ble intervjuet påpekte nettopp dette. Vedkommende har en opplevelse av at det byr på utfordringer at helsevesenet består av mange profesjoner, og mange spesialister på forskjellige fagområder, både parallelt, og også oppover i hierarkiet. Man sitter på en måte på hver sin tue, og skjærer om eget fagområde. Dette har samtlige informanter en opplevelse av. De opplever at det er utfordrende for leder å få forankret sine ideer videre. Spesialiseringen kan by på utfordringer. En av informantene tenker at dette ville vært enklere dersom man hadde samme kompetansebakgrunn oppover i hierarkiet, og at det kunne lettet prosessen. Det er høyt utdannet personell, det er kunnskapsbedrifter, og man skal argumentere godt. Skjønner de ikke hensikten oppover, så kommer man ingen vei. Det kan virke som at posisjonsmakt trumfer

ekspertmakt, noe som kanskje ikke alltid er det beste. Tilsynsfunnene til helsetilsynet kan tyde på at det er lite gunstig for det pasientnære arbeidet. Arbeid med kvalitet og pasientsikkerhet er for dårlig forankret i ledelsen (Stortingsforhandlinger, 2015). Disse uttalelsene stemmer overens med det Kaufmann og Kaufmann skriver i sin bok, om at førstelinjeledere forsøker å henvise til medarbeideres kompetanse når de skal påvirke overordnet ledelse (2015). Medarbeiderinformantene opplever at førstelinjeleder ikke har reel makt. Kan det være at overordnet ledelse ikke tillegger førstelinjeleder bedre kunnskaper enn seg selv, slik at det blir vanskelig for vedkommende å få ekspertmakt (Lai, 2015, s.36)? Dette kan også være utfordrende for medarbeiderne overfor førstelinjeleder, spesielt med tanke på at medarbeiderinformantene har førstelinjeledere med samme profesjonsbakgrunn. Da kan det være at leder undrer seg over hvorfor medarbeideren kan vite bedre enn de selv (Lai, 2015, s.36).

Når en medarbeider kommer med et forbedringsforslag til sin leder, vil nærmeste leder ta en vurdering på om dette er noe vedkommende ønsker og eventuelt kan beslutte å iverksette. Informantene som jobber i kommunehelsetjenesten opplever at hele kommunen må involveres, før de får klarsignal om at endringer som det er helt tydelige behov for fra medarbeiderne og førstelinjeleders side, kan iverksettes.

To av informantene har jobbet i både stor og liten organisasjon. De påpeker at det opplevdes som forenklende at det var få ledd opp til toppledelsen i den lille kommunen. Informantene opplevde at det måtte løftes og drøftes i alle råd og instanser i større kommuner (LI2). Desto større organisasjonen er, desto flere ledd må eventuelle beslutninger gjennom. Den hierarkiske oppbygningen innebærer en formell maktfordeling, og man ser at det er stor forskjell på rollene og graden av makt fra medarbeiderne, mellomlederne og opp til toppledelsen (Skirbekk & Tjernshaugen, 2021). MI5 sin erfaring er at veien fra forbedringsforslag til handling er vesentlig kortere i mindre organisasjoner. Ved å inneha lederrollen får man myndighet og makt til å ta beslutninger på organisasjonens vegne. Desto lenger ned man kommer, desto mindre makt har man ofte (Skirbekk & Tjernshaugen, 2021). Dette samsvarer med informantenes opplevelse av at forbedringsforslag må drøftes med overordnet ledelse når førstelinjeleder ikke

selv har handlingsrom til å beslutte. Leders handlingsrom vil si noe om dette kan besluttes av førstelinjeleder eller om det må løftes videre oppover i hierarkiet. Det er stor forskjell på ledere på de forskjellige nivåene, og hva slags myndighet og makt som følger med de forskjellige lederrollene (Skirbekk & Tjernshaugen, 2021). Den hierarkiske oppbygningen innebærer en fordeling av formell makt, og desto lenger opp i systemet man kommer desto mer formell makt har man (Leavitt, 2005). Informantene oppgir som nevnt å ha en opplevelse av at beslutninger må løftes til flere lederledd før nærmeste leder kan iverksette en ønsket endring. Det kommer frem at medarbeiderne og lederne som ble intervjuet har forskjellig oppfatning av om leder har stort eller lite handlingsrom. Hva slags myndighet som bli delegert sier noe om hvilken grad av beslutningsmakt, makt, fullmakt og frihet en leder har fått av overordnet ledelse, og det er dette som ofte omtales som handlingsrom (Strand, 2007, s.389). Lederne opplever at de har stort handlingsrom, mens medarbeiderne opplever at det er lite. Har medarbeiderne nok informasjon om rammene leder har å forholde seg til? Når det gjelder inkongruens mellom leders og medarbeiders oppfatning av leders mulighet for å beslutte og leders handlingsrom, så kan man tenke seg at det er avgjørende hva slags informasjon og forventning man har som utgangspunkt. Leders handlingsrom sier noe om hva slags beslutninger leder har autoritet og myndighet til å treffe og gjennomføre, og de handler ut ifra flere faktorer som instruksjer, egne vurdering og analyser, vaner, reelle og innbilte forventninger, og press (Strand, 2007, s.389). Kan det være det som gjør at det er forskjellig oppfatning av leders handlingsrom? Leder har god innsikt og kjennskap til sine rammer og retningslinjer, og har sine forventninger med utgangspunkt i dem. Samtidig har muligens ikke medarbeiderne den samme innsikten. Dersom de forventer mer enn leder har mulighet til å innfri, så vil det være inkongruens. Leder og medarbeider har sannsynligvis ikke samme innsikt i alle faktorer som påvirker leders mulighet til å ta beslutninger. Medarbeideren kan sitte med en oppfattelse av at leder kan beslutte svært få ting uten å få godkjennelse av overordnet leder, mens leder kan sitte med en oppfattelse av det stikk motsatte, fordi vedkommende vet hva hen kan forvente. Samtidig rapporteres det at mange ledere, spesielt førstelinjeledere, ikke opplever å ha myndighet som korresponderer med det ansvaret de har, noe som kan være utfordrende når en leder har et totalansvar for administrativ ledelse

og daglig drift (Knutsen, 2016). Lederne opplever å ha stort handlingsrom, samtidig som de sier at det kan være utfordrende å få forankret ideer hos overordnet ledelse. Det er høyt utdannet personell, det er kunnskapsbedrifter, og man skal argumentere godt. Skjønner de ikke hensikten oppover, så kommer man ingen vei. Medarbeiderne opplever at det må argumenteres godt når forbedringsforslag skal presenteres, og det samsvarer med det Linda Lai skriver. Det er ikke alltid all kunnskap er makt, selv om argumentene fra en med kunnskap vanligvis veier tyngre enn argumenter fra en uten antatt ekspertise på området. Enkelte ganger så er det antall argumenter som er avgjørende. Har medarbeideren god argumentasjonsteknikk, så vil det kunne øke sannsynligheten for at de får gjennomslag for forslaget sitt. Det vil være lettere å påvirke andre uavhengig av profesjon og rolle, spesielt når mottaker ikke sitter med kunnskap eller ser viktigheten av forbedringsforslaget. (Lai, 2015, s.73-85). Det er jo nettopp det flere av informantene sier, både av medarbeider- og lederinformantene, at dersom det ikke er viktig for de eller de ikke ser nytten av det, så er det enklere å fortsette som før. Da vil god argumentasjonsteknikk være en fordel.

Medarbeiderne har tydelige forventninger til nærmeste leder. Samtidig sier teorien at det er mange andre rundt en leder som også har det (Strand, 2007, s.389-399). Disse forventningene er nok ikke alltid samstemte. Vi vet at overordnet ledelse, HR- avdelingen, tillitsvalgte, verneombud samt mange andre personer rundt lederen, vil ha sine forventninger til både leders atferd og handlinger i tillegg til medarbeiderne (Strand, 2007, s.389-399). Alle ser sannsynligvis mest sine egne behov, og medarbeiderinformantene sier nettopp dette. De har forståelse for at de, som andre, ser mest sine egne behov. MI2 sier noe om at man som medarbeider sitter med detaljkunnskap om det spesifikke, og kun er opptatt av det som er der, og trekker frem at det kan være en utfordring. Når man da kommer med et forbedringsforslag, så er det veldig detaljbasert på medarbeidernivå, og man ser ikke helheten. Da er det kanskje ikke så dumt at organisasjonene har en hierarkisk oppbygning slik at overordnet ledelse har mer oversikt over det totale bildet? En leder har ifølge Knudsen et totalansvar for administrativ ledelse og daglig drift (Knudsen, 2021). Overordnet ledelse, hele veien til toppledelsen har dette ansvaret, slik at toppledelsen naturlig nok må ha den helhetlige oversikten. Som noen av informantene sier så forstår de at overordnet ledelse ikke kan se alle

detaljer på medarbeidernivå. Medarbeiderne tenker ikke på den økonomiske biten, og ledelsen kan ikke se alle detaljene som er under seg. Sånn sett handler det ikke bare om at ledere ikke har innsikt og kompetanse om hva som foregår på medarbeidernivå eller hva som har innvirkning på at de kommer med sine forbedringsforslag. Det handler like mye om at medarbeidere ikke har innsikt i hva som skjer på ledelsesnivå og hva som har innvirkning på dem når de tar beslutninger. Vi kan vel heller ikke forvente at den motsatte part skal ha fullstendig innsikt?

Lederne påpeker at det er mer utfordrende å imøtekomme en medarbeider som er negativ, og som legger frem forbedringsforslaget mer som en klage enn et forbedringsforslag. Dersom medarbeideren kommer med negativitet og uttrykker det som en klage, så er kanskje ikke den argumentasjonen som trengs på plass. Gode og sterke argumenter er selvsagt mer overbevisende enn dårlige (Lai, 2015, s.73-85), og argumenter som at «dette må vi endre, fordi det fungerer ikke» er muligens ikke argument godt nok for lederne, og en av lederinformantene sier at hen rett og slett blir provosert av slike holdninger. Det kan samsvare med det Lai skriver i sin bok om at et godt argument ikke er godt nok, men at det er enda viktigere med mange argumenter (Lai, 2015, s. 73-85). Samtidig så står det kanskje ikke i stillingsbeskrivelsen til medarbeiderne at de har som oppgave å «selge» inn forbedringsforslag til lederen sin? Medarbeiderne opplever at de må være flinke til å begrunne hvorfor de ønsker å gjøre ting på en annen måte, og at det helst bør begrunnes i forskning. Mye tyder på at saklig argumentasjon er en type teknikk som ansees å være den beste og mest redelige teknikken for å påvirke andre uavhengig av profesjon og rolle. Dette er spesielt viktig dersom saken det gjelder ikke er like viktig for mottakeren, eller når mottakeren ikke sitter med nok kunnskap på området det gjelder (Lai, 2015, s.73-85). At leder ikke har samme innsikt på området som medarbeideren er ikke så usannsynlig, og flere av lederne påpeker det i forbindelse med intervjuene. Informantene trekker frem at det er medarbeiderne som jobber «på gulvet» som vet best hvor skoen trykker, samtidig uttaler en medarbeider at hen opplever at leder snakker vedkommende helt rundt når hen kommer med forbedringsforslag. Medarbeideren har forberedt seg og kommer med sine argumenter, men opplever at leder er mer opptatt av å

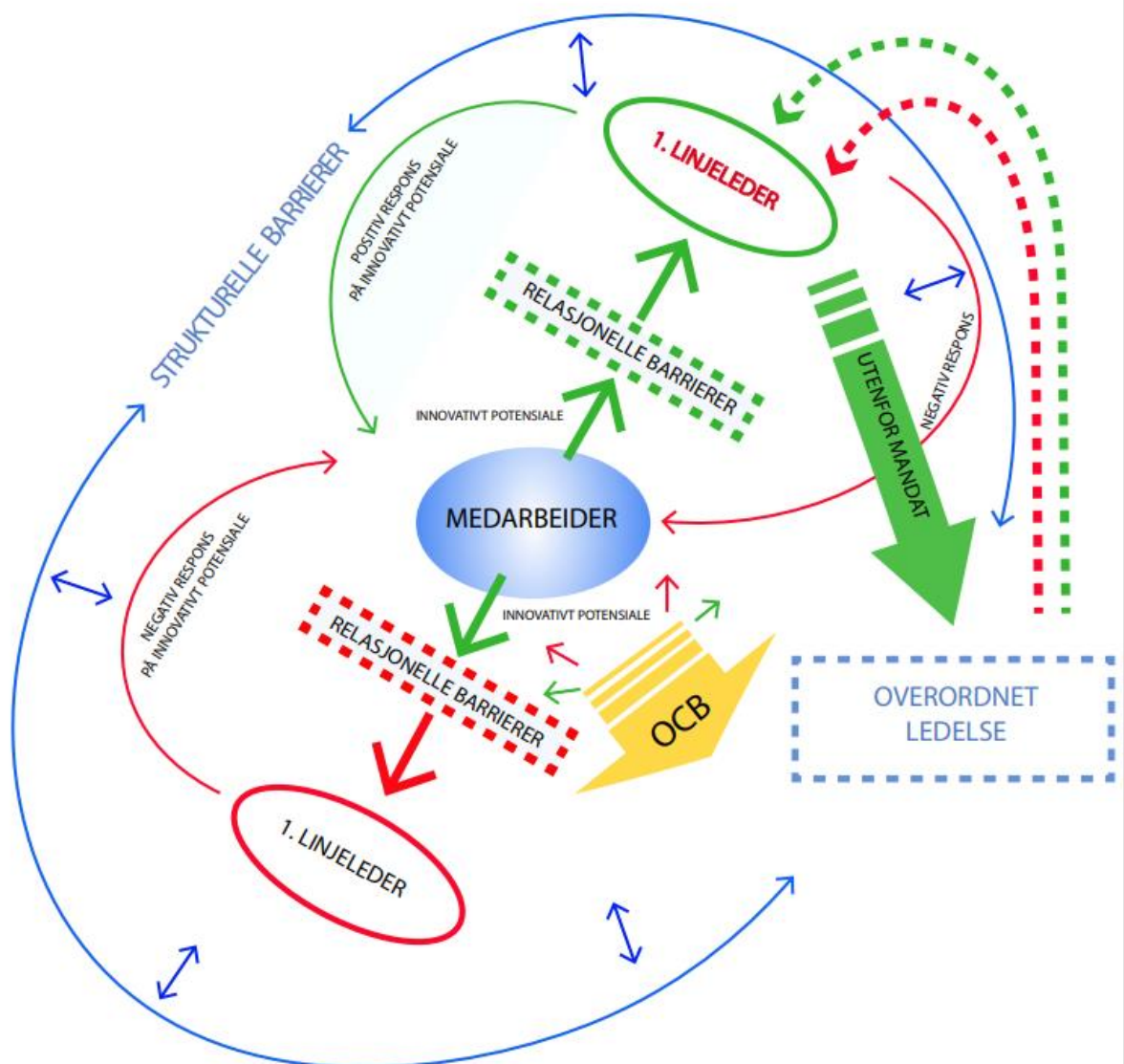
fremme sine motargumenter på en slik måte at medarbeideren glemmer sine egne poeng. «Argumentene fra en som har høy ekspertmakt på området det gjelder, vil vanligvis veie tyngre enn argumentene som kommer fra en person uten antatt ekspertise på området» (Lai, 2015, s.35-40). Samtidig kan personlige argumentasjonsevner bidra til at man klarer å presentere sine argumenter på en slik måte at det gir inntrykk av at man har ekspertise, troverdighet og pålitelighet. Gode argumentasjonsevner er derfor en viktig maktbase, som kan bidra til at man klarer å frembringe både bedre og flere argumenter enn en som ikke har slike evner. Kan man tenke at leder allerede har tatt en beslutning om hva som skal besluttet, og har en negativ innstilling allerede før medarbeideren kommer med forslaget? Lukes andre maktdimensjon går ut på at indirekte makt blir utøvd allerede før beslutninger blir tatt. Før en beslutning tas, har allerede noen utøvd makt ved å beslutte hva som skal besluttet (Lukes, 2021). Er det dette som skjer i slike situasjoner? I enkelte situasjoner så kan leder ha en innstilling om at vedkommende vet best, og av den grunn egentlig ikke interessert i å høre noen argumenter for endring. Det er ingen beslutning som skal tas, fordi det allerede er utøvd en indirekte form for makt ved at det ikke skal besluttet. Leder er i en posisjon og en rolle som tilsier at vedkommende er over medarbeideren i hierarkiet. Den hierarkiske oppbygningen innebærer en formell maktfordeling, og graden av makt følger hierarkiet. Desto lenger ned man kommer, desto mindre makt har man, og det innebærer at medarbeideren i utgangspunktet er underlagt leder (Skirbekk & Tjernshaugen, 2021). På en annen side så kan det være at medarbeideren innehar såkalt ekspertmakt. Leder har makt blant annet ut ifra rollen hen innehar (Strand, 2007), mens medarbeider kan ha makt med utgangspunkt i kunnskapen hen har. Kompetanse og kunnskap er en viktig kilde til makt (Lai, 2015, s. 35-40). Både jobberelevant kompetanse og sosiale ferdigheter og evner kan være viktig i forbindelse med sosial makt. Utfordringen er derimot at kunnskap kun gir sosial makt dersom den anerkjennes. Dersom den medarbeideren som kommer med forbedringsforslaget ikke blir sett på som kunnskapsrik av lederen, har medarbeideren lite eller ingen makt (Lai, 2015, s.35-40). Er ikke medarbeideren god på å legge frem sine argumenter, og får formidlet kunnskapen hen sitter på på en god måte, så er det sannsynlig at budskapet ikke når frem til leder på en slik måte at det er interessant for leder å bruke tiden på

det. Dette samsvarer med det informantene sier under intervjuene. Både ledere og medarbeidere tenker at det er lettere å imøtekomme konstruktive tilbakemeldinger. Blir ekspertmakt den tapende part, hvis man ikke samtidig sitter med gode argumentasjonsevner? Ifølge Lai er det slik at «noen personer har en helt unik evne til å overbevise eller overtale andre gjennom sine argumenter» (2015, s. 39). Dersom leder sitter med de beste argumentasjonsevnene, så er et sannsynlig at makten som følger lederrollen trumfer ekspertmakten. En av lederinformantene sitter med en opplevelse av at det er personavhengig og ikke profesjon eller rolleavhengig når det kommer til om hen går for forbedringsforslaget eller ei. Det kan samsvare med teorien om at argumentasjonsevnene kan ha innvirkning. En av informantene bruker flere kommunikasjons måter når hen skal fremme et forbedringsforslag. Epost blir ofte brukt i førsteomgang, for at vedkommende skal få ordlagt og fremmet sitt forslag på rett måte uten avbrudd. Det vil si at leder allerede kjenner til saken, når medarbeideren tar en prat om det. Og det å gjenta argumenter kan være effektivt for å øke påvirkningskraften. Da gjentas argumentene og virker kjente, og blir lettere å akseptere (Lai, 2015, s.75). Så det handler kanskje ikke alltid kun om at man som medarbeider ikke må legge frem forbedringsforslag som en klage, men at leder også må ta seg tid til å lytte ordentlig til det budskapet medarbeideren sender.

5.4 Sammenfatning

La oss nå se hvordan alt dette kan henge sammen, og hvordan det kan sees opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Lederinformantene sier de har søkelys på å skille sak og person når medarbeider kommer med et forbedringsforslag. De legger vekt på andre egenskaper ved medarbeideren som innsikt, engasjement, å være «frempå i skoa» og så videre. Dette er egenskaper vi kan se fremmes av at leder og medarbeider har en god relasjon. Det kan tyde på at denne relasjonen ligger til grunn for LMX av høy kvalitet og utøvelse av OCB. Samtidig har de strukturelle barrierene en innvirkning, og man kan tenke seg at dette også kan bidra til at medarbeiderne utøver OCB. Hvorfor? La oss se på det gjennom illustrasjonen jeg har laget på neste side, hvor det hele starter med at medarbeiders innovative potensiale.



Illustrasjon 10: Utfall av førstelinjeleders respons på medarbeiders innovative potensiale (Egen illustrasjon)

1. Medarbeiders innovative potensiale (grønn pil ned mot venstre) formidles førstelinjeleder
2. Der møter det en negativt ladet relasjonell barriere
3. Førstelinjeleder sender negativ respons i retur til medarbeideren
4. Medarbeiders innovative potensiale (grønn pil opp mot høyre) formidles førstelinjeleder
5. Der møter det en positivt ladet relasjonell barriere
6. To alternativer til respons

- a. Førstelinjeleder sender umiddelbart positiv respons i retur til medarbeider
- b. Førstelinjeleder har ikke myndighet til å selv beslutte og videreformidler innovativt potensiale til overordnet ledelse
- 7. Overordnet ledelse sender negativ eller positiv respons tilbake til førstelinjeleder
- 8. Førstelinjeleder sender positiv eller negativ respons tilbake til medarbeider
- 9. De blå pilene er de strukturelle barrierer som påvirker alle ledd
- 10. Et resultat av all respons kan være at medarbeidere utøver OCB
- 11. OCB kan ha både positive og negative konsekvenser for organisasjonen, dette vises med de røde og grønne pilene ut fra OCB

Hvordan kan det ha seg at OCB blir en mulig konsekvens uansett?

La oss starte med punkt 1-3.

Medarbeider formidler innovativt potensiale til førstelinjeleder. Relasjonen mellom medarbeider og førstelinjeleder er negativt ladet. Det kan være at førstelinjeleder ikke ser at medarbeider har engasjement, innsikt, gjennomføringsevne også videre, med utgangspunkt i at det ikke har vært fokus på å etablere en relasjon med medarbeideren.

Negativ respons kommer i retur, og førstelinjeleder benytter seg ikke av medarbeiderens innovative potensiale. Ifølge teorien er det stor sannsynlighet for at OCB reduseres (Robinson & Morrison, 1995), samtidig kan jeg se det som sannsynlig at medarbeider utøver OCB med utgangspunkt i ansvarsbevissthet (Altuntas & Baykal, 2010), og eventuell opplevelse av kontraktsbrudd (Rousseau, 1995). Informantene har gitt uttrykk for at medarbeiderne gjør det lille ekstra for pasientene, og ikke nødvendigvis for avdelingen de jobber i. De har et ønske om å gi faglige forsvarlige og omsorgsfulle tjenester med utgangspunkt i helsepersonelloven §4 (Lovdata, 2011), alternativt så har de et håp om at førstelinjeleder skal gjengjelde ved å iverksette etter hvert. Det kan være årsaken til at de, som en informant sa, utøver OCB i tre år til tross for lite resiprositet fra ledelsen.

Ser vi på punkt 4-6a, så er det en god relasjon mellom medarbeider og førstelinjeleder, og så lenge førstelinjeleder har myndighet så sendes det umiddelbart positiv respons i retur. Førstelinjeleder viser tillit og anerkjennelse overfor medarbeider, og bygger oppunder LMX relasjonen. Dette kan igjen gi medarbeideren lyst til å gjengjelde denne responsen ved å utøve OCB.

Punkt 6b-8 innebærer at førstelinjeleder ikke har myndighet til å respondere uten å sende det videre til overordnet ledelse. Det utgjør en strukturell barriere.

Overordnet ledelse er de som må beslutte om det skal sendes negativ eller positiv respons.

Utfallet av denne responsen kan utløse OCB på samme måte som ved punkt 1-3 og 4-6a. Man kan i tillegg tenke seg at medarbeider kan utøve OCB ved negativ respons, i og med at det er overordnet leder (de strukturelle barrierene) som er årsaken til negativ respons, og ikke førstelinjeleder. Så det vil være viktig for medarbeider å opprettholde en LMX av høy kvalitet. Det var tross alt ikke førstelinjeleder sin skyld at forbedringsforslaget ikke ble iverksatt.

6.0 Konklusjon

Mine funn tyder på at det finnes både relasjonelle og strukturelle barrierer som påvirker om førstelinjeleder benytter seg av medarbeiderens innovative potensiale eller ikke. Dersom førstelinjeleder tar seg tid til å bli kjent med sine medarbeidere, og skaper gode relasjoner så vil det ha positive konsekvenser, og sannsynligheten for at det innovative potensialet blir benyttet øker. Gode relasjoner øker sannsynligheten for LMX av høy kvalitet, det fremmer positiv adferd hos medarbeiderne som avdelingen vil ha nytte av, som for eksempel OCB. Hvis medarbeider da presenterer et forbedringsforslag, så vil summen av relasjon, LMX av høy kvalitet og OCB kunne bidra til at førstelinjeledere gir positiv respons. Med andre ord vil det å skape en god relasjon til sine medarbeidere kunne fremme en benyttelse av det innovative potensiale, og bidra til at den relasjonelle barrieren brytes.

Manglende innsikt fra overordnet ledelse er ifølge mine funn en tydelig barriere som hemmer at det innovative potensialet benyttes, og det er mye som kan tyde på at den faglige forankringen oppover i hierarkiet blir forringet. Med utgangspunkt i den hierarkiske oppbygningen av norsk helsevesen og fordeling av myndighet, så kan det være årsak nok til at medarbeidere får negativ respons på sine forbedringsforslag. Førstelinjeleder har ikke myndighet eller makt til å gi positiv respons, og overordnet ledelse har manglende faglig innsikt.

Mye tyder også på at størrelsen på førstelinjeleders handlingsrom hemmer at det innovative potensialet benyttes. Alle informantene sier det er vanskelig å få forankring hos overordnet ledelse, og at det mangler faglig kompetanse. Man kan undre seg over at det ser ut som stillingsmakt trumfer profesjonsmakt, og at overordnet ledelse er lite lydhøre overfor førstelinjeledere og medarbeiderne. Det kan virke som overordnet ledelse ikke benytter seg av den kompetanse som finnes hos førstelinjelederne og medarbeiderne, og at det er det som hemmer at førstelinjeleder benytter seg av potensiale. De har ikke handlingsrom til å gjøre det.

Når det gjelder funnet som omhandler OCB så tilsier teorien at medarbeider i helsevesenet utøver OCB i høy grad. Det inntrykket ga også medarbeiderinformantene. OCB har en tydelig positiv effekt når medarbeider

presenterer sitt forbedringsforslag. Det har en fremmende effekt, og det kan virke som at OCB er en atferd leder ønsker hos den medarbeideren som presenterer forslaget. Det kan være sannsynlig at det ikke er fordi organisasjonen skal nå sine mål at OCB utøves, men at det utøves på grunn av en opplevelse av forpliktelse overfor pasientene.

6.1 Begrensninger og videre forskning

I forbindelse med gjennomføring av denne masterstudien ble medarbeidere og ledere intervjuet. Det kommer frem at det finnes strukturelle barrierer. Det kan være interessant å se på forholdet mellom overordnet ledelse og førstelinjeleder med fokus på faglig kompetanse og dens verdi. En svakhet i studien kan være at informantene er fra både kommune- og spesialisthelsetjenesten. Det kan være funn hadde fremkommet litt annerledes dersom man kun hadde hatt informanter fra henholdsvis et av stedene. Overordnet ledelse er ikke tatt med som informanter, funn kunne endret seg dersom de hadde vært inkludert og kommet med sine synspunkter.

Når det gjelder den relasjonelle barrieren kan vil det være interessant å se hvilke grep førstelinjeleder tar for å bygge gode relasjoner med sine medarbeidere, eller hva som hindrer at det blir gjort. Kan det ha sammenheng med for stort lederspenn? Eller kan det være at arbeidspresstet er såpass stort at det er for lite tid til å bygge relasjoner? Dette er faktorer jeg ser det vil være interessant å undersøke videre, for å kunne se det opp mot leders benyttelse av medarbeidernes innovative potensiale.

Medarbeiderinformantene sier selv at de har egenskaper og atferd som tilsier at de er over gjennomsnittet engasjert på arbeidsplassen. Dette kan også være årsaken til at de var villige til å stille som informanter i forbindelse med denne studien. Det kan selvsagt bidra til at man får et litt skjevt bilde på hvilke faktorer som har innvirkning på det hele. Dersom man skal gå videre og se nærmere på fenomenet, anbefaler jeg at man tar en undersøkelse på avdelinger i helsevesenet hvor kandidater blir trukket ut vilkårlig, slik at man favner et bredt spekter av medarbeidere. Dette for å fange opp de som liker å «la humla suse», for å se om informasjonen man får hentet ut via de kan bekrefte funn som er gjort i denne studien, eller om det er andre faktorer som dukker opp.

7.0 Litteraturliste

- Abdul rauf, F. H. (2016, 03). Two sides of the same coin: Harmful or helpful? A critical review. *International Journal of Business and Management Review*, 4(2), ss. 60-77. Hentet 06 26, 2022 fra https://www.researchgate.net/publication/305398474_TWO_SIDES_OF_THE_SAME_COIN_HARMFUL_OR_HELPFUL_A_CRITICAL_REVIEW_OF_THE_CONSEQUENCES_OF_ORGANIZATIONAL_CITIZENSHIP_BEHAVIOR
- Adil, M. S., Owais, M., & Qamar, A. (2018, 03). Impact of occupational stress, interpersonal trust, and organizational commitment on vvalence, OCB and job satisfaction: a variance-based SEM. *Journal of management science*, 5, ss. 38-61. doi:10.20547/jms.2014.1805103
- Altuntas, S., & Baykal, Ü. (2010, 06 01). Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of nursing scholarship*, 42(2), ss. 186-194. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2010.01347.x>
- American Psychological Association. (2022, 05 22). *reciprocity*. Hentet fra APA dictionary og psychology: <https://dictionary.apa.org/reciprocity>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015, 01 19). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of leadership & organizational studies*, ss. 304-323. doi:<https://doi.org/10.1177%2F1548051814565819>
- Arbeidsgiverforeningen Spekter. (2022). *Offentlig eierskap, styring og organisering, Lederes handlingsrom påvirkes av eierskap og sektorpolitisk styring*. Hentet fra Spekter.no: <https://www.spekter.no/tema/offentlig-eierskap-styring-og-organisering/lederes-handlingsrom/>
- Arbeidstilsynet. (2022, 07 08). *Tillitsvalgt*. Hentet fra arbeidstilsynet.no: <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/tillitsvalgte/>
- Aubert, K. E. (2020, 07 18). *Relasjon*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/relasjon>

- Bal, P. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G., & van der Velde, M. E. (2008, 01 02). Psychological contract breach and job attitudes. *Journal of vocational behavior*, ss. 143-158. doi:doi:10.1016/j.jvb.2007.10.005
- Bang, H. (2007, 05). *Delegering - en nøkkel til effektivt lederskap*. Hentet 06 26, 2022 fra old.magma.no: <https://old.magma.no/delegering-en-noekkel-til-effektivt-lederskap>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014-2015). *The Oxford handbook of leader-member exchange*. NY: Oxford University Press.
- Blau, P. M. (1998). *Exchange & Power in social life*. New York: Transaction Publishers.
- Chih-Ting, S., & Chih-Hsun, C. (2012, 04 03). Individual differences, psychological contract breach, and organizational citizenship behavior: A moderated mediation study. *Asia Pacific Journal of management*, ss. 191-210. doi:10.1007/s10490-012-9294-8
- Colbjørnsen, T. (2015). *Daglige lederes handlingsrom*. Oslo: Arbeidsgiverforeningen Spekter.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005, 12 06). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31, ss. 874-900. doi:10.1177/0149206305279602
- Dahl, R. A. (1957, 12 11). The concept of power. *Behavioral Science* 2, 2, ss. 201-215. doi:<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bs.3830020303>
- Departementenes sikkerhets-og serviceorganisasjon. (2016). *NOU 2016: 25 Organisering og styring av spesialisthelsetjenesten*. Oslo: Helse og omsorgsdepartementet.
- Det kongelige Helse- og omsorgsdepartementet. (2022, 01 10). Oppdragsdokument 2022 Helse Midt- Norge RHF. Hentet 07 06, 2022 fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/contentassets/bd8a11644b744dec8a8dc452794000e4/oppdragsdokument-2022-hmn-endelig-10jan.pdf>
- Diseth, Å. (2019). *Motivasjons-psykologi*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Døhlie, E., & Støkken, A. (2013). *Fagutvikling i velferdstjenester*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Engelstad, F., & Thorsen, D. E. (2022, 06 05). *Makt*. Hentet fra snl.no:
<https://snl.no/makt>
- European observatory on health systems and policies. (2021). *Health systems and policy monitor*. European observatory on health systems and policies.
 Hentet 05 02, 2022 fra
<https://eurohealthobservatory.who.int/monitors/health-systems-monitor/countries-hspm/hspm/norway-2020>
- Farbrot, A. (2017, 02 06). *Ansatte som får bestemme selv, presterer bedre*. Hentet 07 03, 2022 fra Forskning.no: <https://forskning.no/arbeid-handelshoyskolen-bi-naeringsliv/ansatte-som-far-bestemme-selv-presterer-bedre/366840>
- Fredrikstad Kommune. (2022, 06 03). *Foreslår omfattende endringer og innsparinger*. Hentet fra Fredrikstad Kommune:
<https://www.fredrikstad.kommune.no/aktuelt/foreslar-omfattende-endringer-og-innsparinger/>
- Gerstner, C. R., & Day, D. D. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory:. *Journal of Applied Psychology*, 82, ss. 827-844.
 doi:0021-9010/97/S3.00
- Giorgi, A. (2012). The Descriptive Phenomenological Psychological Method. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43(1), ss. 3-12.
 doi:10.1163/156916212X632934
- Gotvassli, H. A. (2021). *Henry Mintzberg Om organisasjon, strategi og ledelse*. Oslo: Cappelen Damm.
- Groth, B. (2021, 10 29). *Store norske leksikon*. Hentet fra den gylne regel:
https://snl.no/den_gylne_regel
- Gundersen, D. (2018, 05 07). *Potensial*. Hentet fra Store norske leksikon:
<https://snl.no/potensial>
- Göbel, M., Vogel, R., & Weber, C. (2013, 05). Management research on reciprocity: A review of the litteratur. *German academic association for business research*, 6, ss. 34-53. Hentet 05 2022
- Hammernes, C. H. (2021, 08 14). *Respekt - verdien av å se en gang til*. Hentet 07 03, 2022 fra ledernytt.no: <https://www.ledernytt.no/respekt-verdien-av-aa-se-en-gang-til.6309302-458588.html>

- Hammernes, C. H. (2021, 01 24). *Slik blir du en god relasjonell leder*. Hentet 07 03, 2022 fra ledernytt.no: <https://www.ledernytt.no/slik-blir-du-en-god-relasjonell-leder.6242998-112537.html>
- Hansen, K. S. (2021, 02 11). *Forebygging av utbrenthet på jobb – et arbeidsgiveransvar!* Hentet fra favne.no: <https://favne.no/psykolog/organisasjonpsykologi/forebygging-av-utbrenthet-pa-jobb-et-arbeidsgiveransvar/>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2011). NOU 2011: 11. *Innovasjon i omsorg*.
- Helse og omsorgsdepartementet. (2019). *Førstelinjeledere i norske sykehus – en kunnskapsoppsummering*. Oslo: Helse og omsorgsdepartementet.
- Homans, G. C. (1958, 05). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, Vol. 63, No. 6,, 63, ss. 597-605. Hentet 06 20, 2022 fra <https://www.jstor.org/stable/2772990>
- Høst, T. (2019, 11 16). *Hva slags ledere trenger vi i helse-Norge?* Hentet 06 28, 2022 fra psykologisk.no: <https://psykologisk.no/2015/02/hva-slags-ledere-trenger-vi-i-helse-norge/>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- KLP. (2020, 04 30). *Derfor strekker offentlig ansatte seg langt på arbeidsplassen*. Hentet fra KLP.no: <https://www.klp.no/virksomhet/hms/derfor-strekker-offentlig-ansatte-seg-langt-pa-arbeidsplassen>
- Knudsen, O. F. (2021, 02 18). *Myndighet*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/myndighet>
- Knutsen, L. b. (2016, 03). *spesialisthelsetjenesteloven §3-9 om ledelse i sykehus*. Hentet fra legeforeningen.no: <https://www.legeforeningen.no/foreningsledd/yf/norsk-overlegeforening/tips-og-rad/arbeidsliv/spesialisthelsetjenesteloven-3-9-om-ledelse-i-sykehus/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Kvande, L. H. (2020, 11 25). *old.econa.no*. Hentet 05 23, 2021 fra Virksomhetene sløser bort penger på kurs og videreutdanning:
<https://old.econa.no/virksomhetene-sloser-bort-penger-pa-kurs-og-videreutdanning>
- Lai, L. (2015). *makt og pårvirkningskraft*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Leavitt, H. J. (2005). *Top Down: Why hierachies are here to stay and how to manage them more effectively*. Boston: Harvard business school publishing.
- Lovdata. (2011, 06 24). Lov om helsepersonell m.v . *Kapittel 2. Krav til helsepersonells yrkesutøvelse. §4 Forsvarlighet*. Hentet 06 19, 22 fra
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-64/KAPITTEL_2#KAPITTEL_2
- Lukes, S. (2021). *Power: A radical view*. Red Globe Press.
- Lærum, O. D. (2012, 08 07). *Hva gjør hæren av ansatte i helsevesenet*. Hentet 05 03, 2022 fra Tidsskriftet den norske legeforeningen:
<https://tidsskriftet.no/2012/08/kuriosa/hva-gjor-haeren-av-ansatte-i-helsevesenet>
- Malterud, K. (2013). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning- en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Melvær, K. (2018). *Hvordan stille gode forskningsspørsmål*. Hentet 05 03, 2022 fra Forskning for forskerspirer: <https://holbergprisen.gitbook.io/forskning-for-forskerspirer/kap-1/kap-1-2>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research- A guide to design and implementation*. San Fransisco: Jossey-Bass a Wiley Brand.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of organizations*. Englewood Cliffs USA: Prentice-hall. inc.
- Munthe, H. (2017, 01 13). *Kapittel 13 - Forholdet til de tillitsvalgte*. Hentet 07 09, 2022 fra nored.no: <https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Redaktoerhaandboken/Juss/Kapittel-13-Forholdet-til-de-tillitsvalgte>
- Munthe, P., & Thomassen, E. (2020, 09 28). *Handel*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/handel>

- Noack, T. (2020, 09 23). *Bytteteori*. Hentet fra Stroe norske lekskon:
<https://snl.no/bytteteori>
- Norsk Sykepleierforbund. (2022, 04 27). *Deltid i helsesektoren går utover pasientene*. Hentet 06 24, 2022 fra nsf.no:
<https://www.nsf.no/fylke/viken/nyheter/deltid-i-helsesektoren-gar-ut-over-pasientene>
- Norsk Sykepleierforbund. (2022). *Vårt politiske arbeid*. Hentet 05 03, 2022 fra NSF: <https://www.nsf.no/vart-politiske-arbeid/utvikle-helse-og-omsorgstjenestene>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior : Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). TRANSFORMATIONAL LEADER BEHAVIOURS AND Their effects on followers` trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, ss. 107-142.
doi:[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Publishing, E. (2021). *Emerald Publishing*. Hentet 10 29, 2021 fra How to...use ethnographic metods and participant observation:
<https://www.emeraldgrouppublishing.com/how-to/observation/use-ethnographic-methods-participant-observation>
- Riksrevisjonen. (2019, 11 26). *Riksrevisjonens undersøkelse av bemanningsutfordringer i helseforetakene*. Hentet fra riksrevisjonen.no:
<https://www.riksrevisjonen.no/rapporter-mappe/no-2019-2020/undersokelse-av-bemanningsutfordringer-i-helseforetakene/>
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995, 05). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior*, ss. 289-298.
doi:[doi:doi.org/10.1002/job.4030160309](https://doi.org/10.1002/job.4030160309)
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. . Oaks- California: Sage.

- Rønningen, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Matthiesen, S. B. (2013). *Livet som leder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Salkind, N. J. (2012, 12 27). *Sage researchmethods*. Hentet 10 29, 2021 fra methods.sagepub.com: <https://dx.doi.org/10.4135/9781412961288.n262>
- Sander, K. (2022, 02 18). *Organisasjonsstruktur og organisasjonsdesign*. Hentet fra estudie: <https://estudie.no/organisasjonsstruktur/>
- Sarpsborg Kommune. (2018). *ledig-stilling*. Hentet fra Karrierestart: <https://karrierestart.no/ledig-stilling/1077032>
- Skirbekk, S., & Tjernshaugen, S. (2021, 11 07). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra Hierarki: <https://snl.no/hierarki>
- Somech, a., & Drach-Zahavy, A. (1999, 11 22). Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. *Teaching an Teacher education*, 16, ss. 649-659. doi:[https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(00\)00012-3](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(00)00012-3)
- Sosial og helsedirektoratet. (2005). ...og bedre skal det bli! Nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i sosial- og helsetjenesten.
- Spesialisthelsetjenesteloven. (2001, 01 01). *Lov om spesialisthelsetjenesten m.m. (spesialisthelsetjenesteloven)*. Hentet fra Lovdata: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-61/KAPITTEL_3#%C2%A73-3
- Stortingsforhandlinger. (2011). Meld. st. 16 (2010-2011). *Nasjonal helse og omsorgsplan (2011-2015)*.
- Stortingsforhandlinger. (2012). Meld. st. 13 (2011-2012). *Utdanning for velferd*. Oslo: Det kongelige kunnskapsdepartementet. Hentet 07 13, 2022
- Stortingsforhandlinger. (2015, 05 07). Meld. St. 26 (2014-2015). *Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet*. Hentet 05 01, 2022 fra Regjeringen.
- Stortingsforhandlinger. (2022, 05 02). Meld.st.7 (2019-2020). *Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023, kortversjonen*. Regjeringen. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonal-helse--og-sykehusplan-2020-2023/id2679013/?ch=1>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Sverdrup, T. E. (2014, 05). Psykologisk kontrakt. *Magma*, ss. 64-71. Hentet 06 14, 22 fra <https://old.magma.no/psykologisk-kontrakt2>
- Trivers, R. L. (1971, 03). The Evolution of Reciprocal Altruism. *The Quarterly Review of Biology*, 46, ss. 35-57. Hentet 05 22, 2022 fra <https://www.jstor.org/stable/2822435?sid=primo&seq=1>
- Vila- Vázquez, G., Castro-Casal, C., & Alvarez- Pèrez, D. (2020, 04 17). From LMX to Individual Creativity: Interactive Effect of Engagement and Job Complexity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(8). doi:DOI:10.3390/ijerph17082626
- Winther, D. G. (2010, 10 12). Why achievement motivation predicts success in business but failure in politics: The importance of personal control. *Journal of personality*, ss. 1637-1667.
doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1467-6494.2010.00665.x>
- Worley, J. A., Vassar, M., Wheeler, D. L., & Barnes, L. L. (2008, 02 05). Factor Structure of Scores From the Maslach Burnout Inventory: A Review and Meta-Analysis of 45 Exploratory and Confirmatory Factor-Analytic Studies. *Educational and*, 65(5), ss. 797-823.
doi:<https://doi.org/10.1177%2F0013164408315268>
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007, 09 04). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, ss. 647-680. doi:
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>
- Ørstavik, F. (2022, 02 07). *Innovasjon*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/innovasjon>

Oversikt over illustrasjoner:

- 1: Mintzbergs organisasjonsdeler (Mintzberg, 1979)
- 2: Organisering av norsk helsevesen (European observatory on health systems and policies, 2021)
- 3: Organisering av ledelsesnivåer (Egen illustrasjon)
- 4: Rammeverk for operasjonalisering av lederrolle (Helse og omsorgsdepartementet, 2019).
- 5: Den psykologiske kontraktens synlige og skjulte sider (egen illustrasjon)
- 6: Consequences of OCB (Abdul rauf, 2016)
- 7: Funn fig.1-1
- 8: Funn fig.1-2
- 9: Fra de fem f-ene til OCB (Egen illustrasjon)
- 10: Utfall av førstelinjeleders respons på medarbeiders innovative potensiale (Egen illustrasjon)

Vedlegg 1.- NDS godkjenning

[Meldeskjema](#) / [Medarbeiderstyrte strategier- I hvilken grad er det rom for at medarb...](#) / Vurdering

Vurdering

Dato
25.10.2021

Type
Standard

Referansenummer
754406

Prosjekttittel
Medarbeiderstyrte strategier- I hvilken grad er det rom for at medarbeiderne tar initiativ til endring?

Behandlingsansvarlig institusjon
Høgskolen i Østfold / Fakultet for helse, velferd og organisasjon / Institutt for velferd, ledelse og organisasjon

Prosjektansvarlig
Dag Yngve Dahle

Student
Hanne Kristin Holm-Gabler

Prosjektperiode
01.09.2021 - 30.06.2023

[Meldeskjema](#)

Kommentar
Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.10.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET
Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021

LOVLIG GRUNNLAG
Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER
NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).
Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.
For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig

institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>
Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg.2- samtykkeskjema



Høgskolen i Østfold (HIOF)

Fakultet for helse, velferd og organisasjon/ institutt for velferd, ledelse og organisasjon.

Postboks 700

1757 Halden

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

"Medarbeiderstyrte strategier- I hvilken grad er det rom for at medarbeiderne tar initiativ til endring?»

Bakgrunn og formål.

Denne forskningen er en del av Hanne Kristin Holm-Gablers mastergradsprosjekt ved Høgskolen i Østfold (HIOF). Hensikten med prosjektet er å undersøke hvorfor endringer ikke blir gjennomført som ønskelig eller planlagt, til tross for at det finnes mange verktøy og teknikker som kan legge til rette for planlegging, styring og kontrollering av endringsprosesser. Spesielt ønsker jeg å sette fokus på de endringene som blir initiert av medarbeidere i helsevesenet i Norge. Et formål er å se hvilke faktorer som bidrar til at endringer initiert av medarbeiderne blir iverksatt. Et annet formål er å se på hvilke faktorer som hindrer at endringer initiert av medarbeiderne blir iverksatt.

Jeg skal gjennomføre intervjuer, og denne forespørselen gjelder deltakelse i intervjuundersøkelsen..

Intervjuundersøkelsen

Intervjuene vil være semi- strukturerte med bruk av en veiledende intervjuguide med spørsmål om informantenes erfaring med og opplevelse av endring initiert av medarbeider. Intervjuene vil ta utgangspunkt i informantenes opplevelse av klimaet for at medarbeidere kan ta initiativ til endring der de jobber. Forhold som jobbengasjement, makt, hierarki, struktur og relasjon leder-medarbeider vil også være tema i intervjuene. Intervjuene vil bli gjennomført med medarbeider og ledere i ulike seksjoner/ avdelinger ved en norsk helseinstitusjon.

Seksjonene/avdelingene vil utgjøre et strategisk utvalg som oppfyller gitte kjennetegn. For intervjuene er det snakk om fire avgjørende kjennetegn, nemlig at a) seksjonene har hatt medarbeidere som har tatt initiativ til endring, b) endringen man ønsket gjennomført var av en slik karakter at den kunne bidratt positivt inn mot seksjonen/avdelingen, c) endringen er blitt gjennomført i seksjonen eller c) endringen er ikke blitt gjennomført i seksjonen.

Temaene for spørreundersøkelsen vil være helseinstitusjonens praksis slik respondentene opplever den, kjennetegn og (omfang), respondentenes erfaringer med og opplevelse av handlingsrom mtp initiativ til endring, ytringsklimaet i seksjonen/avdelingen, seksjonens/avdelingens endringskompetanse, grensene for ytringsfriheten samt andre relevante variabler. I tillegg kommer et utvalg bakgrunnsvariabler, for eksempel kjønn, alder, utdanningsnivå, klasseposisjon og annet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studiens hoveddel er altså intervjuer. Intervjuer vil bli registrert ved hjelp av notater og lydopptak der dette er greit for intervjuobjektene og der det lar seg gjøre i praksis.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun undertegnede og min veileder, som er Dag Yngve Dahle, vil ha tilgang til datamaterialet. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i forskningsmessige publikasjoner om studien. Datainnsamlingen vil etter planen bli avsluttet i løpet av 2022, mens prosjektet skal være gjennomført ved utgangen av 2023. Data vil bli lagret i anonymisert form på HIOFs sikre servere i denne perioden, men med tanke på oppfølging av studien kan dataene bli lagret på servere til andre vitenskapelige institusjoner etter den tid - også her i anonymisert form. E-post- og IP-adresser vil ikke bli lagret etter den tid.

Frivillig deltakelse.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Hanne Holm-Gabler på 97054955 (mobil) eller hanne.k.holm-gabler@hiof.no (e-post).

Studien er meldt til og godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien.

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3.- Intervjuguide

Semistrukturert intervjuguide

Informasjon

Velkommen til dette intervjuet, og takk for at du tar deg tid til å delta i undersøkelsen.

Jeg setter pris på at du bruker av tiden din, slik at jeg kan få innsikt i temaet mitt.

Jeg tar opp intervjuet elektronisk, og det vil bli transkribert kort tid etter at intervjuet er gjennomført. Lydfilene vil bli slettet deretter. Det skriftlige dokumentet vil bli oppbevart i samsvar med gjeldene regelverk og slettet i ettertid. Estimert tid for intervjuet er ca. 1 time, uten pause.

Innledning

Jeg er masterstudent ved Høgskolen i Østfold, og dette intervjuet vil gi meg datagrunnlaget jeg trenger for å gjennomføre masteroppgaven min i organisasjon og ledelse. Temaet er hva som bidrar eller hindrer at medarbeidere får iverksatt endringer ved sin arbeidsplass, med fokus på helse og omsorg sektoren.

Spørsmål

1. Hva er ditt høyeste utdanningsnivå?
2. Hvor lenge har du jobbet i virksomheten?
3. (Hvordan vil du beskrive deg som medarbeider
4. Hva legger du i begrepet endring?
5. Hva tenker du generelt om hvor endringsvillig organisasjonen du jobber i er?
6. Hvilke typer omstillinger og endringer har du opplevd i din jobb?
7. Hva er din holdning til omstilling og endringer på arbeidsplassen din generelt?
8. Hva tenker du generelt om hvordan forskjellige endringer påvirker din og dine medarbeideres arbeidshverdag?
9. Hvor blir de fleste beslutninger om endring tatt i din organisasjon? Er det politisk styrt, fra ledelsesnivå eller lokalt aktivert endring?
10. Hva er din opplevelse av ditt handlingsrom ift å avgjøre om forbedringsforslag skal iverksettes eller ikke?
11. Hvilke typer endringer opplever du som mest utfordrende/best? Ny teknologi eller nye arbeidsprosesser/rutiner/samhandling?
 - a. Hvorfor mest utfordrende/best?
12. Omstillinger kan oppleves som noe uforutsett og ukjent. Hvor mye betyr dette for deg i din opplevelse og vurdering av omstillinger?
 - a. Hva kan være uforutsette og ukjent for deg?
13. Hvordan oppleves endringene mtp ressurser som tid, kompetanse?
14. På hvilken måte blir endringer gjennomført?

15. Hvordan blir endringer snakket om /omtalt av hvem? Kollegaer, ledere osv. før, under og etter det blir implementert?
16. Hvordan opplever du medarbeidernes innstilling til endring når initiativet kommer fra medarbeiderne fremfor ledelsen?
17. Hva slags påvirkning har endringer på kjerneoppgaver i din arbeidshverdag?
18. Hva skal til for at du tilslutter deg 100% til en endring som kommer fra medarbeider?
19. Hvilken holdning opplever du at organisasjonen din har til at medarbeidere skal kunne ta initiativ til endring?
20. I hvilken grad tar du selv initiativ til endring som påvirker kollegaer og/eller samhandling med dem eller andre?
21. Hva slags type endring ble det tatt initiativ til å gjennomføre? F. eks strukturelle endringer, velferdsteknologi, innføring av ny kompetanse, nye arbeidsmetoder m.m?
22. Hva slags stilling hadde du på tidspunktet da det ble tatt initiativ til endring?
23. Hva slags innvirkning ville akkurat denne endringen hatt på arbeidshverdagen dersom den ble iverksatt, eller hva slags innvirkning hadde den på arbeidshverdagen da den ble iverksatt?
24. Hva slags relasjon hadde du til din leder når du tok initiativ til endring, eller til din medarbeider som tok initiativ til endring?
25. Hva er din opplevelse av at medarbeidere kan ta initiativ til endring?
26. Hva er din opplevelse av hvordan forbedringsforslaget ble tatt imot?
27. Hvilke tanker hadde du rundt forbedringsforslaget?
28. Hvilken lederstrategi mener du er best ved omstillinger, finn tre typer f.eks. tydelig/autoritær/mye synlig- demokratisk/litt synlig-likegyldig, lite synlig, hvorfor denne strategien?
29. Hvordan forholder du deg til endringer ift. kollegaer med samme profesjon?
30. Hva slags innvirkning opplever du at profesjon har mtp det å ta initiativ til endring?
 - a. Hvordan opplever du at initiativtakers profesjon påvirker om endringen blir iverksatt eller ikke?
31. Hva slags syn har du på den hierarkiske oppbygningen i din organisasjon?
32. Hvorfor aksepterer kollegiet og profesjonen stadige endringer og omstillinger?
33. Hvilke tanker har du rundt hvorfor endringen ble eller ikke ble iverksatt? Hva tenker du hindret eller bidro til dette?
34. Hvilke ressurser måtte til for at endringen ble gjennomført, eller måtte du hatt for å få gjennomført endringen? Personal, tid, endringskompetanse, økonomi etc.
35. Dersom endringen ikke ble iverksatt- Hva var forklaringen på at det ikke kunne gjennomføres?

Avslutning

Er det noe du ønsker å dele med meg, som du ikke har fått frem ifm spørsmålene over, eller noe du vil spørre om avslutningsvis?

Takk for at du stilte opp, og ville dele dine erfaringer med meg!

