

# MASTEROPPGAVE

Å stå i det

En studie om hvordan lederspenn påvirker leders oppfølging av medarbeiderne.

Anne Kristine Magnussen Høvik  
15. mai 2020

Masterstudium i organisasjon og ledelse  
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



# Forord

Etter 4 krevende år er vi stolte over å ha fått levert vår masteravhandling. Vi har lært at det handler om å "stå i det" og som vår bestemor sa "den som gir seg er en dritt". Sitatet har bidratt til at vi har holdt ut i perioder der vi nesten har gitt opp. Det siste året har vært krevende og vi har virkelig fått følt på hvordan det er å være i masterboblen. Ved Corona-ens innmarsj og som to førstelinjeledere i helsevesenet, var vi faktisk begge i tvil om dette ville gå. Studiet måtte ligge på vent i 4 uker. Vi er nå veldig takknemlig for at vi bestemte oss og fikk muligheten til å levere.

Det har vært 4 år der vi har kjent på hele spekteret med følelser. Alt fra latter til gråt. Som ledere har vi også fått kjenne på at selv om man sitter på skolebenken må mail og telefoner fra jobben besvares. Som mødre har vi også erfart at barna lurere på hvor mamma er og at de må minnes på at hun sitter på skolebenken.

Vi har mange å takke ikke minst hverandre, som har holdt ut og holdt avtalen om å ikke være hysterisk samtidig. Vi vil først og fremst takke våre ektemenn Asbjørn og Atle for å ha støttet oss gjennom disse årene. Uten dere hadde det ikke gått.

Takk til våre arbeidsgivere for at vi fikk denne muligheten til å gjennomføre dette studiet. Vi opplever å ha fått god støtte av våre ledere.

Takk til alle våre informanter, som satte av tid. Takk for at dere var villig til å dele deres erfaringer med oss. Vi vet at dere har en travel hverdag og det står stor respekt av hvordan dere står i det.

Vi ønsker å takke vår veileder Jo Ese. Han har vært en inspirasjonskilde i vår reise som masterstudenter og en fantastisk mentor. Takk for at du har delt din kunnskap med oss og ikke minst takk for din tålmodighet og ditt gode humør.

Til slutt!

Det er en tid for alt og nå venter nye eventyr med familie og venner.

Sarpsborg, 14. mai 2020

Anne og Nina

# Sammendrag

Denne masteravhandlingen omhandler hvordan lederspenn påvirker førstelinjeleders oppfølging av medarbeidere i spesialist- og kommunalhelsetjenesten i tidligere Østfold, nå en del av Viken. Studien er en kvalitativ undersøkelse og tar utgangspunkt i et lederperspektiv. Data er innhentet gjennom 14 dybdeintervjuer med førstelinjeledere i sykehus og kommunale virksomheter. Førstelinjelederne har ansvar for personal, fag og økonomi i sin avdeling.

Det finnes begrenset med forskning på området og studien gir ny og viktig innsikt i forståelsen av lederspenn og betydningen dette har for oppfølging av medarbeidere. Lederspennet blant førstelinjelederne i denne undersøkelsen er varierende med et spenn fra 18-120 medarbeidere. Lederspennet i spesialist- og kommunehelsetjenesten er store. Det har skjedd en økning i lederspennen over tid og trenden viser at den fortsetter å øke. Dette medfører at førstelinjeledere får flere medarbeidere å følge opp og en økt oppgavemengde. Mye tyder på at det er lite samsvar mellom oppgavemengde og tid til rådighet. Forskningen ser på hvilken betydning lederspenn har for relasjoner mellom førstelinjeleder og medarbeider og i hvilken grad førstelinjeleder benytter seg av delegering, samt hvordan førstelinjeleder håndterer sin arbeidsbelastning.

Våre funn viser i likhet med tidligere forskning at store lederspenn, har negativ effekt på oppfølgingen av medarbeiderne. Det er et tak på hvor mange ansatte førstelinjelederne får fulgt opp og det er kun en liten del av ansattgruppen som får tett oppfølging. Studien belyser at leders tilgjengelighet er en avgjørende faktor for å kunne følge opp medarbeiderne. Fysisk plassering viser seg å være en vesentlig faktor for oppfølging av medarbeidere. Lederspenn har stor betydning for relasjonene mellom leder og medarbeider og har tett sammenheng med oppfølging og tilgjengelighet. Store lederspenn begrenser hvor mange relasjoner førstelinjeleder klarer å utvikle og opprettholde, hvilket skaper et skille i ansattgruppen.

Delegering blir brukt ulikt blant førstelinjeledere i vår undersøkelse og har en sammenheng med størrelse på lederspenn. Formell støttestruktur er mest utbredt blant førstelinjeledere med store lederspenn. Bruk av nøkkelpersoner til delegerte oppgaver blir benyttet både ved store og små lederspenn. Den formelle strukturen rundt leder er helt avgjørende for førstelinjeledere med store lederspenn. Delegering brukes som strategi for å få avlastning og mer tid til

rådighet. Førstelinjeledere med små lederspenn benytter delegering som en strategi for å involvere og ansvarliggjøre medarbeidere. Førstelinjeledere med store lederspenn har en stor arbeidsbelastning og er av den grunn utsatt for stress. For å stå i sin arbeidshverdag, benytter de seg av delegering til nøkkelpersoner og støttefunksjoner. Studien avdekker at førstelinjeledere med høy arbeidsbelastning og lite støttefunksjoner er i en faresone og mer utsatt for stressfaktorer. Selv om store lederspenn i hovedsak viser negative resultat i forhold til oppfølging av medarbeidere, viser funn også fordeler. Store lederspenn gir førstelinjeleder en fleksibilitet i forhold til ressurser, kompetanse og kultur. Støtte rundt førstelinjeleder kan gi en større forutsetning for oppfølging av alle ansatte ved store lederspenn. Et annet fenomen som utmerker seg i vår studie er at store lederspenn gir et mangfold som gir positive ringvirkninger for kvaliteten på tjenesten avdelingen yter.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.2. Begrepsavklaringer .....	4
1.3. Avgrensning .....	5
1.4. Empirisk felt.....	5
1.5. Oppgavens oppbygging.....	6
<b>2. Teoretisk Rammeverk</b> .....	<b>7</b>
2.1. Teori i et historisk perspektiv.....	7
2.2. Organisasjonsstruktur.....	12
2.3. Ledelse .....	17
2.4. Leders arbeid.....	25
2.5. Aktuell forskning på lederspenn .....	39
2.6. Oppsummering av teoretisk rammeverk .....	49
<b>3. Metode og design</b> .....	<b>50</b>
3.1. Kvalitativ metode .....	50
3.2. Utvalg.....	53
3.3. Kvalitativt intervju .....	55
3.4. Forskerrollen og forske på egen organisasjon .....	58
3.5. Transkribering .....	59
3.6. Koding og kategorisering av datamaterialet .....	60
3.7. Undersøkelsens validitet og reliabilitet .....	63
3.8. Forskningsetiske prinsipper .....	64
<b>4. Analyse</b> .....	<b>66</b>
4.1. Innledning til analysen .....	66
4.2. LOS-modellen for analysens oppbygging.....	67

4.3.	Lederspenn .....	68
4.4.	Tilgjengelighet .....	79
4.5.	Oppfølging .....	85
4.6.	Relasjoner.....	92
4.7.	Stress .....	100
4.8.	Delegering .....	107
4.9.	Sammenhenger mellom kategoriene i LOS-modellen.....	114
<b>5.</b>	<b>Drøfting.....</b>	<b>115</b>
5.1.	Innledning.....	115
5.2.	LOS- modellen .....	116
5.3.	Lederspenn .....	117
5.4.	Lederspenn og tilgjengelighet.....	123
5.5.	Lederspenn og oppfølging.....	128
5.6.	Lederspenn og relasjoner.....	132
5.7.	Lederspenn og stress .....	139
5.8.	Lederspenn og Delegering .....	143
<b>6.</b>	<b>Avslutning.....</b>	<b>147</b>
6.1.	Tanker rundt videre forskning.....	148
6.2.	Råd til spesialist- og kommunehelsetjenesten .....	149
6.3.	Svakheter ved undersøkelsen .....	149
<b>7.</b>	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>150</b>
	<b>Vedlegg A.....</b>	<b>154</b>
	<b>Vedlegg B.....</b>	<b>158</b>
	<b>Vedlegg C.....</b>	<b>161</b>
	<b>Vedlegg D.....</b>	<b>162</b>

## Figuroversikt

Figur 1-1 Oppgavens oppbygning.....	6
Figur 2-1 En førstelinjeleders arbeidsarena (Gjøsæter & Kyvik, 2018) .....	16
Figur 2-2 Colbjørnsens modell for helhetlig lederskap (Colbjørnsen, Administrativt & lederundersøkelse, 2004, s. 59) .....	18
Figur 2-3 PAIE-modellen (Strand, 2007, s. 434) .....	22
Figur 2-4 KKS-modell (Karesek & Theorell, 1990, s. 70)    Figur 2-5 KKS-modell med helsepåvirkning	35
Figur 2-6 Span of control and Outputs: The Theoretical Relationship(Meier & Bohte, 2000, s. 121).....	45
Figur 2-7 Work empowerment theory(Lucas et al., 2008, s. 965) .....	47
Figur 3-1 Forskningsprosess .....	52
Figur 4-1 LOS-modellen .....	67
Figur 4-2 Kategorien Lederspenn .....	68
Figur 4-3 Kategorien Tilgjengelighet.....	79
Figur 4-4 Kategorien Oppfølging.....	85
Figur 4-5 Kategorien Relasjoner .....	92
Figur 4-6 Kategorien Stress.....	100
Figur 4-7 Kategorien Delegering .....	107
Figur 4-8 Sammenhenger mellom kategoriene i LOS- modellen .....	114

## Tabelloversikt

Tabell 3-1 Utvalgsriterier .....	53
Tabell 3-2 Lederspenn antall ansatte per informant.....	54
Tabell 3-3 Kodeoversikt.....	61
Tabell 3-4 Kategorier .....	62
Tabell 4-1 Lederspenn antall ansatte per informant.....	69
Tabell 4-2 Kategorien lederspenn - underdimensjoner til store lederspenn.....	70
Tabell 4-3 Kategorien lederspenn - underdimensjoner til små lederspenn .....	75
Tabell 4-4 Kategorien tilgjengelighet - underdimensjoner til tilgjengelighet.....	80
Tabell 4-5 Kategorien oppfølging - med underdimensjoner .....	85
Tabell 4-6 Kategorien Relasjoner med underdimensjoner.....	93
Tabell 4-7 Kategorien Stress med underdimensjoner .....	101
Tabell 4-8 Kategorien Delegering med underdimensjoner for store og små lederspenn .....	108



# 1. Innledning

"Egentlig så synes jeg jo at jobben er morsom på mange måter, men den kan ta livet av deg. Det kan den. Så en må stoppe før den gjør det."

Dette er et sitat fra en av våre informanter og beskrivende for hvordan en førstelinjeleders arbeidssituasjon i helse- og omsorgssektoren kan oppleves. Vi erfarte at mange opplever en hektisk hverdag med høyt press, men samtidig er de veldig glad i jobben sin.

Førstelinjeledere i helse- og omsorgstjenesten er ledere for medarbeidere som gir direkte tjenesteyting til pasient eller bruker. Førstelinjeledere defineres ifølge Mintzberg (1979) som ledere på det laveste ledernivået. (Mintzberg, 1979, s. 26), se begrepsavklaring for detaljert forklaring. I helse- og omsorgssektoren har førstelinjeledere personalansvar, ansvar for fag, samt ansvar for økonomi og planlegging av egen avdeling.

Ledelse innenfor helse- og omsorgstjenesten, er som i andre organisasjoner styrt av ytre påvirkninger. Røvik (2007) beskriver at ledelse i teori og praksis preges av trender og moter og påvirkes av mange ideer om hvordan organisasjoner bør ledes og styres for å bli mest mulig effektive (Røvik, 2007, s. 361). I følge Aase (2015) påvirker politikken også helse- og omsorgssektoren, hvordan den er organisert er et resultat av en rekke politiske valg (Aase, 2015, s. 47).

Risan (2012) beskriver at tidligere, innenfor den klassiske organisasjonsteorien, ble medarbeidere ofte sett på som en homogen gruppe som krevde lik behandling. I dagens ledelse ser vi en dreining fra styring og kontroll mot ledelse gjennom relasjoner. En slik type lederskap krever at leder utvikler relasjoner med den enkelte medarbeider og at leder er tilgjengelig for sine ansatte slik at de får fulgt opp, etablert og ivaretatt disse relasjonene (Risan, 2012). Ursin (1990) poengterer at når leder ikke klarer dette, kan leder oppleve tap av kontroll og styring i sin ledersituasjon, som igjen utløser stress (Ursin, 1990, s. 58).

I den senere tid har det vært fokus på økonomisk effektivisering og Holm-Petersen, Østergaard og Andersen (2017) fremhever at forskningen på feltet peker i retning av mer komplekse oppgaver og økt lederspenn (Holm-Petersen et al., 2017, s. 192). Med økt lederspenn mener vi at leder får ansvar for flere medarbeidere, se begrepsavklaring for detaljert forklaring. Lederspennet i de kommunale helse- og omsorgstjenestene er allerede store, og kan i noen avdelinger omfatte opp mot 200 ansatte i større og mindre stillinger. Vi ser også i en rapport fra Helsedirektoratet (2018) at det påpekes at lederspennet i de kommunale helse- og omsorgstjenestene er store og ikke er tilpasset disse "nye" oppgavene (Helsedirektoratet, 2018, s. 9-10). I dag er det lite evidens for at lederspennet har innvirkning på ledelse og organisatoriske nøkkeltall. Hvis man likevel ser på den begrensede mengden av evidens som er tilgjengelig, tyder det på at lederspenn er en viktig variabel (Holm-Petersen, Tolsgaard, Vestergaard & Østergaard, 2011, s. 11).

Helsevesenet er i en tid med store forandringer. Vi ser en trend med økende størrelse på avdelinger i helse- og omsorgssektoren, samt økende lederspenn til den enkelte førstelinjeleder. Med det som bakteppe har vi funnet det interessant å belyse hvilken påvirkning lederspenn har på oppfølging av medarbeider i helse- og omsorgstjenesten og hvordan førstelinjeledere etablerer og ivaretar relasjoner med sine medarbeidere.

## 1.1. Problemstilling og forskningsspørsmål

Denne masteravhandlingen tar utgangspunkt i teori, tidligere forskning og empiri koblet til området lederspenn og oppfølging av medarbeider. I vår studie vil vi undersøke hvilken betydning størrelse på lederspenn har for førstelinjeleders oppfølging av medarbeidere i helse- og omsorgstjenesten. Tidligere forskning på feltet har primært sett på tema fra et ansattperspektiv og det foreligger begrenset med kunnskap og forskning innenfor helsesektoren på dette område (Ekeland, Aagestad, Moen Wallin & Lone, 2019, s. 19). Vi har av den grunn valgt å undersøke dette fra et lederperspektiv i helse- og omsorgstjenesten. En førstelinjeleder har ansvar for økonomi, fag og personell. Dette er krevende områder og som hver for seg innebærer mye arbeid. En av en førstelinjeleders viktigste oppgave er å ivareta og følge opp sine medarbeidere. Et viktig spørsmål blir hvor mange medarbeidere klarer en førstelinjeleder å følge opp og hvordan følger en førstelinjeleder opp medarbeider før det oppstår utfordringer.

## **Hvordan påvirker lederspenn leders oppfølging av medarbeidere?**

Vi skal undersøke denne problemstillingen ved å stille følgende forskningsspørsmål.

### **Hvilken betydning har lederspenn for relasjonene mellom leder og medarbeider?**

Vi ønsker med dette å finne ut av hvordan førstelinjeleder med store og små lederspenn utvikler og ivaretar relasjonene med sine medarbeidere. Hva gjør de i praksis, hvilke utfordringer står de overfor, synes de det er viktig å ha gode relasjoner med medarbeiderne, er de bevisste i sitt arbeide for å utvikle relasjoner og er det noen forskjeller når det gjelder førstelinjeledere med store og små lederspenn.

### **Hvilken betydning har lederspenn for delegering av oppgaver til medarbeidere?**

Vi ønsker med dette å finne ut hvordan lederspenn har en innvirkning på delegering av oppgaver og er det noen forskjeller, her ønsker vi også å finne ut hvilken betydning delegering har for oppfølging av ansatte.

### **Hvilken betydning har lederspenn for førstelinjeleders opplevelse av stress?**

Vi ønsker med dette å belyse hvilken opplevelse førstelinjeleder har i sin arbeidssituasjon og hvilken innvirkning dette har for opplevelsen av stress.

Problemstillingen og de to første forskningsspørsmålene har vært utgangspunkt for vår forskningsprosess. Det siste forskningsspørsmålet som omhandler hvilken betydning lederspenn har for førstelinjeleders opplevelse av stress kom først frem i det empiriske arbeidet. Opplevelse av stress kom tydelig frem som en konsekvens av stor oppgavemengde og opplevelsen av å ikke strekke til. Ursin (1990) forklarer at stress kan knyttes til arbeidsmengde, om en vanskelig situasjon eller en bestemt oppgave og som fremkaller stressreaksjoner (Ursin, 1990, s. 58).

## 1.2. Begrepsavklaringer

### 1.2.1. Lederspenn

Internasjonalt benyttes begrepet *span of control* og kan på Norsk oversettes til lederspenn eller kontrollspenn. Med bakgrunn i klassisk administrasjonsteori innførte Henry Fayol begrepet kontrollspenn i 1916 (Mintzberg, 1979, s. 9). Vi har i vår studien valgt å bruke lederspenn som den moderne betegnelsen av begrepet, da dagens ledelse har en dreining mot ledelse gjennom relasjoner og bort fra styring og kontroll (Risan, 2012).

Mintzberg (1979) definerer lederspenn som antall medarbeidere som rapporterer til en leder (Mintzberg, 1979, s. 134).

Begrepet lederspenn brukes ofte når en forsøker å komme fram til det maksimale lederspenn. Det vil si det maksimale antall medarbeidere leder kan legge til rette for, inspirere og støtte. Derfor har det også dukket opp begreper som tilgjengelighetsspenn og oppmerksomhetsspenn (NOU 1999:10, s. 137).

### 1.2.2. Førstelinjeleder

Førstelinjeledere defineres ifølge Mintzberg (1979) som ledere på det laveste ledernivået. Oppgavene til en førstelinjeleder er å ivareta arbeidsprosesser som foregår tett knyttet til kjerneproduksjonen (Mintzberg, 1979, s. 26). Høst (2015) definerer førstelinjeleder som en leder for en gruppe medarbeidere og med et definert arbeidsområde. Dette er lederen nederst i hierarkiet og har ingen leder under seg, men kan likevel ha delegerte ha delegert enkelte oppgaver til enkelte av sine ansatte (Høst, 2015). Oppgavene til en førstelinjeleder er å ivareta arbeidsprosesser som foregår tett knyttet til produksjonskjernen i organisasjon. Det innebærer at førstelinjelderer i helse- og omsorgstjenesten er leder for medarbeider som gir direkte tjenesteyting nærmest pasient/bruker. For å ivareta medarbeiderne i organisasjonen er relasjonsorienterte oppgaver sentrale for en førstelinjelderer (Gjøsæter & Kyvik, 2018).

### 1.3. Avgrensning

Før vi formulerte vår problemstilling hadde vi lest teori og forskning på feltet. Ved å kjenne til feltet var det enklere for oss å avgrense hva vi konkret ønsket å forske på. Avgrensning og spissing av problemstilling er helt nødvendig for å kunne gjennomføre en empirisk undersøkelse (Jacobsen, 2012, s. 72)

Vi har valgt et kvalitativt design for vår studie for å få en dybdekunnskap innen temaet. Dette setter begrensninger på generalisering av funnene.

Vi ser at det kunne vært interessant å gjennomføre en undersøkelse der problemstillingen blir belyst både i et ansatt- og lederperspektiv. Dette ville gitt et større perspektiv, hvor vi blant annet kunne sammenlignet og sett om det var samsvar mellom opplevelsene til ansatte og ledere. På bakgrunn av oppgavens omfang så vi oss nødt til å avgrense til å forske på lederperspektivet.

Vi ser det som svært interessant å forske på ledernivå siden vi selv er førstelinjeledere. Vi valgte å avgrense vår forskning til å gjelde ledernivået førstelinjeleder.

Da vi begynte studien, valgte vi informantene i fra Østfold fylke. I løpet av studien har vi gått igjennom en sammenslåing og blitt en del av Viken fylke. Skulle vi gjennomført studien nå, ville det kanskje vært naturlig at større deler av Viken var representert.

### 1.4. Empirisk felt

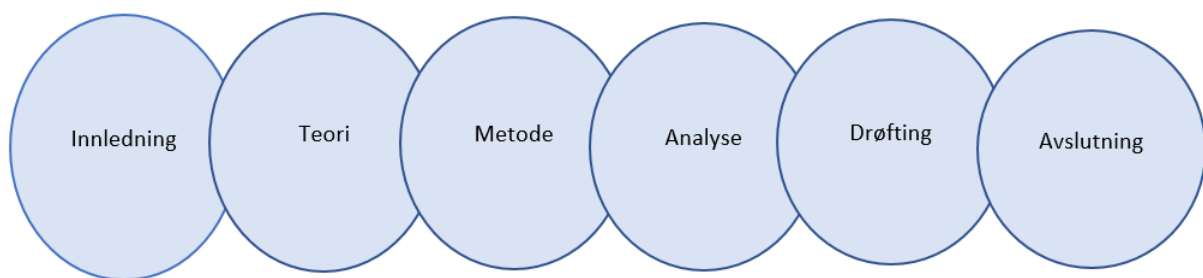
Vi tenker at det er viktig samfunnsforskning å forske på det nederste ledernivået i helseorganisasjoner. Førstelinjeledere er ledere for de viktigste personene i helsesektoren, som er helsepersonell som skal gi forsvarlige helsetjenester til befolkningen (Aase, 2015, s. 49). Dersom de ansatte ikke får rett oppfølging av sin leder kan dette få konsekvenser for kvaliteten på tjenestene.

Førstelinjeledere i vår studie er avdelingsledere og seksjonsledere i spesialisthelsetjenesten og kommunalhelsetjenesten i Viken fylke. Ved å forske på ulike virksomheter innenfor helse- og omsorgssektoren vil vi i større grad kunne si noe generelt rundt temaet vi forsker på.

Vi har valgt å hente vår empiri fra førstelinjeledere i to kommuner og et sykehus.

Førstelinjelederne i vår studie er underlagt de samme kravene og er styrt av det samme lovverket. På bakgrunn av dette har førstelinjelederne nokså likt utgangspunkt når det gjelder arbeidsoppgaver og tjenestebilde. Det vil være sannsynlig at medarbeidere med samme profesjonsbakgrunn og at arbeidsmengden per ansatt er relativt lik. Ulikheten i empirien er størrelsen på lederspenn og hvor mange medarbeidere de har å lede og hvordan dette oppleves for den enkelte førstelinjeleder.

## 1.5. Oppgavens oppbygging



Figur 1-1 Oppgavens oppbygging

Som modellen viser, er oppgaven bygget opp i seks deler. Kapittel en er innledning med en kort innføring i hva vår undersøkelse omhandler og en presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål. Kapittel to inneholder aktuell teori og forskning som vi har benyttet for å belyse vår forskning. Kapittel tre beskriver hvordan vi metodisk har gjennomført vår forskning. Kapittel fire er analysen av vårt datamateriale og presentasjon og funn. Kapittel fem inneholder drøfting av våre funn opp mot aktuell teori og svar på problemstillingen. I kapittel seks oppsummerer vi vår studie.

## 2. Teoretisk Rammeverk

Lederspenn er et sentralt begrep i denne studien og i dette kapitlet vil vi gjøre rede for begrepet teoretisk. Vi ser på lederspenn i et historisk perspektiv fra begynnelsen av 1900-tallet frem til nåtidens forskning. Det historiske perspektivet gir oss en innsikt i det teoretiske fundamentet for lederspenn og utviklingen av begrepet. Utviklingen er preget av trender, der vi ser skifter i hvilken teoretisk retning som er førende. Videre belyses organisasjonsstruktur, da dette er med på å beskrive strukturen rundt førstelinjeleder. Lederspenn er en del av strukturen og vil kunne ha betydning for hvordan arbeidssituasjonen til førstelinjeleder er. Strukturen rundt førstelinjeleder har vi valgt å beskrive ved hjelp av en modell som illustrerer en førstelinjeleders arbeidsarena. Ledelse er også et sentralt begrep i denne studien og belyses gjennom to ulike ledelsesmodeller. Modellen helhetlig lederskap og PAIE- modellen belyser fra ulike perspektiver hvordan lederskap kan bidra til å realisere organisasjonens mål. Modellene har vi benyttet for å redegjøre for førstelinjeleders lederrolle og hvilke faktorer som spiller inn i et lederskap. Videre i teorien har vi valgt å belyse kategorier som kom frem i det empiriske datamaterialet. Dette er med på å øke forståelsen og bidrar til å utvikle det teoretiske perspektivet. Til slutt i dette kapitlet har vi rettet fokuset mot tidligere forskning. Dette for å se på hvilke resultater annen forskning har belyst innenfor feltet og for å støtte opp under vår forskning.

### 2.1. Teori i et historisk perspektiv

Siden den skotske nasjonaløkonomen og moralfilosofen Adam Smith og den tyske økonomen og historikeren Karl Marx skrev deres banebrytende hovedverker: *The wealth of Nations* (1776) og *Das Kapital* (1867), har forskere og politikere diskutert betydningen av stat og marked som sektorer og styringsmekanismer (Vanebo, Klaudi Klausen & Busch, 2011, s. 48). På begynnelsen av 1900 tallet argumenterte Max Weber for den byråkratiske effektiviseringen av bestemte oppgaver. Han anså dette som en nødvendig forutsetning for å oppnå en rasjonell utnyttelse av ressursene. I litteraturen finnes flere systematiske analyser, argumenter og prinsipper for hvordan effektive byråkratiske systemer og organisasjoner kan innrettes, *public administration* (PA). Dette kommer frem hos en lang rekke forskere innen feltet: Fredrick

Taylor, Max Weber, Henry Fayol, Luther Gulick og Lyndal Urwick. En motvekt til disse er kritikeren Robert Merton som hevdet at teoriene var dysfunksjonelle og skapte ineffektivitet. Herbert Simon kom også med kraftig kritikk og tok et oppgjør med PA på 1940-tallet. På 1960 tallet dukket *New public Administration* (NPA) opp, der man tok et oppgjør med synet på offentlig sektor som var preget av økonomiske og instrumentelle verdier. Det ble satt fokus på ledelsesstruktur og brukerinvolvering (Busch & Vanebo, 2000, s. 44; Vanebo et al., 2011, s. 50). En ny reformbølge kom på 80- tallet, *New public management* (NPM). NPM hevdes å være en reaksjon på effektivitetsproblemene i offentlig sektor. Det ble lagt vekt på resultater, marked og konkurranse og brukerorientering.

### **2.1.1. Lederspenn i et historisk perspektiv**

Begrepet lederspenn stammer fra den klassiske industrielle revolusjonen fra slutten av 1800-tallet til begynnelsen av 1900-tallet. Industrialiseringen og introduksjonen av samlebånd medførte at arbeidstakerne som tidligere var håndverkere, som utførte alle operasjoner i produksjonsprosessen, nå måtte spesialisere seg på deler av prosessen i masseproduksjon (Regnö, 2016, s. 12; Skorstad, 2002, s. 44). I begynnelsen av 1900- tallet, definerte Max Weber prinsippene for en rasjonell byråkratisk organisasjon, der faste regler og rutiner var gjeldene og det var et tydelig skille mellom ansvars- og arbeidsfordeling (Mintzberg, 1979, s. 10; Regnö, 2016, s. 16). Fredrick Taylor skaperen av *Scientific Management*, på sin side studerte systematisk og gjennomførte vitenskapelige målinger for å skape en maksimal effektiv produksjon i organisasjonen (Skorstad, 2002, s. 54). Henry Fayol som representerte den administrative skolen, presenterte sin teori i 1916. Fayol var opptatt av disiplin, kontroll og formell autoritet og var den første som diskuterte begrepet lederspenn. Fayol analyserte hvor mange underordnede en leder kunne ha ansvar for å følge opp og konkluderte med at en leder på laveste nivå kunne ha oversikt over seks til åtte medarbeidere, maksimalt tolv. Det vil si at for hver tolvte leder, må organisasjonen ha en leder på høyere nivå (Holm-Petersen et al., 2011, s. 8; Mintzberg, 1979, s. 9). Den røde tråden i den klassiske organisasjonsteorien er tanken på å finne prinsipper for den optimale måten å organisere arbeidet på. Weber, Taylor og Fayol hadde til felles at de hadde tro på hierarki der all koordinering ble utøvd fra toppen og nedover, behov for kontroll og tilsyn av den enkelte medarbeider. De var opptatt av at organisasjonsstrukturen skulle være formell og standardisert og så på organisasjoner som mekaniske innretninger (Mintzberg, 1979, s. 9-10).



Luther Gulick (1937) bygget videre på Fayols resonnement om lederspenn. Han støttet opp om et lavt lederspenn og identifiserte tre ulike faktorer som påvirket om lederspennet var riktig. Gulick mente at det riktige antallet medarbeidere kom an på mangfoldet av medarbeidernes funksjoner, tid leder har til rådighet, samt plassering (geografi). Han hevdet at en leder med medarbeider av samme yrkeskategori eller som hadde samme arbeidsoppgaver, kunne lede flere medarbeidere enn en leder med ulike. Tid leder har til rådighet har med organisasjonens stabilitet å gjøre. Ustabilitet i organisasjonen som påvirker ledelse, omhandler stadige omorganiseringer eller nyoppstartede bedrifter. Er organisasjonen geografisk spredt vil det være behov for flere ledere (Gulick, 1937, s. 8). Colonel Urwick kom med anbefaling om at ledere maksimalt skulle ha 5-6 medarbeidere i direkte linje under seg (Mintzberg, 1979, s. 134-135). Graicunas på sin side konkluderte ut ifra en matematisk beregningsmodell, at et lederspenn på 6-7 medarbeidere var alt en effektiv leder kunne håndtere. Ved større lederspenn ville kommunikasjons- og interaksjonsmønstrene bli for omfattende (Holm-Petersen et al., 2011, s. 19-20).

### **2.1.2. Kritikk til prinsippene i PA**

De klassiske prinsippene møtte på midten av 1940-tallet kritikk av Herbert Simon. Han var imot tanken på at man kunne generalisere prinsippene for organisering (Mintzberg, 1979, s. 113; Regnö, 2016, s. 21). Simon (1946) hevdet at det ikke forelå vitenskapelig testing av de administrative prinsippene og at managementprinsippene var motstridende.

I artikkelen ” *The proverbs of Administration* ” poengterer Simon at prinsippet om et lite lederspenn, står i motsetning til prinsippet om å holde antall nivåer i organisasjonen på et minimum. Simon argumenterte for at hvis ledere kun hadde et begrenset antall medarbeidere, ville antallet hierarkiske nivåer øke og føre til økt byråkratisering og ineffektivitet.

Videre fremhever han at prinsippet om å holde antall nivåer i organisasjonen på et minimum, står i motsetning til kravene til prinsippet om spesialisering og kravene til prinsippet om enhetlig kommandolinje og kravene til prinsippet med små lederspenn (Simon, 1946, s. 56-57). Simon argumenterte for at spesialisering var mer komplekst i den virkelige verden og kunne relateres til tid og sted. Han la vekt på at enhetlig kommandolinje var en motsetning til spesialisering, da spesialisering krever ledelse med innsikt i de spesialiserte områdene. Hvis lederen sitter for langt borte, hevdet han at han at fordelene ved spesialisering kunne smuldre bort (Holm-Petersen et al., 2011, s. 20). Simon’s kritikk ble sett på som knusende og

prinsippene fra det administrative tankesettet mistet sin anerkjennelse og ble erstattet av forskning på organisasjonsadferd (Meier & Bohte, 2000, s. 117).

### **2.1.3. Human relations – bevegelsen**

Hawthorne-eksperimentene, på slutten av 1920-tallet, som anses som vendepunktet fra klassisk rasjonalisme til en humanistisk orientering. Industripsykologen Elton Mayo som var en ledende figur i eksperimentene, så at det ikke bare var de fysiske betingelsene som påvirket produktiviteten, men også det at arbeiderne fikk oppmerksomhet. Eksperimentene kartla betydningen av arbeidsgruppers holdninger og normer i forhold til produktiviteten. De så at uformelle grupper utenfor den formelle organisasjonen hadde like stor påvirkning på produksjonen som ledelsen hadde (Busch & Vanebo, 2000, s. 46; Strand, 2007, s. 55). Human relations bevegelsen på 1950- og 60-tallet utfordret PA sin vektlegging på formelle strukturer. *Human relations* bevegelsen var opptatt av den menneskelige og uformelle delen av organisasjonsstrukturen.

Sosiologen James Worthy var opptatt av tankesettet til humanrelations skolen og var tilhenger av store lederspenn. Worthy kom aldri med et eksakt anbefalt antall medarbeidere. Han hadde tro på flat struktur i organisasjonen og få nivåer, med et minimum av formell ledelse skulle sørge for et miljø som var stimulerende for medarbeiderne (Corder, 1985, s. 15-16). Worthy (1950) så at organisasjoner så bra ut papiret, men fungerte dårlig i praksis. Kompleksiteten i organisasjonsstrukturen, størrelsen på administrasjonen og fokus på mekanisk effektivitet måtte i følge Worthy balanseres opp mot medarbeidernes vilje og evne til å samarbeide i systemet (Worthy, 1950, s. 179). Dette tyder på at Worthy så nytten i både PA og humanrelations, men at det var nødvendig med en balanse for å oppnå gode resultater i organisasjonen. Forskjellen på Worthy's tankesett og PA var at Worthy hadde tro på medarbeiderne og at de måtte ta ansvar for egen problemløsning. Han forventet at medarbeiderne hadde kunnskap og var selvstendige (Corder, 1985, s. 15-16).

### **2.1.4. New Public Management**

På 1980-tallet var det politisk enighet om et behov for modernisering av offentlig sektor. Inspirert av elementer fra NPM fikk ressursbruk, økt kvalitet på tjenesteproduksjonen, brukeropplevd kvalitet og produktivitet fokus (Røvik, 2007, s. 34; Øgar & Hovland, 2004, s.

38). Gammelsæter, Espedal og Askvik (2011) beskriver Norge som nølende på 1990-tallet, men i begynnelsen på 2000 tallet fikk NPM en sterk innflytelse med blant annet sykehusreformen, fastlegereformen og delprivatiseringen av Statoil (Gammelsæter et al., 2011, s. 44). NPM kan ifølge Øgar og Hovland (2004) forstås som et empirisk fenomen, mer enn en samlet teori eller modell (Øgar & Hovland, 2004, s. 38). Røvik (2007) på sin side beskriver NPM som en rekke moderniseringsideer hentet fra privat sektor til offentlig sektor (Røvik, 2007, s. 34). Øgar og Hovland (2004) sier at NPM kan deles inn i to teoretiske hovedsøyler. Den ene søylen er økonomisk fokus, der tilnærmingen er markedstilpasning av offentlig sektor. Tiltak var privatisering, konkurranseutsetting, fritt brukervalg, brukerbetaling og lønnsvirkemidler. Den andre søylen er fokus på organisasjon og ledelse, der prinsippene fra privat sektor ble overført til offentlig sektor. Tiltak var ledelsesformer som blant annet strategisk ledelse, teamledelse, total kvalitetsledelse, økonomistyring, målstyring, nye regnskaps og budsjettssystemer (Øgar & Hovland, 2004, s. 38-39). I følge Gammelsæter et al. (2011) har det siden 2000-tallet skjedd en dreining fra NPM-reformene mot samstyring og nettverksmodeller, som samhandlingsreformen i helsevesenet i 2012.

Samhandlingsbudskapet ses dels i forskningen og dels reflekter i forskningen og i tiltak for innføring av samlende retninger og verdier i ledelse som omfatter hele den offentlige sektor. Dette hevdes av enkelte å være en dreining tilbake mot tradisjonelle styringsformer, såkalt ny-Weberianisme. Andre hevder at samstyringen er en videreføring av NPM (Gammelsæter et al., 2011, s. 44).

Reformen på 1990- tallet førte til en omorganisering i helsevesenet, der man sentraliserte helsetjenesten i offentlig sektor, og enhetene ble større. Dette skulle føre til økonomisk gevinst og øke effektiviseringen i helseorganisasjonen (Røvik, 2007, s. 34-35).

Rasjonaliseringen ble utført ved å redusere antall ledere, da denne gruppen ikke hadde en direkte oppgave i kjerneproduksjonen. Beslutningsmyndigheten og ansvaret ble desentralisert og hadde som intensjon å styrke lederrollen og gi frihet innenfor egne rammer.

Konsekvensene av sammenslåing og kostnadsreduksjon fører til et økende lederspenn som igjen fører til redusert ledelseskapasitet (Holm-Petersen et al., 2017, s. 192).

## 2.2. Organisasjonsstruktur

I følge Mintzberg (1979) kan strukturen i en organisasjon defineres som summen av alle metoder for oppdeling av arbeid til spesifikke oppgaver og koordineringen i mellom dem (Mintzberg, 1979, s. 2). Denne definisjonen viser de to sentrale aspektene ved strukturering av organisasjoner. På den ene siden oppdelingen av oppgaver, avdelinger og kompetanse og på den andre siden sammenkoblingen av disse oppdelingene (koordinering) (Visscher, 2013, s. 6). Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver organisasjonsstruktur, som selve rammeverket for organisasjonen og at det bygges på et sett med prinsipper som spesialisering, lederspenn, myndighet, ansvar og delegering. Strukturen defineres av hvordan oppgavene er delt inn og hvordan oppgavene er koordinert. Det vil si hvordan medlemmer er fordelt i grupper på avdelinger og avdelinger i organisasjonene og hvordan utformingen av systemer sikrer kommunikasjon, koordinering og integrering på tvers av avdelinger. Videre bestemmer strukturen hvordan beslutningsmyndigheten fordeles mellom leder og medarbeidere i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 70-71, 81).

Helsetjenesten deles i to, den kommunale helsetjenesten og spesialisthelsetjenesten som er et statlig foretak. Innenfor foretakene og kommunene er det videre organisatoriske inndelinger, som gjør at medarbeidere med ulik forankring og kompetanse må kommunisere med hverandre innad i helsevesenet (Wisløff, Norge Helse- og & Utvalg for å vurdere samhandlingen innen, 2005, s. 15). Organisasjoner i offentlig sektor forbindes med byråkrati, med sentralisert beslutningsmyndighet og høy grad av formalisering. Organisasjonene styres og koordineres gjennom skriftlige regler og prosedyrer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 97; Ramsdal, Skorstad & Strøm, 2009, s. 149). I organisasjonen er det ofte minst lederspenn i det øverste nivået i organisasjonen. Videre øker størrelse på lederspenn nedover i organisasjonen og er størst på operativt førstelinjeledernivå (NOU 1999:10, s. 142).

### 2.2.1. Sentralisering og *top down*

Når beslutningsmyndigheten sitter høyt opp i hierarkiet, kan det bidra til en distanse mellom der beslutningene tas og der oppgavene utføres. Beslutninger tatt sentralt, uten medvirkning

fra nederste nivå, blir omtalt som *top down* og kan virke meningsløse for medarbeiderne. Det kan være lett å foreta en beslutning på papiret, men likevel vanskelig å få gjennomført i praksis. Ved bruk av medvirkning vil en beslutning få et annet resultat dersom alle parter har et eierskap til beslutningen (Jacobsen, 2012, s. 153-160; Røvik, 2007, s. 294). Forutsetningen for at en endring skal kunne lykkes er å ha et sterkt team bak endringen og som er i stand til å lede endringsprosessen. Det påpekes som ekstra viktig at de som blir spesielt berørt av endringen, trekkes med i beslutningsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 404).

I dagens arbeidsliv har medarbeidere i helsevesenet mer ansvar og større innflytelse og er i mindre grad avhengig av ledelse og regler i sitt daglige arbeid. Denne type selvstyre har ikke ført til at strukturen er overflødig. Uten struktur vil det være vanskelig å samarbeide. Det er lederens oppgave å sette struktur og spilleregler. Det er viktig at strukturen er tydelig, men ikke detaljert og det må være frihet til å velge innenfor rammen (Skogstad & Einarsen, 2002, s. 283).

### **2.2.2. Fleksibilitet**

I følge St.meld. 7 (2019-2020) er målet at pasienter og brukere skal være aktive deltagere i helsehjelpen de mottar og i større grad motta helsehjelpen hjemme ved hjelp av teknologi. Helsetjenesten skal være helhetlig på tvers av sykehus og kommuner (St.meld. 7 (2019-2020), s. 7). Dette stiller store krav til fleksibilitet og omstilling i helseorganisasjonene. Det stiller også høye krav til alle som jobber i den.

I følge Ramsdal et al. (2009) er fleksibilitet et begrep med dobbel betydning, som kan handle om både fleksibilitet i organisasjonen og fleksible ansatte (Ramsdal et al., 2009, s. 19). I denne studien velger vi å se på fleksibilitet i organisasjonen. Ramsdal et al. (2009) forstår organisasjonsmessig fleksibilitet som "den evnen en organisasjon kan ha til å mestre variasjoner og uforutsette hendelser på en smidig og tilpasningsdyktig måte". Fleksibilitet kan forklares gjennom ulike forhold som bemanningsformer, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur (Ramsdal et al., 2009, s. 19).

### **2.2.2.1. Organisasjonsstruktur og fleksibilitet**

Størrelsen på organisasjonen har en betydning for fleksibiliteten. Den vanligste måten å måle organisasjonens størrelse på, er ut ifra antall ansatte. Økende størrelse på en organisasjon, fører til mer spesialisering og formalisering, enn i små organisasjoner der en person har flere funksjoner og skillene ikke er så tydelige (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 107; Ramsdal et al., 2009, s. 29). Ramsdal et al. (2009) poengterer at det er vanskelig å ha full oversikt i store enheter. Der er det større forskjeller mellom over- og underordnet og en dårligere informasjonsflyt, enn i små enheter der det er mulighet for god orden og oversikt. I de små enhetene er det små forskjeller mellom over- og underordnet og en god informasjonsflyt. Dermed er små enheter mer omstillingsdyktige enn store enheter og kan lettere legge om kursen. Organisasjonsstruktur handler om hvilke strategier man velger. Dersom man har en styringsform med omfattende kontroll og strukturelle føringer vil organisasjonen i mindre grad være i stand til å håndtere endringer i omgivelsene. På en annen side vil en slik type strategi bedre kunne håndtere skifte av medarbeidere, det er enkelt å komme inn i arbeidet på grunn av rigide prosedyrer (Ramsdal et al., 2009, s. 30).

### **2.2.2.2. Bemanningsformer og fleksibilitet**

Ramsdal et al. (2009) fremhever at bemanningen i helseorganisasjon må ha en funksjonell fleksibilitet. Uforutsette hendelser eller en organisatorisk endring, vil kunne skape behov for rask omstilling av bemanningen. Organisasjoner har behov for en høyt kvalifisert grunnbemanning som er fleksibel og har bred erfaring med å utføre ulike oppgaver. En slik bemanning gir organisasjonen en mangfoldighet. I tillegg vil det være behov for å komplettere bemanningen med ufaglært personell. De blir satt til å utføre enkle og mindre attraktive oppgaver i organisasjonen. Økt bruk av deltidsansatte, tilkallingsvikar eller midlertidig ansatte, for å øke kapasitet eller kompetanse, kan også øke fleksibiliteten og evnen til å omstille organisasjonen (Ramsdal et al., 2009, s. 22-24).

Ut i fra dette kan vi anta at de administrative oppgavene til førstelinjeleder øker, da det blir flere å følge opp enn bare grunnbemanning og deltidsansatte.

### **2.2.2.3. Differensiering**

Finansiell fleksibilitet handler ifølge Ramsdal et al. (2009) om en differensiering i lønningene. Differensieringen innebærer at lønningene står i forhold formålet eller forutsetningene.

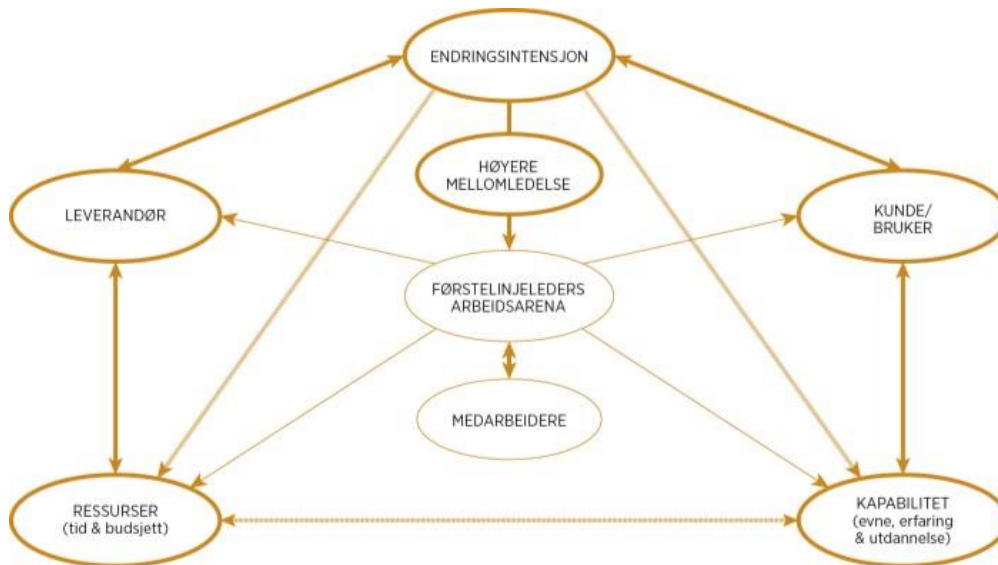
Medarbeidere som er høyt kvalifisert får høye lønninger og de som yter ekstra får belønning for dette. Medarbeider som er samarbeids- og omstillingsvillige får belønning for dette og de som er motvillige får ikke belønning. Det kan føre til at de som er føyelige blir flere og de motvillige blir færre på grunn av en opplevelse av urimelig behandling, over tid. Det lønner seg å være den som gjør det lille ekstra da det gir belønning. I organisasjonen skapes en forskjell mellom ansatte og et A og B lag (Ramsdal et al., 2009, s. 25-26).

Ramsdal et al. (2009) fremhever at det alltid eksistert en differensiering og en todeling i arbeidslivet et såkalt A- og B-lag. A-laget er attraktiv arbeidskraft på grunn av kompetansen og vanskelig å erstatte, mens B-laget er mindre attraktiv med generell kompetanse og lett å erstatte. For en førstelinjeleder kan det være utfordrende å lede A-laget. Attraktive medarbeidere må på lik linje med andre medarbeidere kontrolleres og ledes til måloppnåelse. Kontrolleres denne gruppen for mye kan organisasjonen risikere å miste medarbeidernes lojalitet og at de slutter. A-laget belønnes derfor med fordeler og frihet, i form av god lønn og andre former for belønning. B-laget kan være enklere å lede for førstelinjeleder. Dette er medarbeidere uten spesielle kunnskaper og som i større grad kan ledes med direkte kontroll (Ramsdal et al., 2009, s. 26-28).

### **2.2.2.4. Organisasjonskultur og fleksibilitet**

Fleksibiliteten i en organisasjon påvirkes ifølge Ramsdal et al. (2009), av medarbeidernes holdninger og verdier, men det har også betydning om medarbeiderne er i opposisjon eller posisjon. Det er avgjørende for fleksibiliteten og effektiviteten at medarbeiderne opptrer i samsvar med organisasjonens føringer. Dersom de ansatte er i opposisjon og ønsker å opptre annerledes har de nok kraft til å gjøre det uavhengig av hvor kontrollert et system er. Det vil si at kulturelle særtrekk vil være avgjørende for hvor fleksibel en organisasjon er. Motstand kan sees på som et kulturelt særtrekk og vil hemme fleksibilitet i en organisasjon. En leder viktigste oppgave vil av den grunn være å unngå slik motstand og snu det slik at denne kraften blir brukt til samarbeid og kreativ involvering (Ramsdal et al., 2009, s. 37-38).

### 2.2.3. En førstelinjeleders arbeidsarena



Figur 2-1 En førstelinjeleders arbeidsarena (Gjøsæter & Kyvik, 2018)

Modellen i Figur 2-1 viser det komplekse nettverket av interne og eksterne interessenter, som førstelinjeleder må forholde seg til. Førstelinjeleder rapporterer til en høyere mellomleder, eventuelt toppleder. Førstelinjeledere har de største lederspennene i organisasjonen. Som leder innenfor produksjonskjernen har førstelinjeleder jevnlig kontakt med både kunder og brukere. Mange virksomheter er også avhengige av eksterne og interne leverandører i produksjonsprosessene. Daglige oppgaver har ofte knappe tidsfrister og må gjennomføres i henhold til budsjett. Det forventes at førstelinjeledere opptrer som endringsaktører og omsetter endringsintensjoner i praksis, parallelt med daglig drift. For at førstelinjeleder skal oppnå et godt resultat, kreves det evne, erfaring og utdanning for å balansere innsatsen mellom ulike utfordringer, samt forskjellige interne og eksterne interessenter (Gjøsæter & Kyvik, 2018).



## 2.3. Ledelse

Lederskap har blitt sett på som en kritisk faktor for militær suksess så langt tilbake som opptegnelser om dette er kjent. Godt ledete styrker har lyktes bedre enn styrker med dårlig ledelse og grad av moral og samhørighet har sammenheng med tillit soldater har til sine ledere. Lederskap blir betraktet som en vesentlig faktor for om en organisasjon lykkes eller ikke. Etter en gjennomgang av undersøkelser i USA i perioden 1971-1981 konkluderte man med at ledelsesmetoder hadde en påvirkning på et positivt resultat (Martinsen, Goveia, Engetrøen, Gjestrud & Velsand, 2019, s. 29-30).

Ledelse kan ifølge Busch og Vanebo (1995) forklares med ulike modeller og beskrives gjennom et system. Et system kan sees som en helhet og består av flere deler. Delene i systemet har relasjoner med hverandre og påvirker hverandre gjensidig, hvilket fører til avhengighet mellom de ulike elementene. Et system kan også bestå av flere delsystemer som på ulike måter påvirker hverandre direkte eller indirekte. Nedenfor vil vi beskrive to ulike modeller for hvordan lederskap fungerer.

### 2.3.1. Colbjørnsens modell for helhetlig lederskap

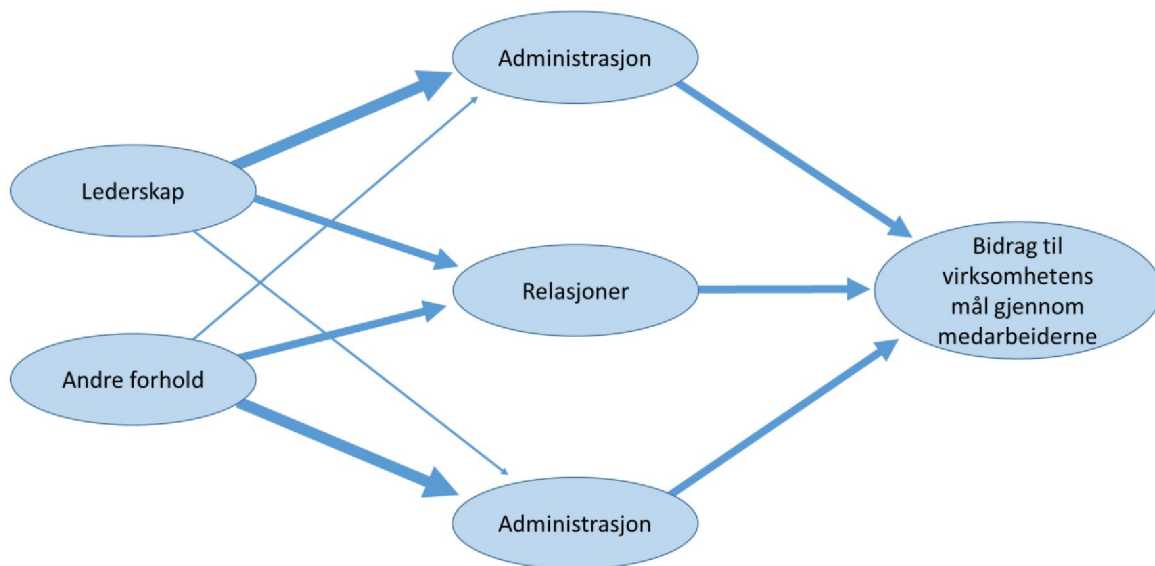
Tom Colbjørnsen utviklet en ledelsesmodell på bakgrunn av funn, av to spørreundersøkelser utført av Administrativt Forskningsforbund (AFF). En undersøkelse ble gjennomført i 1999, med en oppfølgende studie gjennomført i 2002. Formålet med undersøkelsene var å kartlegge hvordan ledere opplevde sin egen utøvelse av ledelse (Colbjørnsen, Administrativt & lederundersøkelse, 2004, s. 14).

Colbjørnsens definisjon på ledelse er *"Lederskap er å bidra til å realisere virksomhetens mål gjennom andre"* (Colbjørnsen et al., 2004, s. 33). Modellen bygger på tre dimensjoner, der administrasjon, relasjon og kultur fremstår som like viktige, for at medarbeiderne skal bidra til å nå organisasjonens mål.

Dimensjonene utgjør grunnmuren i lederskapet og må betraktes som en helhet.

Førstelinjeledere utøver ledelse innenfor alle dimensjonene, men fokus og tidsforbruk vil

varierte for de forskjellige dimensjonene. Modellen beskriver at for å møte medarbeidernes forventning må alle disse dimensjonene være en del av lederskapet (Colbjørnsen et al., 2004, s. 59).



Figur 2-2 Colbjørnsens modell for helhetlig lederskap (Colbjørnsen, *Administrativt & lederundersøkelse*, 2004, s. 59)

Modellen viser at lederskap har størst innvirkning på dimensjonene administrasjon og relasjon. Dimensjonen andre forhold har størst innvirkning på kultur. Det innebærer at en leder ikke har like stor innflytelse på alle dimensjoner som inngår i et lederskap. Leder har ifølge modellen størst påvirkning på administrasjon, dette er oppgaver leder i stor grad selv kan styre. Administrative oppgaver innebærer å formulere mål, tydeliggjøre forventninger og følge opp medarbeider. Videre har leder innflytelse på relasjoner til sine medarbeidere der de kan tilstrebe en god dialog, opparbeide gjensidig tillit og respekt. Personlige egenskaper hos hver enkelt medarbeider har betydning for relasjonen mellom leder og medarbeider, men de kan ikke påvirkes av leder. Modellen viser at leder har minst innflytelse over kulturen i organisasjonen. Kultur utvikles over tid og handler om virkelighetsoppfatninger, normer og tradisjoner som har satt seg i organisasjonen. Alle disse dimensjonene er ifølge modellen vesentlig for leder å ivareta for å nå organisasjonens mål. Dette til tross for leders ulike påvirkningskraft på dimensjonene (Colbjørnsen et al., 2004, s. 58-59).

### 2.3.1.1. Administrativ ledelse

Denne formen for ledelse har som mål å påse at medarbeidernes arbeidsinnsats bidrar til å nå organisasjonens mål. Colbjørnsen et al. (2004) knytter prestasjonsledelse opp mot

administrativ ledelse, der forventninger avklares gjennom avtaler og kontrakter, for eksempel medarbeider- utviklingssamtaler. Dialog og veiledning med medarbeider prioriteres fremfor instruksjer og regler. Oppfølging er således en viktig del av administrativ ledelse (Colbjørnsen et al., 2004, s. 69)

Martinsen et al. (2019) forklarer at prestasjonsledelse kjennetegnes ved at leder setter høye mål og forventer at medarbeiderne yter det maksimale. Fokuset er konstant forbedring av prestasjoner. Leder har stor tillit til at medarbeiderne tar ansvar og sørger for at utfordrerne mål nås. Denne lederstilen er gunstig for medarbeiderens tilfredshet, når de selv har frihet til å påvirke hvordan oppgavene skal utføres og lite gunstig når arbeidsoppgavene er rutinepreget og regulert av lover og normer (Martinsen et al., 2019, s. 170-174).

Administrativ ledelse forbindes med styring og kontroll. Der ledere styrer sine medarbeidere gjennom oppmuntring og belønning for å oppnå målene i organisasjonen. Leder kan også komme med sanksjoner til medarbeidere som ikke innfrir forventninger (Colbjørnsen et al., 2004, s. 80).

### Administrasjon og ledelse

Martinsen et al. (2019) poengterer at det er en forskjell på administrasjon og ledelse. Administrasjon innebærer å håndtere kompleksitet i organisasjonen. God administrasjon krever konsekvens og orden innenfor viktige områder som kvalitet og lønnsom produksjon. Uten administrasjon vill store organisasjoner blir preget av kaos og deres eksistens være truet. Kompleksiteten i organisasjonen håndteres ved planlegging og budsjettering for å fastsette fremtidige mål og for å utføres ved hjelp av organisering og bemanning, etterfulgt av problemløsning og kontroll. Ledelse på sin side handler om å håndtere forandringer i organisasjonen. Et konkurransepreget næringsliv, raske endringer innen teknologi, internasjonal konkurranse og endring av arbeidsstyrkens demografi er noen faktorer som viser at å takle endringer er svært viktig. Store endringer er nødvendig for at organisasjonen skal overleve og konkurrere. Administrasjon og ledelse er to handlingssystemer i en organisasjon som krever prioriteringer over hvilke handlinger som skal gjøres, danne nettverk av mennesker som utfører arbeidet og en oppfølging over at jobben blir gjort (Martinsen et al., 2019, s. 56-57).

### 2.3.1.2. Relasjonelt lederskap

Relasjonelt lederskap handler om samspillet mellom leder og medarbeider og det emosjonelle klimaet som utvikles i relasjonen (Colbjørnsen et al., 2004, s. 126). For å praktisere relasjonelt lederskap kreves det stor grad av selvvinnsikt og empati. I følge Bolman, Thorbjørnsen og Deal (2014) er mellommenneskelig kompetanse en grunnleggende lederegenskap og trekker frem at leders effektivitet påvirkes negativt når leder er overkontrollerende, ignorerer følelser eller er blinde for hvordan de påvirker andre (Bolman et al., 2014, s. 195).

En relasjon mellom leder og medarbeider vil være preget av følelser. Det som er hensikten med et relasjonelt lederskap, er å utnytte disse følelsene til måloppnåelse og unngå negative følelser som på sin side kan forhindre måloppnåelse.

For å kunne organisere en enhet er en avhengig av samarbeid. Relasjonsbygging er vår tids viktigste kompetanse og kan beskrives som en kombinasjon av holdninger, kunnskap og ferdigheter. Relasjonsbygging handler om å bli kjent med hverandre for å etablere et samarbeid. Det innebærer en bevissthet om viktigheten og betydningen av å etablere, utvikle og pleie relasjoner (Spurkeland, 2012, s. 153-154). Ved å bygge relasjoner kan ledere ivareta medarbeiderens sosiale behov. Tilgjengelighet er av vesentlig betydning i en relasjon og det er viktig at leder har tid til å snakke med medarbeiderne når de har behov for det (Colbjørnsen et al., 2004, s. 62-63). Et studie utført av Lucas, Spence Laschinger og Wong (2008) legger vekt på at å investere tid i medarbeidere og relasjoner styrker samarbeid og reduserer konflikter (Lucas et al., 2008, s. 971).

Colbjørnsen et al. (2004) legger vekt på at leder veksler mellom lederstilene *coaching*, *empowerment* og bruk av makt. Valg av lederstil varierer ut ifra medarbeiders kompetanse, motivasjon og vilje til å ta ansvar (Colbjørnsen et al., 2004, s. 135-136). I følge Strand (2007) kan *coaching* fremme handling og læring gjennom å bevisstgjøre, utfordre og motivere. Målet med denne lederstilen er å frigjøre, samt utvikle menneskers potensiale (Strand, 2007, s. 96). Begrepet *empowerment* knyttes til relasjonsbegrepet og betyr at ledere gir medarbeiderne stor

grad av frihet og ansvar. Ledere benyttet *empowerment* når medarbeider er trygge og selvstendig på oppgavene som skal utføres og innebærer at ledere delegerer myndighet og ansvar til sine medarbeidere (Colbjørnsen et al., 2004, s. 135-136). Makt kan i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) forstås som at en person kan påvirke eller få noe, som har betydning for gruppen eller personen, til å skje. Makt er noe som kan brukes i relasjonen mellom leder og medarbeider. Utøvelsen av makt kan skje der det er uenighet mellom deltagerne i organisasjonen og de er avhengige av hverandre. Er leder og medarbeider enige og har samme forståelse for måloppnåelse, vil relasjonen kunne være preget av samarbeide og ikke maktbruk (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 167). En konflikt mellom leder og medarbeider er sakskonflikt, som kan utarte seg til å bli en personkonflikt. En personkonflikt innebærer at det oppstår følelser og knyttes til en relasjon. Følelsene kan bli styrende for hvordan uenigheten blir håndtert mellom leder og medarbeider (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 185).

For førstelinjeledere i helse- og omsorg sektoren, vil det medarbeidernes kompetanse ha mye å si forhold til hvilken lederstil de benytter seg av. Leder kan bruke *coaching* for å styrke kompetansen og selvilliten til en nyansatt, men det vil være mer naturlig å bruke *empowerment* på erfarne medarbeidere.

### **2.3.1.3. Kulturbasert ledelse**

Kulturen påvirker hvordan leder og medarbeidere utfører sitt arbeide. Dersom en leder skal lykkes med å påvirke en kultur må leder ha gode kommunikasjonsevner med kraft og fokus som understøtter og fremmer organisasjonens mål (Colbjørnsen et al., 2004, s. 51). Kultur er et viktig element i en organisasjon og har stor innvirkning på medarbeidere. Kultur handler om verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som preger en organisasjon. Det kan være vanskelig å endre en kultur og er en tidkrevende prosess. Kultur er grunnleggende antagelser som dannes av en gruppe og vises i holdninger, verdier og handlinger (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 126).

Schein (2010) definerer kultur i en gruppe som et mønster av felles grunnleggende antagelser gruppen har lært gjennom problemløsning, i samhandling med hverandre og omgivelsene, som har fungert godt nok til å anses som allmenngyldig. Derfor læres det bort til nye medlemmer som den korrekte måten å oppfatte tenke og føle forhold til disse problemene (Schein, 2010, s.

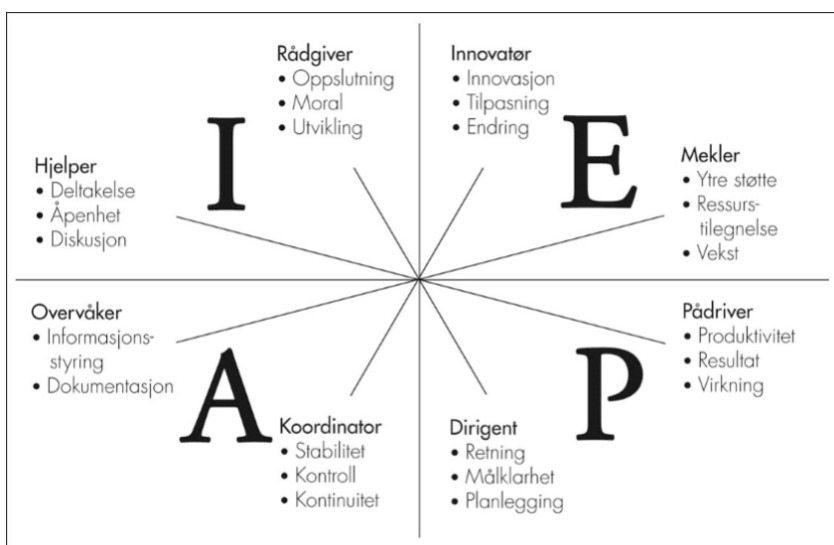
18). Mye av det som har foregått i en organisasjon over tid, kan forstås som en rekke interaksjoner mellom subkulturer, som opptrer i en større sammenheng i organisasjonskulturen. Subkulturene deler mange av antagelsene for hele organisasjonen, men inneholder også antagelser knyttet til det som er spesielt for deres funksjonsområde, medlemmenes yrke eller medlemmenes ekspertise (Schein, 2010, s. 55).

### Uformelt maktforhold

I følge Jacobsen (2012) befinner det uformelle maktforholdet i organisasjonen seg, tett knyttet til kulturen. Dette er makt som ikke har plass i det formelle hierarkiet eller har rettigheter i beslutningsprosesser. Makten knyttes til andre forhold og kan være personer i organisasjonen med kunnskap som ses på som uvurderlig. Det kan være personer som kontrollerer en kompetanse eller en oppgave som er spesielt viktig for organisasjonen, eller det kan være uformelle ledere som anses som gode forbilder (Jacobsen, 2012, s. 106).

### 2.3.2. PAIE- modellen

Modellen er utviklet av Torodd Strand og er inspirert av Robert Quin og Kim Kameron, med grunntanken om at det er et sett med verdier og utfordringer som en organisasjon må ivareta. PAIE-skjemaet nedenfor viser fire lederroller med tilhørende underdimensjoner (Gammelsæter et al., 2011, s. 15; Strand, 2007, s. 433).



Figur 2-3 PAIE-modellen (Strand, 2007, s. 434)

Modellen er utviklet på ideen om at organisasjonstyper og ledelsesoppgaver kan deles inn i fire funksjonelle områder: Produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap og at ledelse kan måles opp mot ivaretagelse av disse områdene.

Modellen bygges på disse områdene og beskriver fire lederroller med tilhørende to underdimensjoner. Lederoppgavene innehar alle disse fire rollene, men vektlegges ulikt hos de forskjellige ledere, derfor er viktig at alle rollene ivaretas på organisasjonsnivå for at organisasjonen skal overleve (Gammelsæter et al., 2011, s. 15; Strand, 2007, s. 433-435).

P- Produsentrollen med underdimensjoner pådriver og dirigent

A -Administratorrollen med underdimensjoner overvåker og koordinator

I-Integratorrollen med underdimensjoner rådgiver og hjelper

E-Entreprenørrollen med underdimensjoner innovatør og mekler

### Produsentrollen

Leder vektlegger måloppnåelse og å levere resultater. De arbeider systematisk for å levere tjenester til planlagt tid. De er opptatt av måloppnåelse og arbeider hardt for å nå organisasjonens mål. De tilstreber gode resultater som de kan vise til gjennom kvalitet og kundetilfredshet (Strand, 2007, s. 437-440). Produsentrollen har to underdimensjoner som utgjør dirigert rollen og pådriverrollen. En dirigent motiverer, delegerer, setter mål og planlegger. Pådriveren på sin side er en logisk problemløser som overholder tidsfrister, håndterer stress på en god måte og har et personlig ønske om å oppnå resultater (Strand, 2007, s. 459).

### Administratorrollen

Administratorrollen er i større grad opptatt av systemer som virker adferds regulerende. Begrepet kontroll blir ofte benyttet i tilknytning til denne rollen. Regler og rutiner benyttes for å ivareta orden og forutsigbarhet. Rollen har som oppgave å kjenne reglene og sørge for at de følges av medarbeider i organisasjonen (Strand, 2007, s. 462-463). I denne rollen er det to funksjoner overvåker og koordinator. Overvåkeren er opptatt av å styre informasjonen og påse at dokumentasjon er relevant, ivaretatt og brukt i organisasjonen. Koordinator rollen har fokus på stabilitet, kontroll og kontinuitet (Strand, 2007, s. 473).

### Integratorrollen

Rollen har som formål å ha en samlende organisasjon der alle er fullverdige medlemmer av organisasjonen og har mest mulig lik forståelse av hva organisasjonen mål er. Det kan handle om å bygge en kultur som binder medarbeider sammen slik at det blir en fellesskapsfølelse og som nye medlemmer blir en del av (Strand, 2007, s. 499-500). I denne rollen har leder fokus på minst mulig styring av medarbeiderne, men størst mulig grad utnytte og utvikle medarbeiderens kompetanse. Ledere i denne rollen innser at medarbeiderne ofte har bedre kompetanse enn seg selv og er opptatt av å ha god samhandling i organisasjonen. Lederen er en synlig leder som ikke er redd for å stå i vanskelige situasjoner og er symbolbærer for organisasjonen (Strand, 2007, s. 502-503).

Ledere er opptatt av å ha gode relasjoner med sine medarbeidere og forstår betydningen av å bygge relasjoner i fredstid slik at vanskelige spørsmål kan løses gjennom gjensidig tillit og respekt. Målet er å oppnå medarbeidere som en drivkraft igjennom egenmotivasjon, kreative gruppearbeidene og nyskapslyst. Lederes rolle er å veilede og inspirer medarbeiderne til å oppnå felles mål. Integratorrollen har underrollene hjelperen og rådgiverfunksjonen.

Hjelperen har som oppgave å fremme deltakelse, åpenhet og diskusjon i organisasjonen. Rådgiveren er opptatt av å ha oppslutting blant medarbeider, moral og utvikling (Strand, 2007, s. 501-502).

### Entreprenørrollen

Entreprenørrollen har fokus på organisasjonens omverden der hensikten er å tilpasse seg. Rollen er opptatt av å se fremover og har fokus på å følge med i utviklingen som kan skape nye muligheter og betingelser for organisasjonen. Oppgaven til leder blir å være fremtidsrettet med mål om at organisasjonen er levedyktig i fremtiden. Rollen innehar innovatør som ser fremover og har fokus på utviklingen og mekleren er den som går utenfor organisasjonen og skaffer ressurser, samt avverger trusler. Entreprenører drives av en sterk optimisme som kan resultere i strålende resultater, men de har også en tendens til å ignorere trender og fakta. Rollen har en vilje til å ta en høy risiko og er blant de lederne som er mest utsatt for stress. Lederen i denne funksjonen har et stort kontrollbehov med ønsker om å ha kontroll over organisasjonens fremtid (Strand, 2007, s. 529-534).



## 2.4. Leders arbeid

Martinsen et al. (2019) poengterer at hvis man hadde spurt ledere om hva de gjør, ville svaret blitt kontroll, planlegging, koordinering og organisering. Hvis man hadde observert hva ledere faktisk gjør ville man kanskje ikke knyttet det man ser opp mot dette. Begrepene kontroll, planlegging, koordinering og organisering har vært dominerende innen ledelse siden Fayol's introduksjon, men forteller lite om hva ledere egentlig gjør (Martinsen et al., 2019, s. 40).

Strand (2007) har tatt for seg en retning innen ledelsesforskning på hva ledere gjør i sitt daglige virke. Forskningen begynte på 50-tallet, med Sune Carlsson som beskrev svenske ledere. På 1970- og 80-tallet, fikk forskningen en oppblomstring som ga nye perspektiver på hvordan man studerer ledere og hva lederarbeid kan være. Denne forskningen viser at det er et sprik mellom teori og hva virkeligheten faktisk er (Strand, 2007, s. 131). En leder i Norge arbeider i gjennomsnitt 15 timer mer enn arbeidstakere uten lederfunksjoner og tar ofte med seg arbeidet hjem (Strand, 2007, s. 134; G. A. Yukl, 2013). Strand (2007) beskriver at en leders arbeidshverdag ofte består av raske skifter i arbeidsoppgaver, endring av oppmerksomhet og stemning. En leder styres ofte av andre enn seg selv og her og nå situasjoner, der de blant annet løser små kriser. Ledere blir ofte avbrutt, de lar seg avbryte og de velger å avbryte arbeidsoppgaver som kunne vært utført sammenhengende (Strand, 2007, s. 135). En britisk studie av 160 mellom- og toppledere viste at de kun annenhver dag arbeidet, 30 minutter eller mer, uten avbrytelser. Andre utførte observasjoner av ledere, viser at de forlater møter før tiden, avslutter eget arbeid for å møte medarbeidere og lar døren stå åpen når de var alene som en invitasjon til medarbeidere (Martinsen et al., 2019, s. 40).

En leder må ofte ta raske beslutninger uten mulighet for å tenke seg godt om (Strand, 2007, s. 135). Dette fører imidlertid, ifølge G. A. Yukl (2013), til at ledere blir gode på å automatisk og kontinuerlig lete etter og analysere ny informasjon (G. A. Yukl, 2013, s. 40). Strand (2007) fremhever at en leders arbeid er mangfoldig og vanskelig å definere. Han legger vekt på at det som er mest belastende i lederarbeid er tidspress, avbrytelser, mange baller i luften, motstridende forventninger, utsettelse og motbør (Strand, 2007, s. 135-138).

### Å arbeide ad hoc

Mintzberg (1979) beskriver Ad-hoc-kraft som en organisasjonsform med uklar og flytende struktur, denne formen finner man gjerne i turbulente miljøer som preges raske endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 100). Ad-hoc arbeid kan også brukes som en strategi for å løse spesifikke problemer og Mintzberg fremhever at det fremmer kreativitet. Det innebærer at løsningen ikke blir løst ved hjelp av en standard, men mer basert på mer kreativitet og fantasi (Mintzberg, 1979). Fordelen med en slik organisering er at det gir fleksibilitet, mens en ulempe vil være at det er vanskelig å få løst rutinepregede oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 101).

### **2.4.1. Tilgjengelighet**

Tilgjengelighet hos leder kan sees fra ulike perspektiver. I følge Skogstad og Einarsen (2002) må en førstelinjeleder være tilgjengelig for mange aktører. Han/hun må være tilgjengelig for sin leder, sine medarbeidere, samarbeidspartnere, pårørende, brukere og pasienter.

Tilgjengelighet hos leder innebærer å være fysisk til stede på jobben og ha nok tid til å snakke med medarbeidere når de føler behov for det (Skogstad & Einarsen, 2002, s. 67). For en førstelinjeleder i helse- og omsorgstjenesten vil grad av lederspenn kunne påvirke hvor tilgjengelig han/hun er. Holm-Petersen et al. (2011) fremhever at små lederspenn gir leder mulighet til å ha en løpende dialog og bygge felles mål med sine medarbeidere. De vil kunne være tilgjengelig for å gi tilbakemeldinger og coaching. Små lederspenn gir også en mulighet for stor grad av kommunikasjon og kontakt mellom medarbeider og leder. I motsetning vil førstelinjeleder med store lederspenn ha vanskeligheter med å ha gode relasjoner til alle sine medarbeidere (Holm-Petersen et al., 2011, s. 27).

Spurkeland (2012) beskriver en tilgjengelig leder som synlig, oppsøkende, fysisk til stede i sosiale situasjoner, har tid til samtaler og er tydelig. En synlig som leder får muligheter til å lede og få innsikt i sine medarbeideres livssituasjon og arbeid. Dagens ledelse handler i stor grad av interaksjon og dialog og det vil derfor være viktig for leder og prioriterer å være tilgjengelig for ansatte. Usynlige ledere kan miste påvirkningskraften og kan havne på utsiden av organisasjonen (Spurkeland, 2012, s. 164).

I vår studie har vi fokus på hvilken opplevelse førstelinjeledere har av sin tilgjengelighet ovenfor sine medarbeidere. Vi antar opplevelsen vil være varierende og at den vil være styrt av den enkeltes medarbeiders uttrykte behov for å ha en leder tilgjengelig og hvor autonome en gruppe er.

En lederundersøkelse utført av AFFs og beskrevet Skogstad og Einarsen (2002) tok for seg tema samsvar mellom teori og praksis når det gjelder hvordan leder opplever seg selv. I den undersøkelsen kom det frem at en leders hverdag består ofte i å delta møter i eller utenfor avdelingen, det innebære ofte fravær fra fysisk tilstedeværelse dette går utover tilgjengeligheten til leder. På en annen side vil møter i avdelingen kunne bidra og være avgjørende for hvordan en leder opplever å mestre og være fysisk til stede. En leders tid til å snakke med de ansatte konkurrerer ofte med mange andre prioriterte oppgaver. Det innebære at en leder vil oppleve en lavere mestring når det gjelder dette område. I undersøkelsen kom det tydelig frem at en leders tidspress oppleves å ha påvirkning i negativ retning når det gjelder forholdet mellom leder og medarbeider. En medarbeider har ofte behov for mer kontakt en hva en leder har tid til (Skogstad & Einarsen, 2002, s. 73) .

#### **2.4.1.1. Fysisk plassering**

Mjelde og Nesheim (2015) beskriver i sin artikkel om ledelse i ulike kontekster at fysisk avstand mellom leder og medarbeider ikke er ideelt. De fremhever viktigheten av å det å møtes og se hverandre. Å møtes fysisk medfører at nonverbal kommunikasjon fanges opp. Videre fremhever de at fysisk avstand fører til sosial fragmentering og en opplevelse av å ikke være med i felleskapet i organisasjonen. Det kan av den grunn være utfordrende for leder å utvikle samholdet og tilhørighet. Der hvor leder og ansatt er fysisk adskilt og ikke møtes så ofte kan det være utfordrende å utvikle interesse for hverandre som personer (Mjelde & Nesheim, 2015).

#### **2.4.1.2. Symbol**

Symbol kan være en gjenstander, handling, begrep eller språklig uttrykk som er flertydig og som vekker følelser eller har egenskaper som fører til handling. Det innebære at fenomener blir tillagt en mening som er utenforstående ikke umiddelbart forstår, det må oversettes til for å gi mening. Ulike strategier som en leder utfører kan være symbolske kan også oppfattes som

symbolske det kan være strategier som benyttes for å fremvise kontroll eller oversikt (Strand, 2007, s. 150). Den symbolsk ramme fremhever at det er ikke det viktigste hva som skjer med hva det betyr. Et symbol kan benyttes for å øke forutsigbarhet og gi retning når det oppstår usikkerhet og forvirring (Bolman, Thorbjørnsen & Deal, 2009, s. 272).

Teorier om ledelse omhandler lederegenskaper, lederstil og lederstruktur visualisert i modeller og metoder som beskriver hvordan leder i best mulig grad kan påvirke sine ansatte til å oppnå organisasjonens resultater. Ledelsesteorier som omhandler lederstil, kan deles inn i to ulike tradisjoner og beskrives som relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse. Uavhengig av hvilken ledelsesteori man støtter seg til er det en forutsetning at leder er tilgjengelig for sine ansatte for å kunne påvirke dem i riktig retning (Martinsen et al., 2019, s. 163).

## **2.4.2. Oppfølging**

Forskningen ved Universitetene i Ohio og Michigan var ledende på 1950-tallet og har satt sitt preg på teorien om effektiv lederadferd (G. Yukl, 2012, s. 67). På et tidlig stadium ble medarbeiderne, i den klassiske organisasjons- og ledelsesteorien, sett på som en homogen gruppe. Det er først i de siste cirka 40 år at enkeltrelasjoner har kommet i fokus (Risan, 2012).

I følge Skogstad og Einarsen (2002) deles den klassiske organisasjons- og ledelsesteorien, kan deles inn i to adferdskategorier oppgaveorientert og relasjonsorientert. Oppgaveorientert ledelse handler om å følge opp daglige oppgaver som arbeidsfordeling, skaffe ressurser, holde tidsfrister og gi instruksjoner om hvordan arbeidet skal utføres. Relasjonsorientert ledelse og handler om å ta vare på og følge opp menneskene i organisasjonen. Relasjonsorienterte ledere anerkjenner godt utført arbeid, fokuserer på trivsel, oppmuntrer og spør medarbeiderne om råd i viktige saker (Skogstad & Einarsen, 2002, s. 22).

Enkeltrelasjoner har blitt enda mer aktuelt i moderne tid. Velferdsutviklingen har gjort at medarbeiderne stiller høyere krav til faktorene som påvirker arbeidsmiljøet. Blant disse faktorene er hvordan de blir ivaretatt og fulgt opp av nærmeste leder (Risan, 2012).

Oppfølging av ansatte er tidkrevende og havner ofte i konflikt med den oppgaveorienterte delen av ledelse. Risan (2012) poengterer at en relasjon krever pleie og at leder må avsette tid

og følge opp den enkelte medarbeider i gruppen. G. Yukl (2012) deler relasjonsorientert lederadferd i 4 kategorier: støttende, utviklende, anerkjennende og bemyndigende (G. Yukl, 2012, s. 68).

Ledere er støttende ved å vise et positivt syn, for å fremme samarbeid, samt hjelpe med håndtering av stressende situasjoner. Noen eksempler er å lytte når medarbeidere er bekymret, ta hensyn til den enkelte, vise tillit til at ansatte mestrer utfordrende oppgaver, oppfordrer til samarbeid, samt konflikthåndtering. Studier viser en signifikant sammenheng mellom støttende lederadferd og resultat av lederskap (G. Yukl, 2012, s. 71). Lau, Dye og Aarseth (2018) poengterer at forskning på sykefraværsoppfølging, viser at leders evne til å følge opp er av stor betydning for tilbakeføring til arbeid. Det innebærer blant annet at leder gir støtte, er empatisk opptrer rettferdig og med respekt, er gode på kommunikasjon, samt involverer den sykmeldte i beslutninger. Arbeidsgiver har ansvaret for å følge opp den sykmeldte. Ansvaret blir delegert til førstelinjeleder, som har en plikt til å følge opp sykefraværet i sin enhet (Lau et al., 2018).

G. Yukl (2012) fremhever at ledere bruker utvikling til å høyne kompetansen, styrke selvtilliten og legge til rette for karriereutviklingen til medarbeiderne. De kan inspirere til utvikling gjennom veiledning og informasjon om relevante opplæringsmuligheter, delegere oppgaver der medarbeider kan lære av erfaring og legge til rette for kompetanseoverføring mellom ansatte. Studier har avdekket en at det å utvikle medarbeideres kompetanse har en positiv effekt for resultatet av lederskapet (G. Yukl, 2012). G. Yukl (2012) beskriver i sin artikkel at ledere gir sine medarbeidere ros og andre former for anerkjennelse ved å vise at de verdsetter gode resultater, viktige måloppnåelser og bidrag. Anerkjennelse kan være en utmerkelse med seremoniell overrekkelse, leders anbefaling om konkret belønning som bonus eller lønnsforhøyelse. Det er viktig at anerkjennelsen er oppriktig og passende. Det kan slå negativt ut ved for eksempel å gi for mye ros, overse et viktig bidrag eller at leder selv tar æren for medarbeiders innsats. Forskning støtter at ros og anerkjennelse av medarbeidere har en positiv effekt (G. Yukl, 2012).

### 2.4.3. Leder-medarbeiderutveksling (LMX)

Risan (2012) fremhever at behovet for å bli sett og akseptert bor dypt i de aller fleste mennesker og for den ansatte er det viktig å bli sett av sin leder. Førstelinjeledere er ledere på nederste nivå og står nærmest de utøvende helsearbeidere i helsevesenet og må forholde seg til hver enkelt ansatt (Risan, 2012).

LMX står for Leader Member Exchange og har fokus på utvekslingen mellom leder og den enkelte medarbeider (Winkler, 2010, s. 47). Utvekslingen dreier seg ikke om innsats og lønn (transaksjoner), men sosiale kvaliteter som tillit, innflytelse og gjensidig respekt (Gjestrud, Engetrøen, Stamsø & Martinsen, 2009, s. 135; Martinsen, 2005, s. 36). Schyns, Maslyn og Weibler (2010) beskriver dette som utveksling av verdier (Schyns et al., 2010, s. 6). Hver relasjon beskrives som en dyade, ett forhold mellom to personer. Dyade er et etablert uttrykk innen sosiologi og brukes i forskning hvor man ser på utviklingen av individet, relasjonen og styrkeforholdet i relasjonen (Knudsen, 2005, s. 133).

Risan (2012) beskriver at utviklingen av en dyade kan deles inn i tre faser: 1. *Role taking stage*, 2. *Role making stage* og 3. *Role routinization stage*. I den første fasen går partene går fra å være ukjente og utrygge på hverandre til å bli kjent og avklart i sine roller overfor hverandre i dyaden. Ved hyppig kontakt vil det skje utvekslinger mellom partene. I den andre fasen vil kvaliteten på relasjonen ta form. I tredje fase vil dyaden være etablert (Risan, 2012).

LMX-teorien legger vekt på at lederen må skape gode fungerende relasjoner med alle medarbeidere. Medarbeidere er forskjellige og lederen skaper dyadiske relasjoner, varierende fra person til person. Relasjonen blir bygget ved å forhandle frem en rollefordeling med vekt på oppgaver, ansvar og opptreden overfor hverandre. Kommunikasjon er viktig for kvaliteten i relasjonen (Gjestrud et al., 2009, s. 135; Martinsen, 2005, s. 36). Kommunikasjon kan være verbal muntlig og skriftlig, men kan også være non-verbal via signaler som stemmebruk og kroppsspråk. Non-verbal kommunikasjonen kan være ubevisst og kommer tydelig frem av uttrykket "You cannot Not communicate". Hvordan lederen møter de ansatte i begynnelsen av dagen og gjennom dagen er ifølge (Risan, 2012) en viktig faktor for å skape og opprettholde dyader. Det kan være for eksempel å ta en morgenrunde, småprat i gangen, åpen dør og samtaler i lunsjen. Dyadene skaper forpliktelser og begrensninger for leder. For å opprettholde relasjonene må leder vie oppmerksomhet til medarbeiderne og respondere i

forhold til deres behov og følelser. Dette er tidkrevende, men hvis leder tyr til tvang eller tung bruk av autoritet setter han/hun dyaden i fare (G. A. Yukl, 2013, s. 222).

Jacobsen og Thorsvik (2013) utdyper at LMX-teorien beskriver at en leder kan ha differensiert tilnærming til relasjonene med sine ansatte, lav eller høy grad av utveksling i relasjonen. Det kan være av forskjellige årsaker som medarbeiders prestasjoner og lojalitet, men det kan også ha å gjøre med holdninger og verdier hos ansatte som er felles eller forskjellig med leder. G. A. Yukl (2013) viser til at høyere skår på å være ekstrovert og å være omgjengelig for både leder og medarbeider førte til et gunstig utvekslings forhold mellom leder og medarbeider (G. A. Yukl, 2013, s. 223). Hvis differensieringen er basert på bidrag fra den enkelte og oppfattes som rettferdig av arbeidsgruppen, kan det brukes og godtas av de andre i gruppen (Schyns et al., 2010, s. 12-13). Det kan også være dyktige og uavhengige ansatte som ikke har behov for en nær relasjon med leder og av den grunn ikke har høy grad av utveksling (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Risan, 2012, s. 443).

I følge Risan (2012) kan dyader med høy kvalitet defineres som en inngruppe i forhold til leder. Inngruppens medlemmer føler seg verdsatt, blir ofte bedre informert og blir oftere tatt med på råd enn andre medarbeidere. De blir sett på som en ressurs og får dermed delegert interessante og utfordrende oppgaver. De fleste ledere etablerer dyader med høy kvalitet med et lite antall medarbeidere som får en funksjon som nøkkelpersoner eller rådgivere for leder. Medarbeidere i dyader med dårlig kvalitet, kan havne i en utgruppe. Utgruppens medlemmer kan oppleve å ha lite kontakt med leder og ved kontakt er det for at leder sikrer at jobben blir gjort. Dette kan oppleves som mangel på tillit og engasjement fra leder i forhold til den ansatte (Risan, 2012; G. A. Yukl, 2013, s. 222-223).

Schyns et al. (2010) fant motstridende studier i forhold til lederspenn og LMX-kvalitet. Enkelte studier viste at førstelinjelederne fikk mindre tid til sine ansatte når lederspennet økte, hvilket førte til mindre kontakt mellom leder og medarbeider. Andre viste at begrenset tid mellom førstelinjeleder og medarbeider kunne ha en positiv effekt på LMX-kvaliteten. Schyns et al. (2010) ønsket derfor å undersøke hvorvidt økt lederspenn kunne ha ulik effekt på fire LMX- dimensjoner: bidrag (det man gjorde ekstra i forhold til stillingsbeskrivelse),

affeksjon (vennskap og verdsettelse av hverandre), lojalitet (lojalitet og gjensidig forpliktelse, Profesjonell respekt- respekt for profesjonell kompetanse (Schyns et al., 2010, s. 6-8).

I følge Schyns et al. (2010) vil LMX- dimensjonene lojalitet og profesjonell respekt kunne eksistere på avstand. Medarbeiderne kan få en oppfatning av og forventninger til leder uten direkte kontakt, via omdømme. Et godt omdømme har en potensiell nåverdi og fremtidig verdi for medarbeiderne, selv om de sjelden møter leder. Det krever lite ekstra fra leder å opprettholde et slikt omdømme utover den daglige samhandlingen med medarbeiderne. Mens ved små lederspenn kan leder ut ifra lojalitet og respekt bli målt ut ifra enkelt situasjoner (Schyns et al., 2010, s. 10). Bidrag og affeksjon krever en tettere oppfølging fra leder og er derfor mest utbredt ved enheter med små lederspenn. Størrelsen på lederspennet påvirker tiden leder har til rådighet til sine medarbeidere. Jo større lederspenn dess mindre kontakt og færre gode relasjoner mellom leder og medarbeider (Schyns et al., 2010, s. 7-12).

#### **2.4.3.1. Kritikk av LMX - teorien**

LMX-teorien kritiseres for at den sier lite om hvordan relasjoner utvikler seg over tid. Videre kritiseres teorien for at den er uklar i sine begreper i forhold til hva som kjennetegner en kvalitativt god relasjon mellom leder og medarbeider. Utover det å forhandle seg frem til felles rolleforståelse, sier teorien ikke noe om hva en leder kan gjøre for å utvikle kvalitativt gode relasjoner til medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 443-444; G. A. Yukl, 2013, s. 224).

#### **2.4.4. Stress**

Johansson, Sandahl og Hasson (2013) fremhever at oppgavemengden til førstelinjeledere har økt dramatisk de siste årene. Dette er en trend som ses på verdensbasis. Ansvaret til førstelinjeledere inkluderer å fatte beslutninger, planlegge og arbeide samtidig mens han/hun leder et stadig økende antall medarbeidere (Johansson et al., 2013, s. 449).

Ursin (1990) forklarer at stress oppstår når vi ikke har kontroll og styring over en situasjon når vi gjenvinner kontroll over situasjonen, vil stresset reduseres og trusselen vil være mindre.



Stress er vanskelig å definere, men det kan sees fra ulike perspektiver som belastning som legges på system, opplevelse av situasjon og kroppslige og psykologiske reaksjoner.

Ved å se på stress ut fra belastning betyr det at stress knyttes til arbeidsmengde som fremkaller stressreaksjoner (Ursin, 1990, s. 58). Helseorganisasjonen karakteriseres ved raskt arbeidstempo kombinert med en mengde arbeid, økte krav til effektivitet, strenge krav til kvalitet på pleie og pasientsikkerhet. Dette er faktorer som har ført til økt risiko for jobberelatert stress for førstelinjeledere (Johansson et al., 2013, s. 450).

Vi kan også se på stress i forhold til hvordan vi opplever en bestemt situasjon. Da er fokuset på opplevelsen og ikke situasjonen eller arbeidet. Det er vanskelig å forutse hva den enkelte opplever som stress, da dette først kommer frem når vi spør hvordan de har det (Ursin, 1990, s. 57). G. A. Yukl (2013) beskriver at stresstoleranse er viktig for ledere som må håndtere negative situasjoner, som kan påvirke deres omdømme og karriere eller medarbeidernes arbeid og helse. Høyt energinivå og høy stresstoleranse er en hjelp for lederen til å håndtere det hektiske tempoet, lange dager og de store utfordringene som følger med en lederjobb. Dette vil hjelpe leder til å kunne håndtere stressende situasjoner der det er mellommenneskelige utfordringer eller situasjoner med vanskelige medarbeidere og samarbeidspartnere. En leder med høy stresstoleranse øker sannsynligheten for at beslutninger blir tatt med en ro og selvsikkerhet og som er avgjørende for medarbeidere i en eventuell krise (G. A. Yukl, 2013, s. 146).

Stress brukes også om kroppslige reaksjoner, dette er en alarmreaksjon fra kroppen om at noe ikke er som det skal. Denne reaksjonen oppstår når hjernen registrerer en fare for vår overlevelse. Først og fremst oppstår dette når det er mangel på informasjon, kontroll og styring. Når en slik reaksjon oppstår virker det inn på alle kroppens systemer der musklene spenner seg, boldtykkes stiger og pulsen blir høyere. Denne reaksjonen er farlig å gå med over lengere tid. Johansson et al. (2013) sier at stress over lang tid kan knyttes mot fysiske reaksjoner som utmattelse, utbrenthet, depresjon, søvnvansker, hjertesykdom (Johansson et al., 2013; Karesek & Theorell, 1990, s. 5).

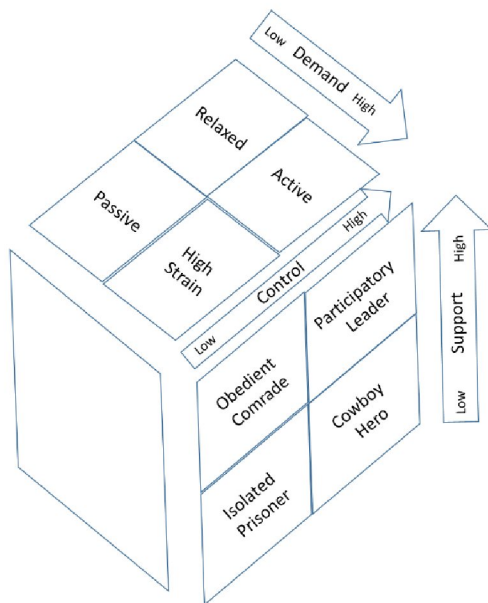
Ursin (1990) tar for seg begrepet stress i organisasjoner. Dette kan oppstå når individer opplever fravær av ro, orden og konsekvenser. Det kan også oppstå ved mangel på styring og

informasjon, samt mangel på mulighet for å styre til tross for ansvaret for å styre (Ursin, 1990, s. 54-63).

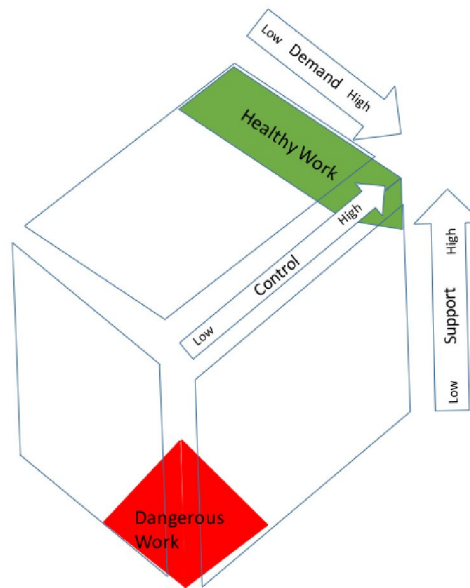
#### **2.4.5. Karaseks krav-kontroll-støtte modell**

Karaseks krav-kontroll-støtte modell (KKS) brukes ofte for å forstå forholdet mellom arbeid og psykososiale utfall. KKS-modellen har fokus på arbeidsmiljøet og betydningen av organiseringen av arbeidet i forhold til helsen.

Karasek og Theorell (1990) sin modell er utarbeidet av data fra spørreundersøkelser fra USA og Sverige og har sin opprinnelse fra 1979 (Karasek & Theorell, 1990, s. 3-8; Pietro, 2016, s. 289). Siden 1980 er dette den mest brukte modellen for jobbrelatert stress. Hovedhypotesen i modellen er at en arbeidssituasjon med høye krav og liten grad av kontroll, blir ansett å være stressende for den ansatte. Høye krav beskrives som hvor ofte man blir forstyrret si sitt arbeid, tidspress, tidsfrister og arbeidsmengde. Sosiale og psykologiske aspekter ved arbeidssituasjonen kan gi økt risiko for kardiovaskulære sykdommer, depresjon og utbrenthet (Pietro, 2016, s. 289). Imidlertid er dette i følge Karasek og Theorell, ikke så utbredt som man tidligere har antatt. Arbeidsmengden i seg selv er ikke nødvendigvis et problem, men ved opplevelse av å ikke ha kontroll eller innflytelse over egen arbeidssituasjon øker risikoen (Karasek & Theorell, 1990, s. 9). Det vil si at krav tilknyttet arbeidet, samt liten grad av kontroll i forhold til framgangsmåte og tilgang på ressurser, fører til større grad av mentalt stress og psykosomatiske plager, generelt mer misnøye og høyere sykefravær (Karasek & Theorell, 1990, s. 5). *Kontroll* defineres som beslutningsmyndighet *decision latitude*. Begrepet deles videre opp i autonomi *decision authority* og mulighetene til å bruke relevante ferdigheter i arbeidet *skill discretion* (Karasek & Theorell, 1990, s. 58). Theorell og Karasek utvidet modellen etter inspirasjon fra Johnson og Hall i 1988 med dimensjonen sosial støtte (Pietro, 2016, s. 290). Johnsons undersøkelser i Sverige og USA (1985-1986), viste at sosial støtte hadde en positiv effekt i å forebygge utbrenthet og helseplager. Den sosiale støtten beskrives som nære personlige relasjoner med medarbeidere og ledere (Karasek & Theorell, 1990, s. 68).



Figur 2-4 KKS-modell (Karesek & Theorell, 1990, s. 70)



Figur 2-5 KKS-modell med helsepåvirkning

#### 2.4.5.1. Beskrivelse av modellen

Ovenfor vises KKS-modellen i to varianter. Figur 2-4 er den originale modellen hentet fra (Karesek & Theorell, 1990, s. 70), mens figur 5 er en videreutvikling av modellen som viser ytterpunktene i forhold til helse. KKS-modellen er sentral for diskusjonen rundt hvilke sider ved en arbeidssituasjon, som i særlig grad kan være stressende. Vi har funnet at denne modellen passer bra i forhold til vår analyse av førstelinjeleders og lederspenn, da den beskriver sammenhenger mellom arbeidsbelastning, kontroll og støtte i forhold til helse.

Når vi ser på dimensjonene krav og kontroll, kan disse deles inn i 4 områder: passiv (*passive*), avslappet (*relaxed*), aktiv (*active*) og stor belastning (*high Strain*) se figur 3.

Når en førstelinjeleder opplever lav grad av kontroll og kravene er lave i arbeidssituasjonen kan han/hun bli passiv. Førstelinjeledere i området passiv kan oppleve at de blir demotiverte, hvilket kan gå utover produktiviteten. De får ikke brukt sin kunnskap og kompetansen svekkes. Denne gruppen kan også oppleve stress når de får oppgaver de ikke mestrer, men fordi det er lave krav oppstår dette sjeldent (Karesek & Theorell, 1990, s. 36-38). Opplever førstelinjeleder høy grad av kontroll, men kravene som lave, befinner de seg i området avslappet. Førstelinjeleder i området avslappet er lite utsatt for stress og beskrives å ha det bedre helsemessig enn førstelinjeledere i de andre områdene (Karesek & Theorell, 1990, s. 36) se Figur 2-4. Dersom førstelinjeledere opplever høye krav og samtidig har tilstrekkelig

kontroll i arbeidssituasjonen, vil mange oppleve mestring og at de utvikler sin kompetanse. Førstelinjeledere i området aktiv blir utsatt for mange stressfaktorer, men blir ikke påvirket negativt (se Figur 2-45). De opplever å være i en god flyt, der de får brukt alle sine kunnskaper (Karesek & Theorell, 1990, s. 35-36). Dette kan forstås som positivt stress. I følge Karesek og Theorell (1990) vil en førstelinjeleder med høye krav i arbeidssituasjonen og lite kontroll, oppleve stress og være utsatt for sykdom. Førstelinjeledere i området stor belastning opplever stress i arbeidssituasjonen. Stress-symptomene er vedvarende over tid og kan gi utslag i fysiologiske symptomer som høyt blodtrykk, høy puls, hjertebank og adrenalinrespons (Karesek & Theorell, 1990, s. 31-34) (se Figur 2-45). Dette kan også beskrives som negativt stress.

Dimensjonene støtte og kontroll, kan deles inn i 4 områder: Lydig kamerat (*Obediant comrade*), deltagende leder (*participatory leader*), Isolert fange (*Isolated prisoner*) og Cowboy/helt (*Cowboy/hero*).

Cowboy/helten er meget dyktig, men operer fullstendig på egenhånd. Nesten i opposisjon til autoriteter. Isolert fange har ensformig arbeid og dårlig lønn. Dette er typisk en maskinoperatør eller en som sitter ved samlebånd. Arbeidssituasjonen er ekstremt usosial og uønsket. Lydig kamerat er en person med store sosiale ressurser og forpliktelser, men veldig lite handlingsrom. Bud eller sjåfør kan falle i denne dimensjonen. Deltagende leder er ikke nødvendigvis leder, men er en person som har stor påvirkningskraft og har sterk sosial støtte. Dette kan være lærer, terapeut, vitenskapsmenn/-kvinner eller ledere (Karesek & Theorell, 1990, s. 72-74).

Modellen viser at elementene kontroll, krav og sosial støtte påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet og helse – se Figur 2-4. Sosial støtte har vist seg å ha størst betydning for helsen til arbeidstakere som opplever høye krav i jobben og lav kontroll. Sosial støtte beskrives som all støtte fra både leder og medarbeidere (Karesek & Theorell, 1990, s. 69-70).

Disse faktorene er relevante for førstelinjeleder i helsevesenet. En førstelinjeleder vil oppleve høye krav i sitt arbeide, varierende grad av kontroll og vil ha behov for støtte.

#### 2.4.6. Delegering- *Empowerment*

Raske skifter i omgivelsene har ført til en desentralisering av makt i organisasjoner. Det innebærer at medarbeidere på alle nivåer i organisasjonen får mer myndighet til å fatte beslutninger. I organisasjonslitteraturen kalles dette for *empowerment*. *Empower* betyr å gi makt til noen eller bemyndiggjøring. Bemyndiggjøring viser seg å være en forutsetning for læring i organisasjoner, fordi handlefrihet forløser kreativitet og initiativ som igjen gir de ansatte mulighet til å finne andre måter å løse oppgaver på (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 190-191). G. Yukl (2012) fremhever at ledere kan bruke bemyndiggjøring til å styrke sine medarbeideres autonomi og gi dem mulighet til å påvirke avgjørelser. Det kan de gjøre ved å inkludere medarbeiderne i beslutningsprosesser og seriøst vurdere de råd medarbeiderne gir. En annen form for bemyndiggjøring er delegering, der en medarbeider får mer ansvar og tar beslutninger som tidligere ble tatt av leder. Hvis personen ikke får reell innflytelse eller ikke egner seg til å ta viktige beslutninger kan bemyndiggjøring virke mot sin hensikt. Studier viser at spesifikke bemyndiggjørende beslutningsprosedyrer har en relasjon til effektiviteten i lederskapet (G. Yukl, 2012, s. 72).

hevder at det er tre faktorer som påvirker om delegering lykkes. Medarbeiderne må være kompetente. Det må være enighet mellom leder og medarbeider hva målet er, og det må være et positivt forhold mellom leder og medarbeider slik at de kjenner hverandre godt. Vellykket delegering har gjensidig tillit som et grunnleggende fundament (Skogstad & Einarsen, 2002, s. 140).

Berg (2000) hevder at utstrakt bruk av delegering fra ledelsens side kan få uheldige konsekvenser. Det kan etableres småsjefer. Mange småsjefer kan slå seg sammen og medføre en trussel for ledelsen som igjen kan påvirke makten og kontrollen til leder. Andre årsaker til at leder ikke delegerer kan være at de ikke har tid til å lære opp medarbeidere eller at leder har manglende tillit til medarbeiderne. Medarbeiderne på sin side kan ha liten selvtillit. I tillegg til dette er det en viss risiko for leder å delegerer og gi ansvaret til noen andre. Dersom holdninger til leder er at "skal det gjøres riktig, så må jeg gjøre det selv" medfører en barriere for å delegerer oppgaver. Derom en leder delegerer for mye kan den blir oppfattet som lat. Utstraktbruk av delegering kan medføre at organisasjonen blir vanskelig å koordinere. Delegering innebærer å tildele ansvarsområder til underordnede og skiller seg fra det å benytte seg av de underordnedes råd og hjelp til å ta en felles beslutning. Ved å delegerer innebærer det å forskyve ansvaret for en bestemt beslutning til en person eller gruppe. Når det

gjelder *empowerment* eller deltakendeprosedyrer innebærer det ikke en omdefinering av en rolle. Delegering er mer situasjonsbetinget der for eksempel en leder som er overbelastet trolig vil bruke mer delegering og mindre rådgivning (G. A. Yukl, 2013, s. 127).

Forskning utført i flere organisasjoner der ledere ble spurt om hva den viktigste årsaken til delegering til underordnede er fremheves det at delegering gir en rekke fordeler dersom ledere utfører det på en god måte. Delegering vil sannsynligvis bedre beslutningskvaliteten hvis den underordnede har mer kompetanse om hvordan man gjør oppgavene enn lederen. Delegering vil forbedre kvaliteten på beslutningene der jobben krever raske svar på en endret situasjon, en underordnet er nærmere problemet enn lederen og kan ta raske beslutning om hvordan man kan løse problemet. Dette vil også redusere administrasjonskostnadene. Dersom den underordnede ikke innehar de ferdigheter som skal til for å ta beslutninger forbedres imidlertid ikke beslutningskvaliteten ved å delegere.

En annen fordel ved å delegere er at den underordnede får en større forpliktelse til å gjennomføre beslutninger effektivt. Det øker engasjementet og ønske om å gjøre det vellykket. Delegering av tilleggsansvar og autoritet kan gjøre jobben mer interessant, utfordrende og meningsfull. Delegering er en viktig form for tidssyring for en leder som er overbelastet vil dette frigjøre tid for leder til å gjøre andre viktige ting. Når delegering benyttes til utviklingsformål er det ikke uvanlig at leder må drive med mer overvåkning og Coaching og vil nødvendigvis ikke føre til å redusere en leder arbeidsmengde.

Det er flere grunner til at ledere ikke klarer å delegere- noen ledere liker å utøve makt og følelsen av å ha ansvar. Delegasjon vil innebære å dele makt med underordnede og redusere deres avhengighet. Ved delegering er leder som alltid har det overordnede ansvaret. For å unngå risiko for feil kan enkelte ledere velge å ikke delegere oppgaver og velger å delegere oppgaver kun til noen pålitelige underordnede eller ingen i det hele tatt.

Ledere viser motvillighet til å delegere oppgaver til ansatte som ikke innehar rett kompetanse eller viser en likegyldighet til oppgaven. Det er ikke bare ledere som er motvillige til å delegere, også suksessfulle ledere sier at det er personlig vanskelig å delegere (G. A. Yukl, 2013, s. 122-131).

Det kan være flere grunner til at ledere ikke benytter delegering i særlig utstrakt grad, de kan blant annet være redd for å miste kontroll og makt. Ledere kan oppleve at de ikke har tid til å drive opplæring i arbeidsoppgaver som kunne vært delegert, eller at ledere mangler tillitt til sine medarbeidere. Utstrakt bruk av delegering kan føre til at organisasjonen blir vanskelig å koordinere og lede (Skogstad & Einarsen, 2002).

## 2.5. Aktuell forskning på lederspenn

I dette kapittelet vil vi presentere forskning vi anser som relevant for vår oppgave. Mye av vårt litteratursøk er gjort elektronisk der vi har brukt databaser fra biblioteket ved Høgskolen i Østfold, avdeling Halden. Vi har søkt i databasene Google Scholar og Oria og benyttet begrepene ledelse, kontrollspenn, lederspenn, helsevesen og førstelinjeleder, stress, tilgjengelighet, delegering og oppfølging. For å få flere treff, brukte vi begrepene på engelsk *leadership, management, span of control, health care, firstline leader, stress, delegation, available* og *follow up* hvilket ga et rikere utvalg og et internasjonalt perspektiv. Begrepene er søkt i sammenheng opp imot lederspenn. Ved å gå gjennom artiklenes sammendrag og konklusjon, valgte vi ut fagartikler innenfor temaet. Vi har også gått gjennom litteraturlisten i artikler, studier og masteravhandlinger som vi har funnet relevant for vår studie. Artiklene er i hovedsak hentet ut fra samfunnsforskning innen helse og ledelse. Artiklene er publisert i helserelaterte tidsskrifter som: *The Journal of Nursing Administration, Journal of Nursing Management, Canadian health Services Research foundation, Journal of health Organization, Administration and Society*. Vi har i hovedsak valgt fagfelleverderte tidsskrifter. En av våre artikler er ikke fagfelleverdert, men vi har allikevel valgt å ta denne med, da vi anser denne som relevant for vår studie. Artiklene har kvalitative og kvantitative design og ser på lederspenn ut ifra både et ansattperspektiv og et lederperspektiv. Undersøkelsene vi har benyttet oss av er hentet fra USA, Canada og Norden.

### 2.5.1. Ledere I velferdstjenesten – En forskningsrapport om hvordan personalgruppens størrelse påvirker kvalitet og helse

I Sverige i 2016, kom forskningsrapporten *Chefer i välfärdens tjänst – En forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och helse* (Regnö, 2016).

Regnö (2016) gjorde i 2016 en undersøkelse, med gjennomgang av eksisterende teori og forskning, med fokus på lederspenn i helse- og omsorgssektoren.

Studien konkluderer med at lederspenn, har betydning for hvordan lederne opplever sin arbeidssituasjon, både individuelt og i team. De så en signifikant sammenheng mellom store lederspenn og lederens opplevelse av arbeidspress, rollekonflikter, gruppeproblemer og stress. Dette fordi at strategiske, personal-, og administrative oppfølgingsaker øker i takt med lederspennet. Undersøkelsen viser også at interaksjoner mellom leder og ansatt reduseres ved store lederspenn. Det gjør at ansatte føler seg mindre sett og øker misnøye med leder. Regnö kom fram til at det å være en del av et lederteam med store lederspenn, hadde en negativ effekt. Det ble tolket som at samholdet og støtten mellom lederne ble svekket når de hadde mange medarbeidere. Virksomhetene er ofte geografisk spredd, med døgkontinuerlig drift. Lederne har ofte komplekse arbeidsoppgaver med krav og ønsker fra ulike interessenter i og utenfor organisasjonen. Det foretas ofte omorganiseringer i helsesektoren og det er stor turn over blant ledere og medarbeidere. Studien poengterer at støttefunksjoner rundt leder må styrkes ved store lederspenn. Ut ifra dette konkluderer undersøkelsen med at det er en fordel med smale lederspenn i helsesektoren. Forskningsrapporten viser til statistikk fra Statistiska CentralByrå (SCB) over gjennomsnittlig lederspenn per yrkesgruppe. Der topper ledere innen helse og omsorg og sosiale tjenester med et gjennomsnittlig lederspenn på 30 medarbeidere (Regnö, 2016).

### **2.5.2. Færre ledere til flere medarbeidere – Lederspenn på store sykehusavdelingerledere**

I Danmark, 2011, ble det gjennomført et stort forskningsprosjekt. Prosjektet *Færre ledere til flere medarbeidere – Ledelsesspænd på store hospital afsnit*, beskriver lederspenn på store sengeposter i sykehus (Holm-Petersen et al., 2011, s. 82). Studien pågikk over to år og bygger på kvantitative analyser og kvalitative undersøkelser. Holm-Petersen et al. (2011) skriver i rapporten at det er store forskjeller på hvor store avdelingene er og hvor mange ledere de ledes av. Samtidig er tendensen at avdelingene blir større. Det fremheves at det er lite evidens for at lederspennet har en innvirkning på ledelse og organisatoriske nøkkeltall. På en annen side gir den begrensede mengden av evidens en indikasjon på at lederspennet er en viktig variabel (Holm-Petersen et al., 2011, s. 11). Undersøkelsen viser at sengepostene generelt blir større. I perioden 2008-2010, stiger andelen sengeposter med over 35 ansatte, fra 42% til 49%. I takt med større sengeposter øker førstelinjeledernes lederspenn, hvilket har betydning



for ledelseskapasitet, ledelsesroller og ansattroller (Holm-Petersen et al., 2011, s. 83). Holm-Petersen et al. (2011) påpeker at selv om lederstil og interaksjon mellom leder og medarbeider normalt vektlegges mer enn lederspenn, har selv den beste leder et tak på hvor mange han/hun kan håndtere (Holm-Petersen et al., 2011, s. 7). Førstelinjelederne opplevde arbeidsoppgavene som mangfoldige og fragmenterte. De fremhevet at det var utfordrende å prioritere ledelsesoppgavene og følge opp iverksatte tiltak i avdelingen. Det var vanskelig for førstelinjeleder å ha oversikt over ansattes faglige kompetanse, nå ut til alle med informasjon, være synlig leder og vite hva som rører seg blant de ansatte (Holm-Petersen et al., 2011, s. 50). Det kan være vanskelig å holde oversikten og større risiko for at ansatte forsvinne i mengden. Studie peker på fordeler og ulemper ved kultur i store avdelinger. Fordelen i store enheter er at det er mange medarbeiderne og det er lettere å finne kjemi for den enkelte (Holm-Petersen et al., 2011, s. 42). Førstelinjeleder med stort lederspenn har en økt mengde med personaladministrative oppgaver, forbundet med sykdom, svangerskapspermisjoner og andre former for permisjoner (Holm-Petersen et al., 2011, s. 51). Holm-Petersen et al. (2011) poengterer at delegering spesielt er i mer utstrakt bruk ved store lederspenn. Årsaken til dette er at det ikke er mulig for leder å gjøre alle oppgavene som hører innunder han/hennes funksjonsbeskrivelse. Av den grunn brukes delegering av oppgaver og etablere tilbakemeldingssystemer (Holm-Petersen et al., 2011, s. 53).

Studien anbefaler å ta med følgende faktorer i vurderingen av lederspenn, størrelsen på sengepost:

Ytre forutsetninger (dagdrift, døgndrift og geografi)

Enkle eller komplekse arbeidsoppgaver

Kompetanse medarbeidere

Kompetanse leder

(Holm-Petersen et al., 2011, s. 9)

### **2.5.3. Størrelse har en betydning – Lederspenn I sykehus**

Holm-Pettersen utgir i 2017 en ny forskningsartikkel ”*size does matter – span of control in hospitals*” (Holm-Petersen et al., 2017, s. 192). Studien er en kvalitativ studie utført på tre store sengeenheter i Danmark. Studien beskriver konsekvensen av sammenslåing og kostnadsreduksjon fører til et økende ledersesspenn og igjen til en redusert lederskapasitet. Formålet med studien var å forske på hvordan store lederspenn påvirker sykehusansatte og deres ledere (Holm-Petersen et al., 2017). Studien legger vekt på at førstelinjelederne opplevde at de hadde en enorm arbeidsmengde og at oppgavene hadde høy grad av kompleksitet. De brukte en stor del av sin tid på bemanning, møter, administrativt arbeid og utallige samtaler over telefon, i gangen eller generelt i farta. På den andre siden viste undersøkelsen også at store enheter er mer fleksible og har større mulighet for utvikling (Holm-Petersen et al., 2017, s. 201). Holm-Petersen et al. (2017) trekker frem at førstelinjeleder var distansert fra medarbeiderne. For de ansatte var både mål og forventningene var uklare, hvilket førte til misnøye. Førstelinjelederne på sin side opplevde å hverken rekke over alle oppgaver eller å være nok til stede. Alle førstelinjelederne opplevde også utfordringer med å kommunisere slik at de nådde ut til hele ansattgruppen. Lederspennet kan påvirke leders oppfattelse av deres eget lederskap (Holm-Petersen et al., 2017, s. 198-199). Både førstelinjeledere og ansatte beskrev lederskapet som ustrukturert. Delegering av oppgaver ble ikke fulgt opp og sykepleierne opplevde at de ikke fikk den støtten de trengte av førstelinjeleder for å klare oppgaven. De beskrev det som: ”Å konstant sjøsette båter, uten at noen visste hva som skjedde med dem”(Holm-Petersen et al., 2017, s. 200).

### **2.5.4. Hvilken betydning har lederspenn for lederen og lederrollen?**

Sigrun Peymann utga i 2018 masteroppgaven - Hvilken betydning har lederspenn for lederen og lederrollen? (Peymann, 2018). Forskningsprosjektet er en kvalitativ studie utført i sykehjemsetaten (SYE) i Oslo kommune. Peymann (2018) beskriver førstelinjeledere sin overgang fra stor til liten avdeling som markant, ved at belastningen opplevdes som mye mindre. Det hadde direkte effekt på helsen ved opplevelsen av å ha mer energi og økt livskvalitet (Peymann, 2018, s. 81-82). Funn viser at støttefunksjoner kan kompensere for

bredt lederspenn, eksempelvis vil en fagsykepleier avlaste slik at førstelinjeleder kan bruke mer tid på oppfølging av ansatte (Peymann, 2018, s. 82). Støttefunksjoner endrer ikke relasjoner mellom førstelinjeleder og medarbeider, men gir førstelinjeleder handlingsrom til å gjennomføre målrettet relasjonsbygging (Peymann, 2018, s. 107). Peymann (2018) trekker frem tre gjennomgående strategier for å håndtere arbeidsbelastningen: Delegering, lengre arbeidsdager og grensesetting for seg selv. I denne studien ser det ut til at medarbeiders mulighet til utvikling og anerkjennelse blir borte fra førstelinjeleders fokus, da de bruker delegering som et middel for å redusere egen arbeidsbelastning (Peymann, 2018, s. 87). Videre beskriver Peymann (2018) at delegering grunnet tidspress gir mindre mulighet for å følge opp medarbeiderne, som igjen kan føre til redusert motivasjon og engasjement blant ansatte. På en annen side vil en planlagt delegering av arbeidsoppgaver kunne gi langsiktige gevinster som å frigjøre kapasitet hos leder og delegere, samt øke kompetansen hos medarbeider (Peymann, 2018, s. 88-89). Studien avdekker at en ofte brukt strategi, er å delta på morgenmøter. Førstelinjelederne får sett de ansatte og kan fange opp hva som rører seg og medarbeiderne får sett lederen (Peymann, 2018, s. 99). Studien avdekker at lederspenn ikke kan ses på som en isolert faktor. Organisatoriske forhold rundt førstelinjeleder påvirker resultatet av lederspennet som fysisk plassering, døgndrift og støttefunksjoner (Peymann, 2018, s. 101).

### **2.5.5. Lederspenn har en betydning**

Cathcart et al. (2004) gjennomførte i 2004 en kvantitativ studie utført ved sykehus i Minnesota. Undersøkelsen er basert på tall fra årlige medarbeiderundersøkelser og bestilling fra toppledelsen. Spørsmålet de stilte til sine mellomledere var: *“Does span of control really matter, or is it just an excuse for poor performance?”* (Cathcart et al., 2004, s. 395). Forundersøkelser viste at ved økt lederspenn fikk lederne mindre fokus på sikkerhet. Tilsvarende så de at der det var små lederspenn, var det en bedre gruppedynamikk som ga et bedre resultat. Dette studie viste også at stort lederspenn gjorde at avdelingen ikke fikk nødvendig støtte fra leder til å kunne opprettholde en sterk gruppedynamikk. Dette hadde en negativ påvirkning på gruppens engasjement. Cathcart et al. (2004) viste til en studie utført av The Gallup Organization, som hadde kommet frem til at dyktige medarbeidere trenger dyktige

ledere for å bli lenge i organisasjonen. Den samme konklusjonen kom de også frem til i denne studien (Cathcart et al., 2004, s. 396). Cathcart et al. (2004) ville se på hvor stort lederspenn som var for stort og observerte et signifikant fall i engasjementet ved to punkter. Først når størrelsen på avdelingen passerte 15 medarbeidere og igjen når den passerte 40. Studien undersøkte om det var forskjellige faktorer ved minste og de største avdelingene som påvirket engasjementet. Det at medarbeiderne følte seg hørt, påvirket engasjementet mest for avdelinger med 15 eller færre ansatte. For avdelinger større enn 15 ansatte var det at noen motiverte dem i deres utvikling, som påvirket engasjementet mest. Begge faktorer ble ansett som nøkkelkvalifikasjoner hos en leder (Cathcart et al., 2004, s. 397-398). Studien resulterte i fire nye ledere ved de store enhetene og reduserte ledespennet på 30-50%. Et år senere ble enhetene analysert og i samtlige enheter observerte de en positiv endring i engasjementet (Cathcart et al., 2004, s. 398-399).

### **2.5.6. Ode til Luther Gulick – Lederspenn og Organisasjonens ytelse**

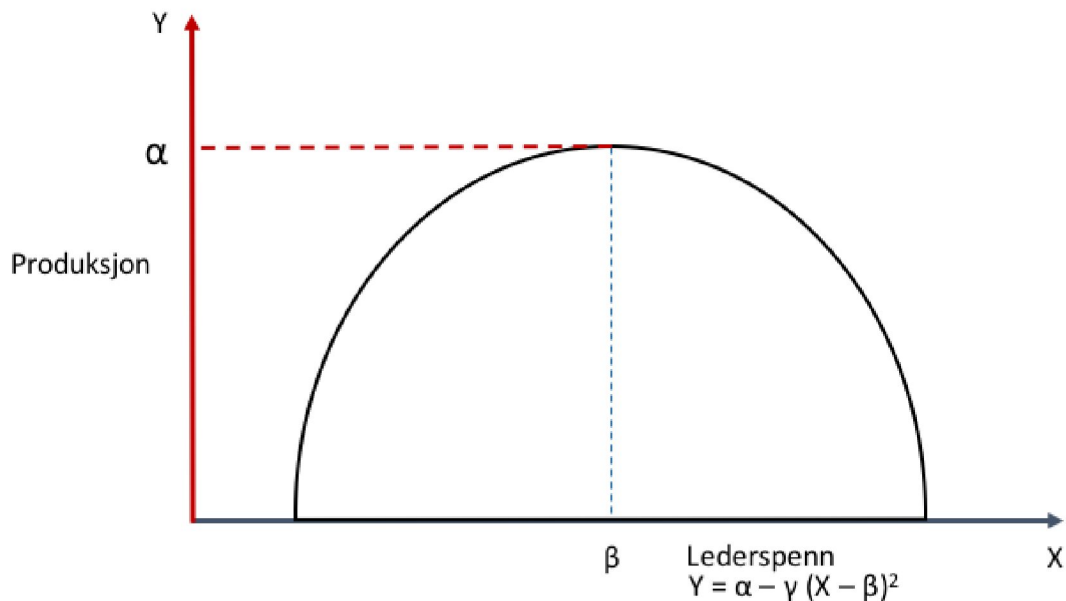
Meier og Bohte (2000) gjennomførte i 2000 en kvantitativ studie, med data fra 678 skoledistrikter i Texas med over 500 studenter per distrikt. De utviklet en generell teori for lederspenn som ikke var knyttet opp mot en spesiell type organisasjon. Deretter testet Meier og Bohte (2000) ut teorien ved offentlige skoler i Texas, ved å se på hvordan relasjonene mellom ledere og underordnede påvirket organisasjonens ytelse. De så på hvordan en økning i lederspenn på den ene siden ga en økning i produksjon grunnet flere medarbeidere, men på en annen side ble leders kapasitet redusert på grunn av en ekstra ansatt å følge opp (Meier & Bohte, 2000, s. 119-121).

Meier og Bohte (2000) fant at de kunne bruke nedenstående formel for å vise sammenhengen mellom produksjon (Y) og lederspenn (X).

$$Y = \alpha - \gamma(X - \beta)^2,$$

De viste at produksjon (Y) har en maksverdi  $\alpha$ , da har lederspenn (X) verdien  $\beta$ . Verdien  $\gamma$  er en konstant som påvirker bredden på kurven. De påpeker at dette teoretiske resultatet må justeres for bruk i reelle organisasjoner. Man må ta hensyn til en mengde faktorer som er spesifikke for hver bedrift og uttrykkes ved  $\beta$ , samt ta hensyn til kostnader ved økning av antall ansatte. Meier og Bohte (2000) sier at denne formelen kan brukes for å bergene

optimalt lederspenn for en organisasjon, men at noen organisasjoner kan håndtere større lederspenn uten negativ effekt.



Figur 2-6 Span of control and Outputs: The Theoretical Relationship (Meier & Bohte, 2000, s. 121)  
Meier og Bohte (2000) sier at lederspenn er en variabel som bedriften kan påvirke. Det er andre variabler som kanskje har større effekt, men kanskje ikke er like lett å påvirke. Derfor er det likevel interessant å se på variabelen lederspenn (Meier & Bohte, 2000, s. 120-121).

Lederspenn hadde en statistisk signifikant påvirkning på ytelsen. I tider der det er stort fokus på ytelser i offentlige institusjoner, kan også mindre økninger være verdt å utforske. Meier og Bohte (2000) oppdaget at optimalt lederspenn varierte ved forskjellig nivåer i organisasjonen (Meier & Bohte, 2000, s. 131)

### 2.5.7. Bruk av verktøy for å definere lederoppgaver og lederspenn

Jones, McLaughlin, Gebbens og Terhorst (2015) skriver i sin artikkel "*Utilizing a Scope of Control Tool to Measure Workload and Determine Supporting Resources for Nurse Managers*", at ved The Ottawa Hospital Canada ble det utviklet verktøy for måling av lederspenn, avdelingsfokus og programfokus. Avdelingsfokus var et uttrykk for kompleksiteten i arbeidsoppgavene. Programfokus var uttrykk for blant annet budsjett, turnover og fravær.

I USA gjennomførte Advisory Board's Nurse Executive Center en spørreundersøkelse i flere enn 600 organisasjoner for å finne de mest effektive organisasjonsmodellene og målemetoder for lederspenn.

I University of Pittsburgh Medical Center i USA utviklet en tverrfaglig gruppe et verktøy basert på verktøyet fra Ottawa og spørreundersøkelsen i USA. Verktøyet ble brukt til å måle både lederspenn og definisjonen av arbeidsoppgaver hos førstelinjeledere gjennom hele helseorganisasjonen (Jones et al., 2015, s. 244).

Denne studien har sett på bruken av verktøyet i University of Pittsburgh Medical Center og analysert resultatene over 4 år. Verktøyet skapte et felles språk og en felles forståelse, som den tverrfaglige gruppen brukte for å kartlegge hver førstelinjeleders behov for støttepersonell i antall timer. Når de hadde fått oversikt over timeantallet diskuterte de seg fram til en løsning basert på omrokking av eksisterende ressurser. Dette gjaldt både faglige- og administrative oppgaver (Jones et al., 2015, s. 247-248).

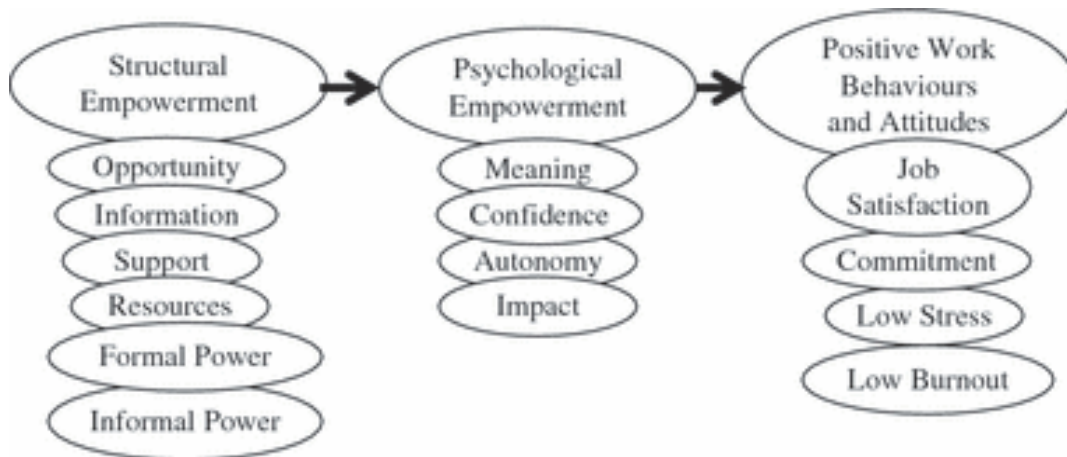
Implementeringen førte til en reduksjon i turnover fra 8% til 3,5% det første året. Det neste året steg den til 6,8 % og holdt seg der påfølgende år. Vakansraten gikk også ned, fra 6,8% til 1,9% det første året. Året etter steg den til 2,5% for så gå ned til 1,8%. De så at de definerte arbeidsoppgavene fort utvider seg, derfor valgte de å innføre en årlig bruk av verktøyet årlig (Jones et al., 2015, s. 248).

I studien har de konkludert at trenden innen helsevesenet er at det ikke er mulig å redusere verken definerte arbeidsoppgaver eller lederspenn for førstelinjeledere. Imidlertid kan bruken av verktøyet og metodikken minimere den negative effekten av å ha et stort lederspenn (Jones et al., 2015, s. 249).

### **2.5.8. Effekten følelsesmessig intelligent lederskap har i forhold til bemyndiggjøring av sykepleiere: den endrende effekten av lederspenn**

I artikkelen "*The impact of emotional intelligent on staff nurse empowerment: the moderating effect of span of control*", beskriver Lucas et al. (2008) en ikke-eksperimentell spørreundersøkelse som ble utført ved to sykehus i Ontario, Canada. Målet for studien var å teste Kanter's modell som viste sammenheng mellom sykepleiernes oppfatning av sin førstelinjeleders emosjonelle intelligens (EI) og førstelinjeleders evne til å delegere sine medarbeidere. EI defineres som bevissthet rundt seg selv og andre, samt evnen til

relasjonshåndtering for å oppnå optimal ytelse i en arbeidssituasjon. De ville også se på hvilken effekt leders lederspenn hadde på forholdet mellom EI og delegering. Sykepleiemangel og økt press på økonomiske ressurser i Canadas, var bakgrunnen for studien. Førstelinjelederne hadde over tid fått utvidet ansvarsområde og noen av lederne hadde et lederspenn på opptil 200 medarbeidere (Lucas et al., 2008, s. 964-965). Lucas et al. (2008) laget en utvidet versjon av modellen til Kanter, se figur.



Figur 2-7 Work empowerment theory(Lucas et al., 2008, s. 965)

Det finnes flere teorier på EI, men Lucas et al. (2008) valgte den kompetansebaserte modellen utviklet av Goleman, fordi den fokuserer på adferd som kan læres. Goleman studerte 20.000 ledere og fant at intellekt var en sterk indikator på fremragende lederskap. Likevel fant han at EI var dobbelt så viktig som tekniske egenskaper og kognitive evner (Lucas et al., 2008, s. 965-966).

I studien fant Lucas et al. (2008) ut at medarbeiderne opplevde kun moderat delegering. Førstelinjeledere ble skåret høyest i forhold til sosial bevissthet og svakest i forhold til relasjonsledelse. Førstelinjeledernes lederspenn varierte fra 5-150 medarbeidere, med et gjennomsnitt på 77,11 (Lucas et al., 2008, s. 969). Et annet funn var at sykepleiernes strukturelle delegering var positivt knyttet til oppfattelsen av deres leders generelle EI. Et nøkkelfunn i studien var at lederspenn hadde en signifikant påvirkning på forholdet mellom førstelinjeleders EI og medarbeidernes delegering. Ved økning av lederspenn ble effekten av førstelinjeleders EI og medarbeidernes delegering redusert. Lucas et al. (2008) konkluderte at selv førstelinjeledere med høy EI ikke vil være i stand til å påvirke delegeringen til medarbeiderne, hvis deres lederspenn øker så mye at de mister kontakten med medarbeiderne. Studien påpeker at å investere tid i medarbeidere og relasjoner fremmer samarbeid og

reduserer konflikter. Det sterke forholdet mellom førstelinjeleders EI og medarbeiders delegering. Videre er det også viktig å styrke EI for delegering og opplevelsen av delegering hos medarbeiderne (Lucas et al., 2008, s. 971).

### **2.5.9. Effekten lederspenn har på ledelse og resultater**

Doran et al. (2004) beskriver i artikkelen "*Impact of the Manager's Span of Control on Leadership and Performance*" en studie i 2004 ved 7 sykehus i Toronto Canada. Studien inkluderte 41 førstelinjeledere, 717 sykepleiere og 680 pasienter på 51 sengeposter. Store nedskjæringer i helsebudsjettet førte til færre førstelinjeledere og større lederspenn, som i noen tilfeller oversteg 100 medarbeidere. Dette førte til at førstelinjelederne fikk liten eller ingen tid til å støtte, motivere, veilede og evaluere sine medarbeidere.

Målet for studien var å kartlegge:

1. Hvilken effekt valg av lederstil hadde i forhold til følgende variabler: sykepleiers jobbtilfredshet, pasienttilfredshet, samt turnover i avdelingen.
2. Hvilken påvirkning lederspenn hadde på variablene.
3. Hvilken lederstil som bidro til optimalt resultat ved varierende lederspenn (Doran et al., 2004, s. ii-5)

Doran et al. (2004) så at lederspenn ikke var en egnet indikator for medarbeidernes jobbtilfredshet. Lederspenn hadde en indirekte påvirkning på jobbtilfredshet, men det varierte mye avhengig av lederstil. Videre så de også at transformasjonsledelse reduserte turnover, mens økt lederspenn førte til økt turnover (Doran et al., 2004, s. 14-16).

Doran et al. (2004) fant ut at ingen lederstil kunne kompensere for et stort lederspenn (Doran et al., 2004, s. 23). Funn viser at relasjonen mellom leder og ansatt påvirkes i negativ retning ved store lederspenn. Leder klarer ikke å utvikle nære relasjoner med ansatte, gi støtte eller tilpasninger for den enkelte. Førstelinjeledere med små enheter har i større grad mulighet til å utvikle relasjoner, gi støtte og gi tilpasninger til den enkelte (Doran et al., 2004, s. 19).



## 2.6. Oppsummering av teoretisk rammeverk

Vårt teoretiske rammeverk inneholder både organisasjonsteori, ledelsesteori og tidligere forskning innenfor disse fagtradisjonene. Teorien beskriver hver enkelt tradisjon, mens forskningsartiklene som vi presenterer i slutten av kapittelet ser tradisjonene i sammenheng med hverandre. Forskningen vi har lest viser at det har vært et økende press og voksende lederspenn for førstelinjeledere siden 1990 tallet. Flere av studiene trekker fram at sammenslåinger og effektivisering øker kompleksiteten i lederoppgavene. Videre beskrives hvilken betydning økt lederspenn får for oppfølging og relasjonsbyggingen mellom leder og ansatte. Det finnes ingen bred enighet om hva som er den optimale størrelsen på lederspennet. Derimot viser studiene at det kan være flere faktorer som sammen med lederspennet påvirker førstelinjeleders arbeidssituasjon. Med bakgrunn i dette vil vi bruke vårt teoretiske rammeverk til å forstå og tydeliggjøre funn i vår forskning.

### 3. Metode og design

I dette kapittelet vil vi beskrive forskningsdesignet for denne undersøkelsen. Vi har gjennomført en litteraturgjennomgang som er nærmere beskrevet i teorikapittelet 2.5. Videre vil vi forklare hvordan vi har gjennomført vår undersøkelse og begrunne våre metodiske valg. Vi har fulgt forskningsdesignets ulike faser i forhold til planlegging, hvordan vi samlet inn data, hvordan vi analyserte data, hvordan vi tolket data og hvordan vi til slutt har presentert våre funn. Dette for å sikre at datamaterialet er valid og reliabelt (Merriam & Tisdell, 2016, s. 238).

Validiteten til vår undersøkelse avgjøres av hvor vidt vi har fått svar på vår problemstilling og forskningsspørsmålene (Bryman, 2016, s. 158). Våre funn og utvikling av nye teoretiske perspektiver sett opp mot tidligere forskning og fremtidig forskning innenfor feltet, vil være avgjørende for validiteten. Det vil si, om funn støtter oppunder tidligere forskning og er med på å gi allerede etablerte teorier på feltet mer troverdighet, samt om nye funn kan være med på å utvikle ny teori på feltet. Utarbeidelse av problemstilling har vært en lang prosess og det har vært mange justeringer underveis. Vi har vært innom mange nyanser innenfor temaet, har reflektert mye og hatt diskusjoner med engasjerte kollegaer og fagpersoner og ikke minst med veileder for å komme frem til en forskbar problemstilling.

Vår undersøkelse vil som de fleste andre studier inneholde svakheter, feil og mangler som kan påvirke undersøkelsesresultatene (Jacobsen, 2015, s. 17). Feil kan skje i alle faser i forskningsprosessen og det er viktig å være åpen og tydelig på hvordan forskningsprosjektet har blitt gjennomført. Vi vil i dette kapittelet gjøre rede for forskningsdesign og metodevalg og også belyse svakheter ved vår undersøkelse og hva vi har gjort for å sikre at undersøkelsen er så troverdig som mulig.

#### 3.1. Kvalitativ metode

Valg av metode har vært styrt av hva vi ønsker mer kunnskap om og vårt første fokus var å finne et tema vi var, og fremdeles er, engasjert i. Vi har foretatt et søk i litteratur og teorier, samt formulert våre forskningsspørsmål basert på søket. Ut ifra litteraturen vi fant, har vi laget et teoretisk rammeverk for denne undersøkelsen. Vi har brukt det til å forstå fenomenet vi skulle forske på. Rammeverket har gitt inspirasjon til hva vi ønsket å finne ut av med denne

undersøkelsen og har vært førende for hvordan vi har stilt våre spørsmål (Merriam & Tisdell, 2016, s. 84). Vi har valgt å benytte kvalitativ metode, da vi er interessert i å finne ut hva informantene mener, forstår og hvordan de handler innenfor de valgte teoretiske begrepene/fenomen.

Kvalitativ metode fremmer innsikt og forståelse av et fenomen. Metoden vi har brukt har en fenomenologisk tilnærming, der vi som forskere forsøker å få informantene til å sette ord på hvordan de forstår "sin verden" avgrenset til et spesielt fenomen (Tjora, 2017, s. 27). Vårt mål var å fange informantenes (førstelinjelederes) opplevelse av hvordan lederspenn påvirker oppfølging av medarbeidere og vi opplever at kvalitativ metode har bidratt til å kunne gi svar på vår problemstilling (Krumsvik, 2014, s. 21).

Vi har samlet inn data fra førstlinjeledere gjennom intervju. Denne metoden har gitt oss dybdekunnskap gjennom spørsmål rundt temaet "hvordan førstlinjeledere opplever at lederspenn påvirker deres oppfølging av ansatte". Vi har data som belyser førstelinjelederens holdninger til, meninger om og refleksjoner over begrepene i vår undersøkelse. Vi har fått et virkelighetsbilde og en innsikt i hvordan førstelinjeledere følger opp sine ansatte, hvordan de bygger relasjoner med sine ansatte og hvordan de håndterer en stressende hverdag.

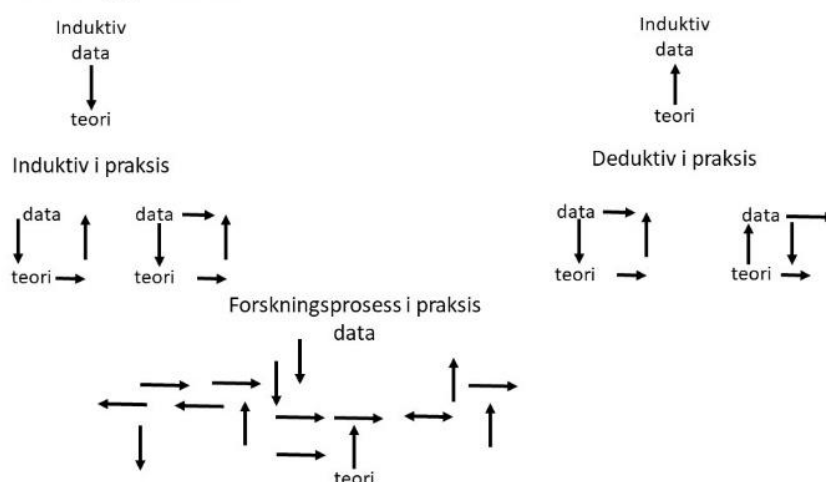
"Kvalitativ forskning er basert på at kunnskap konstrueres av mennesker på en kontinuerlig måte når de engasjerer seg i og får mening om en aktivitet, opplevelse eller et fenomen. I motsetning til kvantitativ forskning, som har en tendens å ha troen på at kunnskap er til stede, og venter på å bli oppdaget" (Merriam & Tisdell, 2016, s. 23).

Forskningstemaet kunne også vært belyst med kvantitativ metode, men da ville det vært en annen type undersøkelse. En slik undersøkelse kunne gått ut på å finne ut om det er spesielle faktorer som kan forklarer hvordan lederspenn påvirke leders oppfølging av ansatte og få en oversikt over dette. I en kvantitativ undersøkelse er spørsmålene mer fastsatt, med svaralternativer og som søker etter forklaringer. Det finnes lite dybdekunnskap om lederspenn og oppfølging av medarbeidere i helsesektoren i Norge, hvilket førte til at vi ønsket å belyse temaet med en større dybdekunnskap fremfor breddekunnskap (Ekeland et al., 2019, s. 19). På bakgrunn av riktig metodevalg til vår undersøkelse, kan vi i større grad stole på at vi har valid kunnskap om det avgrensede området som vi har undersøkt (Krumsvik, 2014, s. 21).

Vår forskningsprosess har vært en prosess der vi har jobbet både deduktiv og induktivt. Vi startet vår forskningsprosess deduktivt, der vi fordypet oss i teori innen feltet vi skulle forske på. I starten av forskningsprosessen jobbet vi induktivt med et åpent sinn og med en vid problemstilling. Videre i prosessen ble problemstillingen mer spisset og vi arbeidet mer deduktivt, med et teoretisk utgangspunkt og mål om å få økt innsikt ved hjelp av empiri. Vi ønsket å kunne beskrive nyanser i hva førstelinjeledere legger vekt på når de følger opp sine ansatte, deres fortolkninger og forståelser når det gjelder hvilken påvirkning lederspenn har i forhold til dette. Vi har jobbet deduktivt i innsamling av data ved hjelp av intervjuguide basert på et teoretisk rammeverk. Vi har samtidig jobbet induktivt i innsamling av data der vi har hatt åpne intervjuer. Deretter har vi jobbet deduktivt i analysen på bakgrunn av tidligere teori og delvis induktivt i bearbeidelse av data for deretter å mulig kunne tilføre nye teoretiske vinklinger til feltet (Merriam & Tisdell, 2016, s. 17).

Induktiv metode er inspirert av Glaser og Strauss som *Grounded Theory* og beskriver hvordan teorier utvikles ut fra det som blir observert, der forsker går ut med et helt åpent sinn, samler inn relevant informasjon og til slutt systematiserer data som har kommet inn og danner så teorier (Jacobsen, 2015, s. 29). Modellen under er inspirert av Karlsson og Bergman og beskriver hvordan en forskningsprosess foregår i praksis og viser hvordan det i løpet av prosessen veksles mellom å jobbe deduktivt og induktivt (Karlsson & Bergman, 2017, s. 10).

### Forskningsprosessen



Figur 3-1 Forskningsprosess

## 3.2. Utvalg

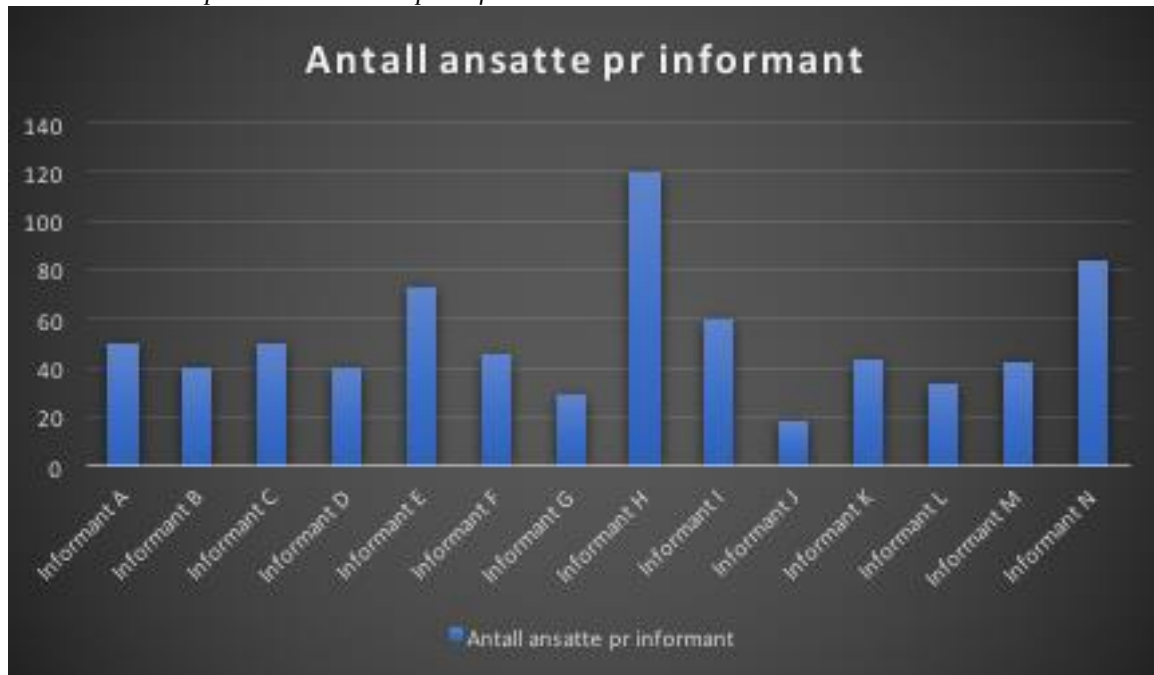
Ved datainnsamling gjennom intervju har hvem man velger å intervju stor betydning. Det kommer an på hva vi som forskere ønsker å finne ut og fra hvilket perspektiv (Merriam & Tisdell, 2016, s. 127). Vi startet utvelgelsesprosessen med å skaffe oss oversikt over de vi hadde et ønske om å undersøke. På grunn tidsperspektiv for denne studien var det nødvendig å begrense antall informanter. Derfor brukte vi *purposeful sampling* og endte opp med 14 informanter. *Purposeful sampling* vil si at vi har et utvalg av informanter som er informasjonsrike i forhold til forskningstemaet (Patton, 2002, s.230). Våre informanter er førstelinjeledere i helseorganisasjonen Viken, som har variert erfaring, variert størrelse på lederspenn og innehar førstehåndsinformasjon om temaet. Førstelinjeledere i helseorganisasjoner er styrt av de samme formelle rammer der oppgavene stort sett er like.

Tabell 3-1 Utvalgsriterier

Kriterier
Kjønn begge
Variasjon i ledererfaring
Variasjon i lederspenn stort/lite
Alder ulik
Ulike helseorganisasjoner i Viken

Tabellen ovenfor viser våre utvalgsriterier. Vi ser i ettertid at utvalget også kunne hatt andre kriterier som kunne gitt et annet utgangspunkt og i større grad gitt et grunnlag for en sammenligningsstudie.

Tabell 3-2 Lederspenn antall ansatte per informant



Tabell 3-2 har et kvantitativ design, men viser på ingen måte kvantitativ empiri fra vår forskning. Vi benytter denne figuren for å vise hvor mange ansatte hver enkelt informant har under seg i vår studie.

For å få bredde har vi valgt førstelinjeledere fra sykehus og ulike virksomheter i helsevesenet i ulike kommuner. Begge kjønn er representert, det er spredning i alder, informantene har ulik ansiennitet, ulik erfaring som ledere, ulik erfaring med stort og lite lederspenn og utvalget består av 14 informanter.

Informantene ble rekruttert ved at vi tok kontakt med ledernivået over førstelinjelederne. Vi fikk tilgang til mailadressene til førstelinjeledere i deres enhet, deretter tok vi kontakt med dem per mail. I mailen sendte vi informasjonsskrivet med en forespørsel om å delta. I informasjonsskrivet ble informantene informert om at det var frivillig å delta og at samtykket om deltakelse kan trekkes når som helst i prosjektet. Informanten fikk i informasjonsskrivet informasjon om sine rettigheter i forhold til innsyn og at de når som helst kan få tilgang til datamaterialet fra intervjuet. Dette kunne gjøres ved å ta kontakt med oss muntlig eller skriftlig. Vi opplevde at det var en krevende prosess å få svar fra alle informantene vi ønsket. Noen svarte oss på mail med en gang, mens andre måtte vi purre opp.

### 3.3. Kvalitativt intervju

#### 3.3.1. Dybdeintervju

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) forklarer kvalitative forskningsintervju som en samtale med struktur og et formål. Strukturen er knyttet til rollefordeling mellom deltakerne i intervjuet. Intervjueren stiller spørsmål og følger opp svar fra informanten. Vi benyttet dybdeintervju for innsamling av data. Med bruk av dybdeintervju var formålet å skape en situasjon med en relativt fri samtale med et forhåndsbestemt tema, belyst fra flere perspektiver og vinkler av våre informanter. Vi benyttet denne formen for å komme nærmere informantens ståsted, deres holdninger, erfaringer og deres refleksjoner rundt vårt forskningstema (Tjora, 2017, s. 114). Fordelen med dybdeintervju så vi var at vi fikk gått mer i dybden på temaet og det ga oss mulighet til å undersøke informantenes oppfatninger og deres subjektive opplevelser. Vi ga informanten en frihet til å snakke om det de var opptatt av og vi hadde mulighet for å gjøre avklaringer, men en gang. Vi fikk som forskere i større grad mulighet til å fange opp ikke verbal adferd som har vært viktig for vårt videre analysearbeid. Vi erfarte at et dybdeintervju hadde sine begrensninger. Det var en krevende prosess og det var utfordrende for oss som nybegynnere å gjennomføre intervjuer og få informanten til å gi oss den informasjonen som vi ønsket til vår studie. Våre informanter var alle forskjellige og det medførte at vi måtte tilpasse teknikken for å hente fram dybdeinformasjon fra våre informanter. Våre opplevelser er at vi forbedret vår kunnskap og teknikk i løpet av intervjuprosessen og det er merkbart forskjell på det første og det siste intervjuet vi gjennomførte (Marshall, 2010, s. 61).

#### 3.3.2. Intervjuguide

Vi benyttet en intervjuguide som et hjelpemiddel til å holde fokus. Intervjuguiden var lagt opp etter vårt teoretiske rammeverk og med hensyn til relevans for forskningsprosjektets problemstilling og forskningsspørsmål. Intervjuguiden er delt inn i tre faser og består av spørsmål med demografisk del, en refleksjonsdel og til slutt et åpent avrundingsspørsmål. Vi gjennomførte testintervjuer. I testintervjuene fikk vi testet intervjuguide, intervjuform og opptaksutstyr. Vi foretok noen justeringer etter testintervjuene.

### 3.3.3. Intervjusituasjon

Vi la opp til en avslappet stemning og en tidsramme som informanten var klar over på forhånd. Alle informantene var opptatt av tidsrammen på intervjuet og syntes en time var bra og noe de kunne sette av. De fleste kom akkurat til tiden og virket litt stresset. Vi valgte sted for intervjuet etter informantens ønske og alle ønsket sin egen arbeidsplass (Tjora, 2017, s. 118). Vi opplevde at informantene hadde ulikt utgangspunkt og ulike tanker om å bli intervjuet til vårt prosjekt. Det var noen som var kjent med en slik situasjon og var avslappet til å bli intervjuet. Andre følte at de skulle prestere og var redde for å ikke kunne klare å svare på spørsmålene. Derfor startet vi alltid med en liten uformell prat der vi presenterte oss selv og prøvde å skape en situasjon der informanten og vi som intervjuere skulle føle oss litt tryggere (Tjora, 2017, s. 120). Alle vi intervjuet var positive til å være med i forskningsprosjektet og uttrykte at de syntes det var et viktig område å belyse. Vi startet så opptaket av intervjuet ved hjelp opptaksutstyr. Vi hadde lagt opp til et intervju der vi i første fase hadde oppvarmingsspørsmål knyttet til ansvar, arbeidsoppgaver og lederspenning. Spørsmålene var enkle og ufarlig å svare på og krevde ikke så mye refleksjon. Denne type spørsmål hadde til hensikt å skape trygghet og å gi rom, slik at informanten opplevde å beherske situasjonen (Tjora, 2017, s. 145). Hoveddelen hadde refleksjonsspørsmål. I denne delen av intervjuet var formålet at informanten skulle gå i dybden på de ulike delene i vårt forskningstema. I tillegg til fastsatte spørsmål fra intervjuguiden la vi opp til å stille oppfølgingsspørsmål når vi ønsket at informanten skulle gå mer i dybden på et interessant område. Som intervjuer satte vi oss godt inn i intervjuguiden, for å få til en mest mulig sammenhengende samtale. Vi opplevde at informantene krevde ulik oppfølging i intervjuet, noen snakket mye og var innom de ulike temaene uten at vi måtte stille konkrete spørsmål, men vi fulgte opp med stikkord eller oppfølgingsspørsmål etter behov. Andre informanter hadde mer behov for konkrete spørsmål og oppfølgingsspørsmål under hele intervjuet. Vi erfarte at vi måtte gi informanten tid til å reflektere mellom spørsmålene ved å avvente med neste spørsmål. Derfor ble det noen stille pauser mellom spørsmålene. Etter refleksjonspausen kom informantene ofte med ytterligere informasjon som var viktig for vår forskning (Bryman, 2016, s. 473). I den siste fasen av intervjuet hadde vi et åpent avrundings spørsmål. Informanten fikk mulighet til å snakke fritt om hva de tenkte var viktig og kunne komme inn på områder vi tidligere ikke hadde berørt under intervjuet (Tjora, 2017, s. 146). Deretter stoppet vi opptaket. Intervjuene varte i gjennomsnitt én time.



Flere av informantene hadde reaksjoner underveis, blant annet med gråt, rødme i hud, ansikt og hals, heving av stemmen og snakket i perioder fortere. De fleste av informantene åpnet seg også mer mot slutten av intervjuet. Vi satte av tid til hver informant i etterkant av intervjuet, der vi pratet fritt sammen. Erfaringer vi gjorde oss var at informantene hadde tøffe opplevelser rundt områder i sitt lederskap, spesielt områder der de følte at de ikke strakk til. Stressende opplevelser blusset opp. Informantene hadde delt mye informasjon og var sårbare. Vi bestemte oss derfor for å bruke defusing etter hvert intervju. Målet med defusing også kalt avlastningssamtale er å snakke ut og lufte ut-emosjonelt. Samtalen er uformell og hensikten ligger i å lette den det berører (Dyregrov, 2002, s. 73-77). Samtalene handlet om følelser og reaksjoner som dukket opp underveis. Som førstelinjeledere hadde vi også noen egne erfaringer å dele og kunne komme med bekreftelser og forståelse. Disse observasjonene av nonverbale reaksjoner bruker vi også som datamateriale i analysearbeidet.

### **3.3.4. Tanker etter de første intervjuene**

Våre tanker etter de første intervjuene var at vi kom tett på informantene, de har mange sterke historier og er sårbare i den form at de aller fleste er i en svært presset situasjon. Vi har opplevd tårer, latter og frustrasjon. Førstelinjeledere er ledere som står i et konstant press ovenfra og nedenfra og som konstant er i en situasjon der de opplever å ikke strekke til. Det er en forskjell på hvordan de ønsker å gjøre sine oppgaver og på hva som faktisk er mulig å gjøre.

### **3.3.5. Lukket og åpent**

En annen observasjon vi hadde var at informantene i starten av intervjuet ønsket å fremstå som perfekte og svare korrekt på spørsmålene. De ønsket å fortelle om hvordan de ideelt sett skulle utføre jobben, men utover i intervjuet så kom det frem at de ikke strekker til. Det virket som informantene utover i intervjuet åpnet seg mer opp og fortalte hvordan det virkelig var. Dette var et svært spennende fenomen for oss og vi så at denne utviklingen gjentok seg i alle intervjuene. Vi synes dette er svært interessant og vil nedenfor komme med noen mulige årsaker til at dette kunne skje under våre intervjuer.

### 3.3.6. Tillit til oss som forskere

Vi startet alltid med å gå igjennom vår formelle rolle som forskere, at vi garanterte anonymitet og at de kunne trekke seg når de ville i prosessen, samt at prosjektet er godkjent av NSD. Dette kan ha medført at de informantene stolte på at dersom de sa noe upassende ville dette ikke komme frem. En forklaring på hvorfor informantene gradvis åpnet seg mer i løpet av intervjuet kan være at de etter hvert fikk økt tillit til oss som forskere. Vi startet alltid intervjuet med en uformell samtale der vi presenterte oss selv, spurte litt om hvordan informanten hadde det osv og prøvde å få informanten til å føle seg mer trygg i situasjonen, kan ha vært en medvirkende årsak til at informanten fikk tillit til oss. En annen årsak er at informanten underveis i intervjuet "glemte" at de var i en intervjusetting eller ble mer komfortabel til situasjonen. Det kan også være at spørsmålene vi stilte førte til at de åpnet seg mer opp eller at våre oppfølgings spørsmål medførte at de svarte mer utfyllende (Ese, 2019).

### 3.3.7. Avslutning – åpnet seg helt

Selv om vi hadde opplevelse av at informantene åpnet seg opp i løpet av intervjuet fikk vi bekreftet at de fortsatt syntes det var vanskelig å gi det sanne bilde. Det er vanskelig å være kritisk til seg selv og sin ledelse, de ønsker å være pliktoppfyllende. Det kom tydelig frem når vi stoppet lydopptakeren. Her kom det frem mye verdifull informasjon som vi gjerne kunne tenke oss på lyd. Det virket som om informantene hadde behov for å snakke om hvordan det virkelig var og vi lyttet. Dette fenomenet viser seg å være vanlig ifølge litteraturen at når opptakeren er slått av kommer det virkelige frem hva informanten mener (Bryman, 2016, s. 484). Det å utlevere seg selv som leder og det å ikke mestre lederrollen var vanskelig. De var redde for at de hadde sagt litt for mye og de prøvde å forsvare seg.

## 3.4. Forskerrollen og forske på egen organisasjon

En forsker skal i utgangspunktet være nøytral og verdifri til forskningstema. Forskere skal ikke ta parti eller forsøke å få frem et spesielt resultat (Jacobsen, 2015, s. 55). Vi har valgt å forske på et område vi er svært engasjert i. Vårt engasjement er sterkt da vi selv sitter i rollen som førstelinjeleder i helsesektoren. Det medfører at vi daglig sitter i rollen og kjenner på hvordan det er å være førstelinjeleder. Vi er klar over at dette kan gi en forforståelse gjennom vårt engasjement og erfaring som kan påvirke resultatene. Det vil si at vi har en forståelse av hvordan forskningsresultatene kan bli og at det kan gjøre at vi ser etter det vi er kjent med og

kan utelate viktig informasjon (Jacobsen, 2015, s. 57). En ulempe med å forske på egen organisasjon er dersom man gjør funn som kan sette organisasjonen i et dårlig lys. Dette vil kunne medføre at vi som forskere må holde tilbake informasjon siden vi selv jobber i organisasjonen og ønsker å ha et godt forhold til organisasjonen. Det kan komme frem kritiske perspektiver om organisasjonen, som kan være av interesse for andre i organisasjonen. Det kan sette oss i en situasjon som utfordrer taushetsplikten vår som forskere. Å tilstrebe fullstendig nøytralitet er ikke mulig, men vi har prøvd å være så åpne som mulig og har vært forberedt på å justere vår forståelse underveis (Tjora, 2017, s. 235). Vår vurdering er at vi ved systematisk bruk av forskningsprinsippene har klart å ta grep for å distansere oss fra vår egen forforståelse. Vår vurdering er at vårt engasjement og vår kunnskap har vært viktig i analysearbeidet og under drøfting. Vi har i større grad kunnet sette oss inn i situasjonen til informantene og vi har kunnet gi fylldige beskrivelser under analysearbeidet. Vår kunnskap om feltet har bidratt til at vi har kunnet stille presise og forståelige spørsmål til informantene, noe som har bidratt til at vi har fått et informasjonsrikt datamateriale. Vår erfaring er positiv når det gjelder å sitte i samme rolle som de vi har valgt ut som informanter. Vi opplevde at dette bidro til at de følte seg trygge i intervjusituasjonen. Deler av forskningen er utført i vår egen organisasjon og på vårt eget ledernivå. Vi er klar over at å forske på egen organisasjon kan medføre at vi ikke klarer å ha en kritisk avstand til det vi skal studere, ved at vi kan gjenkjenne hva de står i og ha meninger om feltet som kan påvirke vår forskning (Jacobsen, 2015, s. 56). Vi har av den grunn vært bevisste på å velge informanter fra virksomheter, avdelinger og fagområder vi ikke kjenner til. Dette har vi hatt mulighet til siden vår egen organisasjonen er stor. Det innebærer at vi ikke kjenner informantene fra før og i mindre grad deres fagområde. På bakgrunn av disse kriteriene kan vi i større grad få den kritiske avstanden vi ønsker å ha som forsker. En av fordelene ved å forske på egen organisasjon, er at vi kjenner til organisasjonens struktur og det var enklere å finne frem til informantene. Ved at vi forsker på egen lederrolle kan vi fort ha en forforståelse der vi kjenner oss igjen og det er lett for å konkludere med "sånn er det" og utelukke viktig informasjon.

### 3.5. Transkribering

Intervjuene våre varte fra 40 minutter til 1 time og 20 minutter, dette medførte en lang transkriberingsperiode etter hvert intervju. Dette krevde mye tid og tålmodighet fra vår side.

Vi ser helt klart fordelene med å transkribere materialet selv og ikke *outsource* denne delen av arbeidet. Transkriberingen ga oss flere aha-opplevelser og vi oppfattet informasjonen helt annerledes enn når vi satt i intervjusituasjonen. Vi fikk inntrykk at vi faktisk kom inn under huden på informanten når vi transkriberte. Dette er en fordel vi så, ved å ha materialet visuelt. Vi benyttet opptaksutstyr under intervjuet og satt med pc og hodetelefoner for å skrive det ned i etterkant. Vi har i transkriberingen lagt vekt på å være så korrekt gjengivende som mulig. Det innebærer at pauser og uttrykk som eh, mm, ja, er med i de transkriberte dokumentene, Nilssen (2012) hevder at denne informasjonen kan være en indikasjon på at informanten viser usikkerhet eller må tenke seg om (Nilssen, 2012, s. 49). Informasjonen har vært viktig for oss når vi har tolket teksten.

### 3.6. Koding og kategorisering av datamaterialet

Når dataene var transkribert, gikk vi igjennom materialet og analyserte innholdet.

Analyseringen av datamaterialet, er selve prosessen som brukes for å besvare forskningsspørsmålene våre (Merriam & Tisdell, 2016, s. 202).

Vi startet kodearbeidet med å lese igjennom hvert enkelt transkriberte intervju. Vi startet med det første intervjuet og brukte farge til å streke ut ord, fraser eller setninger vi anså som viktig for vårt videre arbeid. I følge Nilssen (2012) kan dette gjøres ved å se etter mønster, begreper og ord som gjentar seg i teksten. I etterkant skal disse kodene grupperes i kategorier slik at datamaterialet blir mer forståelig og håndterlig. Når dette var gjort med de 14 transkriberte intervjuene, startet vi igjen med det første intervjuet og begynte å lage koder utfra informantens konkrete utsagn. Utgangspunktet for koding kan være likheter mellom svarene (induktiv) eller koding fra en teoretisk klassifisering (deduktiv) (Ringdal, 2018, s. 252). Ved å ha empirinære koder så vi at vi i større grad kunne forstå innholdet i hver kode.

Empirinære koder har vært svært nyttig i kategoriseringsarbeidet og videre analysearbeid.

Hensikten med å kode var å redusere datamaterialet og få ut essensen i materialet. Vi benyttet oss av et Excel-ark der vi skrev inn kodene med tilhørende sitat beskrevet av informanten tatt direkte ut fra datamaterialet. Vi noterte kodene ved hvert sitat slik at vi kunne finne tilbake til utsagnet i originalintervjuet. Vi brukte koder fra det første intervjuet som et utgangspunkt når vi tok fatt på de resterende intervjuene og fylte på nye koder etter behov. Vi endte totalt opp med 57 koder disse er beskrevet i tabell under.

Tabell 3-3 Kodeoversikt

Ikke strekke til	
Ad hoc	
Mine viktigste oppgaver	
Delegering	
maur	
Tillit til ansatte	
ansvarsvakt	
plassering av kontor	
Åpen dør	
alene	
misbruk av ansatte	
gitt fra seg oppgaver	
de ansatte gjør det de sier	
nøkkelpersoner	
allierte	
nå ut til alle	
alt for lite tid til ledelse	
tilgjengelighet	
lederstøtte	
administrasjon	
medvirkning	
påvirkning fra ansatte	
Rammer og ressurser	
oversikt	
prioriteringer	
tidskrevende	
mange ansatte fordeler	
mange ansatte ulemper	
få ansatte fordeler	
få ansatte ulemper	
Slippe taket	
	kontroll
	vet hva som rører seg
	kjenner aller best
	ulikt forhold til ansatte
	forskjeller mellom ansatte
	by på seg selv
	bygge relasjoner
	distanse
	for nær
	handlingsrom
	være nær
	bevissthet til relasjonsbygging
	A og b lag
	med i gjengen
	forhold til ansatte
	medarbeidersamtaler
	oppfølging
	Lite kontakt
	lite tid til oppfølging
	usikker
	tilbakemeldinger
	stå mellom barken og veden
	egne oppfattelser av lederrollen
	kompetanse
	ikke mye skille
	Verktøy

Når kodejobben var gjennomført med alle 14 intervjuene, startet vi med å slå sammen koder til kategorier. I denne prosessen kan det benyttes modeller, tabeller og diagrammer (Nilssen, 2012, s. 102) Vi endte da til slutt opp med 6 kategorier, disse er beskrevet i tabell under.

Tabell 3-4 Kategorier

<p>Stress</p> <p>Ikke strekke til Ad hoc alt for lite tid til ledelse tidskrevende- tidstyv administrasjon- tidstyv Egen oppfattelse av lederrollen stå mellom barken og veden</p>	<p>Tilgjengelighet</p> <p>plassering av kontor Åpen dør Tilgjengelighet Oversikt viktigste oppgaver</p>	<p>Delegering/empowerment</p> <p>gitt fra seg oppgaver Delegering Tillit til ansatte de ansatte gjør det de sier medvirkning påvirkning fra ansatte</p> <p>Slippe taket kontroll vet hva som rører seg prioriteringer Verktøy</p>
<p>Lederspenn</p> <p>mange ansatte fordeler mange ansatte ulemper få ansatte fordeler få ansatte ulemper lederstøtte Rammer og ressurser</p>	<p>Forhold mellom leder og medarbeider</p> <p>kjenner aller best ulikt forhold til ansatte forskjeller mellom ansatte nøkkelpersoner allierte A og b lag misbruk av ansatte forhold til ansatte ansvarsvakt ikke mye skille bevissthet til relasjonsbygging bygge relasjoner maur</p> <p>distanse for nær handlingsrom være nær med i gjengen by på seg selv</p>	<p>Oppfølging av ansatte</p> <p>medarbeidersamtaler oppfølging Lite kontakt lite tid til oppfølging tilbakemeldinger nå ut til alle kompetanse</p>

Vi utarbeidet ut fra dette display i form av modeller. Display er anvendt ulikt i løpet av forskningsprosessen, som et arbeidsverktøy og som visuell fremstilling av våre funn i analysen og under drøftingen i tillegg til tekst. Vi har arbeidet systematisk med flere tankekart og modeller underveis i forskningsprosessen. Disse har vi benyttet til å sortere og finne sammenhenger i datamaterialet. Vi har utarbeidet en modellen som gir en visuell beskrivelse av våre funn og har i større grad gjort oss i stand til å trekke gyldige konklusjoner (Karlsson

& Bergman, 2017, s. 25-26). Videre har vi benyttet modellen til å beskrive årsakssammenhengene mellom kategoriene i våre funn. Modellen består av de ulike kategoriene og vil bli beskrevet nærmere i kapittelet som omhandler analyse. Videre arbeidet vi med å teoretisk forankre våre funn. Hensikten med bruk av teori har vært å forklare våre funn og forstå de bedre. Analyseverktøyene har lettet vårt arbeid og bidratt til å stille de rette spørsmålene og sikret fremdrift i å tolke våre funn. Ved å se etter likheter, forskjeller og mønster i datamaterialet vårt og se dette opp mot teori fikk vi en større innsikt på feltet vi studerte. Vi kunne knytte mening til våre funn, gi noen forklaringer og til slutt kunne trekke vi noen slutninger (Nilssen, 2012, s. 117).

### 3.7. Undersøkelsens validitet og relabilitet

Flere aspekter ved vår undersøkelse, kan påvirke påliteligheten i vår studie. Påliteligheten vil være påvirket av kvaliteten på dataen vi har innhentet, har vi fått tak i det vi ønsket og kan vi stole på dataene vi har samlet inn? Vi som forskere har igjennom informantenes besvarelser forsøkt å gjengi og fortolke deres virkelighet så nøyaktig som mulig, men det vil ikke garantere at vi ikke har mistolket data. Hvorvidt undersøkelsen er til å stole på er avhengig av om våre funn og konklusjoner gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 228-229). Dataenes gyldighet er avhengig av at de kommer fra kilder som har rikelig med informasjon og er så nær fenomenet vi skal undersøke som mulig. Vi anser våre kilder som pålitelige. Førstelinjelederne har førstehåndsinformasjon og referert til hendelser de selv har opplevd og de er kjent med fenomenet lederspenn og oppfølging av ansatte. Selv om kildene er riktige er det ikke sikkert at de har gitt oss det sanne bildet (Jacobsen, 2015, s. 230). På en annen side har vi kunn informasjon fra et lederperspektiv noe som innebærer at vi ikke har informasjon om hvordan de ansatte opplever at lederspenn har innvirkning på oppfølgingen.

Vi benyttet lydopptak. Det kan påvirke resultatet i forhold til at de som ikke liker å bli tatt opp på lyd kan velge å si noe annet eller opptre på en annen måte enn om ikke intervjuet ble tatt opp på bånd. Vi som forskere kan også ha påvirket våre informanter med vår væremåte eller hvordan vi stilte våre spørsmål. I starten av intervjuprosessen var vi spente og nye i intervjurollen, dette kan ha påvirket hvordan informantene svarte på spørsmålene, hvor trygge de opplevde å være i intervjusituasjonen og hvilken tillit de fikk til oss som forskere. I hvilken

kontekst intervjuet blir gjennomført kan også ha hatt en betydning. På den ene siden kan det å intervju på førstelinjeledernes arbeidsplass være naturlig og medføre at informantene føler seg mer trygge. På den andre siden kan det også ha sine svakheter. Vi så at førstelinjelederne ofte ble forstyrret når de ble intervjuet, hvilket førte til avbrudd i samtalen og viktig informasjon kan ha gått tapt (Jacobsen, 2015, s. 241-242).

Et annet element som kan påvirke troverdigheten, er vår nøyaktighet i behandlingen og analysen av datamaterialet. Vi har brukt lydopptak av alle intervjuene, for deretter å transkribere til tekst. Vi har vært så nøye som mulig i transkriberingen, men det kan også her ha oppstått feil når vi har skrevet det inn som tekst. Vi har sørget for at vi har vært opplagt når vi har transkribert, sittet i et rom der vi har vært uforstyrret og tatt pauser når vi har blitt slitne, dette for å redusere at vi feilregistrerte data.

Dersom vi ikke er nøyaktige i analysen av data kan det også påvirke troverdigheten i undersøkelsen. Vi har vært nøye med å beholde de empirinære kodene gjennom hele analysearbeidet. I fasen hvor koder har blitt til kategorier har vi vært nøye på å sikre at innholdet er plassert i rett kategori. Vi har sett på dette som viktig for hvordan vi videre skal tolke våre funn (Jacobsen, 2015, s. 246).

For å øke troverdigheten i vår forskning har vi søkt til tidligere forskning og teori. Våre funn støtter tidligere forskningen samtidig har vi gjort noen funn som går i dybde på enkelte områder som ikke andre fremhever. Videre kunne det vært interessant å forske på førstelinjelederrollen i andre instanser utenfor helsesektoren for å sammenligne og for å se etter likheter og ulikheter.

### 3.8. Forskningsetiske prinsipper

Kvalitativ forskning innebærer nærhet til andre mennesker og etiske problemer er vanligvis ikke langt unna (Krumsvik, 2014, s. 166). Ringdal (2018) skriver at etikk handler om moral og hva som er rett og galt. Hun forklarer forskningsetikk som grunnleggende moralnormer for vitenskapelig praksis (Ringdal, 2018, s. 57).

Vår forskning berører enkeltmennesker og viser et resultat som sier noe om den enkeltes kompetanse, holdninger og betraktninger. Vi har vært bevisste på hvordan vi skal ivareta den enkelte som er med i vårt forskingsprosjekt. Hvordan en leder følger opp sine ansatte kan være tema som er sårbart. Informanten blottlegger seg ved å åpne seg om sine relasjoner til sine medarbeidere. Det kan komme frem sensitiv informasjon om hva lederen synes er



vanskelig i forhold til sine medarbeidere, hva de sliter med og hva de ikke får til osv. Dette er tanker som vi har gjort oss på forhånd og som vi har bestemt oss for hvordan vi skal håndtere. Vi var avhengig av at informanten var ærlig og at han eller hun turte å åpne seg, da de satt inne med meget viktig informasjon. Vi ser at modellen viser antall medarbeidere per informant kan stå i fare for å avsløre identiteten til den enkelte informant. Det har derimot vært nødvendig i vårt videre analysearbeid å ha dette med for å kunne gi et bilde av informantens lederspenn. Vi har valgt antall medarbeidere og ikke antall årsverk, da dette er med på å identifisere det formelle lederspennet til en førstelinjeleder.

## 4. Analyse

### 4.1. Innledning til analysen

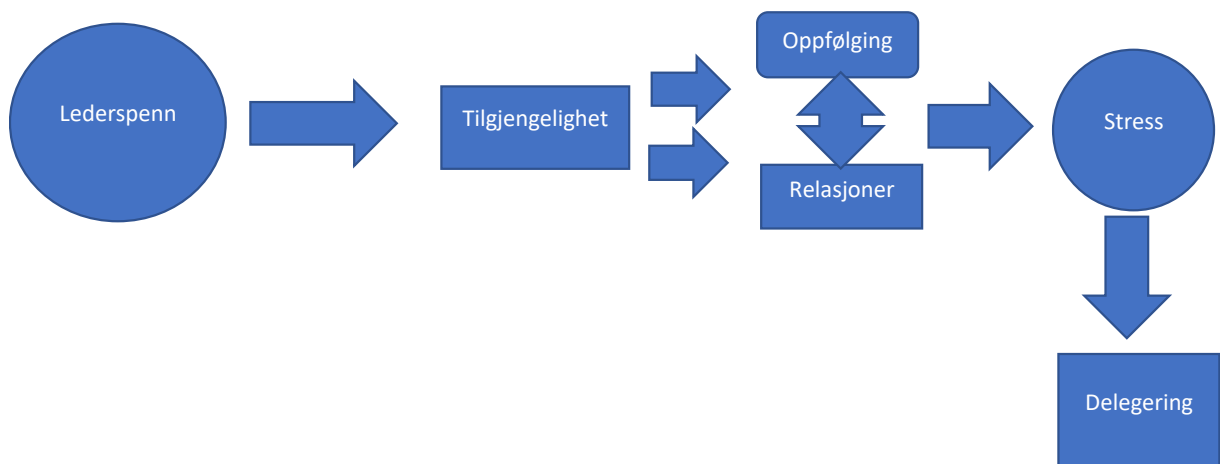
Førstelinjeledere utgjør det nederste ledernivået i organisasjonen. De drifter den operative kjernevirksomheten har ansvar for personal, fag og økonomi. Førstelinjeledere står i en posisjon mellom ledelsen og de ansatte i organisasjonen. Informantene beskriver det som å stå mellom barken og veden, der de ofte må veie faglig kvalitet opp mot økonomi. De antyder at det er krevende å være førstelinjeleder i helsevesenet med utfordrende og komplekse oppgaver. Høye forventinger fra ansatte, samt ledernivået over er fremtredende i rollen. Disse forventningene kan ofte være motstridene, der førstelinjeledere blir satt i vanskelige dilemmaer.

Informantene trekker fram lederspennet som en faktor i den daglige oppfølgingen, kontakten og relasjonen de har med sine medarbeidere. De beskriver en opplevelse av å ikke klare å følge opp og være tilgjengelig for de ansatte slik de ønsker. De strekker ikke til, hvilket førstelinjelederne beskriver som stressende. Informantene trekker fram at de er proaktive og delegerer oppgaver for å få mer tid til sine medarbeidere.

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for funn i vi har gjort i vår undersøkelse. Vi har valgt å dele funnene inn i overordnede kategorier for å kunne se på samspillet mellom kategoriene. Analysen inneholder funn hentet fra 14 informanter. Hvor stort lederspenn informantene i utvalget har, fremstilles i Figur 4-1 lenger ned i teksten. Vi har hatt en systematisk gjennomgang av vårt datamateriale, trukket ut data som belyser vår problemstilling og bidrar til svar på våre forskningsspørsmål. I dette kapittelet vil vi analysere hvordan det er å være førstelinjeleder gjennom å vise hva datamaterialet forteller oss om lederspennets innvirkning på oppfølging av ansatte.

## 4.2. LOS-modellen for analysens oppbygging

Vi har laget en modell basert på kategoriene vi delte våre funn i. Modellen brukes som en struktur for vår analyse, der vi trinnvis beskriver kategoriene og påvirkningene mellom dem. Pilene illustrerer hvilken påvirkning og retningen på pilene illustrerer den retningen påvirkningen har. For eksempel ser vi at Lederspenn påvirker Tilgjengelighet, mens Oppfølging og Relasjoner påvirker hverandre. Modellen illustrerer en sammenheng mellom kategoriene lederspenn, tilgjengelighet, oppfølging, relasjoner, stress og delegering. Vi har valgt å kalle modellen Lederspenn-Oppfølging-Stress - modellen, med forkortelsen LOS. Lederspenn er det sentrale tema i oppgaven, mens Oppfølging omfatter tilgjengelighet, relasjoner og delegering. Stress er en kategori som følge av de andre kategoriene.

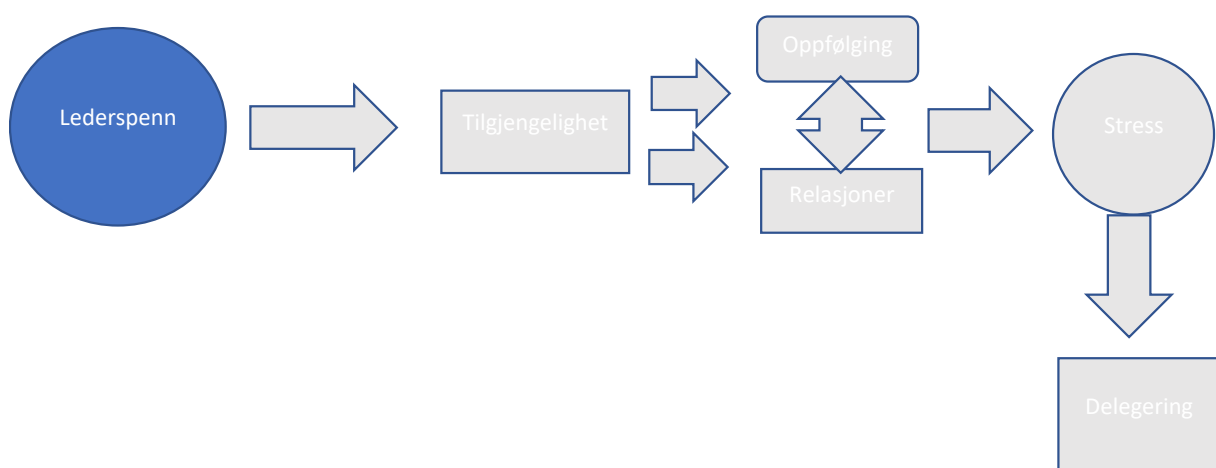


Figur 4-1 LOS-modellen

Lederspennet har påvirkning på de andre kategoriene i modellen. Lederspenn har en direkte påvirkning på førstelinjeleders tilgjengelighet, som er en avgjørende faktor for å kunne følge opp ansatte og bygge relasjoner. Vi ser at oppfølging av ansatte og leder-medarbeider relasjoner har en gjensidig påvirkning på hverandre. Modellen viser at kategoriene lederspenn, tilgjengelighet, oppfølging og relasjoner påvirker førstelinjeleders opplevelse av stress.

Stress har betydning for hvilken grad førstelinjelederne benytter delegering. Lederspenn har påvirkning på delegering. For å beskrive kategoriene tydelig benytter vi underdimensjoner. Disse underdimensjoner vises i tabell for hver kategori. Kategoriene påvirker hverandre. Lederspenn påvirker leders tilgjengelighet som igjen påvirker oppfølging av ansatte, relasjoner mellom leder og ansatt og påvirker leders grad av stressnivå og behovet for å delegere. Modellen utgjør på grunnstrukturen i analysen vår og videre i dette kapittelet skal vi fordype oss i de ulike kategoriene.

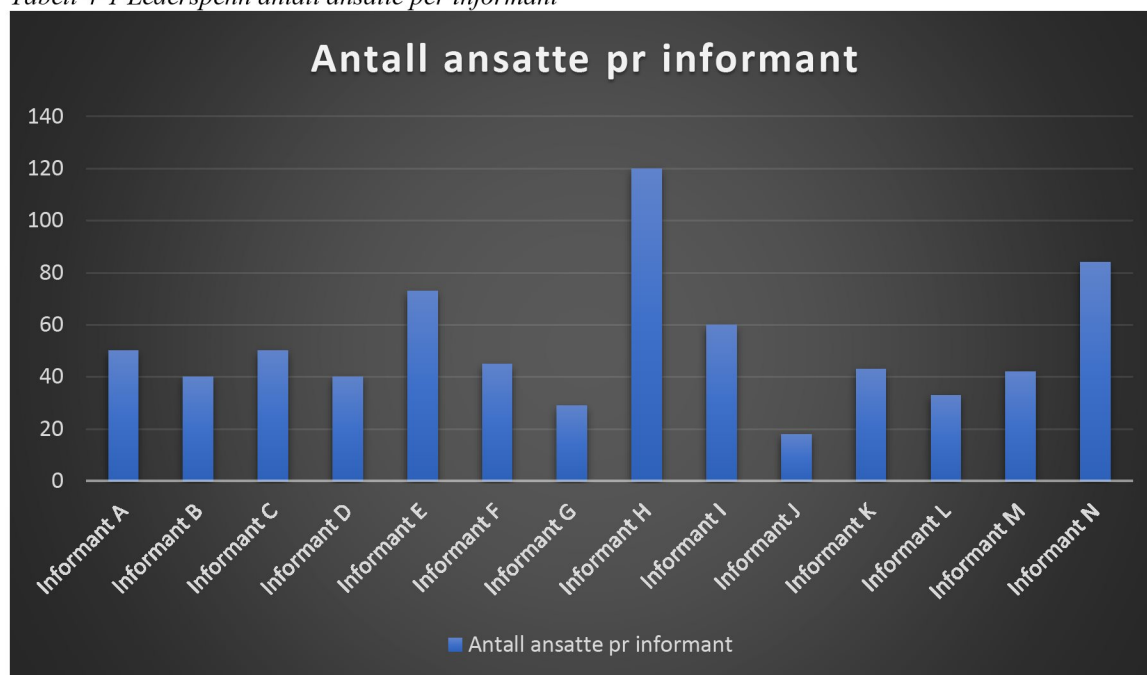
### 4.3. Lederspenn



Figur 4-2 Kategorien Lederspenn

Den første kategorien i modellen er lederspenn. Vi skal se på hva informantene fremhever i forhold til lederspenn i eksisterende og tidligere stillinger og hvilken innvirkning det har på deres arbeid. Tabell 4-1 Lederspenn antall ansatte per informant nedenfor viser informantene og størrelsen på deres lederspenn. Flere av informantene har imidlertid erfaring med både store og små lederspenn. Førstelinjeledernes lederspenn strekker seg fra 18 til 120 ansatte. De fleste av informantene har i gjennomsnitt et lederspenn på 40 ansatte.

Tabell 4-1 Lederspenn antall ansatte per informant



Det kommer ikke tydelig frem hva informantene mener er det ideelle lederspennet i vår studie. Det kommer imidlertid tydelig frem, fra flere av informantene, at de har for mange ansatte å lede og at de ønsker en endring. De beskriver at de ikke alltid er enig i hva som blir besluttet på et høyere nivå i organisasjonen når det gjelder organisering og fremhever at de ikke får være med beslutningsprosessen. Noen informanter beskriver at de tidligere har vært ledere i en mindre avdeling som nå har blitt større, uten at de har kunnet påvirke dette. Det kan handle om at beslutningsmyndigheten ligger høyere i organisasjonen med distanse til det nederste nivået i organisasjonene og derfor ikke har tatt hensyn til hva førstelinjeleder mener. Det har blitt en *top down* beslutning uten medvirkning fra det nederste nivået. Det kan være lett å endre en struktur på papiret, men det vanskelig å få gjennomført i praksis. Ved bruk av medvirkning vil en beslutning få et annet resultat dersom alle parter har et eierskap til beslutningen (Jacobsen, 2012, s. 153-160).

**Informant G** - Man skulle kanskje ønsket en gang iblant at man hadde kunne bestemt litt mer over ressursen eller at man blir hørt litt mer.

**Informant C** -Jeg synes det er litt sånn rart, og det har jeg tatt opp noen ganger oppover. At de er for eksempel er veldig opptatt av førstelinjelederrollen, de sier ... blir ofte sagt sånn fra ledelsen også og sånn og sånn at det er den mest krevende på en måte funksjonen i. Dette å stå mellom barken og veden å drifte samtidig som du får trøkk oven ifra med budsjett og personalansvar og alt det greiene. Men jeg kan ikke se så lett hva de mener med det, for det

blir bare mer og mer som blir på en måte fordelt på avdelingsnivå og lederspennet blir ikke mindre.

Informantene med mange ansatte uttrykker en frustrasjon over strukturen i organisasjonen. De gir uttrykk for at enhetene er for store og at det er utfordrende å arbeide når man har mange ansatte å lede. Førstelinjelederne beskriver situasjonen som uholdbar og at de ønsker en endring.

**Informant E** – jeg tenker vel egentlig at enheten er for stor og lederspennet er for stort så noe bør nok gjøres med det, men vi får nå se. Nei, jeg tenker at vi blir nødt til å se på disse tingene for jeg tenker at vi ikke kan fortsette sånn.

Informantene med færre ansatte beskriver at de har et passe antall ansatte å lede, de har god oversikt og kan klare å lede flere ansatte enn det de har i dag. De beskriver en annen arbeidshverdag, der hektiske perioder er knyttet til administrative arbeidsoppgaver og ikke selve lederspennet.

**Informant J** – Det er så lite og oversiktlig her så jeg føler at jeg har veldig god oversikt.

**Informant G** - Så jeg føler at det er veldig i perioder det er greit med tid, men i andre perioder er det, imellom juleturnus og sommerturnus så bruker man, så jobber man jo lange dager

### 4.3.1. Fordeler og ulemper ved store lederspenn

Tabell 4-2 Kategorien lederspenn - underdimensjoner til store lederspenn

Lederspenn	Fordeler ved store	Ulemper ved store
	Fleksibilitet	Relasjoner med ansatte
	Kultur og konflikter	Får ikke sett alle
	Større bredde i kompetanse	Lite tid til oppfølging ansatte
		Alltid sykefravær
		Tilgjengelighet

Informantene har varierende erfaring og beskriver fordeler og ulemper ved å ha mange og få ansatte under seg. Informantene beskriver at store lederspenn er en fordel for førstelinjeledere når det gjelder organisering og utnyttelse av ressurser, arbeidsmiljø og det faglige. På en annen side opplever de utfordringer knyttet til egen tilgjengelighet, samt oppfølging og etablering av relasjoner til mange ansatte.

Informantene beskriver at en forutsetning for å kunne lede mange ansatte, er at arbeidsoppgavene må være tydelige. Dette handler om at ansatte er styrt av rutiner og prosedyrer og vet til enhver tid hva de skal gjøre. De ansatte er i mindre grad avhengig av at leder styrer deres arbeidshverdag. Helsearbeidere er i stor grad en autonom gruppe og har klart for seg hvilke arbeidsoppgaver de skal utføre.

**Informant H** - hvis man skal ha et så stort kontrollspenn som vi har så må det være veldig tydelig hva hver enkelt skal gjøre oppgavene er klinkende klare, det er ikke mye rom for skjønn

#### **4.3.1.1.   Fleksibilitet**

Informantene beskriver at med mange ansatte har de større fleksibilitet og flere å spille på ved endringer og uforutsette hendelser. Ved ikke planlagt fravær som ved for eksempel sykdom, har lederen flere ansatte som kan dekke fraværet. Dette er også en fordel ved planlagt fravær som ferieavvikling, svangerskapspermisjoner og når enkelte ansatte ikke kan yte 100% i avdelingen og trenger tilrettelagt arbeid. Ved sykdom eller annet fravær er det ikke alltid behov for innleie av personell. Leder kan istedenfor omorganisere oppgaver, da de har flere å spille på. Det gir også en fleksibilitet ved endring av pasientbelegg eller antall brukere.

**Informant A** - Det er flere å spille på, det er selvfølgelig en veldig fordel

**Informant F** – Jeg ser masse fordeler med stor avdeling. Jeg tror nok at skulle jeg fått velge nå så ville jeg helst ha det her.

Informantene fremhever at de opplever flere fordeler ved å være store. De med erfaringer fra mindre og større enheter fremhever at de foretrekker større enheter. Dette handler om at økt fleksibilitet medfører et større handlingsrom for førstelinjeleder og gir mindre sårbarhet ved endring. Informantene beskriver at de får en bedre utnyttelse av ressursene sine når de har

mange ansatte. Dette innebærer at de har en større kapasitet til å håndtere uforutsette hendelser i drift som for eksempel økt pasient- eller brukerbelegg.

**Informant N** – Fordelen er at jeg ser at man kan, en har flere å spille på når man har to team, at man kan utnytte de ressursene som man har på begge team.

#### **4.3.1.2. Kultur og konflikter**

Informantene beskriver at store lederspenn kan være en fordel for arbeidsmiljøet, kulturen. I en større ansattgruppe fremhever informantene at det kan være vanskeligere å spre negative holdninger og at negative holdninger ikke så lett får fotfeste i avdelingen eller enheten. Døgndrift fører til at ansatte jobber til forskjellige tider og det er rulling på hvem som jobber sammen.

**Informant B** - Fordeler ... det jo...jeg tenker jo at det er jo blir jo mange forskjellige folk da ja blir det kanskje ikke så låst i en kultur eller igjennom gruppe. Ikke alltid de samme folka på jobb hver dag så det er veldig utskifting, så det er jo en sånn grei dynamikk kanskje da i forhold til en sånn gruppe

**Informant H** – Men det er klart at med så mange ansatte igjen, så de som ikke er så motiverte da og er litt negative en dag det får ikke tatt så stor plass, heller for det er så mange andre, så det som er en ulempe kan også være en fordel

Informantene fremhever at negativ kultur ikke får satt seg. På en annen side vil dette kunne medføre at positive holdninger ikke slipper så lett til, som igjen er en ulempe for organisasjonens kultur.

Informantene beskriver at en annen fordel ved å ha mange ansatte, er mangfold. Mangfold beskrives som å ha forskjellige personligheter og egenskaper i ansattgruppen, som fører til bedre kvalitet på tjenestene som skal gis til pasient/bruker.

**Informant D** - Fordelen er jo at en har mangfoldighet å spille på. jeg synes jo at folk som skal jobbe med mennesker ser at det er viktig med mangfold. Vi er jo ikke like, ikke de som er våres holdt jeg på å si kunder heller. Så det synes jeg faktisk er bra



#### **4.3.1.3. Bredder i kompetanse**

Informantene fremhever at ved å ha flere ansatte, har man også flere fagpersoner som kan bidra til økning av kompetansen gjennom uformell kompetanseoverføring. De ansatte lærer av hverandre og de har alltid noen å spørre. Førstelinjeleder beskriver høy kompetanse blant ansatte som en støtte for leder.

**Informant L** –Flere å spille på da, så har man jo flere som kan komme med innspill og muligheten for å rullere på ulike arbeidsoppgaver. Fordelen ved å være mange så har man en større bredde i kompetansen da ved å være mange, det å bistå hverandre og lære av hverandre.

Informantene er opptatt av at lederspenn kan medføre ulemper når det gjelder oppfølging og å etablere og opprettholde relasjoner til ansatte.

#### **4.3.1.4. Relasjoner med ansatte**

Samtlige av informantene beskriver at ulempen ved å ha mange ansatte er at de ikke klarer å bli så godt kjent med sine ansatte slik de ønsker. Førstelinjelederne beskriver at de kun klarer å bygge og opprettholde relasjoner til et begrenset antall ansatte. De ansatte som førstelinjeleder får en bedre relasjon til, beskrives av informantene som nøkkelpersoner og allierte.

**Informant A** – Jeg tror det er flere ulemper enn fordeler. For du blir ikke så kjent med personalet ditt, det blir på en måte to håndfuller som du klarer, å kanskje klare, å få en ordentlig god relasjon til.

#### **4.3.1.5. Klarer ikke å se alle**

Informantene beskriver at det er begrenset hvor mange ansatte de klarer å se. De beskriver at det oppleves som krevende å ha så mange ansatte at de ikke klarer å se alle. Dette kan bety at når det blir for mange ansatte, blir det en differensiering på hvordan leder forholder seg til de ansatte og ser den enkelte.

**Informant L** – En ulempe ved det kan være at man ikke ser alle like godt og spesielt når folk jobber i turnus

Informantene fremhever at det er problematisk å følge opp mange ansatte når de arbeider i turnus. Det er ikke alltid de ansatte er til stede på dagtid, når leder er på jobb. Det er vanskelig med oppfølging av ansatte som arbeider kun på helg og natt. Det er fordi leder ikke er tilstede på enkelte tider av døgnet samt helg. Det oppstår et dilemma for leder som har ansvaret for å følge opp hver enkelt ansatt. Det innebærer en forventning om at leder må tilpasse seg slik at de treffer sine ansatte.

**Informant F** – Det er vanskelig å nå alle når det er en døgndrift, og det med mange små stillinger. Så sånn sett så er den derre arbeidstiden våres fra mandag til fredag da, mange du ikke når.

#### **4.3.1.6. Lite tid til oppfølging av ansatte**

Informantene beskriver oppfølgingen av hele ansattgruppen som en stor utfordring, når de har mange ansatte. De ser på oppfølging som en av sine viktigste oppgaver og har et ønske om å se alle og følge opp alle. Gjennomføringen begrenses av antall ansatte, arbeidsoppgaver og mangel på tiden de disponerer.

**Informant M**- Tiden strekker ikke til for å ta vare på alle sånn som man ønsker.

#### **4.3.1.7. Alltid sykefravær**

Informantene fremhever at en annen ulempe med mange ansatte er at det alltid er sykefravær og at de bruker mye tid på sykefraværsoppfølging. Dette innebærer mye pålagt administrativt arbeid, møtevirksomhet og samtaler med den sykemeldte.

**Informant H** – Ulempen ved å ha så mange ansatte er at det alltid er sykefravær

#### **4.3.1.8. Tilgjengelighet**

Informanten beskriver at de ikke klarer å være tilgjengelig fysisk i avdelingen og tilgjengelig for de ansatte slik de ønsker. Tilgjengeligheten begrenses av andre arbeidsoppgaver og møtevirksomhet. Det kommer frem at de er misfornøyde med å ikke vær tilgjengelig og tilstede og at det går ut over leders mulighet til å påvirke og skaffe seg oversikt. Dette kan handle om at de ønsker å fremstå som en synlig troverdig leder som viser vei og er en pådriver.

**Informant H-** uker som jeg ikke synes er ålreit er når det blir for mange møter, så da er det litt sånn at nå får jeg ikke vært den lederen som går ut og snakker med medarbeiderne så ofte som jeg vil og da informere jeg om det.

**Informant D-** For jeg vil jo veldig gjerne påvirke holdninger og hva vi tenker å gjør og åssen driften skal være. Men jeg har ikke noen mulighet å se det å være noe særlig fyrårneksempel ute

**Informant C-** ja det er ikke bare på grunn av meg det går bra for å si det sånn. Folk er flinke og ansvarsfulle og sånn.

#### 4.3.1.9. Oppsummering og funn ved store lederspenn

Hovedfunn viser at store lederspenn oppfattes som positivt av førstelinjeledere og at det gir dem økt fleksibilitet. Førstelinjeleder har mange ansatte å spille på og det gir en god ressursutnyttelse i avdelingen/enheten. Det viser seg også å ha positive effekter på arbeidsmiljøets kultur, der konflikter ikke så lett får satt deg. Store lederspenn oppfattes også som positivt for bredde i kompetansen.

Det er flere negative hovedfunn ved store lederspenn. Førstelinjeledere er mindre tilgjengelig, fysisk i avdelingen og til stede for de ansatte. Førstelinjelederne mener det medfører at de ikke får sett alle, har mindre tid til oppfølging og at det er vanskelig å etablere relasjoner med alle ansatte. Førstelinjeleder opplever dette som å ikke strekke til.

#### 4.3.2. Fordeler og ulemper ved små lederspenn

Tabell 4-3 Kategorien lederspenn - underdimensjoner til små lederspenn

Lederspenn	Fordeler ved små	Ulemper ved små
	Relasjoner	Kultur
	Tid til oppfølging	Fleksibilitet
	Mindre sykefraværsoppfølging	
	Nå ut til alle	
	Tilgjengelighet	

#### **4.3.2.1. Relasjoner**

Informantene beskriver at de lettere blir godt kjent med sin ansattgruppe ved mindre lederspenn og at de har en større oversikt over de ansatte. Ved mindre lederspenn har leder færre ansatte som deler på arbeidsoppgavene, som gir rom for å kunne bli godt kjent med hver enkelt. Ved at de kjenner sine ansatte vet de også hvordan de skal håndtere den enkelte ansatte.

**Informant A-** Fordelen er jo da at man blir veldig godt kjent da, og du har full oversikt, så du vet alt om alle hele tiden, og kan se at nå ser jeg at den er sånn, så nå har det kanskje skjedd noe der, eller noe som påvirker arbeidet og sånn.

#### **4.3.2.2. Tid til oppfølging**

Det fremheves at det er lettere for førstelinjeleder å være tettere på ansattgruppen. De fleste ansatte er til stede i løpet av uken og leder møter de ansatte. Dette medfører mulighet for en tettere oppfølging enn ved ledere for mange ansatte. Det fremheves av informantene at det er lettere å følge opp hver enkelt ansatt og man blir bedre kjent.

**Informant I** - Har du en liten ansattgruppe så har du muligheten til å være litt tettere på selvfølgelig, både som leder og ansatte er jo også tettere på og det er klart at det er da lettere å gå inn å jobbe da for eksempel med fagutvikling.

**Informant N**– jeg tenker jo at du kommer jo tettere på dem og det må være enklere å følge opp hver enkelt og du blir jo bedre kjent med hver enkelt.

#### **4.3.2.3. Mindre sykefraværsoppfølging**

Informanter med mindre lederspenn beskriver at de har et mindre antall sykemeldte å følge opp og at dette kan skyldes at de selv er mere til stede og kan forebygge og tilrettelegge for ansatte som er på jobb. De har i større grad oversikt over hva de ansatte daglig står i.

**Informant j** – jeg tror at jo nærmere lederen sitter og jo mindre enheter det er jo mer stabilt er det og mindre sykefravær er det og mindre turnover er det

#### 4.3.2.4. Nå ut til alle

Informantene beskriver at det er lettere å nå ut med informasjon. Førsteliniere behøver ikke å gjenta informasjon som ved en stor ansattgruppe. De fleste er til stede på møter og nås lett gjennom opprettede informasjonskanaler.

**Informant B** –Lettere å samle folk å gi en informasjon ... alle fikk med seg hva som ble sagt, så gjorde vi det. Det er jo mye vanskeligere i en stor gruppe

**Informant I** - Er det en mindre gruppe så er det lettere nå ut også blir det, så blir det litt annerledes ved at de da er tettere også på hverandre og at de får et annet forhold til kollegaene sine ved at du er færre og at du da er tettere på

#### 4.3.2.5. Kultur

Informantene fremhever at konflikter lettere kan sette seg i et lite arbeidsmiljø. Negative holdninger har smitteeffekt og påvirker kulturen i negativ retning. Dette kan handle om at det i små grupper er mindre rulling av ansatte og de samme må forholde seg til hverandre jevnlig. Informantene beskriver at det kan være vanskelig for en leder å følge opp og avverge konflikter da de lett kan bli en av gjengen i et lite miljø hvilket gir leder et mindre handlingsrom.

**Informant D** – Og samtidig kan det bli et snevert miljø. Og det kan bli et miljø med kanskje litt mer konflikter og tenker jeg når man kommer så tett på. Misunnelse ... whatever...tenker at det har sine utfordringer det og med et lite miljø.

**Informant A**- Hvis du hadde vært leder for bare ti til femten ansatte da, det blir kanskje vanskeligere å være leder for da kanskje du blir så godt kjent og har lett for å skli inn og blir veldig en av gjengen. Vanskeligere å være den som skal være leder og være faktisk litte granne utenfor

#### 4.3.2.6. Fleksibilitet

Informantene beskriver at mindre lederspenning gir en mindre fleksibilitet og kan være en ulempe for førsteliniere når det gjelder organisering av ressurser. Mindre lederspenning kan også være sårbart. Ved sykdom eller annet fravær er det vanskelig å finne løsning på erstatning. Det er også vanskelig å lage turnusplan for en liten ansattgruppe.

**Informant I** – Men det er klart at du har færre å spille på hvis det skulle være behov for å, for eksempel hvis behovet er stort så vakter da, så er det færre å spille på. Der er det vesentlig

færre folk på jobb og det er klart at der er de mer avhengig av hverandre og er mere sårbare hvis det skulle være noe fravær for eksempel

Ledere for en mindre ansattgrupper fremheves også av informantene å være utfordrende. Det kan være vanskelig med forandringer, spesielt der ansattgruppen har vært stabil gjennom mange år.

**Informant J** – de som jobber her har stort sett jobbet her i 25 år alle sammen så de kjenner hverandre veldig, veldig godt og det er jo positivt, men det er også negativt for man får ikke noe utskifting så man får ikke så mange nye øyer inne og, så det blir vanskelig med forandringer da

#### **4.3.2.7. Tilgjengelighet**

Informantene beskriver at det er enklere å være til stede og være tilgjengelig når det er små enheter. De har i større grad mulighet til å være med på det som skjer og er av den grunn også mer tilgjengelig for de ansatte.

**Informant J**- Så det å være på overlappinger, være på, være med på samarbeidsmøter, primærmøter og være til stede tror jeg er kjempeviktig og der er jo mye lettere når man er på et så lite sted som det her

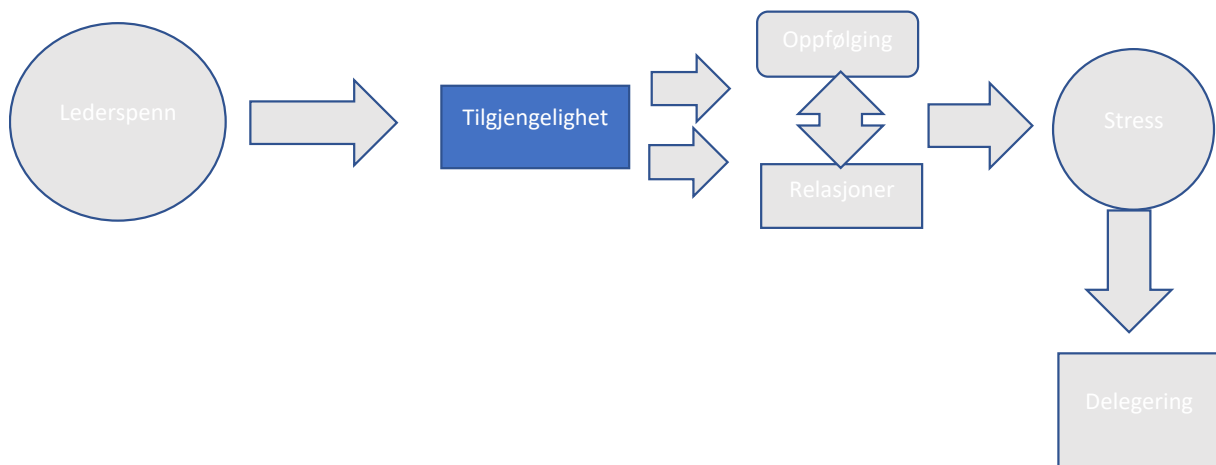
#### **4.3.3. Oppsummering og funn på små lederspenn**

Hovedfunn viser at mindre lederspenn oppfattes som positivt og gir lederen større oversikt over avdelingen. Det er enklere å nå ut til alle og førstelinjeleder er mer fysisk til stede og tilgjengelig for ansatte. Førstelinjeleder har også mer tid til oppfølging og større forutsetninger for å bygge relasjoner med alle ansatte. På en annen side viser mindre lederspenn seg å være mindre fleksible og er sårbare ved organisering av ressurser, da det er færre å spille på. Et annet funn som utpeker seg i negative retning er at kulturen i arbeidsmiljøet er lettere påvirkelig ved konflikter og at negative holdninger i større grad får satt seg.

#### **Lederspennets påvirkning på tilgjengelighet**

Lederspennets har en innvirkning på leders tilgjengelighet. Nedenfor vil vi beskrive hvordan lederspenn har innvirkning på førstelinjeleders tilgjengelighet.

## 4.4. Tilgjengelighet



Figur 4-3 Kategorien Tilgjengelighet

Vi skal her ta for oss den andre kategorien i modellen – tilgjengelighet. Tilgjengelighet betyr at leder er til stede i avdelingen, slik at ansatte har anledning til å ta kontakt med ved behov. Tilgjengelighet innebærer at en leder har mulighet til å være ute i avdelingen og få med seg hva som rører seg. En tilstedeværende leder har en større mulighet til å observere hendelser i avdelingen og mellom ansatte. Hendelsene kan medføre videre behov for oppfølging.

Opplevelsen av en tilgjengelig leder henger sammen med forventningene fra ansatte og hva de legger i det å være tilgjengelig. Det er flere måter å være tilgjengelig på. En leder kan oppleves som tilgjengelig ved å være til stede i avdelingen til enhver tid, mens en annen leder kan oppleves å være tilgjengelig ved at de ansatte får tak i lederen på telefon og SMS. En leder kan være fysisk til stede i avdelingen, men ikke mentalt ha tid til å være der for de ansatte.

Nedenfor beskrives informantenes forståelse og opplevelse av tilgjengelighet. I begrepet la de det å være synlig og til stede i avdelingen og de så det som en fordel å ha plassering av kontor midt i avdelingen, for da fikk de i større grad med seg hva som skjedde.

Tabell 4-4 Kategorien tilgjengelighet - underdimensjoner til tilgjengelighet

Tilgjengelighet	Viktigste oppgave
	Tid til ansatte
	Fysisk til stede
	Leders tilgjengelighet når leder ikke er fysisk til stede
	For lite tilgjengelig
	Fysisk plassering

#### 4.4.1.1. Viktigste oppgave

Informantene fremhever at en av den viktigste oppgaven de har som førstelinjeledere, er å være en tilgjengelig og synlig leder. Informantene beskriver at ved å være tilgjengelig og til stede i avdelingen får de en bedre innsikt i hva ansatte står i, som igjen gir lederen en mer troverdighet i gruppen. Når leder ikke klarer å være synlig eller tilgjengelig kan det synes å skape usikkerhet hos leder. Leder har da i mindre grad kontakt med de ansatte og mister den helhetlige oversikten. Det kommer tydelig fram fra informantene at lederspenn har en innvirkning på deres mulighet til å være fysisk til stede, synlig og tilgjengelig for alle ansatte. I mindre avdelinger er leder mer til stede i den daglige driften og det er en større forventning til at leder har en større oversikt og innsikt i hva de ansatte står i til daglig. Disse forventningene til førstelinjeleder er mindre fremtredende i større avdelinger da de har økt distanse til den daglige driften. Det kan synes at møtevirksomhet og administrative oppgaver, øker i takt med størrelsen på lederspennet, og trumfer over leders tilgjengelighet.

#### 4.4.1.2. Tid til ansatte

Informantene beskriver at tilgjengelighet er å ha tid til de ansatte som har behov for det. Det gir leder en retning om behov for oppfølging og er også en arena for å bygge relasjoner med ansatte.



**Informant J** – Tilstedeværelser tenker jeg er det viktigste, jeg tror på at lederne må være på huset, være til stede og kjenne ansatte godt og brukere og ellers så har man på en måte ikke noe troverdighet i hva man sier.

**Informant K:** det viktigste for meg det er å være synlig i avdelingen og for de ansatte. og kunne være der på en måte når dem trenger eh ... hva skal jeg si ... litt veiledning og litt støtte og litt her å være til stede

**Informant F:** - da er det bare til å komme innom eh ... eh sånn at jeg prøver å være tilgjengelig selv om jeg ikke alltid er her og. Sånn at i vaktboka når jeg er et annet sted så skriver jeg er ikke til stede på kontoret, men er tilgjengelig på mail og telefon. Ringer tilbake hvis det er no , sånn at dem vet at jeg er på tilbudssiden da.

#### 4.4.1.3. Fysisk til stede

Å være mye fysisk til stede ute i avdelingen fremheves av informantene som svært positivt og viktig for å vise tilgjengelighet. Det er lettere å fange opp hva som rører seg i avdelingen og det er lettere å rydde opp i konflikter raskt, slik at det ikke eskalerer og gir merarbeid.

Informantene prioriterer å være med på morgenrapporten. De anser dette som en av sine viktigste arenaer for å være tilgjengelig og skaffe seg oversikt.

**Informant G** – jeg er jo mest inne på kontoret eller ute på møter og sånne ting. Men jeg prøver å være litt ute i avdelingen en gang iblant. Jeg skulle sikkert vært jeg hadde ønska å være mer ute i avdelingen egentlig.

**Informant L** – Jeg prioriterer å være med på rapporten på morgenen og være her mellom syv og halv åtte, det føler jeg er en investering og få med seg alt fra morgenen av og da tenker jeg at du kan ha en plan for dagen da.

Informantene beskriver at de oppfordrer sine medarbeidere til å komme og ta en prat når som helst. De beskriver at de alltid har en åpen dør.

**Informant M** – jeg ser jo hvor viktig det er at jeg er mye synlig da, å ha døra mye oppe, at det er lav terskel at dem kan komme og snakke, snakke med meg. Informantene beskriver det som vanskelig og ubehagelig å ikke strekke til for de ansatte og at de ikke klarer å være tilgjengelig slik de ønsker. For å kompensere for manglende tilgjengelighet fremhever informantene at de alltid har en åpen dør, går runde i avdelingen og er tilgjengelig per telefon og mail. Dette beskrives ikke som den optimale måten å være tilgjengelig på, men som et tiltak som koster førstelinjeleder lite og de mener har effekt. Åpen dør brukes for å symbolisere at leder er tilgjengelig når de er til stede, mens tilgjengelighet på telefon eller mail symboliserer leders tilgjengelighet når de ikke er til stede. Prioriteringen av å være tilgjengelig beskrives å kunne gå på bekostning av andre oppgaver og fritid. Hvis de

ikke kunne være til stede på grunn av møtevirksomhet eller var fraværende av andre årsaker som for eksempel ferie, opplevde de det som veldig vanskelig da de kom tilbake på jobb.

**Informant M** – jeg har jo masse mail jeg ikke har fått lest, det kan være ubesvarte telefonnummer, eh ... jeg ser dem står i kø for å komme inn på kontoret mitt, jeg får ikke ..., jeg ser at dem trenger å snakke med meg, dem sier at dem trenger å snakke med meg, så har jeg kanskje ikke tid jeg kanskje ikke tid og kommer det mail som man purrer opp også kanskje flyr du fra møte til møte... og da får man den følelsen at nå skulle det vært flere timer i døgnet

#### **4.4.1.4. Leders tilgjengelighet når leder ikke er fysisk til stede**

Informantene beskriver at de er tilgjengelig for sine ansatte kontinuerlig på telefon, mail og SMS og at dette strekker seg i større eller mindre grad utover arbeidstid. Noen var tydeligere på å sette grenser enn andre, men de fleste ble kontaktet på fritiden.

**Informant K** – jeg nok veldig tilgjengelig på telefon, så jeg har jo telefoner siste var 23:15 i går kveld ja jeg har nok spilt veldig på at dem kan ringe meg hvis det er noe. så at dem er ikke så redd for det virker det som.

**Informant M** – I forhold til det det å bli kontaktet på telefon da til alle døgnets tider også etc etc ehm.. men etter noen år så lærte jeg med at det går jo ikke da, da går jeg jo dukken så da klarer jeg ikke å sitte i den stillingen her

Informantene beskriver at de ikke er fysisk tilgjengelig i helger og heller ikke på natt. Det innebærer at leder ikke er tilgjengelig for de som arbeider i små stillinger på helg eller på natt, dersom ikke leder spesielt legger til rette for det.

**Informant F:** det er vanskelig å nå alle når det er en døgndrift, og det med mange små stillinger. Så sånn sett så er den derre arbeidstiden vår fra mandag til fredag da, mange du ikke når.

#### **4.4.1.5. For lite tilgjengelig**

Informantene beskriver at de får tilbakemelding fra de ansatte om at det er veldig positivt at de er tilgjengelig. Dette medfører et økt press på lederne om å være mer til stede. De beskriver seg selv som en etterspurt ressurs blant sine medarbeidere.

**Informant K** – hvis det er perioder jeg kanskje ikke har vært så mye her på grunn av kurs, ferie og alt det her da får jeg også tilbakemeldinger på at hvor viktig, vi er litt som limet i avdelingen egentlig får jeg tilbakemelding på.

Samtlige informanter forteller at de i større grad kunne tenke seg å være mer tilgjengelig for sine ansatte, men det har de ikke tid til. Informantene kaller dette for liten tid til ledelse.

**Informant F**- Det blir for lite tid til det som man ønsker i forhold til å ha samtaler og oppfølging av personalet. Av det der med den tette oppfølging av de ansatte, for jeg syns at det er alt for lite tid i en lederstilling til ledelse.

Informantene beskriver at når de er til stede i avdelingen, gir det større mulighet for dialog med de ansatte. Førstelinjledere med mindre lederspenn beskriver at de er mer tilgjengelig, har bedre oversikt og utviser mer trygghet når det gjelder oppfølging av ansatte. De klarer i større grad å følge opp sine ansatte ved å ha jevnlig dialog, hvilket medfører at de i større grad klarer å være litt i forkant og forebygge situasjoner som ellers lett kan eskalere.

**Informant J**- så lenge man er til stede og har en god dialog så også kommer folk hvis det er et eller annet og hvis jeg ikke hører noe så tenker jeg at ting er bra, så alle har et ansvar selv dersom de føler at noe ikke er greit.

#### **4.4.1.6. Fysisk plassering**

Alle informantene er plassert i nærhet til avdelingen og fremhever at plasseringen er positiv og at dette er viktig for tilgjengeligheten. Fysisk plassering midt i avdelingen blir fremhevet som positivt uavhengig av lederspenn. Plasseringen innebærer imidlertid ulemper når førstelinjlederen skal jobbe uforstyrret.

**Informant I** – Fordelen, jeg tenker at fordelen ved å være plassert på arbeidsplassen der du har kollegaene dine er det at du er tilgjengelig, du er tilgjengelig for de ansatte og de ansatte er tilgjengelig for deg og det er klart at skal du får gjort en best mulig jobb så tror jeg at det er vesentlig at du sitter der folk dine er.

**Informant D** - Ulempen er jo at det aldri er ro, det er aldri ro rundt meg. Så det blir avbrutt hele tiden ting, så noen ganger så har jeg jobbet litt hjemme med for eksempel en turnus et eller annet som jeg må fordype meg i.

Informantene opplever at de er mere tilgjengelige ved å være plassert i nær tilknytning til avdelingen. Det handler om økt opplevelse av å ha oversikt og være til stede der det skjer. Førstelinjeledere opplever også at det er enklere å komme i kontakt med de ansatte når de sitter "midt i smørøyet".

**Informant K-** Jeg er plassert midt i smørøyet. Det er noen ganger fint for meg og noen ganger ikke fint

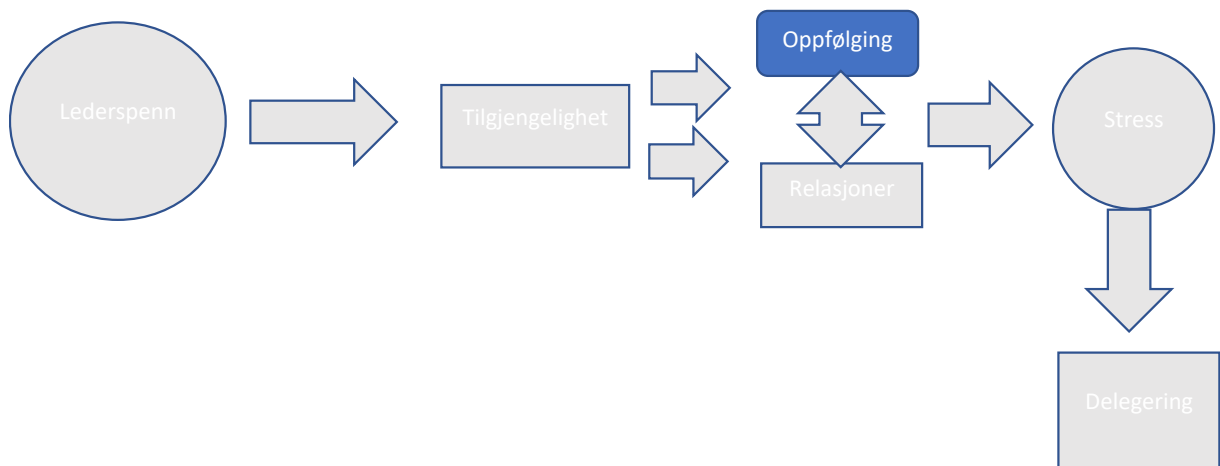
#### **4.4.1.7. Oppsummering og funn av tilgjengelighet**

Hovedfunn er at førstlinjeleder betrakter tilgjengelighet som sin viktigste oppgave. Grad av lederspenn har innvirkning på hvor tilgjengelig førstlinjeleder er. Førstelinjeledere med store lederspenn opplever å være mindre tilgjengelig enn ledere med mindre lederspenn. Det innebærer at de er mindre fysisk til stede og har mindre tid til ansatte. Førstelinjelederne prioriterer tilgjengelighet i stor grad, selv om dette går utover arbeidsoppgaver og deres fritid. Åpen dør brukes for å symbolisere tilgjengelighet når leder er til stede, mens respons på telefon og mail symboliserer leders tilgjengelighet når leder ikke er til stede. Fysisk plassering har stor betydning for førstlinjeleder. Sentral plassering i avdelingen eller enheten gir en opplevelse av tilgjengelighet, samtidig som det gir lederen stadige avbrudd i sitt arbeid. Funn viser at førstlinjeledere opplever å være for lite tilgjengelig for ansatte. Dette beskrives som å ikke strekke til.

#### **Lederspennets påvirkning på oppfølging**

Lederspenn har en innvirkning på leders tilgjengelighet. Tilgjengelighet fremheves av informantene som en forutsetning for kunne følge opp sine ansatte. Nedenfor vil vi beskrive hvordan lederspenn har innvirkning på førstlinjeleders oppfølging av ansatte.

## 4.5. Oppfølging



Figur 4-4 Kategorien Oppfølging

Vi skal nå ta for oss den tredje delen av modellen - oppfølging. Oppfølging kan synes å være en planlagt formell handling som leder tar initiativ til, eller som også etterspørres av ansatte. Oppfølging kan også skje i uformelle og spontane møter mellom leder og ansatt, og igjen føre til videre oppfølging.

Tabell 4-5 Kategorien oppfølging - med underdimensjoner

Oppfølging av ansatte	Lite kontakt
	Medarbeidersamtale
	Ikke tid til ledelse
	Spontan
	Ulikt behov
	De som ikke er på jobb
	Personalsaker
	Kompetanse
	Tilbakemeldinger

Oppfølging av ansatte beskrives av informantene som å gjennomføre medarbeidersamtaler, gi tilbakemeldinger, nå ut til alle, hvilken oversikt de har over ansattes kompetanse og tid de har til oppfølging av ansatte. Informantene beskriver at størrelsen på lederspenn har innvirkning på mengden av administrative og andre leder oppgaver. De uttrykker også at økt lederspenn fører til mindre til oppfølging av ansatte. Kun et fåtall av informantene får gjennomført medarbeidersamtalene i henhold til pålagte krav. Informantene beskriver at ansatte i helgstillinger og rene nattstillinger har minimalt med oppfølging av sin leder og det er svært få informanter som har planlagt oppfølging av disse.

Informantene beskriver at de er ledere for ansatte som har behov for tett oppfølging. De ansattes arbeidshverdag består av å arbeide med mennesker og de møter mennesker i krise, som er i sårbare situasjoner. Ansatte som jobber med mennesker har en uforutsigbar arbeidshverdag, hvilket krever en systematisk oppfølging. Det kan være enkelte vakter de kommer i krevende situasjoner og trenger umiddelbar oppfølging. Dette gir økt press på leder til tett oppfølging av ansatte.

**Informant E** - hvis jeg tenker på hva jeg mener er viktigst så er det å sørge for at personalet jeg har ansvaret for har det bra og det er ikke veldig lett å la de får opplevd seg sett og hørt og ivaretatt når man har så mange andre ting man må gjøre hele tiden, så det er klart jeg kjenner på det. Personalet har jo behov for at en som leder er til stede i det heletatt og når man har det aspektet i så stor grad så krever det en oppfølging på personell som er mye større enn det man vill anta at andre mennesker har

Samtlige informanter fremhever at det er en viktig oppgave å følge opp de ansatte, samt at dette er noe de ønsker å prioritere. Samtidig beskriver informantene at de opplever det som vanskelig, da de ikke har tid til å følge opp ansatte som har sterkt behov for det.

Informantene beskriver at de står i situasjoner der de må ta tøffe prioriteringer. De fremhever at den planlagte oppfølgingen av medarbeiderne ikke er lett å få gjennomført da det meste av tiden går med til andre arbeidsoppgaver.

**Informant C** – Vi hadde har vel omtrent i underkant av trehundre avviksmeldinger og det skal følges opp. Noen ganger så blir folk skada og må få behandling og blir sykemeldt og sånn og det krever masse tid og greier og da går medarbeidersamtalene rett vest

#### **4.5.1.1. Lite kontakt med ansatte**

Informantene beskriver at de har liten kontakt med ansatte i deltidstillinger, i små stillinger og nattevakter. Dette handler om at leder ikke er fysisk til stede på natt eller på helg. Førstelinjeledere med store lederspenn beskriver at de ikke har kapasitet til å følge opp ansatte i små stillinger, det innebærer at de ikke kjenner medarbeiderne i disse stillingene.

**Informant N** – Det er jo en del av de som er rene helgstillinger som jeg nesten aldri ser

#### **4.5.1.2. Medarbeidersamtaler**

Det kommer tydelig frem at de med større lederspenn ikke får gjennomført medarbeidersamtaler i det hele tatt. Enkelte førstelinjeledere delegerer deler av denne oppgaven til sine stedfortredere. Informantene beskriver at de ønsker å få gjennomført medarbeidersamtaler og at dette er en pålagt oppgave. De uttrykker at de synes at medarbeidersamtale er en positiv måte å følge opp ansatte på. På en annen side opplever de at dette er en oppgave der de ikke strekker til.

**Informant E** – Nå kjenner jeg veldig på at jeg, det som jeg skal gjøre er å følge de opp i medarbeidersamtaler og de siste to årene så har det nesten vært umulig å få til både på grunn av generelt arbeidspress

**Informant C** – Gjør jo ikke det vet du, jeg greier ikke det og særlig ikke når det blåser sånn som det har gjort i vinter og i fjor vinter så hadde vi mer en nok

Informantene med mindre lederspenn beskriver at de klarer å gjennomføre medarbeidersamtale med alle sine ansatte inkludert ansatte som kun har arbeid i helg.

**Informant J**: jeg har medarbeidersamtale med dem også, så jeg har det med alle for at jeg har mulighet til det og dem ser jeg aldri eller jeg ser ikke dem så mye, så derfor synes jeg det er viktig å snakke med dem en gang i året

Informantene beskriver at medarbeidersamtalene krever mye organisering og skal de klare å få det gjennomført, er det noe de må jobbe med under hele året. Førstelinjelederne beskriver ulike strategier for gjennomføring av medarbeidersamtaler, men at det er vanskelig å få til med mange ansatte.

**Informant F** - jeg tenkt nå at jeg må legge ny strategi på hvordan jeg skal få gjennomført medarbeidersamtaler så lenge jeg har så mange. Det nytter ikke å si at jeg skal kun ha høsten på det, det klarer jeg ikke. Jeg må ha faktisk det over et helt år. Så jeg må liksom bare begynne jeg, i januar

**Informant K** - jeg har 18 ansatte i helgstillinger de har jeg gruppesamtaler med, rett og slett for å klare å komme igjennom

#### 4.5.1.3. Ikke tid til ledelse

Oppgavemengden beskrives av informantene som uendelig og at dette går på bekostning av oppfølging av ansatte. Informantene beskriver at de har for lite tid, samt at det er utfordrende å prioritere mellom oppgavene og sette av tid til å følge opp ansatte. Informanten fremhever at det er for lite tid til ledelse. Informantene beskriver begrepet oppfølging av ansatte likestilt med det å utføre ledelse.

**Informant E** – Det er i hovedsak det å bruke tid på folk det, man må jo i hvert fall ha tid til folk og det noen av ulempen ved å ha det sånn som jeg har det, og vi kjenner jo på det for det blir veldig begrensa hvor mye man kan, for man løper fra den ene oppgaven til den andre og ting blir veldig fragmentert. Så det å ha tid og faktisk ha interesse for hvordan folk har det da det tenker jeg er vesentlig

**Informant F** –Jeg strekker ikke helt til nei. For at jeg vet ikke hvordan jeg skal knekke koden på å nå de godt nok og ha tett nok kontakt med dem. Det blir for lite tid til det som man ønsker i forhold til å ha samtaler og oppfølging av personalet. Av det der med den tette oppfølging av de ansatte, for jeg syns at det er alt for lite tid i en lederstilling til ledelse

#### 4.5.1.4. Spontan

Oppfølgingen kan skje spontant når leder er tilgjengelig og ved at ansatt stikker innom kontoret, tar kontakt per telefon eller mail. Denne oppfølgingen er ikke planlagt av leder, men er basert på ansattes behov for oppfølging fra leder.

**Informant D** – Jeg har jo en del samtaler når folk tar kontakt, selv om det ikke er noen formelle avtaler



#### **4.5.1.5. Ulikt behov**

Informantene fremhever at noen ansatte får mer oppfølging fordi de viser iver og engasjement, mens andre ansatte "bare er på jobben sin" og har ikke behov for kontakt og beskrives som "forsvinner litt i mengden".

**Informant E** – Selvfølgelig de krever oppmerksomhet og får oppmerksomhet de andre merker man ikke noe til, faren er jo der på en måte at de som man ikke ser så mye forsvinner litt i mengden da særlig når det er så stort som det er

Informantene fremhever at noen ansatte kommer på jobb og gjør det de skal. Dette er ansatte som i mindre grad krever oppfølging og som førstelinjelederne beskriver at forsvinner litt i mengden og har egenskaper som "maur". Dette er ansatte som gjør en god innsats på jobb, men ikke uttrykker behov for kontakt med leder. Det er lett for leder å glemme dem litt og de blir ikke alltid sett. De beskrives av førstelinjelederne som viktige og forutsigbare medarbeider.

**Informant B** – Dem som alltid kommer og alltid er på jobb og gjør jobben sin som dem skal, dem blir ofte ikke sett. Dem bare er dem maurene

#### **4.5.1.6. De som ikke er på jobb**

Informantene beskriver at de ansatte som ikke er på jobben får oftest oppfølging, da fraværsoppfølging tar mye tid. De uttrykker at dette går utover tiden til å følge opp ansatte som er på jobben. Informantene beskriver at de ønsker å følge opp sine ansatte i større grad og uttrykker frustrasjon når de ikke får dette til. Førstelinjelederne ønsker å være tett på alle sine ansatte, men gir uttrykk for at for mye av tiden går til ansatte med sykefravær.

**Informant N** – jeg skulle egentlig ønske at jeg kunne være mye tettere på de ansatte, være tettere på de og få fulgt de ordentlig opp i steden så føler jeg at jeg bruker veldig mye tid på de som ikke er på jobb

#### **4.5.1.7. Personalsaker**

Informantene fremhever at oppfølging av personalsaker og fravær tar mye av tiden. Dette krever mye administrativt arbeid og møtevirksomhet.

**Informant H** – Det å gå inn å lage IA saker og følge den og være på trac, ha dialogmøter, planlegge det, i noen tilfeller med NAV også og HR eventuelt gjøre et utlån til en annen avdeling for arbeidsutprøving, det er prosesser som tar tid

#### **4.5.1.8. Kompetanse**

Under oppfølging av ansatte vil leder får en innsikt i hvilken kompetanse den enkelte ansatte innehar. Dette er viktig for leder å ha oversikt over, for maks utnyttelse av ressursene og for at den ansatte skal oppleve at de får benyttet sin kunnskap. Informantene beskriver i varierende grad å ha oversikt over ansattes kompetanse. De uttrykker at ansattes kompetanse ikke blir utnyttet fullt ut siden de ikke har tilstrekkelig oversikt. Den ansattes grad av kompetanse har også betydning for hvor tett han eller hun på følges opp. Nyansatte vil også ha et behov for tettere oppfølging enn andre i avdelingen, for å kunne sette seg inn i arbeidsoppgaver og rutiner.

**Informant K**- Det er mange som sitter på mye kompetanse som vi kanskje ikke bruker fullt og helt ut hele tiden

Informantene beskriver at de har systemer som skal fange opp kompetansen til den enkelte ansatte og at de slik holder de oversikt over kompetansen. De beskriver også systemer som benyttes for å sikre at den enkelte ansatte har den kompetansen som kreves i jobben.

**Informant E**- ja, da snakker jeg både om den formelle kompetansen og de kravene som vi stiller til hver enkelt i forhold til en god del forskjellige ting som man skal ha på plass. For vi har en del spesifikke krav her som vi også da har presisert og som vi har system på.

Informantene beskriver at de har i høyere grad oversikt over den formelle kompetansen til den enkelte, enn den uformelle. Førstelinjeledere opplever det som vanskelig og tidkrevende å kartlegge den uformelle kompetansen som ikke står nedfelt på papiret, men som handler om personlige egenskaper og erfaringer.

**Informant I**- jeg kjenner jo ikke kompetansen godt nok. Jeg har dem formelle spesifikke fagkompetansen til folk her sånn. Men jobben min fremover nå er på en måte nå å finne den litt den uformelle

Samtlige informanter beskriver at det er vanskelig å ha oversikt over all kompetanse blant de ansatte, da dette ikke alltid kommer frem. Førstelinjelederne fremhever at det ofte er tilfeldig at leder får vite om uformell kompetanse. Kompetansen oppdages når leder ser den ansatte i ulike situasjoner, at det tilfeldigvis dukker opp under en samtale eller fremheves av andre medarbeidere. Informantene fremhever at det er viktig at de ansatte hjelper leder med å få denne oversikten.

**Informant K**- det er ikke alt vi på en måte klarer å holde oversikt over til enhver tid. Det er det jo ikke. Sånn at, men ved å få til en god dialog og at ansatte på en måte sier noe om det er viktig. De må hjelpe lederen til det altså

#### **4.5.1.9. Tilbakemeldinger**

En del av oppfølgingen av ansatte er å gi tilbakemeldinger på utført arbeid. Samtlige av informantene fremhever at de ikke oppfatter seg selv som gode til å gi ansatte tilbakemeldinger og at de kan være tydeligere i sine tilbakemeldinger.

**Informant L** – Selv om noen oppfatter meg veldig tydelig så er det andre som mener at jeg bør være tydeligere i igjen så det er tydelig at det, hvilken setting.

**Informant D** – Sikkert ikke tydelig nok. Jeg er sikkert overtydelig på enkelte ting også er jeg mer diffus på andre ting. Kanskje de tingen som er vanskeligst er lettest å være diffus på. At jeg må bli flinkere til det.

#### **4.5.1.10. Oppsummering og funn av oppfølging**

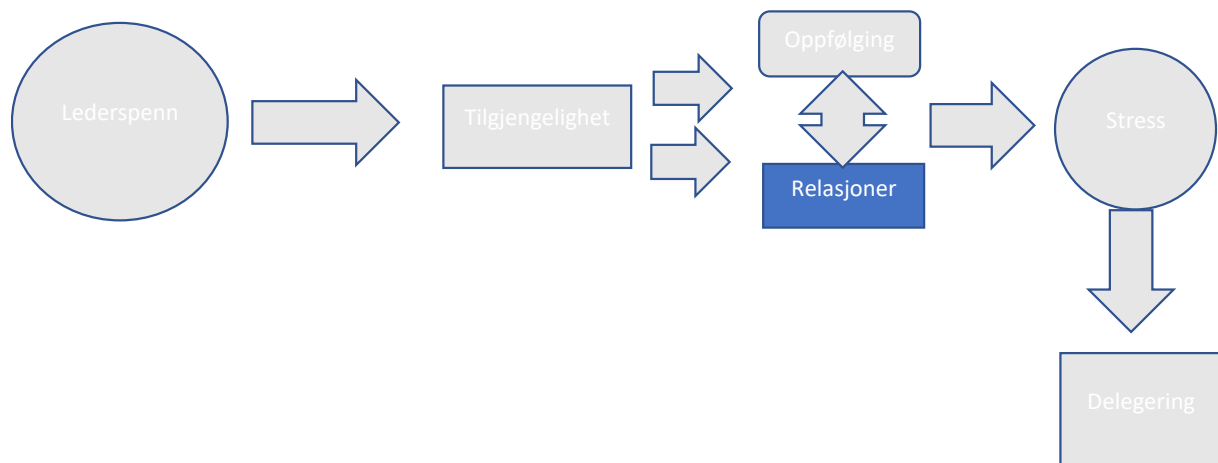
Hovedfunn fra denne kategorien viser at størrelse på lederspenn har innvirkning på oppfølging av ansatte. Lederspennet påvirker hvordan og hvor godt førstelinjelederen får fulgt opp sine medarbeidere. Informantene beskriver at de har for liten tid og kontakt med sine ansatte og at det er for lite tid til ledelse. De har liten tid til en til en kontakt, der de kan gi direkte tilbakemelding til den enkelte medarbeider. Førstelinjeleder får ikke full oversikt over ansattes kompetanse og den uformelle kompetansen oppdages ofte tilfeldig. Samtlige av førstelinjelederne med store lederspenn beskriver at de ikke klarer å gjennomføre medarbeidersamtaler med alle sine ansatte og det varierer om de i det hele tatt får dette gjennomført. Førstelinjeleders oppfølging av ansatte skjer spontant, der den ansatte selv tar kontakt med leder og er lite planlagt. Ansatte med fravær, eller personalsaker får planlagt oppfølging av leder. Dette er tidkrevende og går utover oppfølgingen av ansatte som er på

jobb. Førstelinjeledere med mindre lederspenn får gjennomført medarbeidersamtaler med alle ansatte og har tid til en mer planlagt oppfølging av sine ansatte.

### Lederspennets påvirkning på relasjoner

Lederspenn har en innvirkning på leders tilgjengelighet og oppfølging er en forutsetning for førstelinjeleder, for å bygge relasjoner med sine ansatte. Nedenfor vil vi beskrive hvordan lederspenn, tilgjengelighet og oppfølging har innvirkning på relasjoner mellom førstelinjeledere og ansatte.

## 4.6. Relasjoner



Figur 4-5 Kategorien Relasjoner

Vi skal her ta for oss den fjerde kategorien i modellen - relasjoner. Relasjoner beskrives av informantene som forhold mellom leder og ansatt, forskjell mellom ansatte og nøkkelpersoner, ulikt forhold, bygge relasjoner og handlingsrom. Samtlige av informantene beskriver at rapporten på morgenen og pauseavvikling, er en viktig arena der de bygger relasjoner med ansatte.

Tabell 4-6 Kategorien Relasjoner med underdimensjoner

Relasjoner	Underdimensjoner	
	Arena for relasjonsbygging	Overlappingsrapport Spontane møter En til en kontakt Medarbeidersamtaler
	Relasjoner utvikles ulikt	Kjenne sine ansatte Ansatte det er mer med Ansatte oppsøker leder Nøkkelpersoner Ulik behandling av ansatte
	Relasjonsdistanse	Handlingsrom

#### 4.6.1. Arena for relasjonsbygging

Informantene beskriver at de utvikler relasjoner med ansatte på ulike arenaer.

##### 4.6.1.1. Overlappingsrapport

Førstelinsjeledeerne prioriterer å være med på overlappingsrapporter og beskriver at dette er et viktig fora for å bygge relasjoner. I rapporten beskriver informantene at de ser alle ansatte som er på jobb, hvilket gjør at de treffer mange medarbeidere samtidig. I dette fora bygges relasjoner igjennom uformell dialog, faglige diskusjoner og de blir bedre kjent med sine ansatte og hva de står i. Leder får en relasjon til ansattgruppen som igjen kan danne grunnlag for videre relasjonsbygging med hver enkelte ansatt.

**Informant G** – Nei det er stort sett under rapporten på morgenen for da sitter vi alle samla og da har vi gjerne tavlemøter og møter som vi sitter felles

##### 4.6.1.2. Spontane møter

Informantene beskriver at relasjoner bygges i de spontane møtene mellom leder og den enkelte ansatte. For eksempel over en kaffekopp, eller når leder er tilgjengelig fysisk i avdelingen. Flere av informantene beskriver at de har runder i avdelingen, hvor de hilser og

snakker med de ansatte. I disse møtene fremhever informantene at de treffer på de ansatte og kan snakke om løst og fast. De tilstreber å huske tilbake på hva de tidligere har snakket med den ansatte om for eksempel om de har vært på ferie. Informantene beskriver at det kan være en utfordring å ha oversikt over hva som berører den enkelte ansatte når det er mange ansatte.

**Informant F** - Det er litt sånn der da å prøve å huske da hva det er noen som skulle gjøre noe hyggelig i helgen da. Å liksom spørre hvordan var det ikke sant, prøve å huske hva dem har sagt litt da. Poengtere hvordan har ferien vært ikke sant. Ønske dem velkommen hjem fra ferie og at dem liksom og ser at har dem vært sykemeldt og at dem får litt sånn

**Informant H** – Det hender jo at jeg bommer innimellom, men du må bruke antennen godt, det er jo sånn at man føler seg litt frem, noen tåler mer enn andre, noen må man snakke veldig direkte til og noen er det så vidt du skal viske til før det kan bli oppfattet feil, så nei man må bare bruke den kunnskapen man har og den relasjonen man har fått underveis da

#### **4.6.1.3. En til en kontakt**

Informantene opplever at relasjoner bygges ved å ha en til en kontakt. En til en kontakt gjør at leder blir kjent med ansattes personlighet og reaksjonsmønster. Dette er en fordel for leder i oppfølgingen av den ansatte. Førstelinjeleder vet i større grad hvordan han eller hun skal gå frem når de skal gi tilbakemeldinger eller fordele oppgaver.

**Informant B** - Få litt mer forståelse om hva du kan si til medarbeideren hvis du har litt nær relasjon. Å du vet at deg kan jeg snakke litt hardere til en deg. Noen synes det er greit, mens andre kanskje begynner å gråte hvis du er for tøff. Så det å kjenne medarbeideren sine er viktig .... så det..ja da har du jo en nær relasjon å du vet lissom reaksjonsmønsteret

**Informant M** – Ved å være mye ute da og se den enkelte så eh ... så blir jeg jo godt kjent med dem etter hvert, oppdager jeg ett eller annet så det er på en måte kanskje det å ta seg tid til å, ta dem litt til side da. Spørre om åssen det går.

Førstelinjelederne med mindre lederspenn beskriver at de har tid til å bli kjent med egenskapene hos hver enkelt ansatt. Dette fremheves som en fordel.

**Informant J** – Jeg prøver å bli kjent med egenskapene til de forskjellige og personligheten sånn at jeg kan spille på det å ja og kjenne dem for det gagnar meg jo bedre jeg kjenner dem

Førstelinjeledere med større lederspenn opplever at de er mindre tilgjengelig, ikke får fulgt opp alle og har liten tid til en til en kontakt med de ansatte. De beskriver at de har en distanse til ansatte og perifer styring.

**Informant A** – være ute blant folk den biten er nesten borte, det er veldig veldig lite, så mesteparten av tiden blir litt sånn perifer styring

#### **4.6.1.4. Medarbeidersamtaler**

Førstelinjelederne beskriver at medarbeidersamtaler med ansatte også er et forum for å bygge relasjoner, men de fremhever at relasjoner i all hovedsak bygges, i den daglige kontakten. Medarbeidersamtalen legger til rette for en til en kontakt, men beskrives også av førstelinjelederne som vanskelig å få gjennomført.

**Informant I** – Det er vel daglig kontakt med ...eh ... ansatte ... det kan være seg, og selvfølgelig da etter hvert medarbeidersamtaler vil også være en, et fora hvor vi kan bygge relasjoner. Men i all hovedsak så er det den daglige kontakten jeg har med dem ansatte og ... ja personalmøter

### **4.6.2. Relasjoner utvikles ulikt**

Informantene beskriver "forskjeller mellom ansatte" og at dette medfører at "relasjoner utvikles ulikt"

#### **4.6.2.1. Kjenne sine ansatte**

Informantene beskriver i varierende grad viktigheten av å kjenne sine ansatte. De fremhever at det er et skille mellom en privat- og jobb-relasjon. Samtlige informanter er bevisst på skillet mellom forholdet til leder og medarbeider og at dette forholdet ikke skal bli for privat. De beskriver at det er en hårfin balansegang fordi det fort kan bli for privat i sosiale sammenheng. På en annen side er de tydelige på at det er viktig å ha et nært forhold til sine ansatte og at de er en del av arbeidsmiljøet.

**Informant A**- Det blir jo mer genuint eller oppriktig det at du har et nært forhold til ansatte og at de kjenner deg og vet hvor du står henner og hvem du er så vil det jo skape mere tillit og de vil jo tro på deg

**Informant M**- Jeg tenker jeg behøver ikke å kjenne dem så godt. Nei det er over hode ikke viktig

**Informant J**- det er veldig viktig for man er ensom som leder så man trenger uansett for å overleve at man har et veldig godt arbeidsmiljø og gode kollegaer selv om jeg er lederen for dem

#### **4.6.2.2. Ansatte det er mer med**

Noen ansatte kontakter leder ofte på grunn av eget behov og får derfor mer oppmerksomhet enn andre. Informantene beskriver at noen ansatte er det "mer med" enn andre og de tar mer plass. Dette medføre hyppigere kontakt mellom leder og medarbeider og relasjonen utvikles på bakgrunn av dette. De beskriver videre at dette ikke nødvendigvis er gode relasjoner men relasjoner som utvikles på grunn av jevnlig kontakten.

**Informant E** – Så er det jo slik at noen medarbeidere har man jo mye med å gjøre for det at det er mye med de også, det er blant annet noen som er mer dramatiske enn andre og da får de jo mere oppmerksomhet.

#### **4.6.2.3. Ansatte som oppsøker leder**

Informantene fremhever at enkelte ansatte oppsøker ledere oftere enn andre og derfor får mer kontakt og blir bedre kjent med leder. Dette er ansatte førstelinjeleder beskriver å ha en god relasjon til. Når relasjonen er etablert er dette ansatte som leder får tillit til og oppsøker på eget initiativ og benytter som ressurspersoner når arbeid skal utføres.

**Informant A** – Noen oppsøker også meg oftere enn andre, så noen har jeg jevnlig samtaler med, og møter jevnlig, og noen ser jeg ofte i møter rundt bruker, og som vi samarbeider en del med der det er utfordringer rundt brukere det er klart de kjenner jeg bedre.

**Informant F** – Men jeg opplever jo at noen, det er jo veldig forskjell på hvem som søker mer til meg enn andre. Ja. Noen har stort behov å prate å skravle og andre har ikke det så det er klart at da blir jeg jo mer kjent med dem. Fordi dem byr enda mer på seg ehm.. men jeg har nok noen få nøkkelpersoner ja. Det har jeg.

#### **4.6.2.4. Nøkkelpersoner**

Informantene beskriver at de har nære forhold til enkelte ansatte, ofte i lederteamet sitt, men også nøkkelpersoner i avdelingen. Nøkkelpersoner beskrives av informantene som støttespillere og er ofte personer som er tilknyttet leder i form av formelle støttefunksjoner. Nøkkelpersoner kan også være ansatte uten formell støttefunksjon. Dette er ofte ansatte med



spesielle personlighetstrekk, de er ivrige, tar ansvar og leder har etablert en god relasjon til dem basert på erfaringer med den enkelte. Dette er ansatte som leder har tillit til.

**Informant M**- Det er jo eh... personlighetstrekk da ikke sant i forhold til at det, at jeg vet at dem er eh dyktig i faget ansvarsfulle, eh og atte det de står for og gjør er gjennomtenkt og det er kloke avgjørelser da

Informantene fremhever at nøkkelpersonene brukes bevisst og at det er ansatte som er med på å dra lasset og er positive ved endringer. Dette er ofte ansatte som er godt kjent med personalet og som har en troverdighet i arbeidsgruppen. Førstelinjeledere beskriver at ved å benytte seg av nøkkelpersonene går prosessene ofte lettere.

**Informant G** – Jeg plukker ut noen, spesielt dersom jeg skal innføre noe i avdelingen så plukker jeg kanskje ut noen som er ekstra positive for ting for da smitter det litt over på de andre.

**Informant I** – Det er klart skal du implementere det i en arbeidsgruppe så er det jo lett å ha med noen som drar lasset, som også er delaktig i de prosessen slik at de får et eierforhold til det.

Samtlige av informantene fremhever at de har det de kaller for ”allierte”, som gir førstelinjeleder tilbakemelding og som de også benytter for å skaffe seg informasjon som de ellers ikke ville fått tak i. Dette er noe førstelinjelederne bruker for å skaffe seg oversikt over avdelingen og få tilbakemeldinger på reaksjoner og stemning blant ansatte.

**Informant L** – Noen av sykepleierne jeg har, jeg føler på en måte at jeg får litt sånne allierte da, man må ha noen man kan stole på i avdelingen som gir meg riktige tilbakemeldinger, jeg er jo helt avhengig av å få tilbakemeldinger på hvordan stå er i avdelingen for jeg klarer ikke å være der å se alt og da må jeg jo stole på at det er reelle tilbakemeldinger

**Informant F** – Det er nok noen jeg bruker litt som nøkkelpersoner. For at jeg skal klare å få signaler tilbake fra avdelingen for å kjenne på temperaturen ... eh ... har nok da bevisst da på en måte. Jeg har nok plukket meg ut noen. Ubevisst liksom eh ... men de har hatt roller i avdelingen som gjør at det er naturlig

Informantene fremhever er et skille mellom ansatte, der nøkkelpersoner utmerker seg ved å være positive, ivrige etter å få oppgaver og deler samme syn som førstelinjeleder. Dette er

ansatte som førstelinjeleder delegerer oppgaver til og som de beskriver å ha et gjensidig forhold til.

**Informant I** – jeg må jo være trygg på de oppgavene jeg delegerer bort blir gjort. Eh ... og da er det jo klart at en er tilbake på det med å ha gode relasjoner. Kjenne kompetansen til de ansatte så godt som mulig og på en måte være trygg på at den oppgaven blir gjort når du delegerer den bort

#### 4.6.2.5. Ulik behandling av ansatte

Informantene beskriver at det å ha noen nøkkelpersoner og en tettere relasjon til noen kan føre til et skille i ansattgruppen. Førstelinjelederne fremhever at dette kan føre til en opplevelse av forskjellsbehandling mellom ansatte. Dette er noe informantene er bevisste på og prøver å unngå. Det er en balansegang for førstelinjeleder da nøkkelpersonene er ansatte som førstelinjeleder har stor tillit til og av den grunn er avhengig av til å utføre viktige arbeidsoppgaver og som har en viktig informasjon.

**Informant F**- Det kan godt tenkes at de andre opplever det og at ikke jeg er bevisst på det ehm men det er klart at det kan nok oppleves for noen at man har tettere relasjoner til noen ansatte fordi man bruker de som nøkkelpersoner, at de er ressurser med hovedansvar i avdelingen, som gjør at jeg bruker de tettere

Informantene beskriver at de ønsker å belønne ansatte som gir "det lille ekstra" og er klare på at dette fører til en forskjell som de kan stå for. Førstelinjeledere ønsker å vise at det lønner seg å gi det lille ekstra og at den ansattes arbeid blir verdsatt.

**Informant L** – jeg tror kanskje det er vanskelig å være nøytral da og at du blir oppfattet som at du forfordeler, så der det også noen som utmerker seg i jobben og er på en måte veldig på det å gi og ta, gir jeg så får jeg og det er noen som er helt anti det og da kanskje det, jeg er nok kanskje sånn at nå ser jeg at du har jobbet såpass mye at i dag kan du gå hjem kl 1400 liksom, det har jeg liksom lyst til å ha med meg som leder da, men man skal være litt forsiktig med hvem man gjør det med og hvor ofte man gjør det men det er jo alltid noen som gjør det lille ekstra da og som jeg føler at bør få litt

Informanten beskriver her at en av grunnen til at førstelinjeleder forskjellsbehandler, kan være utfordringer med å håndtere ansattes holdninger og meninger. Ansatte og leders holdninger og verdier kan være motstridende, som gjør det vanskelig for leder å holde seg profesjonell.

**Informant M-** jeg må ærlig innrømme at det er ... det har ... altså det er utfordring innimellom eh ... det handler kanskje om atter jeg kan ha problemer med å takle enkelte i forhold til hva de står for hva de sier og hva de gjør

### 4.6.3. Relasjonsdistanse

Samtlige informanter beskriver at de er bevisste på å ha en distanse i forholdet til sine ansatte. De er opptatt av å ikke være for nære i sitt forhold, men ønsker å kunne ha et handlingsrom. Handlingsrommet må ikke være påvirket av nært vennskap eller at man liker noen bedre enn andre. Det blir vanskelig å sette grenser og ta vanskelige avgjørelser, dersom relasjonen blir for personlig og nær.

#### 4.6.3.1. Handlingsrom

Handlingsrommet beskrives som viktig for å kunne ta upopulære avgjørelser. Informanten beskriver på en annen side at det er viktig å kjenne sine ansatte, men at dette må være jobbrelatert. Allikevel er det slik at førstelinjelederne opplever å ha bedre kjemi med enkelte ansatte. For å kunne opprette en relasjon beskriver imidlertid informantene at det er viktig å by på seg selv samtidig som det er viktig å holde igjen. Her er det en hårfin balansegang.

**Informant I** – jeg prøver å ha såpass nære relasjoner som er hensiktsmessig. Eh..så vil jeg også ha littegranne handlingsrom rundt meg, sånn at jeg kan gå inn å ta da de vurderingene jeg må ta, uavhengig av hvem det er jeg snakker med. Så jeg er avhengig av å ha litt sånn spillerom rundt meg, ved at det ikke blir altfor tett. Så har jeg tenkt at det er lurt også å ha, ha et handlingsrom rundt seg som gjør at du faktisk også kan si nei til den som er hyggelig og også selvfølgelig gi ferie til de som en opplever som litt sånn plagsomme i perioder

**Informant H** - Dette er jo nesten som en fabrikk det er en spesiell arbeidsplass og man jobber med mange forskjellige og man skal forholde seg til mange forskjellige og ulike profesjoner, så man kan ikke gå inn med en forventning om å ha et nært forhold til medarbeiderne sine

#### 4.6.3.2. Oppsummering og funn relasjoner

Størrelsen på lederspenn har en innvirkning på relasjoner og hvordan relasjoner bygges mellom leder og medarbeider. Førstelinjeledere med store lederspenn har liten tid til å bygge relasjoner med alle sine ansatte, de har i større grad noen medarbeidere de har gode relasjoner og tillit til og som beskrives som nøkkelpersoner. I avdelinger med store lederspenn er det en større forskjell mellom ansatte i forhold til deres relasjon til leder. Det utvikles i større grad et

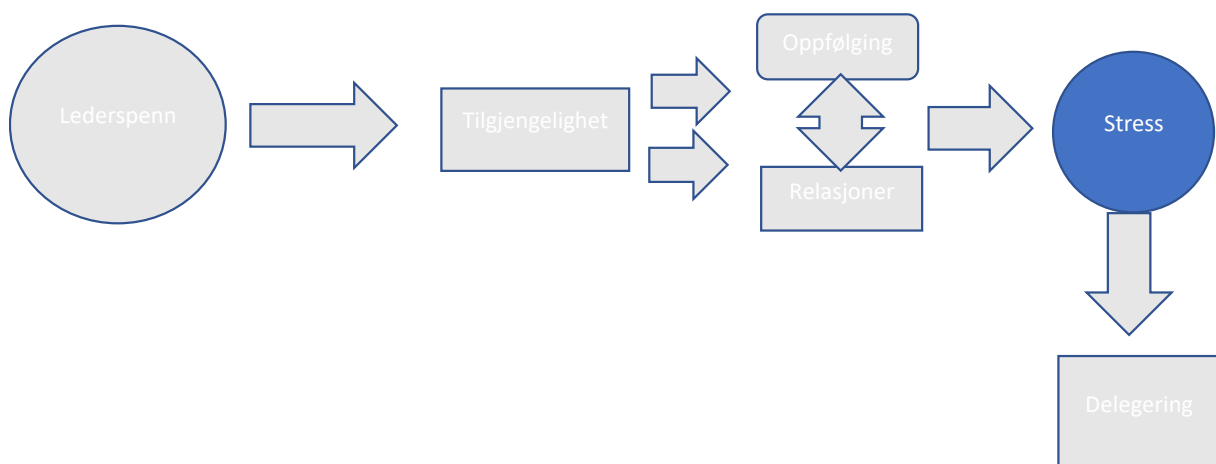
innbyrdes skille mellom ansatte, der leder har et tettere samarbeid med enkelte ansatte. I avdelinger med mindre lederspenn er ikke forskjellen mellom ansatte så fremtredende. Relasjonen bygges på de samme arenaene uavhengig av størrelse på lederspenn.

De med store lederspenn har mindre tid til rådighet og ser ikke alle ansatte i løpet av en arbeidsuke, mens ledere med mindre lederspenn ser alle sine medarbeidere i større grad. Førstelinjeledere er bevisst relasjonen de har til sine ansatte ved å ha et handlingsrom, slik at de får tatt avgjørelser på et nøytralt grunnlag og i mest mulig grad unngår forskjellsbehandling.

### Lederspennets påvirkning på stress

Lederspenn har en påvirkning på førstelinjeleders grad av tilgjengelighet, som igjen påvirker leders kapasitet til å følge opp ansatte og bygge relasjoner. Når leder opplever å ikke ha nok kapasitet til ansatte og andre arbeidsoppgaver, fører dette til økt grad av stress. Nedenfor vil vi beskrive hvordan lederspenn har innvirkning på førstelinjeleders opplevelse av stress.

## 4.7. Stress



Figur 4-6 Kategorien Stress

Det er tydelig at samtalene rundt lederspenn, tilgjengelighet, oppfølging og relasjoner til ansatte er følelsesladet og det var flere som var synlig berørt følelsesmessig. Vi kom tett på informantene, de hadde mange sterke historier og de var sårbare i den form av at de alle var i en svært presset situasjon. Intervjuene var preget av tårer, latter og frustrasjon og er uttrykk for den situasjonen de er i som førstelinjeleder. Slike følelsesmessige reaksjoner kan handle om opplevelsen av å være i en stresset arbeidssituasjon. Konsekvensen av å ikke klare å være tilgjengelig, følge opp de ansatte eller skape relasjoner med de ansatte fører til opplevelsen av å ikke strekke til og stress.

Stress er en konsekvens av opplevelsen å ikke strekke til på jobb hos førstelinjeleder. Informantene beskriver at det å være tilgjengelig er den viktigste oppgaven de har, samtidig som de gir uttrykk for at de ikke mestrer dette og at dette er svært vanskelig. De beskriver at ved å være lite tilgjengelig fører det til at de ikke klarer å følge opp og bygge relasjoner til alle ansatte. I tillegg har lederspenn en innvirkning på mengden arbeidsoppgaver. Disse faktorene til sammen fører til stress hos førstelinjeleder.

Tabell 4-7 Kategorien Stress med underdimensjoner

Stress	Underdimensjoner	
	Stressfaktorer	Forventninger Mange baller i luften Høyt tempo Avbrudd Ikke tid til oppfølging Ikke strekke til Ad hoc arbeid Tidskrevende oppgaver
	Stress-symptomer	Høyt blodtrykk hodepine

### 4.7.1. Stressfaktorer

Vi skal nå ta for oss den femte kategorien i modellen - Stress. Stress beskrives av informantene som å ikke strekke til, alt for lite tid til ledelse, tidskrevende oppgaver og mye ad hoc-arbeid.

#### 4.7.1.1. Forventninger

Informantenes arbeidsarena består av å forholde seg til mange samarbeidspartnere. Over- og underordnede, pasienter, brukere og pårørende har sine forventninger til førstelinjeleder, samtidig som førstelinjeleder har forventninger til eget arbeid. Informantene beskriver at de er klar over hva som var forventet av dem og hva en "vellykket" leder bør gjøre sett ut ifra et teoretisk perspektiv (Strand, 2007, s. 131). Ofte kan disse forventningene om å være en ideal leder komme i konflikt med hva en lederrolle faktisk innebærer i praksis.

**Informant D:** En ting er malen på hvordan det skal gjøres og hva jeg ønsker selv og hva jeg får til. Ja for det er ikke alltid harmoni der, dessverre. For det er veldig mye ønsker her og her også får man ikke eh ... alltid dekt alt det.

#### 4.7.1.2. Mange baller i luften

Informantene beskriver at det er vanskelig å definere hvilke arbeidsoppgaver de skal utføre og hva de faktisk gjør i løpet av en arbeidsdag. Arbeidsoppgavene til en førstelinjeleder er svært varierende og komplekse. Arbeidshverdagen er preget av oppgaver som ikke er planlagt og ofte situasjonsbetinget.

**Informant D-** Noen ganger burde skrive ned en dag eller kanskje en uke, alle ting jeg har gjort, for det er liksom så diffust noen ganger at jeg hvis jeg skal ramse opp når jeg kommer hjem hva har jeg gjort i dag så har jeg ofte gjort 3 ting samtidig sant. Latter. Ja det blir jo ofte sånn, kommer noen spør når en står midt opp i det. En gjør det forefallende og noe planlegging framover, men jeg synes jo veldig mange ting handler om her og nå. Alt for mange egentlig

Sitatet er fra en av våre informanter og er svært beskrivende for hvordan førstelinjeledere arbeidsdag er. En lederjobb er vanskelig å definere, det kan ikke settes ned på et papir i detalj

hvilke oppgaven en leder skal gjøre. En god beskrivelse av en leders arbeidsdag, er å ha "mange baller i luften" på en gang.

**Informant K:** det er mye henvendelser og det er mye mange baller i luften, og mye du skulle ha gjort da. Så at jeg synes på en måte at det at det er ikke alltid at tiden strekker til

#### **4.7.1.3. Høyt tempo**

Samtlige av informantene beskriver en arbeidsdag med høyt tempo, som gir seg utslag i både positivt og negativt stress. Samtlige av informantene ga uttrykk for at de liker jobben sin og trives i rollen som leder. Dette kan handle om at det er en uforutsigbar arbeidshverdag som varierer i perioder og intensitet. Dette kan være utfordrende og spennende, men samtidig svært belastende.

**Informant N** – jeg vil jo si at jeg sånn stort sett har det bra, men det er klart at det er jo dager og ganger at jeg lurere på hva jeg holder på med

**Informant L** - Det er hyggelige medarbeidere og jeg trives det gjør absolutt kunne ikke tenkt meg å jobbe på en avdeling hvor det ikke skjedde noe heller liksom (latter) men akkurat nå skjer det litt for mye, men sånn er det i perioder

#### **4.7.1.4. Avbrudd i oppgaver**

Observasjoner vi gjorde under intervjuet, var at informanten stadig ble avbrutt av sine medarbeidere, de banket på døren, tittet inn gjennom vinduet, gikk rett inn uten å banke på og telefonene ringte eller blinket, selv om det var tydeliggjort at informanten var opptatt. Dette preget tydelig informantene og førte til at de ble stresset under intervjusituasjonen. Dette så vi i form av rødme i hud, flakkende blikk mot telefon eller dør. Det resulterte i avbrudd i samtalen og spørsmål som "hvor var vi igjen". Dette er observasjonene vi mener er beskrivende for førstelinjeleders hverdag.

#### **4.7.1.5. Ikke tid til oppfølging**

Informantene beskrev at ansatte stadig kommer inn og har behov for å prate. Dette går utover de oppgavene lederen har planlagt å utføre og innebærer at førstelinjeleder må utsette andre arbeidsoppgaver. Informantene fremhever at de kommer i et dilemma og at det er vanskelig å

avvise sine ansatte. Dette kan handle om at leder setter tilgjengelighet for ansatte høyt og at de anser det som viktigere enn andre oppgaver. Det kan føre til at de konstant har oppgaver hengende over seg, som igjen fører til stress.

**Informant N:** Når jeg setter meg ned og jobber så er det ansatte som kommer innom som gjerne vil prate og som har noen spørsmål og jeg føler liksom ikke at jeg kan si nei takk til for de er jo ikke rundt meg hele tiden de er jo ute og jobber og er inne i korte perioder og da føler jeg liksom at jeg må stille meg til disposisjon for dem.

**Informant G** - Da hender det at jeg må lukke døren igjen eller så pleier jeg å ha døra oppe da. Da vet de at jeg sitter der og da kommer de inn og skal stadig ha hjelp og da kan de avbryte den jobben jeg holder på med da. Så akkurat de situasjonene kan det være litt uheldig.

Informantene beskriver at det er vanskelig å avvise de ansatte når de kommer, samtidig beskriver de et stort behov for å sette seg ned å jobbe med oppgaver som krever konsentrasjon uten avbrudd

#### **4.7.1.6. Ikke strekke til**

Informantene beskriver at det er for liten tid til ledelse, der de kan være ute i avdelingen og gi veiledning og tilbakemeldinger til de ansatte. Dette fører til en opplevelse av mangel på kontroll og oppfølging, samt liten tid til de ansatte. Dette beskrives som stressende og å ikke strekke til.

**Informant C** – Men man går jo med en følelse hele tiden av å ikke strekke til, pulten min ser ut som et helvete

**Informant N-** Man føler seg utilstrekkelig, man klarer liksom ikke å nå over alle .... når jeg setter meg ned og jobber så er det ansatte som kommer innom som gjerne vil prate og som har noen spørsmål og jeg føler liksom ikke at jeg kan si nei takk til for de er jo ikke rundt meg hele tiden de er jo ute og jobber og er inne i korte perioder og da føler jeg liksom at jeg må stille meg til disposisjon for dem

#### **4.7.1.7. Ad hoc**

Informantene fremhever at de stadig blir avbrutt, planlagt arbeid blir beskrevet som umulig. De beskriver også en hverdag som innebærer i varierende grad ad hoc-arbeid. Det opplevdes som stressende når leder opplevde aldri å komme ajour.



**Informant E** – Man blir stadig revet med i en hel del ad hoc-oppgaver så det gjør at det å drive planmessig ledelse er ikke veldig enkelt.

**Informant C** - Det kommer inn femti mailer hver dag, det kommer masser fra alle kanter og det er på en måte ting jeg skulle ha gjort eller skal gjøre så du kommer jo aldri ajour, så det er en veldig stressende jobb sånn sett da, men man må jo prøve å holde hode kaldt  
- det er mye ad hoc og det er mye av at de kommer inn og setter seg ned og snakker litt og sånn

Det er ulikt hvordan informantene beskriver ad hoc-arbeid. De med mindre lederspenn jobbet mindre ad hoc, mens de med høyt lederspenn i perioder bare jobbet ad hoc. Ad hoc-arbeid ble også fremstilt som positivt, der leder fikk løst og avklart ting kjapt.

**Informant M** – Det kan være diskusjoner og ting da som dem trenger svar på kjapt og da er det en kjempefordel at jeg er i miljøet ikke sant.

Informantene beskrev at de alle hadde et ønske om å jobbe strukturert etter opprinnelig plan, men at dette kunne være vanskelig og det til tider ikke lot seg gjennomføre.

**Informant C**- Dagene er ikke lett å planlegge for det er alltid ting som kommer inn som på en måte gjør om på planene det som det fører til er da at det blir mangel på struktur igjennom dagen og det blir masse ad hoc arbeid at en må ta ting der og da og at andre planlagte oppgaver blir da skjøvet til siden.

**Informant L**- Det sto ikke vaktbok på plan min i går, men (latter) det var den som tok tiden og sånn er det jo noen ganger.

#### **4.7.1.8. Tidkrevende**

Informantene beskriver at mange arbeidsoppgaver er tidkrevende. Mye av tiden går til administrative oppgaver, møtevirksomhet og oppgaver knyttet direkte til drift. Omfanget av oppgaver øker i takt med størrelsen på lederspennet. Førstelinjelederne fremhever at mye av tiden går til administrative oppgaver, som de anser som unødvendig og som kunne ha blitt gjort av annet støttepersonell.

**Informant A**- I hovedsak tror jeg ca ganske åtti nitti prosent av min tid går til administrasjon.

Samtlige av informantene fremhever at mye av tiden går til turnusarbeid og vaktinnleie. De ser på dette som en tidstyv og at det er intenst arbeid i perioder. De beskriver at de bruker mye tid på vaktbok og innleie ved sykdom, samt annet uforutsett fravær. Informantene beskriver at denne oppgaven kunne vært delegert og ikke nødvendigvis er en lederoppgave.

**Informant B-** Få folk inn på jobb og det å lage en arbeidsplan, det må ikke en leder sitte med, sånn jeg ser det

**Informant L** – Innleie av vakter og turnus det er egentlig en tidstyv, det krever veldig mye.

#### 4.7.1.9. Symptomer på stress

Lederrollen oppleves også som overveldende og informantene beskriver fysiske stress-symptomer, som høyt blodtrykk og puls, prikking foran synsfeltet og hodepine og sykmeldinger. Informantene er klar over at det må til en endring for å redusere stress-symptomene og har også ønske om å endre situasjonen ved å senke tempoet. De beskriver at det er en vanskelig situasjon å komme ut av med den arbeidsmengden de har og at det er vanskelig å finne en løsning.

**Informant N** – Det er jo klart at det er perioder du føler at du drukner.

**Informant D** – Jeg prøver jo å rekke over, for å si det sånn og det er klart at det ... det er vel forholdsvis høy puls og høyt BT i løpet av arbeidsuken. Det er ikke noe ... spiser sjeldent annet enn når jeg jobber ... det har jeg også som mål da, at jeg skulle ha pause sammen med de ansatte. Det er at det er så mangfoldig, forventningene er så mangfoldig at ...at faktisk at jeg i våres tenkte jeg greier ikke å bite over mere, jeg klarer ikke å ordne 3500 ting hver dag

**Informant K** – Det er mye å henge fingrene i. Det er å kjenne og du har jo noen dager hvor du på en måte kjenner det egentlig litt på kroppen og faktisk. jeg kan kjenne litt når jeg har hatt noen dager at jeg for eksempel har mye vondt i hodet. Ja du kjenner liksom at akkurat nå at det er noen signaler som at du må ta litt sånn innover deg da. Og det har jeg tenkt på litt faktisk i det siste. Når vi snakker om det atte ... ehm ... når jeg får litt sånn prikking i synsfeltet og litt sånn ...at da må jeg på en måte eh ... prøve å senke tempo litt da

#### 4.7.1.10. Oppsummering og funn på stress

Størrelsen på lederspenn har en innvirkning på stressnivået til førstelinjeleder.

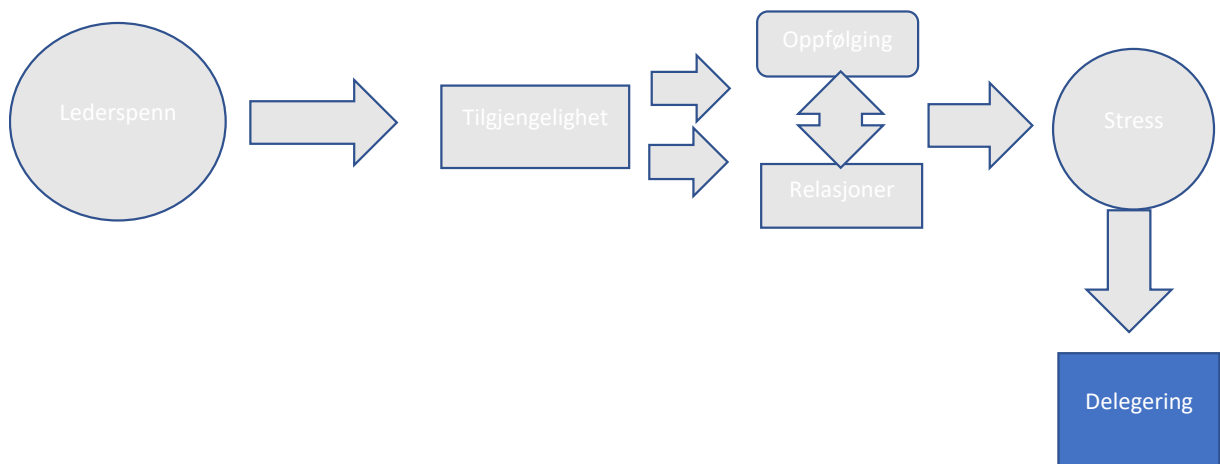
Førstelinjeledere med store lederspenn opplever i større grad å ikke strekke til og flere har utviklet fysiske stress-symptomer. Forventningene og oppgavene til en førstelinjeleder er like, uavhengig av størrelse på lederspenn. Forskjellen er at førstelinjeledere med store lederspenn

har et større volum på arbeidsoppgavene og opplever i større grad å ikke innfri kravene. De arbeider i større grad ad hoc og lite strukturert. Førstelinjeledere med mindre lederspenn opplever i større grad å innfri krav og forventinger. De gir også uttrykk for at de har mye, men i perioder. Det ser ut til at førstelinjeledere med små lederspenn ikke har konstant høyt tempo, men får hentet seg inn i rolige perioder.

### Lederspennets påvirkning på delegering

Lederspenn har en påvirkning på arbeidsmengden til førstelinjeledere og opplevelsen av stressnivå. For å klare å være mer tilgjengelig, følge opp ansatte og bygge relasjoner benytter leder seg av delegering for å frigjøre mere tid.

## 4.8. Delegering



Figur 4-7 Kategorien Delegering

Informantene beskriver at størrelsen på lederspennet påvirker hvor stort behovet er for å delegere oppgaver.

Tabell 4-8 Kategorien Delegering med underdimensjoner for store og små lederspenn

Delegering	Underdimensjoner	Store lederspenn	Små lederspenn
	Behovet for delegering	Støtte til mange arbeidsoppgaver Frigjøre tid Komplekse og ansvarsfulle lederoppgaver	Restkapasitet Mindre behov for delegering Delegerer ikke komplekse og ansvarsfulle lederoppgaver
	Formell delegering	Støttepersonell Flere formaliserte roller Fagansvar	Støttepersonell Færre formaliserte roller
	Uformell delegering	Nøkkelpersoner	Nøkkelpersoner Fagansvar
	Forutsetning for å delegere	Tillit til ansatte Kompetanse	Tillit til ansatte Kompetanse
	Konsekvenser av å delegere	Miste oversikten Tap av kontroll Utført på en annen måte Økt eierskap	Miste oversikten Utført på en annen måte Økt eierskap

Vi skal nå ta for oss den siste kategorien i modellen - delegering. Delegering av oppgaver beskrives av informantene som å gi fra seg oppgaver. Informantene opplever at de ansatte utfører oppgavene de får delegert, så leder kan slippe taket. Hvem det delegeres til påvirkes av de ansattes faglige kompetanse og evne til å levere uten oppfølging.

#### 4.8.1.1. Behovet for delegering

Det kommer tydelig frem at førstelinjeledere har behov for å delegere oppgaver fordi oppgavemengden er for stor. Informantene fremhever at delegering er noe de bruker aktivt for å skaffe seg støtte i forhold til mengden arbeidsoppgaver. De beskriver et behov for å delegere både små og store oppgaver og fremhever at oppgavemengden til tider er meget høy.

**Informant D** – Oppgavene er jo uendelige. Oppgaver som delegeres bort beskrives av informantene som å frigjøre tid til andre oppgaver de eller ikke strekker til i forhold til.

**Informant H:** ikke minst det faglige utførelsen altså utførelsen av oppgavene og den utførelsen av oppgaven og ikke ha det ansvaret det at jeg ikke, jeg har ansvaret, men ikke den oppgaven og gi tilbakemelding på det, det frigjør mye tid for meg sånn jeg ser det.

Informanter med et lavere lederspenn beskriver i mindre grad behov for delegering og har en restkapasitet til å gjøre flere oppgaver.

**Informant G**-Ellers så tar jeg heller litt ting, det er nok heller slik at jeg tar ting som andre kunne ha gjort.

Delegering skjer både formelt og uformelt. Den uformelle delegeringen er utstrakt blant førstelinjeledere og er et bevisst tiltak for å kunne utføre alle oppgaver.

#### **4.8.1.2. Formell og uformell delegering**

Det er en klar sammenheng mellom stort lederspenn og lite faglig deltagelse fra førstelinjeleder. Informanter med store lederspenn beskriver at de delegerer det faglige ansvaret helt, mens førstelinjeledere med mindre lederspenn fremhever at de i større grad er delaktig i det faglige arbeidet i avdelingen. Informantene beskriver at de selv har det overordnede faglige ansvaret, men har uformelt delegert oppgaven til andre fagpersoner. Faglige involvering beskrives av en informant med et lite lederspenn.

**Informant G**- Ja også ser jeg på det som en veldig god kvalitetssikring egentlig, for når jeg er ute og steller noen på morgenen så, for jeg ser jo ikke det på den risikotavlen hva som skjer ute i avdelingen for der kan man jo krysse av og skrive hva man vil

Mens det andre ytterpunktet, at det faglige ansvaret var formelt delegert, kommer fra en informant med et høyt lederspenn.

**Informant H** – jeg ikke ansvar for fag, det er delegert bort

Nedenfor beskrives informantenes forståelse og opplevelse av å delegere. Førstelinjelederne har forskjellig størrelse på lederspennet, hvilket medfører en variasjon i formelt støttepersonell med delegerte oppgaver. Informantene med større lederspenn beskriver at de har formell lederstøtte, i form av fagutviklingssykepleiere, merkantil og assisterende (stedfortreder).

**Informant E** – jeg har en merkantil person i åtti prosent stilling som jobber med turnus og gat og innleie av vakter så det slipper jeg å gjøre dette gjør også delvis min stedfortreder, de planlegger også turnusarbeid inn på turnuser pluss at hun som er min stedfortreder tar også en del sånn dagligdrift ting og følger opp en del opp på rekrutteringssiden slik jeg slipper å gjøre alt det der selv, for vi driver hele tiden å rekruttere nye folk og det tar en del tid og så er det fagutviklingsrådgiver da som prøver å ivareta opplæring og sånn

Informantene fremhever at selv om ansatte ikke har formaliserte roller, er det fortsatt behov for å delegere oppgaver i større eller mindre grad. Der det ikke er formaliserte roller er det økt bruk av nøkkelpersoner.

**Informant D** – Det er jo noen som utmerker seg på en måte, som er lettere å ta en ting noen ganger. Det misbruker jeg noen ganger tror jeg - ellers så er det vel ofte sånn att ... liksom en type strategi at en henvender seg ofte til de som gjør det

Det kommer tydelig frem at informantene med store lederspenn har økt behov for å delegere oppgaver. Informantene med stort lederspenn beskriver at de delegerer oppgaver som er tilknyttet egen rolle som førstelinjeleder og at oppgavene er komplekse. Dette innebærer at de må gi slipp på deler av sitt ansvarsområde til andre, men fortsatt stå som ansvarlig.

**Informant E**- Så blir jeg nødt til å delegere en hel del sånne oppfølgings ting som er mer sånn lederoppgaver til min stedfortreder for at jeg ikke klarer alt selv .Så hun tar blant annet medarbeidersamtaler for de som går i små stillinger i den grad vi klarer det, i er ikke ajour på det i det hele tatt på grunn av sånn som dette året har blitt, men det er i vertfall intensjonen selv om det ikke skal gjøres sånn da, det skal jo egentlig ikke være sånn at vi dele det mellom oss for hun har jo ikke noe formelt lederansvar, men det betyr jo at hun får mye ansvar

Informantene med mindre lederspenn beskrev et mindre behov for å delegere ansvarsfulle oppgaver tilknyttet egen rolle.

**Informant J** - jeg har ikke delegert ut noe ansvar her

#### 4.8.1.3. Forutsetning for å delegere

Nøkkelpersoner eller allierte er ansatte som ofte får delegerte oppgaver, fordi leder har tillit til at oppgaven blir gjort, basert på kompetanse og relasjon.

**Informant I** – jeg må jo være trygg på de oppgavene jeg delegerer bort blir gjort. Eh ... og da er det jo klart at en er tilbake på det med å ha gode relasjoner. Kjenne kompetansen til de ansatte så godt som mulig og på en måte være trygg på at den oppgaven blir gjort når du delegerer den bort.

**Informant D** – Da må jeg vite at de blir oppfattet og at vi deler samme syn. Det at vi eh..ja at jeg vet at vi er enig om hva det er egentlig er den andre skal ta over da. Og at de klarer å gi tilbakemelding, fordi den jeg hadde opplevde jeg sa ja og ha også var det ikke gjort. Og jeg visste det ikke hehe. Så det er jo en helt håpløs situasjon .... Nei det rakk jeg ikke ...

Ansatte som er ekstroverte, selv tar uoppfordret jevnlig kontakt med leder, er fleksible og positive, er de som ofte de som får delegerte oppgaver. For å kunne delegere oppgaver måtte leder kjenne den ansatte. Viktig at jobben ble gjort og ikke bare ble liggende eller måtte følges opp av leder. Leder kan da slippe opp kontrollen over disse oppgavene. Informantene fremhever at dette er delegerte oppgaver og ikke ansvarsfraskrivelse.

**Informant I** - Det kan jo være oppgaver som blir delegert til for eksempel assisterende eller til annet personal, men det er klart ansvaret ligger hos meg uansett så, men om det er jeg som gjør det eller at jeg får noen andre til å gjøre det, det kommer jo an på hvilke typer oppgaver det er. Men i mitt hode så kan jeg vel stort sett delegere det meste, selvfølgelig ansvaret sitter jeg med sjøl da. Så at ansvar kan ikke delegeres bort, men praktiske oppgaver kan jeg delegere ... mye av

Informantene er enig i at når de har delegert oppgaver, er det viktigste at oppgavene blir gjort og at de ansatte har kompetanse til å gjennomføre dem. De fremhever at dette er en forutsetning for å kunne delegere oppgaver.

**Informant A** – jeg liker å ha kontroll og oversikt, men det å samtidig delegerer å få andre til å gjøre en del av tinga er egentlig helt greit bare det blir gjort

**Informant H**- Jeg må ha kompetente medarbeidere og de må være dedikerte og motiverte og jeg føler at de oppfyller alle de tre kravene

Informanter med høyt lederspenn fremhever i større grad at oppgaver ofte kan bli utført bedre av sine ansatte, enn de selv ville ha gjort. Dette er ofte ledere som har delegert fagansvaret og av den grunn er mer distansert fra faget.

**Informant D** – Hvis du delegerer ansvar over til noen som tar tak i ting, så blir det gjerne gjort mer ordentlig enn at hvis jeg skal over med harelabb på alt som er

#### **4.8.1.4. Konsekvensene av å delegere**

Informantene fremhever ulike opplevelser ved det å delegere oppgaver. De med mindre lederspenn, har et mindre behov for å delegere oppgaver og beskriver at de frykter at de ved å delegere oppgaver vil miste oversikten.

**Informant J** – Man kan ikke delegere bort mye av den jobben man er ansvarlig for selv tror jeg for da er det vanskelig å få oversikt.

**Informant G** - Jeg fordeler det til alle sånn at det ikke bare er et par stykker som er flinke som skal gjøre alle oppgavene for da blir det veldig sårbart når de for eksempel blir borte og har ferie eller blir sykemeldte så jeg tenkte at det var veldig greit å fordele oppgavene mellom flest mulig og det tror jeg at de synes veldig greit

De med større lederspenn beskriver at de frykter å miste oversikten, men opplever å ikke ha et valg. Dette handler om at førstelinjelederne er i en situasjon der de ikke har fullstendig kontroll og er avhengig av å delegere for å få fullført alle oppgaver.

**Informant K**– Du sitter i en posisjon med stor av deling og mye som skjer, så er så kommer du kanskje til et punkt hvor du kanskje er nødt til å bli litt flinkere på å delegere enn jeg har vært tidligere. De siste årene etter som vi har blitt større da og jeg har vært nødt til å være litt tøffere på delegering og prioriteringen mine

Informantene fremhever at delegering fører en viss grad til tap av kontroll og beskrives som å slippe taket. Førstelinjelederne opplever dette ulikt ut ifra eget behov for kontroll og oversikt.

**Informant K**- Ja det er jo det at det utfordrer deg selv og kontrollbehovet man selv har som leder. At man på en måte må tørre kanskje å slippe litt opp da



Oppgaver som blir delegert, blir utført på en annen måte. Dette oppleves som utfordrende for førstelinjelederne. Informantene beskriver at dersom de hadde utført oppgaven selv ville de utført den på en annen måte, ville hatt mer kontroll og resultatet ville ofte blitt annerledes. Delegering og tap av kontroll fremheves av informantene, som noe de må øve seg på.

**Informant I** – Jeg prøver å unngå å bli litt for detaljstyrende. Men at jeg må jo ha litt oversikt selvfølgelig, men jeg må også tåle at de ansatte gjør jobben annerledes/på en annen måte enn kanskje jeg ville ha gjort

**Informant N** – Jeg er nok ikke flink til å gi helt slipp ... jeg må ha litt sånn ... styre med det. Så jeg etterspør litt å ... ja, jeg tenker at jeg hele tiden må øve meg på å slippe den kontrollen og det å godta at folk gjør det på andre måter enn det jeg gjør

Informantene beskriver at de opplever at de ansatte er positive til å få delegerte oppgaver. De ansatte får et økt eierforhold til sitt arbeide og øker sin kompetanse ved å utføre nye oppgaver.

**Informant K** – du må på en måte utfordre dem litt til å sånne ting da, som at det trenger ikke jeg å gjøre. Det kan dem gjøre. jeg tror at dem får litt mer eierforhold til det

**Informant J**- man selvfølgelig ikke sitte å niholde på det man har for folk vokser jo på ansvar, men man jeg tror i hvert fall at man må tenke igjennom hva man delegerer og gi dem både god opplæring kunnskap og innsikt i de oppgavene dem får

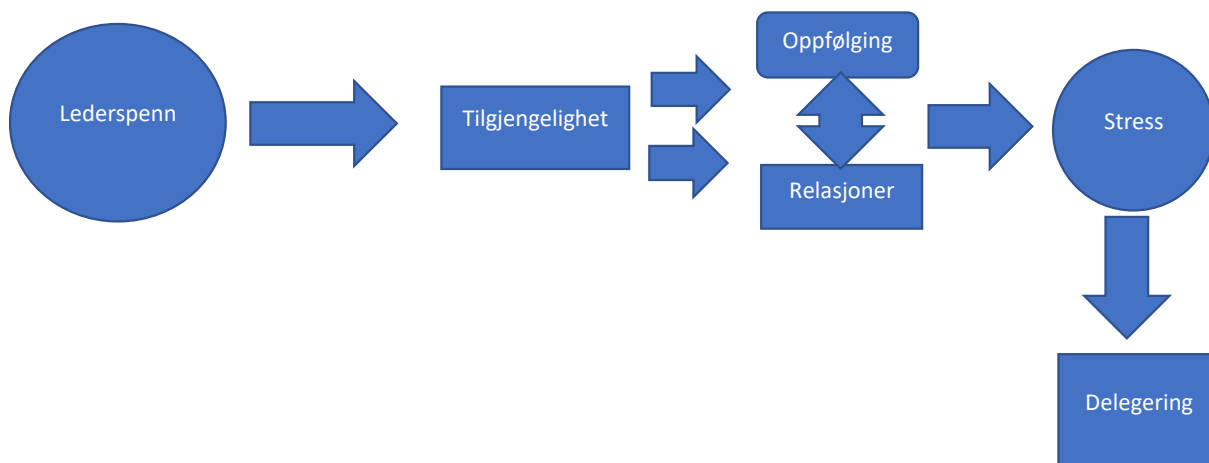
#### **4.8.1.5. Oppsummering og funn delegering**

Førstelinjeledere med store lederspenn beskriver at de er helt avhengig av formell lederstøtte, i tillegg til at de har stort behov for å bruke nøkkelpersoner for å frigjøre tid til å utføre alle oppgaver. Førstelinjeledere med mindre lederspenn beskriver et mindre behov for formell lederstøtte og fremhever at de deler på støttefunksjoner mellom små enheter. Derimot beskriver de et behov for bruk av nøkkelpersoner til delegerte oppgaver.

Uavhengig av størrelse delegerer alle førstelinjeledere oppgaver til ansatte, men det er stor variasjon på kompleksiteten av oppgavene som blir delegert. Ledere med store lederspenn delegerer i større grad bort komplekse lederoppgaver enn de med mindre lederspenn.

Førstelinjelederne uttrykker at konsekvensene ved å delegere er å miste oversikt og tap av kontroll. De velger av den grunn ut medarbeidere de selv har tillit til og som har rett kompetanse til å utføre de delegerte oppgavene.

## 4.9. Sammenhenger mellom kategoriene i LOS-modellen



Figur 4-8 Sammenhenger mellom kategoriene i LOS- modellen

Størrelsen på lederspenn har innvirkning på førstelinjeleders kapasitet til å følge opp og utføre alle oppgaver. Lederspennet påvirker førstelinjeleders mulighet for å være tilgjengelig i avdelingen, for ansatte og andre samarbeidspartnere. Ved store lederspenn viser analysen at leder er mindre tilgjengelig i motsetning til leder med små lederspenn.

Tilgjengelighet fremheves av informantene som en forutsetning for kunne følge opp sine ansatte, som igjen har stor betydning for å bygge relasjoner med sine ansatte. Når leder opplever å ikke ha nok kapasitet til ansatte og andre arbeidsoppgaver, fører dette til en opplevelse av å ikke strekke til og økt grad av stress. For å klare å være tilgjengelig, følge opp ansatte og bygge relasjoner benytter leder seg av delegering for å frigjøre mere tid.

## 5. Drøfting

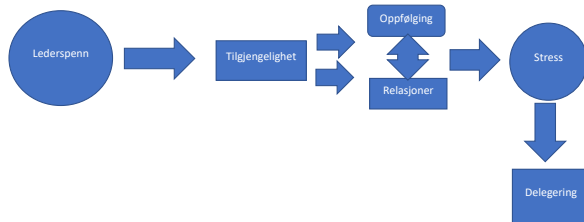
### 5.1. Innledning

I dette kapitlet drøfter vi våre funn opp mot teori og tidligere forskning. Som struktur i kapitlet bruker vi en egenprodusert modell for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål.

Forskning fra Danmark, Canada og USA viser en tendens til at lederspenn i helsevesenet øker (Holm-Petersen et al., 2011; Meier & Bohte, 2000). Tidligere forskning beskriver på den ene siden at store lederspenn, i helse- og omsorgstjenesten, i all hovedsak er et negativt fenomen. Det medfører at de i mindre grad kan utføre ledelse der de kan drive utvikling og endringsarbeid (Martinsen et al., 2019). På den andre siden viser annen forskning at store enheter er mer fleksible og har større mulighet for utvikling (Holm-Petersen et al., 2017). I tråd med tidligere forskning viser vår studie at trenden for lederspennet blant førstelinjeledere i helse- og omsorgstjenesten i Norge er økende. Vår studie viser at store lederspenn på den ene siden viser seg å øke kompleksiteten og volumet i arbeidsoppgavene, mens på den andre siden øker fleksibiliteten for førstelinjelederen.

Tidligere forskningen viser videre at det er begrenset hvor mange medarbeidere en leder kan følge opp. Store lederspenn viser at førstelinjelederne får liten tid til å følge opp ansatte i form av støtte, motivering, veiledning og gi tilbakemeldinger. Funn i annen forskning fremhever også at ingen lederstil kan kompensere for et stort lederspenn (Doran et al., 2004; Holm-Petersen et al., 2011; Meier & Bohte, 2000). Forskning sett ut ifra medarbeiderperspektivet viser at store lederspenn gir betydelig fall i engasjementet til ansatte. Ansatte har behov for å føle seg sett og ha en leder som støtter og motiverer dem (Cathcart et al., 2004). Vår studie finner at det er en grense for hvor mange medarbeidere en førstelinjeleder klarer å følge opp. Førstelinjeledere med store lederspenn får liten tid til hver medarbeider i motsetning til de med mindre.

## 5.2. LOS- modellen

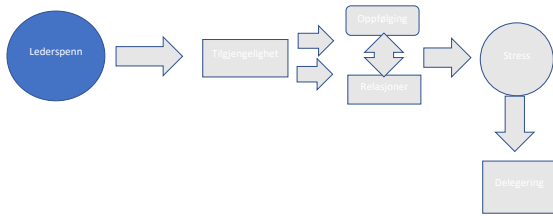


LOS-modellen kan ses ut ifra et systemperspektiv, da den består av flere elementer som har sammenheng med hverandre og gjensidig påvirker hverandre. Elementene i modellen påvirker hverandre direkte og indirekte (Busch & Vanebo, 2000). Modellen viser elementene lederspenn, tilgjengelighet, oppfølging, relasjoner, stress og delegering. Våre funn viser at lederspennet er en utløsende faktor og har påvirkning på de andre elementene i modellen. Lederspenn har en påvirkning på førstelinjeleders tilgjengelighet, som viser seg å være en avgjørende faktor for å kunne følge opp ansatte og bygge relasjoner. Vi ser at oppfølging av ansatte og relasjoner mellom leder og medarbeidere har en gjensidig påvirkning på hverandre.

I vår studie ser vi at lederspenn, tilgjengelighet, oppfølging og relasjoner påvirker førstelinjeleders opplevelse av stress. Volumet på arbeidsoppgavene øker ved store lederspenn, hvilket er mindre fremtredende ved mindre lederspenn. LOS-modellen viser hvordan lederspenn påvirker stress ved at lederspenn på ulike måter påvirker tilgjengelighet, oppfølging og relasjoner som igjen fører til stress. Stress har betydning for hvilken grad førstelinjelederne benytter seg av delegering som strategi. Lederspenn har også derfor påvirkning på delegering.

LOS-modellen er basert på det informantene sier og er empiri nær. Vi ser imidlertid at den kan fremstå som statisk. Den har vært et godt verktøy for vår forskning i helsesektoren. Det kan tenkes at ved forskning på for eksempel politi etaten eller privat sektor, ville modellen kanskje hatt andre utviklingstrekk og ny forskning vil gjøre modellen mer universell.

## 5.3. Lederspenn



### 5.3.1. Sentralisert beslutningsmyndighet

Helseorganisasjonen har en hierarkisk struktur med mange nivåer, der beslutningsmyndigheten ofte ligger høyt i organisasjonen. Våre funn viser at førstelinjeledere har liten påvirkning på beslutninger som handler om struktur og hvor stort lederspennet i avdelingen skal være. Førstelinjeledene beskriver at beslutninger i stor grad kommer *top down* og at de i liten grad får mulighet til å medvirke (Jacobsen, 2012; Røvik, 2007). Informantene gir uttrykk for at beslutninger som blir utført på denne måten kan ha en tendens til å ikke bli vellykket. Jacobsen (2012) og Røvik (2007) fremhever at det er lett å endre en struktur på papiret, mens dette kan være vanskelig å gjennomføre i praksis. Dette kan på den ene siden handle om et organisasjonskart som viser ulike nivåer i organisasjonen, men i liten grad viser hvordan de ulike nivåene og faktorene påvirker hverandre. På den andre siden kan planer om implementeringer av nye rutiner se annerledes ut høyt oppe i hierarkiet enn på operativt nivå. Jacobsen (2012) legger vekt på at det kan skapes en distanse til nederste nivå når beslutningsmyndigheten ligger høyt oppe i organisasjonen. Videre poengteres det at toppledelsen har en helhetlig oversikt og best forutsetninger for å ta beslutninger i organisasjonen. På en annen side vil bruk av medvirkning i større grad føre til at alle parter får et eierskap til beslutningen og beslutningen kan ha større mulighet for å bli vellykket (Jacobsen, 2012). Funn i vår studie viser at det kan være utfordrende for førstelinjelederne å fronte beslutninger som de ikke har eierskap til. Informantene i vår undersøkelse fremhever at de står i en skvis, der de på den ene siden må forholde seg til oppgaver gitt ovenfra og på den andre siden forholde seg til medarbeiderne. Førstelinjelederne skal omsette beslutningene i praksis og er avhengig av å ha med seg medarbeiderne for å få det til (Gjøsæter & Kyvik, 2018). Funn viser at førstelinjeledere benytter seg av nøkkelpersoner ved implementering. Førstelinjelederne beskriver at dette er med på at prosessene går smidig. Nøkkelpersonene er i

stor grad med på å dra lasset og deres engasjement har betydning for utfallet av endringsprosessen. Førstelinjeledere med store lederspenn er mer distansert fra ansattgruppen og er i større grad avhengig av nøkkelpersoner for å drive endringsprosesser, enn de med mindre. Jacobsen (2012) poengterer at et styrket team og medarbeidere som opplever at de medvirker, har betydning for prosessen. Nøkkelpersoner kan fremstå som uformelle ledere, som har respekt i gruppen og av den grunn få gjennomslag for sine meninger uten at andre yter motstand. Eller det kan være ansatte som har troverdighet i gruppen og som av den grunn får til gode prosesser. En annen måte å se dette på er at leder benytter myndiggjøring for å styrke sine ansattes autonomier og gi dem mulighet for å påvirke avgjørelser (G. Yukl, 2012). Informantene vektlegger at hvis førstelinjeleder skal ha troverdighet blant medarbeiderne, er det viktig for leder å være i ute i miljøet med medarbeiderne. Dette kan handle om at en synlig leder har en større innsikt i hva medarbeiderne står i og at beslutningene av den grunn blir mer troverdige, enn hos en leder som er distansert og lite til stede.

### **5.3.2. Størrelse på lederspenn**

Lederspenn har vært diskutert blant forskere og i teorien, og strekker seg helt tilbake til Henry Fayol. Han var den første til å beskrive begrepet lederspenn og analyserte hvor mange medarbeidere en leder klarer å følge opp. Det optimale antall medarbeidere har økt betraktelig siden Fayols analyse så dagens lys. Det diskuteres fortsatt hva som er det optimale lederspenn og det finnes ingen bred enighet om hva som er det ideelle lederspennet. (Holm-Petersen et al., 2011; Regnö, 2016). Holm-Petersen et al. (2011) har på sin side definert enheter som store der førstelinjeleder har minst 35 medarbeidere under seg. I tidligere forskning var det bred enighet om at store lederspenn hadde konsekvenser for en førstelinjeleders arbeidsmengde og oppgavenes kompleksitet. Meier og Bohte (2000) på sin side poengterer at det optimale lederspennet vil varierte ut ifra hvilket nivå man er på i organisasjonen.

Funn i vår studie viser at førstelinjeledere selv, ikke definerer hva som er et gunstig lederspenn. De poengterer imidlertid at det er fordeler og ulemper ved både store og små lederspenn. Dette kan på den ene siden handle om at det kan være vanskelig for førstelinjeleder å nyansere hvilke faktorer som veier tyngst. Er det størrelsen på lederspennet og oppfølgingen av medarbeidere alene som veier tyngst eller er det de administrative oppgavene som følger med? Eller er det summen? Vi ser på dette med et kritisk blikk og ser at dette er et område vi kunne ha gått mer i dybden på under i våre intervjuer med

informantene. Årsakene til at dette ikke kom tydelig frem kan være oppbyggingen av vår intervjuguide og hvordan vi la opp intervjuet. På en annen side kan det være vanskelig for førstelinjeleder å definere et tall på det optimale lederspenn, når det ikke finnes enighet om dette verken i fag- eller forskermiljøet. Meier og Bohte (2000) poengterer at det finnes liten evidens på at lederspenn alene innvirker på ledelse, men at lederspenn er en viktig faktor i diskusjonen om antall medarbeidere en leder kan ha under seg. Cathcart et al. (2004) på sin side legger vekt på at når antall medarbeidere passerer 15 og igjen 40 skjer det en endring i forhold til ansattes engasjement.

### **5.3.3. Forutsetning for store lederspenn**

#### **5.3.3.1. Tydelige oppgaver**

Førstelinjeledere i vår studie fremhever at når lederspennet er stort er det særdeles viktig at oppgavene er helt klare, slik at alle vet hva de skal gjøre. Mintzberg (1979) hevder at det er viktig å ta hensyn til kompleksiteten på oppgavene og mulighetene for standardisering når lederspennet skal avgjøres. Enkle standardiserte oppgaver trekker mot store lederspenn (Mintzberg, 1979). Vi ser at deler av helse og omsorgsektorens oppgaver kan standardiseres i form av rutiner og prosedyrer. Funn i vår undersøkelse viser imidlertid at mange av oppgavene i helse- og omsorgstjenesten er basert på mellommenneskelig samhandling, hvilket kan være vanskelig å standardisere. Informantene legger vekt på at medarbeiderne tidvis står i vanskelige situasjoner som ikke kan forutses eller settes inn i en prosedyre eller rutine. Dette sier noe om kompleksiteten i et arbeid der man jobber med mennesker.

#### **5.3.3.2. Kompetanse**

Holm-Petersen et al. (2011) hevder det er viktig å ta hensyn til medarbeidernes kompetanse når man skal avgjøre størrelsen på et lederspenn. Dette kan handle om at kompetente medarbeidere i større grad er autonome og har en større forutsetning for å ta beslutninger, ansvar og lede seg selv. Dette er i tråd med Sosiologen Worthy (1950) som hevder at store lederspenn og flat struktur kan være stimulerende og utviklende for medarbeiderne, da de må ta ansvar og delta i problemløsninger. En annen viktig faktor å ta hensyn til når det gjelder størrelsen på lederspenn, er lederens kompetanse Holm-Petersen et al. (2011). Det kan synes at kompetanse hos leder og medarbeider, kan ha betydning for hvilke forutsetninger de har til å lykkes med å nå målet til organisasjonen.

### **5.3.3.3. Støttestruktur**

Regnø (2016) påpeker at støttefunksjonene må styrkes når lederspennet blir for stort. Funn i vår studie viser at støttestrukturen rundt en førstelinjeleder er avgjørende for oppfølging av medarbeidere i avdelinger med store lederspenn. Det kommer frem fra informantene at oppfølgingen er delegert til formelle støttefunksjoner, hvilket kan medføre at medarbeidere ikke får oppfølging av nærmeste leder. En konsekvens ved økt bruk av støttefunksjoner kan skape en distanse mellom førstelinjeleder og medarbeider og det kan fremstå flere uformelle ledere som tar seg av lederoppgaver. Det kan oppstå et lite hierarki inne i hierarkiet med uformell struktur bestående av flere ledernivåer. Den opprinnelige hensikten med mindre ledernivåer og effektivisering blir borte og kan gi gjenklang av klassisk teori (Røvik, 2007).

### **5.3.3.4. Fordeler med store lederspenn**

Informantene i vår studie legger vekt på at store lederspenn gir økt fleksibilitet når det gjelder utnyttelse av ressurser og mangfold og at negative særtrekk ved kulturen ikke får satt seg. Ramsdal et al. (2009) fremhever at en måte å oppnå fleksibilitet i organisasjonen på, er at bemanningen i en enhet har en funksjonell fleksibilitet. Dette handler om å kunne omstille seg raskt og at bemanningen er kvalifisert med bredde i erfaring og høy kompetanse. Dette medfører at medarbeiderne kan utføre mange ulike oppgaver og gir mangfoldighet. Dette er i tråd med Holm-Petersen et al. (2017) sin forskning som viser at større enheter er mer fleksible og har større mulighet for utvikling. Våre funn viser at store lederspenn gir førstelinjeledere mulighet for rask omstilling, når de står overfor uforutsette hendelser og der de må handle raskt. Økt fleksibilitet ved planlagt og uforutsett fravær, gir førstelinjeleder mulighet til å sjonglere med ressursene og flytte på personell.

Informantene med store lederspenn fremhever at de har en bredde i kompetansen, hvilket gir en økt fleksibilitet i forhold til kompetanseoverføring mellom ansatte. Enheten har fordel ved at flere ansatte kan utføre ulike oppgaver. I vår undersøkelse kommer det frem at bredde i formell og uformell kompetanse gir en mangfoldighet som beskrives som en fordel.

Mangfoldigheten ble av informantene beskrevet som ulike egenskaper, ferdigheter, erfaringer, kulturell bakgrunn og formell kompetanse hos medarbeiderne. Samlet sett øker mangfoldigheten i ansattgruppen kvaliteten på tjenestene, i møte med et tilsvarende mangfold i bruker/pasientgrupper. Mangfoldet vil også være med på å sette sitt særpreg på kulturen i



organisasjonen. I følge Ramsdal et al. (2009) påvirker kulturen fleksibiliteten i en organisasjon. Det vil si at fleksibiliteten påvirkes av medarbeidernes holdninger, verdier og er avhengig av hvordan medarbeiderne handler. Kulturens særtrekk er avgjørende for hvor fleksibel en organisasjon er. Informantene i vår studie fremhever at store lederspenn kan ha positiv innvirkning på kulturen. Negativ kultur har vanskelig for å sette seg og spres ikke så lett ut i arbeidsgruppen. Dette handler om at det ved mange ansatte i en avdeling blir en variasjon i hvem som arbeider sammen. Det kan ifølge Holm-Petersen et al. (2011) være lettere for medarbeidere å finne kjemi med kollegaer i en stor ansattgruppe.

Ifølge Colbjørnsen ledelsesmodell har leder mindre påvirkningskraft på kulturen i organisasjonen. Leder har i større grad påvirkning på administrative oppgaver og relasjonelt lederskap. Modellen beskriver at det er andre forhold som har større innvirkning på kulturen (Colbjørnsen et al., 2004). Dette kan vi anta at kan gi uheldige konsekvenser for førstelinjeledere med store lederspenn som er lite til stede og av den grunn selv ikke er en del av kulturen. Det kan være at førstelinjeleder er mer distansert og kulturen som gjenspeiles i avdelingen er medarbeidernes holdninger og handlinger. Der leder er lite til stede vil kulturen utvikles gjennom medarbeidernes holdninger og i mindre grad være preget av leders holdninger. Det kan oppstå subkulturer med ulike holdninger og verdier som kan styring i leders fravær (Schein, 2010).

#### **5.3.3.5. Ulemper ved store lederspenn**

Våre funn viser flere ulemper ved store lederspenn. Førstelinjelederne opplever det som vanskelig å se alle, opprette og vedlikeholde relasjoner, følge opp og være tilgjengelig for alle sine medarbeidere. Dette fremheves også av annen forskning. Doran et al. (2004) og Holm-Petersen et al. (2011) poengterer, at det er vanskelig for førstelinjeledere i store enheter å bygge nære relasjoner til medarbeidere. Videre sier de at det er utfordrende for førstelinjeleder å være en synlig og støttende leder for medarbeiderne. I vår studie fremhever informantene med store lederspenn at det alltid er sykefravær og at de bruker mye tid på sykefraværsoppfølging. Holm-Petersen et al. (2011) støtter dette og fremhever at førstelinjelederne med store lederspenn har en økt mengde administrative oppgaver ved fravær. Dette handler om at førstelinjeledere med store lederspenn har flere ansatte, hvilket medfører både mer fravær og en økt mengde administrative oppgaver. Vi ser av vår

undersøkelse at store lederspenn gir utfordringer for førstelinjelederne når det gjelder å være synlig og støttende for alle medarbeidere.

#### **5.3.3.6. Fordeler og ulemper ved små lederspenn**

Funn i vår studie viser fordeler og ulemper ved små lederspenn. I motsetning til førstelinjeledernes beskrivelse av store lederspenn, beskriver informantene med små lederspenn at de i større grad klarer å bygge relasjoner, har mer tid til oppfølging av ansatte, enklere når ut til alle, har mer oversikt og har mindre sykefraværsoppfølging. Dette beskrives også av Doran et al. (2004), som legger vekt på at ledere med små lederspenn har større forutsetning til å bygge relasjoner, gi tilbakemeldinger og gi veiledning til medarbeiderne.

Informantene i vår studie beskriver at små enheter er mer oversiktlige og det er lettere å nå ut med informasjon til alle medarbeidere. Ramsdal et al. (2009) poengterer at små enheter har større mulighet for å ha oversikt og sikre god informasjonsflyt. Dette gir økt fleksibilitet i organisasjonsstrukturen (Ramsdal et al., 2009). Videre kommer det frem av vår studie at førstelinjeledere i små enheter er mer til stede i avdelingen. De beskriver å ha en større oversikt enn de med store lederspenn. Ramsdal et al. (2009) fremhever at de er mer omstillingsdyktige og kan raskt endre kurs, hvilket gir økt fleksibilitet i organisasjonen. I motsetning til Ramsdal et al. (2009) viser vår undersøkelse at mindre lederspenn, gir redusert fleksibilitet i forhold til utnyttelse av ressurser. Førstelinjelederne har færre medarbeidere å benytte seg av ved fravær og enhetene er sårbare. Det kan være vanskelig å håndtere uforutsette hendelser i mindre enheter.

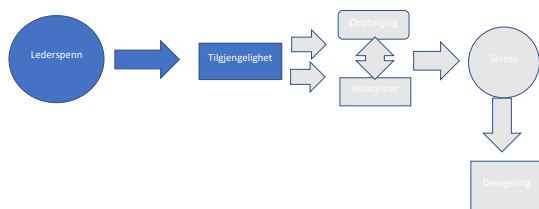
Funn i vår undersøkelse viser at små lederspenn kan være en ulempe for organisasjonskultur. Konflikter kan synes å lettere bre seg ut i hele enheten, der alle blir involvert i større eller mindre grad. Ramsdal et al. (2009) poengterer at dersom negative særtrekk ved kulturen får satt seg, kan dette påvirke fleksibiliteten. Colbjørnsen et al. (2004) beskriver at kulturelt lederskap kan ha stort innvirkning på medarbeiderne, dersom leder er en del av kulturen. Leder har da en større forutsetning til å kunne påvirke og endre kulturen, enn de med store lederspenn. For førstelinjeledere med små lederspenn kan det innebære at de i større grad kan påvirke kulturen, da de er mer til stede og som en del av kulturen. På en annen side viser våre funn at førstelinjelederne med små lederspenn ser at det kan være en ulempe å være en del av

kulturen, og beskriver seg selv som en del av gjengen. Dette kan medføre at handlingsrommet for beslutninger blir mindre og det kan være vanskelig å ta upopulære avgjørelser.

### 5.3.4. Oppsummering lederspenn

Funn i vår undersøkelse viser at førstelinjeledere har lite beslutningsmyndighet i forhold til overordnet struktur som legges i organisasjonen og mye tyder på at det styres sentralt. Førstelinjeleder beskriver fordeler og ulemper med store og små lederspenn der funn viser at lederspenn i spesialist- og kommunehelsetjenesten er store, oppgavemengden er stor og oppgavene er komplekse. Ved store lederspenn må oppgavene være tydelig, kompetansen blant medarbeiderne må være høy og det er en forutsetning med god støttestruktur rundt førstelinjeleder. Selv om store lederspenn i hovedsak viser negative resultater i forhold til oppfølging av medarbeidere, viser funn også fordeler. Store lederspenn gir førstelinjeleder en fleksibilitet i forhold til ressurser og kompetanse og viser seg å være positivt for kulturen. Et annet fenomen som utmerker seg i vår studie er at store lederspenn gir et mangfold som gir positive ringvirkninger for kvaliteten på tjenesten. Mindre lederspenn gir førstelinjeleder en større oversikt der de får fulgt opp alle sine medarbeidere og bygget relasjoner. På en annen side viser funn at små lederspenn gir mindre fleksibilitet i forhold til ressurser, kompetanse og kultur.

## 5.4. Lederspenn og tilgjengelighet



### 5.4.1. Fysisk tilgjengelighet

Funn i vår undersøkelse viser at førstelinjelederne betrakter tilgjengelighet for medarbeiderne som sin viktigste oppgave. Ved å være til stede og tilgjengelig får førstelinjelederne en oversikt over medarbeidernes arbeidssituasjon og har større forutsetning

for å følge opp. Skogstad og Einarsen (2002) hevder at tilgjengelighet handler om førstelinjeleders fysiske tilstedeværelse i enheten og deres tilgjengelighet for ansatte når de har behov for det. Fysisk tilstedeværelse i seg selv medfører ikke nødvendigvis en tilgjengelig leder, leder må også være mentalt til stede for medarbeiderne. Funn i vår studie viser at selv om førstelinjeleder er fysisk til stede, har de oppgaver som går på bekostning av deres mulighet for å være synlig i avdelingen. Informantene beskriver at de ofte sitter inne på kontoret og at de er lite fysisk tilstede i miljøet, da møtevirksomhet og administrative oppgaver tar mye av deres tid.

Våre funn viser at det er en variasjon i grad av tilgjengelighet, mellom førstelinjeledere med store og små lederspenn. Store lederspenn viser et større fravær av førstelinjeleders tilgjengelighet enn de med små lederspenn. Skogstad og Einarsen (2002) beskriver at ledere ofte har oppgaver utenfor avdelingen som går på bekostning av deres tilgjengelighet. Holm-Petersen et al. (2017) fremhever at både ansatte og leder opplever utfordringer i forhold til at førstelinjelederne er lite tilgjengelige. Vår undersøkelse viser at en faktorene ved organisasjonsstrukturen som medfører at førstelinjeleder ikke er tilgjengelig for sine ansatte, er at ansatte går i turnus mens leder går i ordinær dagstilling. En annen faktor som spiller inn, er at medarbeider arbeider deltid i små helgstillinger og på natt. Dette gir begrensninger for mulighetene til førstelinjeledere å se alle ansatte, hvilket medfører at førstelinjeledere må møte sine ansatte utenom sin arbeidstid.

#### **5.4.2. Faglig tilgjengelighet**

Holm-Petersen et al. (2017) poengterer at førstelinjeledere med store lederspenn har mindre faglig tillit blant medarbeiderne og kan av den grunn få mindre troverdighet. Vår undersøkelse viser at førstelinjelederne med store lederspenn i mindre grad er ute i drift, dette medfører at de har mindre oversikt over hva de ansatte står i og over den faglige kvaliteten. Førstelinjelederne påpeker at det er vanskelig å holde seg faglig oppdatert, og fremhever at medarbeiderne har større faglig tyngde når det gjelder den daglige driften. En konsekvens kan være økt distanse til medarbeidere, men også at medarbeiderne får mindre behov for leders faglige tilgjengelighet, som igjen kan føre til at medarbeiderne blir mindre avhengig av leder og mer autonome i sin faglige utførelse. Schyns et al. (2010) på sin side hevder at ledere som har opparbeidet profesjonell respekt blant sine medarbeidere fortsatt kan ha troverdighet i ansattgruppen, selv når leder er mindre til stede. Imidlertid vektlegger informantene i vår

studie at det er sammenheng mellom tilgjengeligheten og troverdigheten til førstelinjeleder. For å ha troverdighet må leder være fysisk til stede og selv kjenne på hva de ansatte står i. Spurkeland (2012) fremhever at usynlige ledere mister sin påvirkningskraft og kan havne på utsiden av organisasjonen.

Vår studie viser at førstelinjeledere med små lederspenn er mer involvert i daglig drift, hvilket medfører at de er mer faglig tilgjengelig. Informantene med lite lederspenn i vår studie var mye fysisk ute i avdelingen og deltok i driften, og fikk av den grunn en større oversikt over den faglig kvaliteten. Førstelinjelederne var involvert i faglige avgjørelser i samarbeid med sine medarbeidere. Dette var noe lederne fremhevet som positivt, da de fikk opprettholdt relasjoner med medarbeiderne og holdt seg faglig oppdatert. På en annen side kan dette medføre at ansatte blir mer avhengig av leders tilstedeværelse og mindre autonome. Meier og Bohte (2000) poengterer at med små lederspenn har leder mer oversikt og kontroll. Dette kan være med på at medarbeidere ikke får ansvar og mindre rom for autonomi (Meier & Bohte, 2000). Det kommer frem i vår studie at ansatte i enheter med store lederspenn er mer autonome og mindre avhengige av leders daglige tilstedeværelse. Dette kan ha en sammenheng med økt bruk av delegering ved store lederspenn, eller på en annen side kompetansen blant medarbeiderne, som har vist seg å være en tendens i store enheter.

### **5.4.3. Strategier for å være tilgjengelig**

Førstelinjelederne i vår studie beskriver ulike strategier for å være tilgjengelig. Ved fysisk tilstedeværelse benytter førstelinjelederne seg av åpen dør som et symbol på tilgjengelighet. Litteraturen beskriver at bruk av symbol, kan være med på å skape forutsigbarhet for medarbeider. Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det symbolsk betyr (Bolman et al., 2014). Førstelinjelederne i vår studie, beskriver at de ofte lar døren stå åpen, som et symbol på sin tilgjengelighet, til tross for at de ikke har tid. Risan (2012) poengterer at åpen dør for medarbeiderne kan gi leder en stor belastning. Informantene i vår studie, prioriterer så langt det lar seg gjøre å møte ansattes behov, selv om dette går på bekostning av andre oppgaver. Dette viser hvor viktig det er for førstelinjeledere å være tilgjengelig for sine medarbeidere. Konsekvenser ved å ha en åpen dør, innebærer stadig avbrytelser i førstelinjeleders arbeid. Våre observasjoner under intervjuene er at ansatte banker på og går rett inn til leder. Dette kan

handle om at ansatte, kan ha funnet det hensiktsmessig ved at de da får mulighet til å snakke med leder.

Førstelinjelederne opplever det som belastende med konstante avbrudd, men beskriver det som vanskelig å formidle videre til medarbeiderne. Informantene fremhevet at de ikke ønsket å avvise sine medarbeidere og at de da heller godtok avbrytelser. Det kommer ikke helt frem hvorfor informantene opplever dette som vanskelig, men det kan handle om at tilgjengelighet for medarbeidere er en stor del av jobben og at dette er en forventning til førstelinjeleder. På en annen side kan dette også handle om at førstelinjeleder har et ønske om å symbolisere åpenhet og vise at det ikke er et skarpt skille mellom leder og medarbeider. Når dette har pågått over tid, har det etter hvert etablert seg som en kultur. Tilgjengelighet og å møte de ansatte er en leders oppgave, hvilket informantene beskriver som en positiv del av jobben. På en annen side kan stadig avbrudd gi førstelinjeleder en opplevelse av å ikke strekke til. Førstelinjeleder kan selv påvirke kulturen gjennom sin rolle som leder. Dette kan gjøres ved at leder gir uttrykk for sine forventninger gjennom egne handlinger. Dette er en tidskrevende prosess og krever systematisk jobbing, noe som kan være vanskelig å følge opp hos en leder som ikke føler at tiden strekker til (Martinsen et al., 2019).

En annen strategi førstelinjeledere i vår studie benytter seg av, for å symbolisere tilgjengelighet, er å være tilgjengelig for medarbeidere på telefon og mail. Dette gir avbrudd i deres fritid, og oppleves som en belastning, da det ikke blir skille mellom privat og jobb. En av informantene beskriver å ha blitt kontaktet kl 23:15 på kvelden, dagen før intervjuet, men forklarer samtidig at hun også spiller på å være tilgjengelig. Dette kan handle om at førstelinjelederne opplever det som vanskelig å sette grenser i forhold til sin tilgjengelighet.

Funn i vår studie viser ingen forskjell på førstelinjeledere med små eller store lederspenn. Forskjellen ligger i leders evne til å sette grenser. Et annet funn viser at førstelinjeledere anser grensesetting av kontakt utover arbeidstiden som helt nødvendig for å kunne overleve i stillingen som førstelinjeleder. Det kan jo også handle om, som Peymann (2018) fremhever, at en strategi for førstelinjeledere er å benytte seg av grensesetting for seg selv, for å håndtere arbeidsbelastningen. På en annen side fremhevet informantene i vår studie at de også anså det som en fordel når ansatte tok kontakt, da dette medførte raske avklaringer.

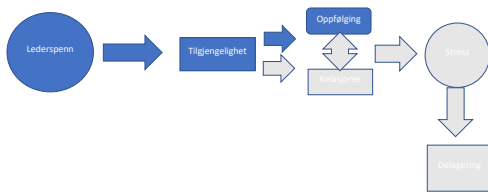
#### **5.4.4. Fysisk plassering**

Våre funn viser, uavhengig av størrelse på lederspenn, at organisasjonsstruktur som fysisk plassering er av stor betydning for førstelinjelederne. Fysisk plassering i avdelingen fremheves som positivt. Sentral plassering i avdelingen gir en opplevelse av å være tilgjengelig, samtidig får de fanget opp mye informasjon bare ved å være til stede. Dette handler om at førstelinjeledere har medarbeidere lett tilgjengelig og at førstelinjeleder er lett tilgjengelig for medarbeiderne, pasienter, brukere og pårørende. På en annen side gir det førstelinjelederen en opplevelse av å være omringet av mye støy når de skal utføre arbeidsoppgaver som krever ro og konsentrasjon. Plasseringen kan ses på som en symbolisering, der leder er en fysisk del av avdelingen (Bolman et al., 2014). At leder er fysisk plassert midt i avdelingen kan også være et symbol på at leder må ha kontroll over avdelingen. Ser vi dette ut i fra den klassiske teorien, vil det være behov for en tilstedeværende og autoritær leder som skal ha overoppsyn og kontroll over sine medarbeidere (Mintzberg, 1979).

#### **5.4.5. Oppsummering tilgjengelighet**

En avgjørende faktor for å kunne følg opp medarbeider er leders tilgjengelighet, hvilket innebærer at leder er fysisk tilgjengelig og faglig tilgjengelig for medarbeidere. Fysisk plassering viser seg også å være en vesentlig faktor for oppfølging av medarbeidere. Førstelinjeleder med store lederspenn er mindre fysisk tilgjengelig og faglig tilgjengelig enn førstelinjeledere med små lederspenn. Turnusarbeid hos medarbeiderne viser seg å være en barriere for tilgjengeligheten til førstelinjeledere med både små og store lederspenn. Det innebærer at medarbeidere som jobber på andre tider enn leder ikke får oppfølging av sin leder uten at de ber om det eller at leder møter opp på den tiden de er på jobb. Funntilviser at førstelinjelederne bruker symbolske handlinger, som strategi for å vise tilgjengelighet både når de er i avdelingen og utenfor.

## 5.5. Lederspenn og oppfølging



Oppfølging av ansatte har sammenheng med lederspenn og tilgjengelighet og har en gjensidig innvirkning på relasjoner førstelinjeleder har med ansatte. Funnt i vår undersøkelse viser at det er vanskelig for førstelinjeledere med store lederspenn å følge opp alle sine ansatte.

### 5.5.1. Oppgaveorientert lederstil

Vår studie viser at arbeidsmengden til en førstelinjeleder er stor og mye av tiden går til tidkrevende administrative oppgaver. Dette kan handle om at førstelinjeleder må prioritere oppgaver som er målbare og synlige for organisasjonen og får det Strand (2007) beskriver som en produsentrolle. For å nå organisasjonens mål må førstelinjeleder arbeide hardt for å opprettholde tidsfrister og kan av den grunn få en mer oppgaveorientert lederstil. Hovedfokuset faller på rutinemessige oppgaver og møtevirksomhet (Skogstad & Einarsen, 2002). Våre funn viser at førstelinjeledere med store lederspenn får mer fokus på oppgaveorientert lederstil i oppfølgingen av medarbeiderne. Med dette menes at fokuset blir å følge opp pålagte medarbeidersamtaler, der måloppnåelse er sentralt. Det kan handle om at fokuset blir på gjennomføringen av medarbeidersamtalen fremfor relasjonsbyggingen som skjer under medarbeidersamtalen.

Førstelinjelederne i vår studie har ikke ønske om å ha en ren oppgaveorientert lederstil, samtlige legger vekt på at de ønsker å ha en mer relasjonsorientert lederstil i oppfølgingen av sine medarbeidere. De beskriver at de bruker ulike tilnæringsmåter når de skal lede sine medarbeidere. Dette kan bety at de velger ulike lederstil tilpasset den situasjonen de er i. I følge Risan (2012) vil det imidlertid være situasjonen som er avgjørende for hvilken lederstil som er den mest effektive av oppgave- og relasjonsorientert lederstil. Vår studie viser at førstelinjelederne med store lederspenn jobber relasjonsorientert. Imidlertid vil



arbeidsmengden dra fokuset mot administrative oppgaver og føre til en mer oppgaveorientert lederstil. I følge PAIE-modellen vil lederrollene vektlegges ulikt ut i fra situasjon om de går inn i, en integratorrolle eller produsentrolle Strand (2007). Hvilken rolle som vektlegges kan handle om hvilken situasjon førstelinjelederen befinner seg i og tiden de har til rådighet.

Risan (2012) beskriver at oppfølging er tidkrevende og havner ofte i konflikt med den oppgaveorienterte delen av ledelsen. Vi ser at dette er mer fremtredende hos førstelinjeledere med større lederspenn enn de med mindre. Førstelinjeledere blir målt på pålagte og formaliserte medarbeidersamtaler, sykefraværsoppfølging og personalsaker. Selv om dette kan beskrives som oppgaveorientert lederoppgaver, krever dette at leder er relasjonsorientert under oppfølgingen for å få gode resultater. I følge Lau et al. (2018) er leders evne til å følge opp av stor betydning for blant annet tilbakeføring til arbeid etter sykefravær. Våre funn viser at konsekvensene ved store lederspenn, er at man ikke får fulgt opp ansatte, at medarbeidersamtaler uteblir og at enkelte ansatte ikke har kontakt med leder. Dette gjelder i størst grad medarbeidere i helge- og nattestillinger.

Avdelinger med store lederspenn er ifølge Mintzberg (1979) best egnet der oppgavene er standardiserte og rutinepreget. Dette kan være en annen forklaring på hvorfor førstelinjelederne i vår studie får en mer oppgaveorientert lederstil, da de er avhengig av prosedyrer og retningslinjer for å ha en større grad av kontroll. Standardisering er med på å gi en oversikt over hvordan oppgavene i organisasjonen skal utføres. Ifølge Colbjørnsens modell er området administrasjon den delen av lederskapet som leder har størst påvirkning på for å oppnå resultater. Dette er oppgaver en leder kan kontrollere og styre selv Colbjørnsen et al. (2004). I vår studie kommer det imidlertid frem at for førstelinjelederne med store lederspenn er oppgavemengden så stor at det ikke alltid like lett å ha kontroll på de administrative oppgavene. De beskriver en hverdag med et mangfold av oppgaver de ofte må løse ad hoc. Dette kan føre til opplevelse av å ikke ha kontroll, og at det kan være utfordrende å overholde krav og tidsfrister, så selv en produsentrolle blir vanskelig å fylle.

### **5.5.2. Relasjonsorientert lederstil**

Risan (2012) poengterer at i moderne tid er den relasjonsorienterte lederstilen fremtredende og at det er fokus på medarbeiders trivsel og utvikling. Relasjonelt lederskap er mer tidkrevende og innebærer at førstelinjeleder er tilgjengelig og til stede for medarbeiderne. I

følge Colbjørnsens modell kan leder påvirke relasjonen til sine medarbeidere gjennom interaksjon basert på tillit og respekt Colbjørnsen et al. (2004).

Vi ser av vår studie at førstelinjeledere med større lederspenn har liten tid til hver enkelt medarbeider. Førstelinjeleder med store lederspenn har i mindre grad mulighet til å inneha en integratorrolle, som en støttende, veiledende og inspirerende leder (Strand, 2007). Det kommer imidlertid frem av informantene at de ønsker i større grad at de kan inneha denne rollen, men at tiden ikke strekker det til. En leder som er presset på tid og utsatt for mange stressfaktorer kan ha et dårligere utgangspunkt for å veilede og inspirere sine medarbeidere. Oppfølgingen kan skje ad hoc og lite veloverveid. Dette kan handle om at leder ikke får mulighet til å tenke nøye igjennom tilbakemeldingene og at de kan komme i affekt. Informantene med små lederspenn har mer tid til å ha fokus på den relasjonsorienterte lederstilen. De har bedre tid til å følge opp hver enkelt medarbeider og har ikke den oppgavemengden som tar deres fokus. De har anledning til å være ut i driften, se den enkelte, veilede og gi tilbakemeldinger på utført arbeid og i større grad ha en integratorrolle enn førstelinjeledere med store spenn. Førstelinjelederne fremhever at de i perioder også har mye administrative oppgaver, men at de har lengre perioder med tid til å utføre alle sine arbeidsoppgaver.

### **5.5.3. Oppfølging av medarbeidere**

Førstelinjelederne med store lederspenn får ifølge Cathcart et al. (2004) liten tid til å følge opp ansatte i form av støtte, motivering, veiledning og gi tilbakemeldinger. Tilbakemelding på utført arbeid er en del av leders oppfølging av medarbeidere. Våre funn viser at ledere med store lederspenn ikke er tydelige nok i sine tilbakemeldinger. Dette handler om at de ser de ansatte mindre og ikke har helt klart for seg hva de skal gi tilbakemeldinger på. Dette kan igjen føre til at leder ikke får gitt tilbakemeldinger til medarbeider på feil eller avvik, som kan svekke kvaliteten på arbeidet. På en annen side kan dette også medføre at førstelinjeleder ikke får gitt ikke får positive tilbakemeldinger, hvilket kan gå utover motivasjonen til medarbeider.

Holm-Petersen et al. (2011) fremhever at det kan være vanskelig for førstelinjeleder å ha oversikt over ansattes faglige kompetanse, der det er store lederspenn. Oppfølging av medarbeiders kompetanse er en forutsetning for at medarbeider skal kunne utvikle og forbedre seg. Funn i vår undersøkelse viser at førstelinjeledere med store lederspenn ikke har full oversikt over de ansattes kompetanse. Det kan innebære at leder ikke klarer å avdekke

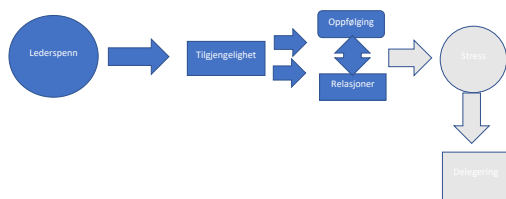
manglede kompetanse og heller ikke får oversikt over ressursene. Kompetanse er grunnmuren i avdelingen og en viktig del av oppfølgingen. Ved å ha fokus på medarbeidernes kompetanse vil dette ifølge G. A. Yukl (2013) ha positiv effekt på resultatet av lederskapet. For å kunne følge opp medarbeiderne må førstelinjeleder ha oversikt over kompetansen og det vil ifølge Colbjørnsen et al. (2004) være av betydning for hvilken lederstil førstelinjeledere benytter. En nyansatt vil ha nytte av *coaching* for å styrke kompetansen og selvtilliten, mens det vil være mer naturlig å bruke *empowerment* på erfarne medarbeidere. Dette handler om at ved å ha fokus på å høyne kompetansen og følge opp medarbeiderne, vil kvaliteten på arbeidet i organisasjonen øke. Informantene i vår studie fremhever at oppfølging av medarbeidernes kompetanse er en prosess over tid. Det innebærer å motivere og veilede medarbeider, samt være tett på. For ledere med store lederspenn kan det være utfordrende å ha en integratorrolle, med mål om å utvikle og utnytte medarbeiders kompetanse. Funn i vår studie viser at oppfølgingen av medarbeiderens kompetanse ofte delegeres til støttepersonell, fagutviklere og/eller nøkkelpersoner. På en side kan dette, som tidligere nevnt, føre til en distanse mellom leder og medarbeider, mens det på en annen side sørge for at medarbeider får en utvikling og oppfølging av sin kompetanse. Ved å ha et godt samarbeide med støttepersonell, kan førstelinjeleder holdes oppdatert om medarbeidernes kompetanse.

Holm-Petersen et al. (2017) fremhever at kommunikasjonsmønsteret mellom leder og medarbeider endrer seg ved store lederspenn. Førstelinjelederne i vår studie med store lederspenn fremhever at de har liten tid til én til én kontakt og at oppfølgingen skjer spontant og først og fremst gis til ansatte som tar kontakt og ber om det. Dette medfører at førstelinjeledere får en differensiert oppfølging og en ulik relasjon til sine medarbeidere. Informantene beskriver at de som får mest oppfølging er ansatte som er engasjerte og som leder av den grunn er i hyppig kontakt med. Det kommer frem at de har mindre kontakt med ansatte som viser lite engasjement, og at de lett kan forsvinne i mengden. Holm-Petersen et al. (2011) poengterer at det er større risiko for at ansatte forsvinner i mengden ved store lederspenn. Våre funn viser at oppfølging og relasjoner henger sammen. Colbjørnsen et al. (2004) fremhever at tilgjengelighet er viktig i en relasjon. Tilgjengelighet og oppfølging er en forutsetning for at førstelinjeleder skal klare å skape relasjoner med sine medarbeidere.

### 5.5.4. Oppsummering oppfølging

Våre funn viser at oppfølgingen av medarbeidere er mer oppgaveorientert enn relasjonsorientert. Oppgaveorientert lederstil er et resultat av et stort antall administrative oppgaver som går på bekostning av det relasjonsorienterte oppfølgingen av medarbeiderne. Store lederspenn har således negativ effekt på oppfølgingen av medarbeiderne. Det er et tak på hvor mange ansatte førstelinjelederne med store lederspenn får fulgt opp og det er kun en liten del av ansattgruppen som får tett oppfølging. Enkelte ansatte har førstelinjeledere nesten aldri har kontakt med. Det viser seg at det er større ulikhet på hvordan medarbeiderne blir fulgt opp av førstelinjeleder ved store lederspenn enn ved små.

## 5.6. Lederspenn og relasjoner



Vi ser av vår studie at oppfølging av ansatte og relasjoner har en nær tilknytning til hverandre og har en gjensidig påvirkning. Våre funn viser at i oppfølging av ansatte bygges og opprettholdes relasjoner. Førstelinjelederne gir uttrykk for at oppfølging og relasjonsbygging er noe de ser verdien av og ønsker å prioritere. Colbjørnsen et al. (2004) fremhever at relasjonelt lederskap er en del av grunnmuren i lederskapet og er en viktig faktor for å realisere organisasjonens mål.

Tidligere forskning viser at ved å investere i relasjoner til medarbeidere medfører dette positive resultater for organisasjonen (Lucas et al., 2008; Schyns et al., 2010). Spurkeland (2012) fremhever på sine side at relasjonsbygging er en viktig kompetanse for ledere. Gjennom relasjonsbygging etableres et samarbeid som er avgjørende for organisering av avdelingen. I følge LMX-teorien fremheves betydningen av at leder skaper relasjoner med

alle sine ansatte. Relasjonen bygges i utveksling mellom leder og medarbeider der det legges vekt på tillit, gjensidighet og respekt Martinsen et al. (2019).

Imidlertid viser funn i vår forskning at førstelinjeledere med store lederspenn i mindre grad klarer å bygge relasjoner, i henhold til LMX-teorien, med alle sine medarbeidere. I følge Doran et al. (2004) påvirker store lederspenn relasjoner mellom førstelinjeleder og medarbeider i negativ retning. Informantene i vår studie, med store lederspenn, beskriver at størrelsen på lederspennet skaper en distanse til medarbeiderne. Det innebærer at førstelinjelederne får mindre tid til leder- medarbeiderutveksling som ifølge (Winkler, 2010) er utgangspunktet for høy eller lav grad av kvalitetsrelasjonen mellom leder og medarbeider.

### **5.6.1. Leder- medarbeider utveksling**

Våre funn viser at førstelinjelederne med små lederspenn i større grad har leder medarbeider utveksling og klarer å utvikle relasjoner til alle sine medarbeidere og beskriver at de kjenner sine medarbeidere godt. Dette kommer også frem av Doran et al. (2004), som poengterer at førstelinjeledere med små enheter i større grad har mulighet til å utvikle relasjoner med hver enkelt ansatt. I følge LMX-teorien har førstelinjelederen høy kvalitet på relasjonen til sine medarbeidere, ved at de kjenner de ansatte godt, har innsikt i den enkeltes egenskaper og personlighet. Dette er med på å gi førstelinjeleder et større handlingsrom i oppfølging av den ansatte. Informantene med store lederspenn, poengterer viktigheten av å ha en høy grad av kvalitetsrelasjon og kjenne sine medarbeidere, men at dette er vanskelig å prioritere.

Samtlige førstelinjeledere fremhever verdien av å ha høy kvalitetsrelasjon med sine medarbeidere. De benytter kjennskapen og relasjoner som strategi i oppfølging, når de skal gi tilbakemeldinger og de vet hvordan de skal kommunisere og opptre i samhandlingen.

Relasjonen beskrives som en stor fordel, ved at de er kjent med medarbeiderens reaksjonsmønster. Dette handler om hvilken tilnærming førstelinjeleder bør ha i sin samhandling med medarbeider og om hvor hardt de kan gå ut, eller hvor varsomme de må være. Colbjørnsen et al. (2004) på sin side at hensikten med et relasjonelt lederskap er å utnytte relasjoner til å oppnå måloppnåelse.

Høy grad av kvalitetsrelasjon med sin ansattgruppe beskrives å kunne gi førstelinjeleder en styrke i å fatte beslutninger. Leder kjenner gruppens kvaliteter og vet hvordan de reagerer. Dette medfører at førstelinjeleder kan gjøre grep i forkant av beslutningen, som kan bidra til at beslutningen blir vellykket. I følge Strand (2007) ser en førstelinjeleder med

integratorrollen betydningen av å bygge relasjoner i fredstid, da dette er med på å løse vanskelige spørsmål med tillit og respekt. Informantene i vår studie beskriver at når tillitten er etablert mellom dem og de ansatte, får de også støtte fra ansattgruppen når det gjennomføres nye endringer i avdelingen.

### **5.6.2. Arena for relasjonsbygging**

Risan (2012) poengterer at hvordan leder møter de ansatte ved starten av dagen er av vesentlig betydning for relasjonen mellom leder og medarbeider. Informantene i vår undersøkelse forteller at de bygger relasjoner med sine medarbeidere på ulike arenaer. En viktig arena for relasjonsbygging fremheves å være i overlappingen på morgenen. Da møter førstelinjeleder og medarbeiderne hverandre i et felles forum og leder får møtt mange av sine ansatte. I motsetning til dette legger LMX-teorien vekt på at relasjonen bygges mellom leder og den enkelte gjennom individuell rollefordeling Knudsen (2005). Samtidig utvikles relasjoner ifølge Risan (2012) i faser, der overlappingen kan være en del av det å utvikle relasjon til den enkelte medarbeider. Overlapping beskrives som viktig arena for både førstelinjeledere med små og store lederspenn.

Våre funn viser at relasjoner bygges i de spontane møtene mellom førstelinjeleder og ansatt. Dette er uformelle møter for eksempel over en kopp kaffe, eller at førstelinjeleder tar seg en runde rundt i avdelingen. Møtene fremheves som viktig for å bli kjent der hensikten er at den ansatte blir sett. Førstelinjelederne legger vekt på å følge opp disse samtaletemaene fra de spontane møtene i etterkant, for å vise at de ser sine ansatte. Dette er med på å utvikle relasjonen mellom leder og medarbeider ytterligere. Risan (2012) poengterer at dette er med på å avklare roller mellom leder og medarbeider og er med på å utvikle relasjonen. Jo hyppigere denne kontakten er, jo større kvalitet får relasjonen. Førstelinjelederne med store lederspenn sier at de kan bomme på oppfølging av samtaletemaet, da de kan glemme detaljer fra samtalen. Dette handler om at de ikke har den hyppige kontakten med ansatte og at det kan gå lenge mellom møtene mellom leder og den enkelte ansatte.

Ved å være mye ute i avdelingen opplever informantene at de får med seg hva medarbeiderne står i og hva som skjer. De legger vekt på at de her lettere får en til en kontakt, hvilket er viktig for oppfølging og relasjonsbygging med medarbeiderne. I denne situasjonen beskriver førstelinjelederne at de lettere kan veilede og gi tilbakemelding til den enkelte. Ved hyppig

kontakt vil det skje en utveksling mellom leder og medarbeider og relasjonen vil ta form og til slutt etablere en dyade Risan (2012).

Regnö (2016) og Risan (2012) fremhever viktigheten av at ansatte føler seg sett og hørt og poengterer at ved store lederspenn reduseres interaksjonen mellom leder og medarbeider. Våre funn viser at førstelinjeledere med store lederspenn ikke klarer å bygge relasjoner med alle sine ansatte. De har en annen forutsetning for relasjonsbyggingen enn førstelinjeledere med små lederspenn. Det innebærer at de utvikler høy kvalitetsrelasjon med et mindre antall medarbeidere. Doran et al. (2004) poengterer at det er en grense for hvor mange ansatte førstelinjeledere klarer å bygge og vedlikeholde relasjoner med.

### **5.6.3. Ulikhet i leder- medarbeider utveksling**

Våre funn viser at førstelinjelederne har ulik relasjon til sine medarbeidere. I følge LMX utvikles dyadiske relasjoner mellom leder og medarbeider ulikt, da medarbeiderne er forskjellige (Martinsen et al., 2019). Funn i vår studie viser at ulikheten blant annet kommer av at medarbeiderne er forskjellige og har ulike behov. I følge Colbjørnsen et al. (2004) har medarbeiders personlige egenskaper betydning for relasjonen. Risan (2012) forklarer dette som at en leder kan ha en differensiert tilnærming til sine ansatte på grunn av medarbeidernes prestasjoner og lojalitet eller holdninger og verdier. Informantene i vår studie fremhever at de får en tettere relasjon til medarbeidere som er proaktive og oppsøker leder oftere, viser engasjement og gir det lille ekstra. Dette er medarbeidere som leder har utviklet en høy relasjonskvalitet til, og av den grunn får delegerte oppgaver.

I følge G. A. Yukl (2013) har ekstrovert og omgjengelig adferd hos leder og medarbeider positiv innvirkning på utvekslingsforholdet. På bakgrunn av dette får førstelinjeleder en differensiert relasjon til sine medarbeidere. Funn viser at førstelinjelederne får en høy kvalitetsrelasjon til støttepersonell og nøkkelpersoner. Dette er ansatte som er tett på førstelinjeleder og av den grunn får en nær relasjon. Differensieringen kommer frem i større grad ved store lederspenn enn ved små. Relasjonen mellom førstelinjeleder og nøkkelpersoner utvikles gjennom rollefordeling, der det legges vekt på å fordele oppgaver og ansvar og hvordan de skal opptre overfor hverandre Gjestrud et al. (2009). Opprettholdelse av dyader krever at førstelinjeleder bruker tid til oppmerksomhet og responderer på medarbeidernes behov (G. A. Yukl, 2013).

Schyns et al. (2010) fremhever betydningen av å ha så mange relasjoner av høy kvalitet som mulig i hele medarbeidergruppen. Vi ser imidlertid i vår studie at det er vanskeligere og nesten umulig for førstelinjeledere med store lederspenn å skape og opprettholde dyader med alle ansatte. Døgndrift og mange ansatte beskrives som en avgjørende faktor.

Førstelinjelederne poengterer at det er medarbeidere de aldri treffer og lederne med store lederspenn forteller at de har ansatte de aldri har sett. Dette handler om at medarbeiderne går i turnus og ved store enheter er det som regel, mange små helgstillinger. Dette medfører at de har høy relasjonskvalitet til enkelte medarbeidere og lav grad til andre (Risan, 2012). Dette skyldes at det er alt for mange ansatte og at dyadene krever en forpliktelse av leder.

Førstelinjeledere med små lederspenn beskriver også en differensiering, men klarer i større grad å skape dyader med alle sine ansatte. De beskriver også at de ikke treffer medarbeiderne som kun jobber i helgstillinger, men har større kapasitet til å planlegge treffpunkter med dem.

#### **5.6.4. Inn- og utgrupper**

Risan (2012) poengterer at medarbeidere som førstelinjeleder har høye kvalitetsrelasjoner til kan defineres som inngruppe. Vi ser i vår studie at førstelinjelederne har høy relasjonskvalitet med støttepersonell og nøkkelpersoner. Dette er medarbeidere som innehar informasjon som er viktig for leder og som leder ellers ikke får tak i. Medarbeiderne har informasjon om hvordan tempen er i avdelingen og hva som rører seg. Denne informasjonen beskrives som en støtte for førstelinjeleder og kan brukes til å avverge at situasjoner eskalerer eller til å kunne styrke sin beslutningsdyktighet. I følge (G. A. Yukl, 2013) etablerer ledere en høy kvalitetsrelasjon med et lite antall medarbeidere som de har tillit til. Medarbeiderne har innsikt i driften og får gjerne en funksjon som assistent for leder, og delegert interessante oppgaver.

Vi ser i vår studie at førstelinjeledere med store lederspenn i større grad er avhengig av disse medarbeiderne som støttespillere. Disse nøkkelpersonene beskrives av Karasek Jr (1979) som deltagende leder og er personer med stor påvirkningskraft og som ofte har sterk sosial støtte blant medarbeiderne. De er en stor ressurs for leder og utgjør en inngruppe. Dette er medarbeidere førstelinjelederne i vår studie gir uttrykk for at de ønsker å belønne for sin innsats. Dette kan handle om at førstelinjelederne belønner ut fra et ønske om at den ansatte



skal fortsette med sitt engasjement og vise at det lønner seg å gi det lille ekstra. På den måten blir dette synlig i ansattgruppen og vil kunne påvirke de andre medarbeiderne til å se verdien av ekstra ytelse.

Ramsdal et al. (2009) fremhever at en metode for å få fleksibilitet er å belønne ansatte som er høyt kvalifiserte og som gjør en betydelig innsats. Dette kan medføre forskjell mellom ansatte og kan skape det Ramsdal et al. (2009) beskriver som et A og B lag. Der medarbeidere som er medgjørlige og ivrige får belønning, mens de som yter mindre og er motvillige får mindre belønning. I vår studie ønsker imidlertid ikke førstelinjelederne å forskjellsbehandle eller skape misunnelse blant medarbeiderne, da dette vil være med på å skape uro og tydeliggjøre et skille. Ramsdal et al. (2009) poengterer på sin side at dette kan bidra til at engasjerte medarbeiderne blir i organisasjonen, mens ansatte som yter motstand slutter på grunn av urettferdig behandling. Nøkkelpersonene befinner seg tett på sin leder og befinner seg i inngruppa. Posisjonen de befinner seg i kan gi fordeler og gi en skjevhet i det uformelle maktforholdet til de andre medarbeiderne. Det som er bra for førstelinjeleder er ikke nødvendigvis bra for arbeidsmiljøet. Det uformelle maktforholdet befinner seg ifølge Jacobsen (2012) tett knyttet til kulturen i organisasjonen. Det kan handle om at nøkkelpersoner utnytter situasjonen og tar ledelsen i arbeidsgruppen på bakgrunn av sitt forhold til leder.

En annen gruppe medarbeidere som beskrives av førstelinjelederne, er medarbeidere som i mindre grad tar kontakt med leder og av den grunn har lav grad relasjonskvalitet med leder. I følge Risan (2012) kan dette være medarbeidere som kan havne i utgruppen. Informantene i vår studie med store lederspenn beskriver dette som ansatte som forsvinner litt i mengden. Det poengteres at dette ikke nødvendigvis er medarbeidere som gjør en dårlig jobb eller har andre holdninger enn leder, men er ansatte som er mer selvstendige og har mindre behov for kontakt. Disse medarbeiderne er ikke nødvendigvis i en utgruppe fra leders side, men kan oppleves slik av medarbeiderne på bakgrunn av lite kontakt. G. A. Yukl (2013) fremhever at utgruppens medlemmer kan oppleve mangel på tillit og engasjement fra leder. På en annen side kan en høykvalitetsrelasjon eksistere på avstand. I følge Schyns et al. (2010) kan medarbeiderne ha en lojalitet og respekt til leder på grunn av leders omdømme og profesjonalitet. Dette kan handle om at førstelinjeleder har samme profesjon som sine medarbeidere og tidligere har jobbet i samme felt og av den grunn har opparbeidet seg et

omdømme som verdsettes av medarbeiderne. Dette kan også handle om at leder er en god rollemodell og fremstår som trygg og stødig.

I henhold til LMX teori vil medarbeidernes holdninger være avgjørende for hvordan leder medarbeider-relasjoner utvikler seg (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Informantene beskriver en ansattgruppe som de personlig synes det kan være vanskelig å forholde seg til. Dette kan være holdninger og verdier som de ser på som en motsetning til hvordan en arbeidstaker skal opptre i et arbeidsforhold. Dette kan handle om ansatte som uttrykker misnøye, yter motstand og som ikke har høy kvalitetsrelasjon med leder. Dette er ansatte som av den grunn kan havne i det Risan (2012) beskriver som en utgruppe.

### **5.6.5. Relasjonsdistanse**

Vi ser av vår studie, at det er et markant skille mellom store og små lederspenn, når det gjelder utvikling av høykvalitetsrelasjoner med alle medarbeidere. Informantene i vår studie beskriver at selv om relasjoner til medarbeiderne er viktig, har de behov for en distanse og et handlingsrom i utøvelse av sitt lederskap. De fremhever at det må være et skille mellom leder og medarbeider og at det er tydelig hvem som skal ta avgjørelsene. Dette kan handle om at førstelinjeleder ønsker å ha en posisjon i forhold til sine medarbeidere, der de kan bruke sin beslutningsmyndighet når det er behov for det.

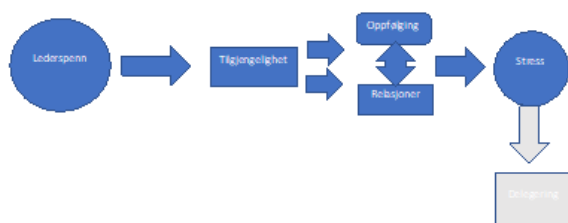
I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) vil leder utøve makt der det oppstår uenighet, der leder må ta en beslutning og medarbeider må gi etter. En slik avgjørelse kan være utfordrende å håndtere dersom det involverer følelser og oppleves som personlig. Førstelinjelederne beskriver at de må ha en personlig distanse i relasjonene til sine medarbeidere for å kunne ta de riktige beslutningene og at beslutningene ikke blir tatt på bakgrunn av nære relasjoner til enkelte ansatte. Informantene beskriver at de er bevisst på sin rolle også når de er i en sosial kontekst utenfor arbeidstiden sammen med medarbeiderne. De er varsomme med hva de sier og hvordan de oppfører seg. Førstelinjelederne beskriver at de også er ledere i sosiale kontekster sammen med sine medarbeidere. Dette kan handle om at de vil verne om sin autoritet som leder.

Relasjoner mellom leder og medarbeider avhenger av at leder er tilgjengelig og kan følge opp sine ansatte. Funn i vår studie viser at der leder ikke klarer å være tilgjengelig eller å følge opp sine medarbeidere eller klarer å skaffe seg sosial støtte, opplever førstelinjeleder å ikke strekke til noe som medfører stress.

### 5.6.6. Oppsummering relasjoner

Førstelinjelederne forteller at de ønsker å ha fokus på oppfølging av hver enkelt medarbeider og bygge relasjoner. Lederspenn har stor betydning for relasjonene mellom leder og medarbeider og har sammenheng med oppfølgingen og tilgjengelighet. Relasjonsutveksling mellom leder og medarbeider skjer på ulike arenaer. Utvekslinger skjer i grupper og i møte med den enkelte ansatte og hyppigheten er avgjørende for hvordan relasjonen utvikler seg. Relasjonsutvekslingen er med på å utvikle høy- og lavkvalitetsrelasjoner mellom leder og medarbeidere. Førstelinjeleder med små lederspenn har flere høykvalitetsrelasjoner med sine medarbeidere i motsetning til førstelinjeleder med store som har færre høykvalitetsrelasjoner med sine medarbeidere. På bakgrunn av høy- og lavkvalitetsrelasjoner dannes det et skille i ansattgruppen. Skillet viser seg å være tydeligere ved store lederspenn. Funn viser at førstelinjeledere får et handlingsrom når de har høykvalitetsrelasjoner med medarbeidere ved at det styrker oppfølgingen og beslutningsdyktigheten.

## 5.7. Lederspenn og stress



Funn i vår undersøkelse viser at størrelsen på lederspenn påvirker førstelinjeleders mulighet til å være tilgjengelig, følge opp ansatte og skape relasjoner med alle medarbeidere. Dette påvirker leders opplevelse av i hvilken grad de strekker til og i hvilken grad de opplever stress. Informantene med store lederspenn beskriver i større grad stress og symptomer på stress, enn de med mindre lederspenn. Førstelinjeledere med mindre lederspenn beskriver også hektiske perioder, men at de i rolige perioder får hentet seg inn. Førstelinjelederne med store lederspenn opplever i mindre grad rolige perioder og beskriver at det går i ett. Doran et al. (2004) legger vekt på at når et lederspenn når sitt maksimum, kan en ytterligere økning ha liten nytte og sågar føre til skade for organisasjonen. Dette kan handle om at når førstelinjeledere ikke får fulgt opp ansatte eller utført viktige oppgaver, vil dette kunne få ringvirkninger i organisasjonen. For eksempel at en ansatt blir sykemeldt på bakgrunn av manglende oppfølging, eller at alvorlige avvik blir ikke håndtert.

Karasek Jr (1979) sin KKS-modell er beskrivende for førstelinjelederens arbeidssituasjon. Modellen er ikke statisk og slik vi tolker den vil førstelinjelederne bevege seg mellom de forskjellige områdene med variasjon i forhold til arbeidsmengde, størrelse på lederspenn, støttefunksjoner, sosial støtte og erfaring. Førstelinjelederne i vår studie beskriver en hverdag der de beveger seg imellom områdene avslappet, aktiv og stor belastning i KKS-modellen. Når de er i området avslappet beskriver de å ha en passe mengde oppgaver og fint kan påta seg flere oppgaver og er lite utsatt for stress. Førstelinjelederne som befinner seg i det aktive området i modellen, beskriver å ha en arbeidsdag med høyt tempo, men påvirkes ikke i negativ retning. Førstelinjelederne som befinner seg i området stor belastning har en stor arbeidsmengde og et tempo som påvirker dem i negativ retning. Vi ser imidlertid av vår studie at førstelinjelederne beveger seg imellom disse områdene i modellen. Informantene beskriver at de kan befinne seg i flere av områdene i løpet av en arbeidsdag. De fremhever også at et av områdene kan prege arbeidssituasjonen over lengre tid.

Samtlige førstelinjeledere opplever høye krav og at graden av kontroll kan være liten i perioder. Dette medfører at de opplever stress i varierende grad, som kan knyttes til størrelsen på lederspenn og den totale arbeidsmengden. Stress kan være utløst av flere faktorer og kan være forårsaket av opplevelsen av en situasjon, belastning som legges på system og fysiologiske reaksjoner (Ursin, 1990). Førstelinjeledere i vår studie, med store lederspenn, er ifølge modellen i en situasjon med høye krav i arbeidet og opplever at graden av kontroll er

liten. De befinner seg i området med stor belastning i modellen og er utsatt for stress. Kravene til førstelinjeleder øker ved store lederspenn. Regnö (2016), Holm-Petersen et al. (2017), Holm-Petersen et al. (2011); Jones et al. (2015) sier alle noe om at det er en sammenheng mellom store lederspenn og arbeidspress.

Våre funn viser at arbeidsdagen til en førstelinjeleder med store lederspenn, består i stor grad av ad hoc arbeid. Denne formen for arbeid beskrives av Jacobsen og Thorsvik (2013) som preget av raske skifter og mangel på struktur, der førstelinjelederne går ut og inn av ulike arbeidsoppgaver. Strand (2007) på sin side beskriver at ledere ofte er styrt av her og nå situasjonen og av andre enn seg selv. Førstelinjelederne med store lederspenn i vår studie vektlegger at de ofte driver med brannslukking. Dette betyr at de må løse oppgaver raskt og beslutningene tas uten mulighet for å tenke seg godt om. På en annen side beskrives slike beslutningsprosesser som positive, da de kan fremme kreativitet (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det kommer også frem av informantene at de opplever ad hoc som en tilfredsstillende arbeidsmetode, der de får unna arbeidsoppgaver og raskt avklart problemstillinger. Ut ifra dette kan vi se at førstelinjelederen bruker ad hoc som strategi for å håndtere arbeidspress. I følge G. A. Yukl (2013) blir ledere som jobber på denne måten gode til å analysere ny informasjon og ta gode beslutninger ut i fra dette.

Vi ser av vår studie at førstelinjelederen ofte blir avbrutt i sitt arbeid og synes det er vanskelig å avvise en medarbeider. Dette beskrives også av (Strand, 2007) som sier at ledere lar seg avbryte i oppgaver som kunne vært utført sammenhengende. Ved å være i området med stor belastning over lengre tid, vil det ifølge KKS-modellen gi opplevelse av stress og gi seg utslag i fysiologiske symptomer. Informantene i vår undersøkelse beskriver fysiske symptomer på stress som høyt blodtrykk, prikking foran øynene og hodepine. Førstelinjelederne som beskriver disse symptomene, poengterer at de har vært utsatt for høye krav og store arbeidsmengder over tid. Vedvarende stressymptomer kan gi seg utslag i form av depresjon, utbrenthet og kardiovaskulære sykdommer (Pietro, 2016). Førstelinjelederne som beskriver disse symptomene er ifølge Karasek Jr (1979) i den røde sonen i området stor belastning og er i en sone med farlig arbeid. Dette er førstelinjeledere med lite støttefunksjoner, sosial støtte og som har en opplevelse av å ha lite kontroll.

Av vår studie ser vi at førstelinjeledere med store lederspenn også kan bevege seg mellom aktiv og stor belastning i modellen. Førstelinjeledere beskriver å trives med arbeidsoppgavene de skal utføre, men at arbeidssituasjonen fort kan snu og eskalere til en tilstand der de lurer på hva de holder på med. Det som er avgjørende for om førstelinjelederne i vår studie befinner seg i det aktive området, er om de har gode støttefunksjoner rundt seg. Førstelinjelederen beskriver at støttefunksjonene er til stor nytte for å holde oversikten i sitt arbeide og bidrar til større grad av kontroll. Dette gir mindre arbeidsbelastning og fører til at førstelinjelederne klarer å håndtere stressfaktorene i større grad, og at opplevelse av stress ikke retter seg i negativ retning. Det kom frem at førstelinjelederne i det aktive området trives i rollen og at ledelse og oppgavene er morsomme. Karasek Jr (1979) beskriver dette som å være i god flyt og gir en opplevelse av mestring.

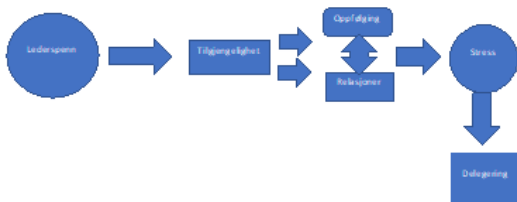
I vår studie ser vi at førstelinjeleder med mindre lederspenn er i området mellom avslappet og aktiv og er i mindre grad utsatt for stress. De beskriver ingen fysiske symptomer på stress og beskriver i større grad kontroll over arbeidssituasjonen. Funn viser at de har mindre grad av ad hoc-arbeid.

Det kommer frem av vår studie at samtlige førstelinjeledere benytter seg av støttepersonell og nøkkelpersoner. Våre informanter fremhever at de i varierende grad delegerer oppgaver til støttepersonell og nøkkelpersonell. Funn i vår studie viser at førstelinjeledere bruker delegering av oppgaver som en strategi for å frigjøre tid til oppfølging og relasjonsbygging. Dette er med på å avlaste den totale arbeidssituasjonen og minske opplevelsen av stress.

### **5.7.1. Oppsummering stress**

På grunn av større arbeidsmengde er førstelinjeledere med store lederspenn i høyere grad utsatt for stressfaktorer enn de med små. Arbeidsdagen beskrives å være uoversiktlig, med mye ad hoc arbeid. For å redusere belastningen, benytter de seg av delegering til nøkkelpersoner og støttefunksjoner. For å stå i sin arbeidshverdag må en førstelinjeleder med store lederspenn ha formelle støttefunksjoner til å avlaste administrativt og faglig arbeid og benytte seg av delegering. Selv med formelle støttefunksjoner rundt seg vil det være et tak på hvor mange ansatte en førstelinjeleder kan følge opp. Funn viser at førstelinjeledere med høy arbeidsbelastning og lite støttefunksjoner er i en faresone og mer utsatt for stressfaktorer som gir utslag i fysiske stresssymptomer.

## 5.8. Lederspenn og Delegering



Funn i vår studie viser at det er forskjell på behovet blant førstelinjeledere i forhold til delegering av oppgaver og hvordan de benytter seg av dette som en strategi. Holm-Petersen et al. (2011) poengterer at delegering av oppgaver er mer utstrakt ved store lederspenn. Vi ser en forskjell i bruken av formelle støttefunksjoner og uformelle støttefunksjoner som nøkkelpersoner. Det er variasjon i hva de delegerer, og hvilken strategi de bruker ved delegering.

### 5.8.1. Grunnlag for å delegere

Våre funn viser at førstelinjeledere med større lederspenn har flere formelle støttefunksjoner og i større grad benytter seg av nøkkelpersoner. De delegerer ansvarsfulle oppgaver knyttet til sine lederoppgaver. G. A. Yukl (2013) argumenterer for at delegering er en viktig form for tidsstyring, for en leder som er overbelastet. Vår studie viser at førstelinjelederne bruker delegering som strategi til å frigjøre tid til viktige oppgaver. Informantene beskriver at delegering av ulike administrative oppgaver, gir større rom for oppfølging av medarbeiderne, selv ved store lederspenn. Delegering av oppgaver som turnusplanlegging, fag og merkantil støtte gir førstelinjeleder et større handlingsrom til å følge opp flere medarbeidere.

Samtlige førstelinjeledere anser oppfølging av ansatte som viktige oppgaver og ønsker mer tid til dette. G. A. Yukl (2013) fremhever at en fordel ved å delegere er at medarbeiderne får en

forpliktelse til arbeidsoppgavene som skal utføres. Førstelinjelederne med mindre lederspenning beskriver at de delegerer ansvarsfulle oppgaver i mindre grad og har mindre behov for å delegere oppgaver til nøkkelpersonell. Det kommer frem at deres strategi ved delegering, handlet mer om å involvere medarbeiderne slik at de får et eierskap og på den måten kan bidra til at medarbeiderne utvikler seg. Våre funn viser at delegering av oppgaver krever at førstelinjeleder bruker tid på opplæring, slik at medarbeiderne får innsikt i oppgavene som skal utføres. Dette innebærer at delegering også kan føre til merarbeid for førstelinjeleder. Dette utdypes av G. A. Yukl (2013), som beskriver at delegering som benyttes for å fremme utvikling kan gi leder et merarbeid. G. A. Yukl (2013) og Skogstad og Einarsen (2002) poengterer også at en grunn til at førstelinjelederne ikke delegerer er at de mister oversikt og kontroll.

### **5.8.2. utfordringer ved å delegere**

Funn i vår studie viser at førstelinjelederne opplever at en utfordring ved å delegere er å slippe taket og at oppgaven blir utført på en annen måte. Dette kan handle om at de mister kontrollen over oppgavene de er ansvarlig for, at de ikke blir utført til tiden, eller på tilfredsstillende måte. Førstelinjelederne i vår studie beskriver at når delegerte oppgaver ikke blir utført til tiden eller på en tilfredsstillende måte, vil det medføre merarbeid og bli en stressfaktor for leder. G. A. Yukl (2013) fremhever at dette kan være en årsak til at ledere ikke delegerer. På bakgrunn av dette viser våre funn at førstelinjeledere delegerer oppgaver til nøkkelpersoner som de har tillit til. Pålitelige underordnede er også noe G. A. Yukl (2013) fremhever som en viktig forutsetning for å delegere. Nøkkelpersoner er medarbeidere som leder har høye kvalitetsrelasjoner med og som er en medvirkende faktor for at delegering lykkes (G. A. Yukl, 2013).

### **5.8.3. Forutsetninger for å delegere**

Vi ser av våre funn at en forutsetning for å delegere er at medarbeiderne har kompetansen til å utføre oppgaven. Informantene poengterte også at noen ganger kunne medarbeiderne ha bedre kompetanse enn førstelinjeleder i å utføre oppgaven. G. A. Yukl (2013) på sin side fremhever at dersom en underordnet har bedre kompetanse til å utføre den enkelte oppgave enn leder, vil delegering bedre beslutningskvaliteten. En annen medvirkende faktor som spiller inn ifølge G. A. Yukl (2013), er at leder og medarbeider er enig om hva målet er. Det kommer tydelig frem



av informantene, at det er av stor betydning at medarbeider deler samme syn på hvordan oppgaven skal løses. Medarbeidere som får delegerte oppgaver, får en tettere oppfølging, som er en medvirkende årsak til at de har en høy kvalitetsrelasjon med leder.

#### **5.8.4. Konsekvenser ved å delegere**

Førstelinjelederne beskriver at en konsekvens ved å delegere er at de mister kontroll og oversikt. Dette gjelder både førstelinjeledere med små og store lederspenn. Det kan synes at personlighetstrekk hos den enkelte førstelinjeleder kan ha innvirkning på deres kontrollbehov, evne til å se fordelene ved å delegere og å slippe taket. Det ga seg utslag i hvor detaljstyrte førstelinjelederne var, når de hadde delegert en oppgave. Noen var opptatt av hvor lang tid som ble brukt på oppgaven, andre var opptatt av innholdet. Dette kan også handle om hvor erfaren førstelinjeleder er, og hvilke erfaringer de har når det gjelder å delegere oppgaver. Vi så i vår studie at førstelinjeledere med store lederspenn hadde høy grad av delegering, hvilket innebar at de hadde erfaring med å delegere. På en annen side kan det se ut til at disse lederne var avhengig av å delegere og ikke hadde annet valg. Førstelinjelederne med små lederspenn hadde mindre erfaring med å delegere. De ga i større grad uttrykk for at det var vanskelig å gi fra seg kontrollen og at det kunne medføre at de mistet oversikten. På en annen side kan dette forstås som et ønske om å bevare makten og ansvaret for oppgaven selv (G. A. Yukl, 2013). Samtlige av informantene var tydelige på at det var de som hadde det overordnede ansvaret. Dersom oppgavene ikke ble utført eller ikke ble utført på en tilfredsstillende måte, var det førstelinjelederne som måtte ta belastningen med dette.

Vi kan forstå delegering gjennom KKS-modellen, som at støtte er viktig for den totale arbeidssituasjonen til førstelinjeleder. Sosial støtte fra både støttefunksjoner og nøkkelpersoner viser seg å være en avgjørende faktor for førstelinjeledere med større lederspenn for å klare å stå i sin arbeidssituasjon. På en annen side kan delegering medføre stress for førstelinjeleder. I følge Holm-Petersen et al. (2011) er det av betydning at leder benytter seg av oppfølgingssystem, slik at han/hun har kontroll på oppgavene som er delegert. Dette kan handle om at arbeidsmengden kan føre til at førstelinjelederne ikke klarer å samle trådene i delegerte oppgaver og følge dem opp. Delegering kan derfor være en utfordring for førstelinjeledere med store lederspenn. Det kan også handle om at det tar tid å lære opp ansatte til å utføre delegerte oppgaver og at det kan være vanskelig å slippe taket.

I følge Peymann (2018) kan støttefunksjoner kompensere for store lederspenn. Funn i vår undersøkelse viser at førstelinjeledere benytter seg av delegering som støtte for å bedre sin arbeidssituasjon. For førstelinjeledere med større lederspenn, er støtte avgjørende for å stå i arbeidsbelastning med høye krav og lav kontroll.

### **5.8.5. Oppsummering delegering**

Delegering benyttes ulikt blant førstelinjeledere og har en sammenheng med størrelse på lederspenn. Formell støttestruktur er mest utbredt blant førstelinjeledere med store lederspenn. Bruk av nøkkelpersoner til delegerte oppgaver ble benyttet både ved store og små lederspenn. Førstelinjeledere med store lederspenn benyttet seg i større grad av delegering til formelle støttefunksjoner og nøkkelpersoner enn førstelinjeledere med små. Der det er lite formell støtte er det økt bruk av delegering til nøkkelpersoner. Den formelle strukturen rundt leder er helt avgjørende for førstelinjeledere med store lederspenn. Delegering brukes som strategi for å få avlastning og mer tid til rådighet. Førstelinjeledere med store lederspenn delegerer i større grad lederoppgaver til støttefunksjoner enn de med små. Førstelinjeledere med små lederspenn benytter delegering som en strategi for å involvere og ansvarliggjøre medarbeiderne. Delegering krever oppfølging og opplæring av medarbeidere og krever at førstelinjeleder setter av tid for å få utbytte av delegeringen. En forutsetning for å delegerer er at medarbeiderne har kompetanse og at de deler samme syn som leder i forhold til oppgaveløsning.

## 6. Avslutning

Lederspennene i spesialist- og kommunehelsetjenesten er store, og trenden viser at de fortsatt er økende. Dette medfører at førstelinjeledere får flere medarbeidere å følge opp og en økt oppgavemengde. Mye tyder på at det er lite samsvar mellom oppgavemengde og tid førstelinjeleder har til rådighet. Dette innebærer at de må balansere tiden de har til disposisjon og hvilke oppgaver som skal prioriteres.

Med denne innfallsvinkelen har formålet med studien vært å belyse hvordan lederspenn påvirker førstelinjelederens oppfølging av medarbeidere. Gjennom 14 dybdeintervjuer har vi fått innblikk i hvordan store og små lederspenn påvirker førstelinjelederens arbeidshverdag og hvilken betydning det har for oppfølging av medarbeidere. Førstelinjelederne i vår studie var genuint interessert i å ivareta medarbeiderne på best mulig måte. Det kom frem at de trivdes i jobben og trivdes i et hektisk miljø, der ingen dag er lik.

Våre studier støtter tidligere forskning som viser at store lederspenn i all hovedsak gir negative resultater i forhold til oppfølging av medarbeidere. Vi ser imidlertid at store lederspenn også medfører fordeler og gir førstelinjeleder en fleksibilitet i forhold til ressurser, kompetanse og kultur. Et annet fenomen som utpeker seg i vår studie er at store lederspenn gir et mangfold som gir positive ringvirkninger for kvaliteten på tjenesten.

Vår forskning beriker og gir ny kunnskap til tidligere forskning. Studien har gitt oss innsikt i betydningen av leders tilgjengelighet og hva fenomenet tilgjengelighet er. Tilgjengelighet er en forutsetning for at førstelinjeleder skal kunne bygge relasjoner og følge opp medarbeiderne. Denne studien belyser at relasjonen mellom førstelinjeleder og medarbeider har en innvirkning på førstelinjelederens oppfølging av medarbeidere. Det kommer frem av drøftingen at førstelinjeledere er bevisst på nærhet og distanse i relasjonen til medarbeiderne, når de fatter beslutninger og delegerer oppgaver. Den totale arbeidsbelastningen ved store lederspenn medfører en opplevelse av å ikke strekke til og forårsaker stress hos

førstelinjeledere. Vi ser i vår studie at det er en markant forskjell mellom positivt stress, der førstelinjeleder har en god arbeidsflyt og negativt stress med opplevelse av å ikke ha kontroll. Studien har gitt oss innsikt i at førstelinjelederne med store lederspenn i større grad benytter seg av delegering som en strategi for å håndtere oppgavemengden, enn de med mindre lederspenn. Vi ser at støttestrukturen rundt førstelinjeledere med store lederspenn har stor betydning. Det er med på å øke kapasiteten til å håndtere kompleksiteten i avdelingen og å følge opp medarbeiderne.

Vår studie er stor grad aktuell da den belyser utfordringer på ledernivået til førstelinjeledere i helse- og omsorgssektoren. Vi har sett og funnet strukturer rundt førstelinjelederrollen som kan være av interesse for sektoren når ny organisasjonsstruktur skal etableres. I et samfunnsperspektiv vil studien gi ny kunnskap om hvordan førstelinjelederen følger opp helsepersonell. Det vil ha betydning for forsvarligheten på tjenestene som blir gitt til befolkningen. Sett i et ansattperspektiv vil studien gi kunnskap om hvordan førstelinjeledere følger opp ansatte og at det vil være en variasjon i hvordan oppfølgingen utføres i forhold til størrelsen på lederspennet.

For vår del har denne undersøkelsen hvert svært interessant, da vi sitter i posisjonen som førstelinjeleder selv. Vi kjenner igjen de ulike strukturene samtidig som forskningen har gitt oss en større innsikt og forståelse innen feltet. Vår forskning viser at rollen som førstelinjeleder er en utsatt rolle, men at den er morsom på mange måter og at det handler om å stå i det.

## 6.1. Tanker rundt videre forskning

Vi har under vår empiriske forskningsprosess sett ulike problemstillinger som kunne vært interessant for videre forskning.

Et aspekt som vi ser på som interessant er å kunne se nærmere på om kompetansen i organisasjonen har noe å si på hvor stort et lederspenn kan være. Et annet aspekt er å se nærmere på om kompetanse på toppledernivå, har noe å si for hvordan strukturen bygges nedover i hierarkiet i organisasjonen.

## 6.2. Råd til spesialist- og kommunehelsetjenesten

Vi ønsker avslutningsvis å komme med noen anbefalinger til spesialist- og kommunalhelsetjenesten i Viken, når det gjelder organiseringen av strukturen rundt førstelinjeleder. Vi stiller spørsmål om organisasjonen når målet om effektivisering og økonomisk gevinst ved å ha større enheter og færre ledere. Det kan virke som at et lederårsverk enkelt kan spares ved å ha store avdelinger, men omkostningene ved å ha lite ledelse kan være større enn det ser ut til ved første blick, når støttestrukturen rundt førstelinjeledere må bestå av formelle og uformelle støttedfunksjoner for å kunne drifte avdelingen. Vi anbefaler at strukturen rundt førstelinjeleder vurderes og at det tas hensyn til størrelse på lederspenn, ved omorganisering. Vi anbefaler videre en vurdering på å dele store avdelinger på flere ledere, for å få til en god oppfølging av helsepersonell i Viken.

## 6.3. Svakheter ved undersøkelsen

Vi ser at en svakhet ved vår undersøkelse er at den ikke fullt ut kan generaliseres, da funnene er bygget på kvalitative intervjuer. Det kunne av denne grunn vært interessant å utføre en kvantitativ studie for å se om fenomenet kunne generaliseres. Studien kan imidlertid være representativ for førstelinjeledere i offentlig sektor utover vårt empiriske felt.

Vi ser også at dersom vi hadde spisset oss ville vi fått en dypere innsikt i en av kategoriene, noe som ville gitt oss enda mer dybdekunnskap om et empirisk felt.

## 7. Litteraturliste

- Bolman, L. G., Thorbjørnsen, K. M. & Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (4. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bolman, L. G., Thorbjørnsen, K. M. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bryman, A. (2016). *Quantity and quality in social research*.
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (1995). *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (3. utg. utg.). Oslo: TANO.
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Cathcart, E. D., Jeska, E. S., Karnas, E. J., Miller, E. S., Pechacek, E. J. & Rheault, E. L. (2004). Span of Control Matters. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 34(9), 395-399. doi: 10.1097/00005110-200409000-00004
- Colbjørnsen, T., Administrativt, f. & lederundersøkelse, A. F. (2004). *Ledere og lederskap : AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforl.
- Corder, L. E. (1985). Taylor, Graicunas, Worthy, Likert, and Thayer: Span of Control and Organizational Structure--Where They Fit on the "Leadership Continuum."
- Doran, D., McCutcheon, A. S., Evans, M. G., MacMillan, K., McGillis Hall, L., Pringle, D., . . . Valente, A. (2004). Impact of the Manager's Span of Control on Leadership and Performance. *Foundation CHSR, editor*.
- Dyregrov, A. (2002). *Psykologisk debriefing : hvordan lede gruppeprosesser etter kritiske hendelser*. Bergen: Fagbokforl.
- Ekeland, E., Aagestad, C., Moen Wallin, H. & Lone, J. A. (2019). Førstelinjeledere i norske sykehusen kunnskapsoppsummering. Hentet fra <https://www.agendakaupang.no/publication/forstelinjeledere-i-norske-sykehus-en-kunnskapsoppsummering/>.
- Ese, J. (2019). *Defending the university? : academics' reactions to managerialism in Norwegian higher education* (2019:9). Faculty of Arts and Social Sciences, Working Life Science, Karlstad University, Karlstad.
- Gammelsæter, H., Espedal, B. & Askvik, S. (2011). *Kunnskap om ledelse : festskrift til Torodd Strand*. Bergen: Fagbokforl.
- Gjestrud, G., Engetrøen, R., Stamsø, M. B. & Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gjøsæter, Å. & Kyvik, Ø. (2018). Rollen som førstelinjeleder og endringsaktør: En uriaspost. *Magma*, 21(5), 21-30.
- Gulick, L. (1937). Notes on the theory of organizations. With special references to government in the United States. *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University, 3-44.
- Helsedirektoratet. (2018). *Årsrapport 2017 for Omsorgsplan 2020*. (IS-2722). Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning Hentet fra [https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/omsorg-2020-arsrapport/%C3%85rsrapport%2017%20for%20omsorgsplan%2020.pdf/\\_attachment/inline/ececb538-4ff1-44bb-928a-db494a63b451:3a38e790fae887c6b30aa78cc64319569210e9bd/%C3%85rsrapport%2017%20for%20omsorgsplan%2020.pdf](https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/omsorg-2020-arsrapport/%C3%85rsrapport%2017%20for%20omsorgsplan%2020.pdf/_attachment/inline/ececb538-4ff1-44bb-928a-db494a63b451:3a38e790fae887c6b30aa78cc64319569210e9bd/%C3%85rsrapport%2017%20for%20omsorgsplan%2020.pdf).
- Holm-Petersen, C., Tolsgaard, A., Vestergaard, M. B. & Østergaard, S. (2011). Færre ledere til flere medarbejdere.

- Holm-Petersen, C., Østergaard, S. & Andersen, P. B. N. (2017). Size does matter – span of control in hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 31(2), 192-206. doi: 10.1108/JHOM-04-2016-0073
- Høst, T. (2015). Hva slags ledere trenger vi i helse Norge? Hentet 28.februar fra <https://psykologisk.no/2015/02/hva-slags-ledere-trenger-vi-i-helse-norge/>
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer : innføring i organisasjon og ledelse* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johansson, G., Sandahl, C. & Hasson, D. (2013). Role stress among first-line nurse managers and registered nurses – a comparative study. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 449-458. doi: 10.1111/j.1365-2834.2011.01311.x
- Jones, D., McLaughlin, M., Gebbens, C. & Terhorst, L. (2015). Utilizing a Scope and Span of Control Tool to Measure Workload and Determine Supporting Resources for Nurse Managers. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 45(5), 243-249. doi: 10.1097/NNA.000000000000193
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of work life*: New York: Basic Books.
- Karlsson, J. C. & Bergman, A. (2017). *Methods for social theory : analytical tools for theorizing and writing*. London: Routledge.
- Knudsen, K. (2005). Sosiologisk grep på dyaden: Par-analyse med Structural Equation Modeling (SEM). *Sosiologisk tidsskrift*(02), 133-156.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode : ei innføring*. Bergen: Fagbokforl.
- Lau, B., Dye, A. H. & Aarseth, S. (2018). Managers' experiences with sickness absence management. *Lederes erfaringer med oppfølging av sykmeldte. Kjennetegn ved enkle versus utfordrende saker*, 55(7).
- Lucas, V., Spence Laschinger, H. K. & Wong, C. A. (2008). The impact of emotional intelligent leadership on staff nurse empowerment: the moderating effect of span of control. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 964-973. doi: 10.1111/j.1365-2834.2008.00856.x
- Marshall, H. (2010). Book Review: *Qualitative Research Methods*, 3rd Edn: Pranee Liamputtong Melbourne: Oxford University Press, 2009 (Vol. 46, s. 338-340). London, England.
- Martinsen, Ø. L. (2005). *Lederskap - spiller det noen rolle?* Vol. 5/2005.
- Martinsen, Ø. L., Goveia, I. C., Engetrøen, R., Gjestrud, G. & Velsand, K. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utgave. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Meier, K. J. & Bohte, J. (2000). Ode to Luther Gulick: Span of Control and Organizational Performance. *Administration & Society*, 32(2), 115-137. doi: 10.1177/00953990022019371
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research : a guide to design and implementation* (4th ed. utg.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Mjelde, M. E. & Nesheim, T. (2015). Ledelse i ulike kontekster ; utfordringer i møtet mellom matriseorganisering og distribuerte organisasjoner. *Magma*, 18(2), 62-72.
- Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier : den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforl.
- NOU 1999:10. *En bedre organisert politi- og lensmannsetat : utredning fra et utvalg oppnevnt ved Regjeringens resolusjon 26. februar 1998 : avgitt til Justis- og politidepartementet 4. mars*

1999. (8258304798). Oslo: Norge Justis- og, politidepartementet, Statens forvaltningstjeneste, Statens trykning Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-1999-10/id141625/>.
- Peymann, S. (2018). Hvilken betydning har lederspenn for lederen og lederrollen?
- Pietro, C. (2016). An ancient theory for a current problem [Review of the book *Healthy Work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*, by R.A. Karasek & T. Theorell]. *Journal of Health and Social Sciences*, 1(3), 287-292. doi: 10.19204/2016/nnct29
- Ramsdal, H., Skorstad, E. J. & Strøm, Ø. (2009). *Fleksible organisasjoner: alternative strategier og arbeidsmiljømessige konsekvenser*.
- Regnø, K. (2016). *Chefer, kontrollspann och dess konsekvenser i vård och omsorgsverksamhet: Chefer i välfärdens tjänst. En forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa*.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma*, 15(2), 67-73.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed. utg.). San Fransisco, Calif: Jossey-Bass.
- Schyns, B., Maslyn, J. M. & Weibler, J. (2010). Understanding the relationship between span of control and subordinate consensus in leader-member exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology: Do I See us Like You See us? Consensus, Agreement and the Context of Leadership Relationships*, 19(3), 388-406. doi: 10.1080/13594320903146485
- Simon, H. A. (1946). The proverbs of administration. *Public administration review*, 6(1), 53-67.
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt : effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforl.
- Skorstad, E. (2002). *Organisasjonsformer : kontinuitet eller forandring?* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- St.meld. 7 (2019-2020). *Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-7-20192020/id2678667/>.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ursin, H. (1990). *Styring, slump og stress : en bok om ledelse*. Oslo: Tano.
- Vanebo, J. O., Klaudi Klausen, K. & Busch, T. (2011). *Modernisering av offentlig sektor : trender, ideer og praksiser* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Visscher, A. J. (2013). *Managing schools towards high performance*: Routledge.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*: Springer Science & Business Media.
- Wisløff, N. F., Norge Helse- og, o. & Utvalg for å vurdere samhandlingen innen, h. (2005). *Fra stykkevis til helt : en sammenhengende helsetjeneste : innstilling fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon av 17. oktober 2003 : avgitt til Helse- og omsorgsdepartementet 1. februar 2005* (Vol. NOU 2005: 3). Oslo: Statens forvaltningstjeneste, Informasjonsforvaltning.
- Worthy, J. C. (1950). Organizational structure and employe morale. *American sociological review*.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. utg.). Essex: Pearson.
- Øgar, P. & Hovland, T. (2004). *Mellom kaos og kontroll : ledelse og kvalitetsutvikling i kommunehelsetjenesten*. Oslo: Gyldendal akademisk.



Aase, K. (2015). *Pasientsikkerhet: teori og praksis*.

# Vedlegg A

## Intervjuguide

Kjønn

Alder

Lederspenn- hvor mange ansatte har du under deg og dette tilsvarer antall årsverk?

Fast og vikar

Har du ansvar for fag, personal og økonomi

Har du arbeidsoppgaver i direkte tjenesteyting- med brukere pasienter

Antall år som førstelinjeleder

- Hvilken opplevelse har du av din tid til rådighet og de oppgaven du skal utfører i lederrollen. Kan du utdype. Hvordan håndtere du dette?
- Hvilken oppgave anser du som den viktigste lederoppgaven?
- Hvilke oppgaver opplever du som mest tidskrevende?
- Kan du beskrive hvordan du prioriterer dine oppgaver? Hvilke oppgaver har førsteprioritet hos deg? Hvilke typer oppgaver prioriterer du bort?
- Hvilke strategier/verktøy benytter du deg av for å ha oversikt og kontroll over avdelingen?
- Hvilken type støttefunksjoner har du som ledere? merkantil eller annet administrativt personell? Hvilke oppgaver utfører disse funksjonene? Ønsker du deg mer av disse støtte funksjonen Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva tenker du om å lede mange ansatte? Hvilke fordeler og ulemper er det ved å være leder for mange ansatte?

- Hva tenker du om å være leder for et mindre antall ansatte? Hvilke fordeler og ulemper er det ved å være leder for et mindre antall.
- Hvor er du fysisk plassert i forhold til de du er leder for? Har du kontor i avdelingen eller utenfor? Fordeler og ulemper med plassering.

- Hvordan vil du beskrive forholdet mellom deg og dine medarbeidere
  - hvor godt kjenner du dine medarbeidere
  - er det noen du har mer kontakt med enn andre? Hvorfor?
  - har du ulikforhold til dine medarbeidere evt. Kan du beskrive forskjellen og hvorfor de er forskjellige.
- Beskriv hvordan du følger opp dine medarbeidere?
  - Hvilke konkrete oppgaver gjør du for å følge opp den enkelt?
  - Hvilke faktorer mener du spiller inn for å kunne følge opp medarbeidere?
  - Er der noen faktorer som gjør det vanskelig å følge opp hver enkelt ansatt?
- Beskriv i hvilke situasjoner du bygger relasjoner med dine medarbeidere?
  - Hva legger du vekt på når du bygger relasjoner med dine medarbeidere?
  - Hvordan går du frem for å opprette relasjoner til medarbeidere?
  - Jobber du bevisst/systematis med relasjoner til dine medarbeidere?
- Beskriv hvor viktig det er for deg å ha nære relasjoner til dine medarbeidere. Hva er det som gjør at du opplever det som viktig/ikke viktig?
  - Har du nære relasjoner til noen? Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Ser du noen utfordringer ved å ha nære relasjoner til (dine) medarbeidere?
  - Kan du fortelle om en eller flere situasjoner der nære relasjoner til medarbeidere har gitt deg utfordringer (vanskelige situasjoner) i forhold til din profesjonalitet som leder.
  - Kan du fortelle om en eller flere situasjoner der nære relasjoner til medarbeidere har gitt deg styrke og suksess i forhold til din profesjonalitet som leder.

Stille oppfølgingsspørsmål

Utfordringer for leder

## Utfordring for ansatte

- Kan du beskrive hvilke typer oppgaver du delegerer til dine medarbeidere?
- Delegerer du ansvarsfulle oppgaver til dine medarbeidere? Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Hvilke forutsetninger må være til stede for at du kan delegere ansvarsfulle oppgaver til dine medarbeider?
- Delegere du noen av dine oppgaver til dine medarbeidere? Hvorfor/hvorfor ikke?
  - hvilke oppgaver delegerer du?
  - Ønsker du å delegere flere oppgaver? Hvorfor? Hvorfor ikke?
  - hvilke medarbeidere delegerer du oppgaver til? Er det gjennomtenkt hvem som får disse oppgavene, hvilke kvaliteter har disse medarbeiderne.
- Hvilke utfordringer/muligheter ser du når det gjelder å delegere ansvarsfulle oppgaver til dine medarbeidere? Hva gjør det med ditt kontrollbehov? Makt?
- Beskriv hva du tenker om å involvere medarbeidere i sentral informasjon om organisasjonene/avdelingen.
  - Hvordan får dine medarbeidere mulighet til å medvirke ved din avdeling?
  - hvilke fordeler og ulemper ser du ved medarbeidermedvirking?
- Beskriv hvordan du benytter deg av medarbeiderens kompetanse inn i mål og strategiarbeidet/ beslutningsprosesser?
- Har du god oversikt over hvilke utfordringer og oppgaver dine ansatte står ovenfor?
- Kjenner du til alle dine medarbeiders kompetanser? Og hvor god er du til å utnytte medarbeiderens potensiale?

- Beskriv hvor tydelig du er i forventningen til dine ansatte- og er du tydelig i dine tilbakemeldinger om at du er fornøyd med jobben de utfører- ikke fornøyd med.

- Er det noe du ønsker å tilføye, for eksempel et tema som vi ikke har berørt i dette intervjuet, som du anser som viktig?

## Vedlegg B

### *Vil du delta i forskningsprosjektet*

#### **“Hvordan påvirker lederspenn leders oppfølging av medarbeidere?”**

Dette er en forespørsel til deg som førstelinjeleder, om å delta i vårt forskningsprosjekt. Formålet med prosjektet er å forske på hvordan førstelinjeledere opplever å følge opp sine medarbeider og hvordan lederspenn påvirker dette. Nedenfor gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Presentasjon**

Vi er to masterstudenter Anne Høvik og Nina Alveberg som går på Høgskolen i Østfold avdeling Halden. Vi studerer organisasjon og ledelse og har i vår masteravhandling som formålet å gi ytterligere kunnskap om hvordan lederspenn påvirker oppfølging av ansatte sett fra et førstelinjelederperspektiv.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Vi er som forskere ansvarlig for forskningsprosjektet, i samarbeid med Høgskolen i Østfold.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Som førstelinjeleder i helsevesenet i Østfold, innehar du viktig informasjon til vårt forskningsprosjekt og vi ønsker gjerne at du vil delta. Du er en av 14 informanter som skal delta.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Vi kommer til å samle inn våre data gjennom et individuelt intervju med deg. Intervjuet varer ca 1 time og vil bli tatt opp på lydbånd. Vi kommer til din arbeidsplass dersom du ønsker det.

## **Det er frivillig å delta**

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

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Dine opplysninger vil kun brukes til formålene vi har oppgitt. Vi behandler opplysningene om deg konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Alle svar vil bli anonymisert og det vil ikke være mulig å koble dine svar til deg som person. Det vil heller ikke være mulig å gjenkjenne enkeltpersoners svar i oppgaven.

Vår veileder Høgskolelektor Jo Ese ved Høgskolen i Østfold Halden, vil ha tilgang til materialet under forskningsprosessen. Vi vil garantere anonymitet og taushetsplikt. All data lagres på USB-pinne som låses inn. Datamaterialet vil anonymiseres ved bruk av kodenøkkel i form av håndskrevne ark, som låses inn separat fra lydfilene og USB pinnen.

30

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes mai 2020. Personopplysningen og datamateriale vil destrueres i juli 2020, når oppgaven er bestått.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, å få rettet personopplysninger om deg, få slettet personopplysninger om deg, få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Høgskolen i Østfold har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

*Høgskolen i Østfold* ved Jo Ese, mail: [jo.ese@hiof.no](mailto:jo.ese@hiof.no). Tlf: 97039899.

Student Nina Flater- Alveberg, mail: [alvedronning@hotmail.com](mailto:alvedronning@hotmail.com), tlf:9902237

Student Anne Høvik, mail: [ann\\_mag@hotmail.com](mailto:ann_mag@hotmail.com), tlf:91720237

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17. Med vennlig hilsen Prosjektansvarlig



## Vedlegg C

# Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet som omhandler hvordan lederspenn påvirke oppfølging av medarbeider, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i individuelt intervju.
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. Juli 2020

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Vedlegg D

## Meldeskjema

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Page 1 of 5

Meldeskjema 751157

 Skriv ut

**Sist oppdatert**

11.05.2019

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Type opplysninger

**Du har svart ja til at du skal behandle bakgrunnsopplysninger, beskriv hvilke**

Kjønn, alder, ansenitet, kontrollspenn (hvor mange ansatte leder har under seg), ansvarsområde ( fag, personal og økonomi), hvor er leder plassert i forhold til de han/hun leder. Opplysningen vil anonymiseres i datamaterialet. Opplysningen vil blir skrevet ned på eget ark og låst inn separat fra datamaterialet.

**Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertridelser?**

Nei

Prosjektinformasjon

**Prosjekttittel**

Realisasjoner mellom leder og medarbeider

**Begrunn behovet for å behandle personopplysningene**

Behovet for å behandle personopplysninger i vårt forskningsprosjekt er begrenset til det vi anser som helt nødvendig for å kunne gjennomføre vår forskning. Vi er i behov av kontakt opplysninger og bakgrunnsinformasjon for å kunne få et representativ utvalg. Vi benytter lydopptaker for å kunne sikre at inneholdte i datamateriale er nøyaktig.

**Ekstern finansiering**

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Anne Kristine Magnussen Høvik og Nina-Merete Flater Alveberg, ann\_mag@hotmail.com og alvedronning@hotmail.com, tlf: 91720237 og 99022372

Behandlingsansvar

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Høgskolen i Østfold / Avdeling for økonomi, samfunnsfag og språk

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Jo Ese, jo.es@hiof.no, tlf: 97039899

**Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?**

Nei

Utvalg 1

**Beskriv utvalget**

<https://meldeskjema.nsd.no/eksport/5cd67ebe-46a1-4bd7-b33e-53a08ab26222>

11.05.2020



Førstelinjeledere ved helseinstitusjoner i Østfold

#### Rekruttering eller trekking av utvalget

Kriterie for å delta er at informanten er førstelinjeleder i helsevesenet. Utvalget skal bestå av begge kjønn, med spredning i alder, ulik ansiennitet og et utvalg på mellom 10 til 14 informanter. Det er av stor betydning av at informantene kjenner seg igjen i tema og i lederkulturen. Vi skal rekruttere ved å ta kontakt med ledernivået over førstelinjeledere i ulike enheter i Østfold (sykehjem, hjemmesykepleie, helsehus, legevakt, sykehus og omsorgsboliger). Vi vil spørre om tilgang til mailadresser til førstelinjeledere i enhetene, for deretter ta kontakt pr mail. I mailen vil vi sende ut informasjonsskriv om vårt prosjekt og forespørsel om å delta.

#### Alder

25 - 67

**Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?**

Nei

#### Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidetifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

#### Vedlegg

Intervjuguide.docx

**Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

**Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?**

Ja

#### Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

#### Informasjonsskriv

Informasjonsskriv.doc

Tredjepersoner

**Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?**

Nei

Dokumentasjon

**Hvordan dokumenteres samtykkene?**

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

**Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?**

Informantene vil i informasjonsskrivet få informasjon om at det er frivillig å delta og at samtykket om deltakelse kan trekkes når som helst i prosjektet. Dette kan gjøres muntlig eller skriftlig per mail eller brev til forskerne.

**Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?**

Informanten vil i informasjonsskrivet få informasjon om sine rettigheter i forhold til innsyn og kan når som helt får tilgang til datamaterialet fra intervjuet. Dette kan gjøres ved å ta kontakt med forskerne muntlig eller skriftlig.

**Totalt antall registrerte i prosjektet**

1-99

**Tillatelser**

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

**Behandling****Hvor behandles opplysningene?**

- Mobile enheter tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

**Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?**

- Prosjektansvarlig
- Student (studentprosjekt)

**Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?**

Nei

**Sikkerhet****Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (kodenøkkel)?**

Ja

**Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?**

- Opplysningene anonymiseres
- Andre sikkerhetstiltak

**Hvilke**

Personopplysninger på eget ark låses separat fra datamaterialet. Alt materiale låses inn når det ikke er i bruk.

**Varighet****Prosjektperiode**

01.08.2019 - 31.07.2020

**Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?**

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

**Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?**

- Koblingsnøkkelen slettes
- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres
- Lyd- eller bildeopptak slettes

**Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?**

Nei

**Tilleggsopplysninger**

