



Universitetet
i Stavanger

Lederstøtte til og fra mellomlederen

En casestudie fra Stavanger Universitetssykehus

Masteroppgave i Endringsledelse

Av

Amalie Figved Bergesen

Kandidatnummer 261143

Det samfunnsvitenskapelige fakultet // Institutt for medie- og samfunnsfag

Våren 2022



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse

Vårsemesteret, 2022

Åpen

Forfatter: Amalie Figved Bergesen

Amalie Figved Bergesen

.....
(signatur forfatter)

Veileder: Øystein Hatteland

Tittel på masteroppgaven: Lederstøtte til og fra mellomlederen – en casestudie fra Stavanger
Universitetssykehus

Engelsk tittel: Leader support to, and from, the middle manager – a case study from Stavanger
University Hospital

Emneord: Lederstøtte, mellomledere,
læringsforhold, mestring,
flytsonen, uformelle samtale,
opplæring, psykososiale forhold,
psykologisk trygghet, jobbkrav,
jobbkontroll, ensomhet,
rollekonflikt

Sidetall: 63

+ vedlegg/annet: 12

Stavanger, 15.06.22

.....
dato/år

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på to fine år i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Det å få muligheten til å fordype meg i lederstøtte, som er et tema jeg synes er svært interessant, er jeg takknemlig for. Å skrive denne oppgaven har både vært spennende, lærerik og til tider en utfordrende prosess. Det er mange som har bidratt til at denne oppgaven har blitt slik den er, og der er derfor flere som fortjener en stor takk.

Først og fremst, ønsker jeg å takke alle informantene som har stilt opp til intervju i en ellers hektisk arbeidshverdag. Uten dere hadde ikke denne oppgaven blitt slik den ble. Jeg setter stor pris på deres raushet med å dele deres ærlige tanker og erfaringer knyttet til lederstøtte.

Min veileder, Øystein Hatteland fortjener også en stor takk for sine ærlige og konstruktive tilbakemeldinger. Takk for at du har fått meg til å løfte blikket, ditt engasjement og positiv oppmuntring underveis i hele prosessen. Takk for samarbeidet!

Til slutt ønsker jeg å rette en stor takk mot min familie som har heiet på meg gjennom hele prosessen. Takk for deres støtte, oppmuntrende ord og gode råd. Jeg setter utrolig stor pris på dere alle. Vil også rette en spesiell takk til mamma, pappa og kjæreste for at dere har tatt dere tid til å lese igjennom oppgaven.

Tusen takk – sammen er vi sterkere!

Amalie Figved Bergesen

Stavanger, 15.06.22

Sammendrag

Formålet med dette forskningsprosjektet er å få en dypere innsikt og ny kunnskap om den opplevelsen mellomledere har av lederstøtte. Det at mellomlederne har en krevende og uforutsigbar jobb vil føre til at behovet for lederstøtte gjerne er enda større for dem. Samtidig kan det tenkes at lederstøtte vil gjøre organisasjonen mer lærende, da deltakerne i organisasjonen sammen hjelper hverandre. Dette har ledet til følgende problemstilling:

Hvordan kan lederstøtte bidra til å gjøre arbeidshverdagen lettere for mellomledere, og gjøre organisasjonen mer lærende?

For å besvare problemstillingen er det i tillegg utarbeidet tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan legger organisasjonen til rette for lederstøtte?
2. Hvilke psykososiale forhold påvirker opplevelsen av lederstøtte?
3. På hvilken måte er det en sammenheng mellom den støtten man får, og den støtten man gir til sine underordnede?

For å få svar på forskningsprosjektets problemstilling og forskningsspørsmål, har jeg benyttet meg av en kvalitativ tilnærming. Ved å tilrettelegge en casestudie fra Stavanger Universitetssykehus, har jeg forsøkt å få en forståelse av hvilket behov og hva slags opplevelse mellomlederne har av lederstøtte. Datainnsamlingen har foregått gjennom semistrukturerte intervjuer, og er gjennomført ansikt-til-ansikt. Utvalget har bestått av åtte mellomledere på nivå fire, fordelt på ulike avdelinger ved Stavanger Universitetssykehus.

I det teoretiske rammeverket presenteres begrepet *ledelse*, som omhandler teori knyttet til hovedaspekter ved lederrollen, mellomlederrollen og deres behov for støtte. Ved begrepet *lederstøtte*, er det blitt brukt teori som er knyttet til instrumentell-og emosjonelle støtte, relasjonskompetanse, uformell samtale, psykologisk trygghet, utviklingsmuligheter, opplevelsen av sammenheng og savn av lederstøtte. Den avsluttende delen av det teoretiske rammeverket tar for seg *psykososial støtte*, som omhandler psykososiale forhold, psykososialt arbeidsmiljø, krav-kontroll-støtte modellen og rollekonflikt.

Studiens funn viser at mellomledere opplever et behov for lederstøtte i deres arbeidshverdag, uavhengig av hvor lenge de hadde jobbet i organisasjonen. Samtidig som funnene påpeker at opplevelsen av lederstøtte var spesielt viktig når en var ny i rollen som mellomleder. Videre

viser funnene at behovet for lederstøtte er knyttet til at mellomlederne hyppig må skifte rolleatferd, da de er bindeleddet mellom toppen og bunnen i organisasjonen. Dette ble sett på som et dilemma, og som det vanskeligste med å være en mellomleder. Samtidig understreker funnene at mellomlederne har en krevende og uforutsigbar jobb, og at de ofte må stå alene i vanskelige avgjørelser.

Videre kom det frem at hver enkelt deltaker i organisasjonen har sine komplementære ferdigheter som sammen gjør dem til et godt team. Dermed vil det gode samarbeidsforholdet i organisasjonen bidra til at de klarer å få hverdagen til å fungere til tross for at mellomlederne ofte må stå i vanskelige situasjoner. Samtidig viser studien at når mellomlederne ikke opplever å håndtere vanskelige situasjoner, så vil vedkommende oppsøke sin nærmeste leder, assisterende avdelingsleder, underordnede eller de ulike støttfunksjonene. På denne måten kan lederstøtte føre til at mellomlederne klarer å mestre de situasjonene vedkommende står i.

Selv om flere av mellomlederne opplever å få lederstøtte, tyder funnene at lederstøtte vil være avhengig av omgivelsene, personligheten og hvor trygg lederen er i sin rolle, hvilken profesjon og hvor høy arbeidsbelastning vedkommende har. Studien understreker også at opplevelsen av å få lederstøtte vil være avhengig av at mellomlederne klarer å formidle sine ønsker og behov på en tydelig måte, slik at de opplever å få den hjelpen de trenger. Det var flere av mellomlederne som opplevde rollen som ensom, og at de savnet at deres nærmeste leder var mer til stede og ga tilbakemeldinger. Samtidig viser studien at støtte fra mellomledernes underordnede, samt assisterende avdelingsleder var spesielt viktig når mellomlederne ikke opplevde å få støtte fra sin nærmeste leder.

Mellomlederne ønsket også å være til stede for sine underordnede. Funnene viser at dette var vanskelig, da flere av mellomlederne også var ledere for underordnede som jobbet på andre enheter. Det at mellomlederne hadde et stort lederspen, samt flere administrative arbeidsoppgaver bidro også til at det var vanskelig å være til stede for deres underordnede. Samtidig understreker funnene at underordnede hadde behov for lederstøtte, og at det var enklere å gi støtte, når mellomlederne selv opplevde å befinne seg i flytsonen.

Abstract

The purpose of this research project is to gain a deeper understanding and increased knowledge about the experience middle managers have of leader support. Middle managers have a demanding and unpredictable job, which increases the need for leader support. At the same time, it may be argued that leader support would make the organization more learning-oriented, as members of the organization help each other. This had led to the following problem statement: *How can leader support contribute to make work easier for middle managers, and make the organization more learning-oriented?*

In order to answer the problem statement, three research questions were developed:

1. How does the organization facilitate leader support?
2. What psychosocial factors influence the experience of leader support?
3. In what way is there a connection between the support one receives, and the support given to subordinates?

A qualitative approach has been used to answer the problem statement and research questions. By conducting a case study at Stavanger University Hospital, I have attempted to gain an understanding of what need middle managers have for leader support and how they perceive this support. The data was collected through semi-structured interviews conducted face-to-face. The study sample consists of eight level four middle managers from different departments at Stavanger University Hospital.

The theoretical framework presents the concept of leadership, which includes theory related to the main aspects of the leadership role, the middle manager role, and the latter's need for support. Theories related to instrumental and emotional support, relational competence, informal conversation, psychological security, development opportunities, sense of coherence, and lack of leader support, have been used to assess the concept of leadership. The final part of the theoretical framework outlines the concepts of psychosocial support, which includes psychosocial conditions, the psychosocial work environment, the demand-control-support model, and role conflict.

The findings of the study show that middle managers experience a need for leader support, regardless of how long they have been working in the organization. Furthermore, the findings show that perceived leader support was particularly important when being new in the role as a

middle manager. Moreover, the findings reveal that the need for leader support is related to the fact that middle managers are required to frequently change their role behaviour, as they are the link between the top and bottom of the organization. This was perceived as a dilemma and as the most challenging aspect of being a middle manager. Nevertheless, the findings emphasise that middle manager have a demanding and unpredictable job, and that they often must make difficult decisions by themselves.

In addition to this, it was revealed that the members' skills complemented each other which in turn made them a good team. Thus, the productive working relationship in the organization enables the middle managers to cope with their work, despite having to tackle challenging situations. However, the study shows that when middle managers experience that they are unable to handle the situation they will reach out to their immediate supervisor, assistant department head, subordinates, or the various support functions. In this way, leader support can lead to middle managers being able to master various situations.

Although several middle managers perceive getting leader support, the findings suggest that leader support will depend on the environment, personality, and how confident the leader is in their role, what profession they have, and how high their workload is. The study also emphasise that perceived leader support depends on the middle managers being able to convey their wishes and needs in a clear manner, so they feel like they get the help they need. Importantly, multiple middle managers experienced feeling lonely in their role, and they would want their leader to be more present and give feedback. Furthermore, the study shows that support from the middle managers' subordinates, as well as the assistant department head, was especially important when the middle managers experienced a lack of support from their leader.

Similarly, the middle managers wanted to be present for their subordinates. The findings reveal that this was challenging, as several of the middle managers were also managers of subordinates working in other units. Additionally, the fact that middle managers had a large leadership span and several administrative tasks, added to the challenge of them wanting to be accessible for their subordinates. Moreover, the findings show that subordinates have a need for leader support, and that it was easier for the middle managers to provide this support when being in the state of flow.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag	iii
Abstract	v
1.0 Introduksjon	1
<i>1.1 Bakgrunn</i>	<i>1</i>
<i>1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål</i>	<i>3</i>
<i>1.3 Oppgavens disposisjon</i>	<i>3</i>
2.0 Teoretisk rammeverk.....	4
2.1 Ledelse	5
2.1.1 Mellomledere	5
2.1.2 Mellomleders behov for støtte	6
2.2 Lederstøtte.....	7
2.2.1 Relasjonskompetanse	9
2.2.2 Den uformelle samtalen	10
2.2.3 Psykologisk trygghet	11
2.2.4 Utviklingsmuligheter	11
2.2.5 Opplevelse av sammenheng	12
2.2.6 Savn av lederstøtte	13
2.3 Psykososial støtte	14
2.3.1 Krav-kontroll-støtte modellen	16
2.3.2 Rollekonflikt	17
3.0 Metode	19
3.1 Forskningsdesign og metodevalg.....	19
3.1.1 Metodisk innfallsvinkel	19
3.1.2 Forskningsstrategi	20
3.1.3 Casestudie.....	20
3.2 Utvalg og tilgang til forskningsfelt	21
3.2.1 Rekruttering og utvalgskriterier	21
3.3 Datainnsamling	23
3.3.1 Intervjuguiden	23
3.3.2 Gjennomføring av intervjuer	25
3.4 Dataanalyse	27
3.4.1 Transkribering.....	27
3.4.2 Tematisk analyse	27

3.4.3 Reliabilitet, validitet og overførbarhet	28
4.0 Presentasjon av funn	30
4.1 Hvordan legger organisasjonen til rette for lederstøtte?	31
4.1.1 Mellomledernes behov for lederstøtte	31
4.1.2 Ny i rollen som mellomleder	32
4.1.3 De gode hjelperne	33
4.1.4 Etablerte nettverk	37
4.1.5 Omgivelsenes betydning for lederstøtte	39
4.2 Hvilke psykososiale forhold påvirker opplevelsen av lederstøtte?	40
4.2.1 Mellomledernes dilemma	40
4.2.2 Mellomledere opplever rollen som ensom	42
4.3 På hvilken måte er det en sammenheng mellom den støtten man får, og den støtten man gir til sine underordnede?	44
4.3.1 Mellomledere utøver støtte til sine underordnede	44
5.0 Drøfting	48
5.1 Hvordan legger organisasjonen til rette for lederstøtte?	49
5.1.1 Mellomledernes behov for lederstøtte	49
5.1.2 Ny i rollen som mellomleder	50
5.1.3 De gode hjelperne	51
5.1.4 Etablerte nettverk	53
5.1.5 Omgivelsenes betydning for lederstøtte	54
5.2 Hvilke psykososiale forhold påvirker opplevelsen av lederstøtte?	55
5.2.1 Mellomledernes dilemma	55
5.2.2 Mellomledere opplever rollen som ensom	57
5.3 På hvilken måte er det en sammenheng mellom den støtten man får, og den støtten man gir til sine underordnede?	58
5.3.1 Mellomledere utøver støtte til sine underordnede	58
6.0 Avslutning	60
6.1 Oppsummering og konklusjon	60
6.2 Veien videre	63
7.0 Litteraturliste	64
Vedlegg	69
Vedlegg 1 – Intervjuguide	69
Vedlegg 2 – Informasjonsbrev/ Samtykkeerklæring	72

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Noen ledere får sine ansatte til å prestere mer enn forventet, mens andre gjør dem mindre enn det de egentlig er. Denne setningen har gitt meg en motivasjon og en nysgjerrighet til å undersøke hvordan dette henger sammen. Ved å ta utgangspunkt i mellomledere ved Stavanger Universitetssykehus ønsker jeg å finne ut hvordan lederstøtte kan bidra til å gjøre arbeidshverdagen lettere for mellomledere, samt gjøre organisasjonen mer lærende. Jeg har selv vært ansatt hos Stavanger Universitetssykehuset, og beundrer mellomledernes evne til å stå stødig i deres arbeidshverdag. Min nysgjerrighet og interesse knyttet til mellomlederne på sykehuset, førte til at jeg ønsket å studere dem nærmere. De har også en svært krevende og uforutsigbar jobb, som gjerne fører til at behovet for lederstøtte vil være ekstra viktig for dem. For er det slik at det er den støtten mellomlederne har rundt seg som gjør at de står stødig i sin arbeidshverdag? Om dette stemmer, kan en tenke seg at lederstøtte vil være en forutsetningsfaktor for at arbeidshverdagen til mellomlederne blir lettere. Jeg har også alltid vært opptatt av begrepet «støtte», og mener at vi *sammen* er sterkere. Kan dette også føre til at organisasjonen blir mer lærende, da vi *sammen* hjelper hverandre? Min undring rundt disse spørsmålene ble bakgrunnen for dette forskningsprosjektet.

Lederstøtte handler om hvorvidt man opplever at nærmeste leder gir støtte og hjelp, verdsetter ens arbeidsresultater og behandler ansatte rettferdig og upartisk. Opplevelsen en har av sin nærmeste leder vil ha stor betydning for ansattes helse, trivsel og sykefravær (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021a, s. 79). Forskning viser at ansatte som opplever støtte fra sin nærmeste leder har lavere risiko for å utvikle psykiske helseplager og muskel- og skjelettplager (Christensen & Knarsahl, 2012; Finne et al., 2014; Johannessen et al., 2013; Sterud et al., 2014). Lederstøtte har også en positiv innvirkning for ansattes motivasjon, trivsel, forbedring av jobbprestasjoner, og det reduserer stressnivået (Khalid et al., 2012). Samtidig vil ansatte som opplever lav lederstøtte ha høyere risiko for sykefravær, samt å slutte i jobben grunnet helseproblemer (Sterud, 2013; Aagestad et al., 2014). Manglende lederstøtte kan også forårsake stress og utmattelse blant ansatte (Khalid et al., 2012).

Som mellomleder er man i en posisjon der man både er leder og følger. Mellomlederen er leder for sine underordnede, samtidig som de får ulike føringer ovenfra som de må følge. Fokuset blir derfor å være bindeleddet mellom det strategiske og det operasjonelle nivået i

organisasjonen (Hope, 2015; Kontochristos, 2022). Mellomledere i helsevesenet blir ofte omtalt som avdelingsledere. Arbeidsdagen til en avdelingsleder er preget av ulike utfordringer og kompleksitet i å løse både planlagte oppgaver, og uforutsette situasjoner som kan oppstå. Som mellomleder har man ansvar for ulike administrative oppgaver som den daglige driften og flyten i avdelingen. De har også ansvar for bemanning, både å utarbeide turnus og dekking av vakter. Bemanningen skal både være økonomisk og forsvarlig. I tillegg er arbeidsdagen preget av ulike møter, telefonsamtaler, e-poster, behandling av avviksmeldinger, sykefraværsoppfølging og oppfølging av nyansatte. Selv om mellomlederne har ansvaret for ulike administrative oppgaver, skal de også være til stede for sine underordnede som hver dag står i krevende pasientsituasjoner. Derfor er det nødvendig at mellomlederne er gode rollemodeller for sine underordnede, og skaper trygghet i avdelingen.

Det kan være utfordrende å stå i den posisjonen en mellomleder har. Dette fordi man hele tiden blir skvist mellom ulike krav og forventninger. En mellomleder må håndtere rollekonflikter, vanskelige dilemmaer, lojalitetskonflikter og egen utrygghet. Å klare å håndtere sine egne følelser, samtidig som en skal være en god leder for sine underordnede kan være krevende over tid. Behovet for lederstøtte vil være nyttig for at mellomlederrollen skal fungere optimalt (Kontochristos, 2022).

En forutsetning for å kunne gi lederstøtte er at lederne er tilgjengelige. Forskning viser at høy arbeidsbelastning kan begrense ledernes tid, og gir dem dermed mindre tid til å kunne støtte sine ansatte (Stein et al., 2020). Omgivelsene vil også ha en betydning for den støtten en mellomleder oppnår å få. Når COVID-19- pandemien rammet Norge i 2020 medførte dette store endringer i arbeidslivet. Arbeidslivet har blitt «tvunget» inn i nye arbeidsmetoder og rutiner, og pandemien har derfor virket som en katalysator for endringer i måten man organiserer arbeidet på. Pandemien har ført til at det har blitt nødvendig å iverksette ulike tiltak for å begrense smittespredningen, og dette har påvirket arbeidets innretning og arbeidsmiljøforhold. Samtidig har smitteutbrudd og nødvendige smitteverntiltak ført til et økt arbeidspress (NOU 2021:2, 2021). Behovet for fjernarbeid og digital samhandling har økt, og dette er med på å påvirke arbeidsmiljøet (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021a). Endringene har ført til at flere ledere har måtte gi støtte gjennom telefonsamtaler og Teams møter, da det ikke har vært mulig å være fysisk til stede. Dette vil kunne redusere kvaliteten på den støtten som blir gitt. Ifølge Passey et al. (2018) vil også mengden med lederstøtte kunne påvirke organisasjonskulturen, ansattes oppfatning av lederstøtte, samt ansattes atferd. Selv om

lederstøtte vil være nødvendig for mellomlederne, viser studien til Basford og Roffermann (2012) at et godt kollegaforhold er helt grunnleggende for organisatorisk effektivitet, samt muligheten til å forbedre resultatene på arbeidsplassen.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med denne oppgaven blir å utforske følgende problemstilling: *Hvordan kan lederstøtte bidra til å gjøre arbeidshverdagen lettere for mellomledere, og gjøre organisasjonen mer lærende?*

For å besvare problemstillingen er det i tillegg utarbeidet tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan legger organisasjonen til rette for lederstøtte?
2. Hvilke psykososiale forhold påvirker opplevelsen av lederstøtte?
3. På hvilken måte er det en sammenheng mellom den støtten man får, og den støtten man gir til sine underordnede?

1.3 Oppgavens disposisjon

Oppgaven består av seks kapitler. Det innledende kapitlet, viser til oppgavens bakgrunn, problemstilling og forskningsspørsmål. Videre vil kapittel to, ta for seg teori som belyser sentrale elementer for å kunne svare på studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Kapittel tre, viser til den metodiske tilnærmingen som har blitt benyttet ved innhenting av empiri. Videre vil kapittel fire gi en presentasjon av funn, før de ulike funnene vil bli diskutert opp mot studiens teoretiske rammeverk i kapittel fem. Til slutt vil jeg legge frem studiens konklusjon og forslag til videre forskning i kapittel seks.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket som benyttes i denne studien, hvor formålet er å besvare følgende problemstilling: *Hvordan kan lederstøtte bidra til å gjøre arbeidshverdagen lettere for mellomledere, og gjøre organisasjonen mer lærende?* Studiens overordnede problemstilling vil bli sett nærmere på gjennom tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan legger organisasjonen til rette for lederstøtte?
2. Hvilke psykososiale forhold påvirker opplevelsen av lederstøtte?
3. På hvilken måte er det en sammenheng mellom den støtten man får, og den støtten man gir til sine underordnede?

For å kunne svare på de overnevnte forskningsspørsmålene, ønsker jeg å vise til tidligere forskning og litteratur. Studiens forskningsspørsmål blir ikke nevnt direkte i det teoretiske rammeverket, men vil være knyttet opp til de tre delene som det teoretiske rammeverket er strukturert inn i.

Den første delen omhandler *ledelse*. Her vil jeg se nærmere på hovedaspekter ved lederrollen, før jeg videre tar for meg rollen som mellomleder, og deres behov for støtte. Dette vil være en viktig bakgrunnskunnskap for å forstå hvorfor mellomledere har behov for at organisasjoner legger til rette for lederstøtte. Den andre delen handler om *lederstøtte*. For å forklare hva lederstøtte er vil jeg benytte meg av teori som handler om instrumentell- og emosjonell støtte. Videre ønsker jeg å komme inn på faktorene tilgjengelighet, tilbakemeldinger og tilstedeværelse. Jeg ønsker også å ta for meg begrepene relasjonskompetanse, viktigheten av den uformelle samtalen, psykologisk trygghet, utviklingsmuligheter, opplevelsen av sammenheng og savn av lederstøtte. Denne delen tar for seg begreper som er viktig å ta hensyn til når man skal legge til rette for lederstøtte i en organisasjon. Samtidig kan man bruke disse begrepene for å svare på det siste forskningsspørsmålet, som handler om det er en sammenheng mellom den støtte en får, og den støtte man gir til sine underordnede. Den siste delen av det teoretiske rammeverket handler om *psykososial støtte*. Her ønsker jeg å ta for meg hva psykososiale forhold er, og hva et psykososialt arbeidsmiljø innebærer. Videre ønsker jeg å beskrive, krav-kontroll-støtte modellen, før jeg avslutter med å se på begrepet rollekonflikt. I denne delen ser jeg nærmere på hvilke psykososiale forhold som påvirker opplevelsen av lederstøtte.

2.1 Ledelse

Å lede vil si å påvirke andre mennesker til å nå organisasjonens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). For at ledere skal klare å skape gode resultater i sin organisasjon er det nødvendig at lederne retter oppmerksomheten sin mot samspillet mellom to faktorer. Som leder må man kunne formulere og kommunisere klare mål, oppgaver og krav slik at alle ansatte i organisasjonen vet hva som forventes av dem når de er på jobb. Ledere må også kunne motivere ansatte til samarbeid og innsats slik at målene nås og oppgavene løses (Hals et al., 2012, s. 19-20). Å være en leder er en kompleks rolle. Selv om lederrollen vil være avhengig av bransje, plassering i organisasjonen og ulike lover og regler skiller Mintzberg mellom tre hovedaspekter ved lederrollen: (1) rollen som relasjonsmester, (2) informasjonsrollen, og (3) beslutningsrollen (1973, sitert i Klemsdal, 2013, s. 33).

Rollen som relasjonsmester omhandler relasjoner mellom mennesker både i og utenfor organisasjonen. Som leder er man ansvarlig for sine ansatte. Det er derfor viktig at ledere tilbyr støtte, viser retning i form av å lære opp og følge opp det arbeidet medarbeiderne utfører, samt motivere dem. Ledere har også en informasjonsrolle der man innhenter informasjon, formidler informasjonen internt og eksternt, samt skaper en oversikt over situasjonen i organisasjonen og omgivelsene rundt. I beslutningsrollen vil man ifølge Mintzberg ha mandatet til å ta initiativ til planlagte endringer, håndtere kriser og problemer og fremme muligheter til forbedring på ulike nivåer i organisasjonen. I følge Klemsdal (2013) er lederrollen preget av en sammensatt og vekslende rolle som befinner seg i spennet mellom det administrative og det menneskelige.

2.1.1 Mellomledere

Tidligere forskning viser at organisasjoner, spesielt større organisasjoner har behov for et bindeledd mellom topp og bunn i hierarkiet (Jacobsen, 2019). Mellomledere er derfor plassert sentralt i hierarkiet, slik at de kan binde sammen organisasjonens strategiske og operasjonelle nivå. En mellomleder vil kunne skape resultater for organisasjonen gjennom andre, innenfor sitt ansvarsområde. Å være en mellomleder er en viktig og kompleks rolle. De har blant annet en unik rolle til å kunne formidle informasjon mellom ulike nivåer i en organisasjon. Mellomledere må kunne formidle viktig kunnskap om organisasjonen opp til toppledelsen. Dette kan blant annet være endringer i strategien, hva slags handlinger som virker mest relevante og hva som oppleves som de mest sentrale konsekvensene av ulike valgalternativer. Samtidig må de også kunne formidle og konkretisere informasjon om strategiske valg til sine

underordnede. Dermed kan man si at mellomledere fungerer som en «oversetter», da ulike abstrakte og generiske strategiske beslutninger skal bli omgjort til retningslinjer for faktisk atferd på organisasjonens operative nivå. Mellomledere vil dermed kunne omgjøre visjoner og strategier til konkrete handlinger (Hope, 2015; Jacobsen, 2019).

Mellomledere er utsatt for et høyt arbeidspress i form av forventinger både fra topp og bunn i organisasjonen. De må ivareta underordnes behov for trygghet og utfordringer i jobben, samtidig som toppledelsen stiller krav om resultater og effektivitet. Posisjonen en mellomleder står i fører til at de hyppig må skifte rolleatferd. I møte med sine underordnede vil mellomledere innta rollen der de skal fremstå som bestemt, ha en klar mening og gi klare retningslinjer. Samtidig vil mellomledere fremstå som lyttende og forstående i møte med sin leder over. Her vil det sentrale være å kunne forstå og tolke ledelsens intensjoner. Slike hyppige rolleskifter kan føre til stress og helseplager (Jacobsen, 2019; Nafstad et al., 2015).

2.1.2 Mellomleders behov for støtte

Samtidig som mellomledere har ansvar for at den daglige driften gjennomføres, er de også en viktig ressurs for organisasjonen når endringer skal iverksettes. Det at de er plassert sentralt i hierarkiet, gjør det lettere å omgjøre visjoner og strategier til konkrete handlinger. På denne måten kan de få til varige endringer (Hope, 2015, s. 25-26). Samtidig viser Olsen og Stensaker (2013) at mellomledere ofte kan oppleve usikkerhet i forbindelse med endringer. Både når det kommer til endringer der man må lære seg nye ferdigheter på grunn av endringer i arbeidsoppgaver og endring av lederrollen. Selv om mellomlederne fikk formell opplæring i arbeidsoppgavene, opplevdes ikke dette som tilstrekkelig for å kunne løse de ulike utfordringene de stod ovenfor. Flere av utfordringene oppstod når de nye ferdighetene skulle settes ut i praksis. Det vil derfor være et behov for at mellomledere får oppfølging og støtte på de utfordringene de har. Mangel av oppfølging og støtte kan føre til et negativt, og etter hvert utmattende stress (Dale, 2018). Studien til Olsen og Stensaker (2013) viser også at flere mellomledere har problemer med å vite hva de trenger støtte til. Selv om det var etablert ulike støttefunksjoner, var det vanskelig å finne ut hva slags informasjon de trengte. For å kunne håndtere usikkerheten mellomlederne hadde rundt endringsarbeidet, var det flere mellomledere som fant hjelp i å diskutere relevante problemstillinger og dele erfaringer med andre mellomledere. På denne måten kunne de sammen finne ut av hva de ønsket hjelp til, og hva som opplevdes som mest utfordrende slik at de kunne ta det videre med de ulike støttefunksjonene (Olsen & Stensaker, 2013).

2.2 Lederstøtte

Forholdet en har til sin nærmeste leder er avgjørende for opplevelsen av mestring og trivsel på jobben (Slinning & Haugen, 2011, s. 50). Forskning utført av Kilhammars (2011) tar for seg relasjonen mellom ansatte og ledere. Her ble det funnet ulike aspekter ved lederskapet som er av betydning for å fremme et velfungerende medarbeiderskap. Det at ansatte fikk ta et større ansvar i arbeidet, samt at de fikk et nødvendig handlingsrom ble trukket frem som viktige faktorer. I tillegg viser studien at det var et behov for aktiv lederstøtte, ved at lederne viste de ansatte tillit, var lydhøre, støttet deres kompetanseutvikling og ga dem konstruktive tilbakemeldinger (2011, sitert i Amundsen, 2019, s. 231-232).

Sosial støtte referer til alle former for hjelpsom sosial samhandling på arbeidsplassen, både fra kollegaer og ledelsen (Karasek & Theorell, 1990, s. 69). Teorien viser at man kan dele opp begrepet «støtte» i to hovedtyper, instrumentell- og emosjonell støtte. Instrumentell støtte handler om at en får bistand, ressurser, informasjon og tilbakemeldinger som er nødvendig for å løse en arbeidsoppgave. Ledere som gir instrumentell støtte til å fullføre en arbeidsoppgave, kan øke en persons evne til å fullføre sine arbeidsmål, og dette kan føre til en større jobbtilfredshet og bedre ytelse (Nielsen et al., 2017; Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021a). Emosjonell støtte handler om støtte i form av forståelse, empati, omsorg og om man opplever å bli sett og verdsatt. Hvilken type støtte en mellomleder søker vil være avhengig av hvilken situasjon vedkommende står i. Dette kan for eksempel være at en trenger hjelp til å løse et konkret problem, eller har opplevd en vanskelig situasjon og har behov for å snakke med noen (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021a, s. 79). For at en leder skal klare å gi den støtten en mellomleder trenger, vil det være nødvendig at ledere ser den enkelte mellomleders behov og forutsetninger. Dette fordi noen trenger mer støtte for å utvikle større trygghet, motivasjon og kompetanse enn andre (Amundsen, 2019, s. 332). Viktige faktorer for at en mellomleder skal kunne oppleve lederstøtte er tilgjengelighet, tilbakemeldinger og tilstedeværelse.

Tilgjengelighet

For at en mellomleder skal kunne oppleve lederstøtte innebærer det at lederen over er tilgjengelig. Den støtten en leder gir vil være avhengig av deres vilje og ferdigheter til å utøve en støttende atferd. Samtidig vil tilgjengeligheten av tilstrekkelig tid være en nødvendig forutsetning for at mellomledere skal kunne oppleve lederstøtte. Arbeidsplasser som er preget av en høy arbeidsbelastning vil begrense ledernes tid til å være tilgjengelige for deres følgere, noe som vil resultere i et lavere nivå av lederstøtte (Stein et al., 2020).

Tilbakemeldinger

Å kunne få tilbakemeldinger på det arbeidet man gjør er både viktig for egen mestringsfølelse og motivasjon, men også for å få vite om det man gjør, faktisk er det som forventes.

Mellomledere har behov for å få ros og annerkjennelse. Når dette blir gitt på riktig måte kan det øke mellomlederens selvtillit og skape en positiv selvvurdering. Samtidig vil det også være nyttig å få tilbakemeldinger om det som kan forbedres (Hals et al., 2012; Molstad & Spangberg, 2017). Å kunne reflektere rundt en konkret handling kan føre til det Gadamer (2004) kaller for horisontsammensmelting. Det vil si at når to eller flere personer deler sin forståelse av en hendelse med hverandre, smeltes den sammen og man kan oppnå noe nytt. Dermed kan man oppleve noe mer enn det man kan forstå alene (Gadamer, 2004, s. 291-292). Mennesket blir til i dialog og i relasjon med andre (Ulleberg & Jensen, 2017). Derfor vil tilbakemeldinger fra leder over kunne føre til at en mellomleder blir til i møte med lederen. Lederen gir form til mellomlederen gjennom å se den utenifra, og danner da et helhetlig bilde av den situasjonen en mellomleder befinner seg i. Dette bildet er ikke mellomlederen i stand til å danne innenfra, og derfor vil mellomlederen være avhengig av sin leder for å kunne utvikle seg og vokse frem (Børtnes, 2001, s. 102).

Tilstedeværelse

For at en mellomleder og leder over skal kunne oppleve et felles nærvær som kan åpne for forandring og vekst, er tilstedeværelse i samtalen betydningsfull. Tilstedeværelse innebærer å anerkjenne seg selv og den andre slik man er akkurat nå. Hvis en leder over har en ikke-dømmende holdning, samt at mellomlederen blir sett og anerkjent vil det være lettere for en mellomleder å åpne seg og dele sine tanker og følelser. En slik samtale vil kunne styrke relasjonen mellom mellomledere og leder over (Vibe, 2021, s. 34-35), som igjen kan bidra til at det blir lettere for en mellomleder å oppsøke støtte fra sin leder hvis det er noen man trenger.

Selv om støtte fra sin nærmeste leder er en viktig forutsetning for opplevelsen av mestring og trivsel i jobben, finner også flere støtte fra sine kollegaer (Basford & Offermann, 2012), samt ulike støttefunksjoner som er etablert i en organisasjon. Det finnes to ulike støtteprosesser i enhver organisasjon. Den ene er kompetanse til det utøvende personalet og hjelpeverktøy. Hjelpeverktøyene kan både være IT-systemer, informasjon og prosedyrer til dokumenter og sjekklister. I tillegg til organisasjonens interne støttefunksjoner, har flere organisasjoner

eksterne hjelpere som understøtter og hjelper til med bedre flyt i prosesser (Slinning & Haugen, 2011, s. 176).

2.2.1 Relasjonskompetanse

Relasjonskompetanse handler om den kunnskapen og de ferdighetene en har til å få kontakt og etablere gode forhold til mennesker. For ledere vil relasjonskompetansen være helt avgjørende da dette er kjernen i aksept for ledelse. Om en opplever at sin nærmeste leder har en høy grad av relasjonskompetanse vil man lettere kunne akseptere og godta sin leder. Dette fordi ledere med en høy relasjonskompetanse er synlige for sine ansatte og de vil oppleve å få tilbakemeldinger på sitt arbeid. Lederne vil også legge til rette for utvikling og motivasjon, samt at det vil være fokus på kreativitetsledelse, relasjonsbygging, humor, konflikthåndtering, dialog og tillit. Samtidig vil ledere med en lav grad av relasjonskompetanse gjøre det vanskeligere for ansatte å akseptere og godta lederen som sin leder. Da man kan bli demotivert og hindret i sine prestasjoner. Dette vil føre til mistriivsel, lavere innsats, lav identifikasjon og lojalitet, unngåelse og omgåelse av lederen. Konsekvenser som slitasje og sykemeldinger kan også forekomme hos ansatte. For lederen vil en lav grad av relasjonskompetanse føre til kontinuerlige problemer og konflikter med sine ansatte, som kan føre til slitasje og stress. Selv om ledere har en høy grad av relasjonskompetanse, kan de også gjøre mellommenneskelige feil. Samtidig vil de sjeldnere rammes av nederlag, da de lettere klarer å oppdage og innse sine feil og justere deretter (Spurkeland, 2009, s. 217-219).

Det er i relasjoner menneskets handlingsmønster læres og uttrykkes. Derfor vil det man lærer i en relasjon få konsekvenser for hva man gjør i den neste relasjonen. På bakgrunn av dette kan mennesker reagere ulikt når de blir utsatt for samme situasjon. En mellomleder kan for eksempel reagere med et sterkt følelsesmessig utbrudd på noe som man selv opplever som bagateller. Relasjonen en mellomleder har til lederen over vil være unik og kan ikke standardiseres. Derfor må ledere tilpasse den enkelte mellomleder og deres livssituasjon og ståsted. Mellomledere må bli sett og hørt «*der hvor han/hun er*» (Egede-Nissen & Skommessvik, 2018, s. 43). På denne måten vil man kunne få bedre forutsetninger til å forstå hva som må til for å sikre at motivasjon, engasjement og ønske om å gjøre en god jobb er til stede (Carl & Egeland, 2021; Molstad & Spangberg, 2017).

Relasjonsorientering er noe av det mest utfordrende for ledere. Dette er fordi en aldri kan vite hvordan en samtale med et annet menneske vil arte seg. Ledere må gi åpne og tydelige

tilbakemeldinger i sine relasjoner, både i forhold til det som er positivt og negativt. Det kan være utfordrende for ledere å stå ansikt-til-ansikt i situasjoner som er ubehagelige og vanskelige. Derfor trengs det et relasjonelt mot av ledere, som innebærer å ha en vilje og evne til å ta kontakt med andre mennesker (Spurkeland, 2009, s. 45). Dette gjelder både i relasjonen en mellomleder har til sine underordnede, og relasjonen mellom en mellomleder og leder over.

2.2.2 Den uformelle samtalen

Ifølge Wadel (2003) er ledelse en relasjonell ferdighet. Det vil si at man setter mellommenneskelige relasjoner i fokus for oppmerksomheten. Enheten for vår tenkning vil ikke være på individuelle personer, men på individer i relasjon til hverandre. Lederes mellommenneskelige ferdigheter blir også nevnt som grunnleggende for suksessfullt og effektivt lederskap. De mellommenneskelige ferdighetene omfatter evnen til å samarbeide med andre. Ferdigheter som empati, å kunne gi og motta tilbakemeldinger, vise forståelse, omhu og pålitelighet, åpenhet til å diskutere følelser og forståelser for underordnedes kunnskap vil være viktige ferdigheter for en leder å ha. All kompetanse er også relasjonell. Deltakere i en organisasjon har komplementære ferdigheter som gjør dem i stand til å kunne styrke læringsforholdet mellom deltakerne. På denne måten kan lederen og underordnede gjøre hverandre gode (Wadel, 2002, 2003).

Den uformelle samtalen, er helt avgjørende for hva som skjer på en arbeidsplass. Dette er den samtalen som skjer i en kaffepause, eller i andre uformelle sammenhenger. Ifølge Ekman (2004) er småpratene nøkkelen til effektive kunnskapsorganisasjoner. Dette er fordi uformelle småpratmøter mellom mennesker innebærer informasjonsutveksling og læring. Det er i slike samtaler man kan løse hverdagsproblemer, eller hjelpe hverandre med hvordan man skal løse en konkret situasjon. Den uformelle samtalen i en organisasjon er derfor viktig når det kommer til hvordan en deltaker tenker, handler og fatter viktige beslutninger. Uformelle samtaler bidrar også til å minske avstanden mellom en leder og en følger. Det er også i slike samtaler man lærer hverandre å kjenne som kan føre til en økt trivsel. På denne måten kan man få dyktige mennesker til å bli værende på arbeidsplassene sine (Ekman, 2004, s. 17-18).

2.2.3 Psykologisk trygghet

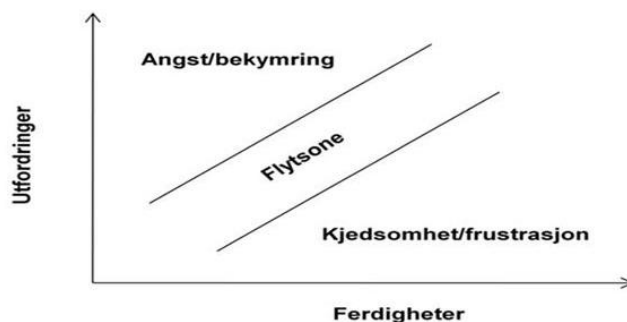
Å skape trygge relasjoner i en organisasjon vil bidra til økt trivsel, motivasjon, engasjement og prestasjoner. Når mennesker utsettes for frykt vil *amygdala* som er et område i nedre del av hjernen snevre oppmerksomheten inn for å gjøre mennesket i stand til å beskytte seg mot fare. Samtidig vil opplevelsen av trygghet og ro utvide tankenes rekkevidde. Det vil da bli rom for å kunne reflektere og fokusere på muligheter, løsninger og læring. Siden trygge mennesker får brukt seg selv bedre. Psykologisk trygghet innebærer et arbeidsklima hvor man enkelt kan utrykke og være seg selv. Frykten for å kunne mislykkes er ofte grunnen til at ansatte holder tilbake og ikke bidrar med sine tanker og ideer. Derfor vil en psykologisk trygg atmosfære på arbeidsplassen gi hjernen ro, som bidrar til at man kan fokusere på det som gir resultater i henhold til organisasjonens mål. For at en organisasjon skal klare å etablere psykologisk trygghet på sin arbeidsplass kreves det at man har en felles ansvarsfølelse for arbeidet og de oppgavene som skal løses. Man må også ha et genuint ønske om å bygge hverandre opp og bidra til at organisasjonen blir bedre til å løse oppgavene sine, lære av sine feil og klare å prestere bedre (Carl & Egeland, 2021; Svendsen, 2022). Opplever man støtte fra sin nærmeste leder, vil dette bidra til at man blir tryggere på sine evner og kompetanse (Putrika & Syahrizal, 2021). Derfor er en viktig forutsetning for psykologisk trygghet at ledere på alle nivåer legger til rette for at dette blir etablert i organisasjonen (Svendsen, 2022).

2.2.4 Utviklingsmuligheter

Det å kunne få bruke og utvikle egne ferdigheter og kompetanse vil for mange være en viktig faktor som skaper mening og motivasjon i jobben (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021a, s. 75). Det å fremme læring og kompetanseutvikling er et viktig område innenfor myndiggjørende ledelse. I tillegg til maktdeling og motivasjonsstøtte, innebærer myndiggjørende ledelse utviklingsstøtte. Innenfor utviklingsstøtte vil ledere bruke veiledning og modellering for å kunne fremme læring og utvikling hos sine ansatte. Veiledning inkluderer lederaktiviteter som undervisning, oppmuntring og coaching. Her vil lederen legge til rette for læring og utvikling gjennom at ansatte selv skal finne svar på sine problemstillinger. Gjennom å stille spørsmål og gi støtte istedenfor å komme med svarene vil ansatte utvikle mot til å bli en selvstendig og myndiggjort ansatt. Læring på arbeidsplasser er knyttet til refleksjon om egne og andres erfaringer, men det vil også være mulig å lære gjennom å observere andres atferd. Dette kan både være i forhold til hvordan man utfører oppgaver, håndterer situasjoner og forholder seg til sitt arbeid. Å lære av rollemodeller blir ofte kalt for modellering. Ledere vil derfor ha et viktig ansvar for hvilke holdninger, vaner og atferd som blir formet hos sine ansatte. Å være

en god rollemodell som ansatte kan observere og lære av er en viktig, men også vanskelig lederoppgave (Amundsen, 2019, s. 154-156). Det vil derfor være nødvendig at mellomledere tar hensyn til dette i møte med sine underordnede.

For at en mellomleder skal klare å få ut det beste i seg selv vil det være nødvendig å befinne seg i *flytsonen*. En forutsetning for å være i flytsonen er at det er en sammenheng mellom de utfordringene en får, og den kompetansen en har. Flytsonemodellen vist i figur 1. viser at når mellomledere opplever å få for store utfordringer i forhold til de ferdighetene en har, kan dette føre til bekymringer, utrygghet og stress. Samtidig kan en oppleve kjedsomhet og utilfredshet hvis man opplever å få for små utfordringer i forhold til de ferdighetene en har. Å oppleve at man ikke befinner seg i flytsonen kan føre til at man mister motivasjonen på det arbeidet man skal utføre. Derfor vil det være nødvendig at lederen over har jevnlig samtaler med mellomlederen for å finne ut om det er samsvar mellom arbeidsoppgavene og den kompetansen en mellomleder har. Når en mellomleder får nye arbeidsoppgaver eller et større ansvarsområde, kan man oppleve at man går over i *angstsonen*. Dette er den sonen der man føler at man ikke strekker helt til i de arbeidsoppgavene man er satt til. Behovet for lederstøtte vil være nødvendig, og med raushet og oppmuntring fra lederen over vil de nye utfordringene bli en kilde til vekst som fører mellomlederen tilbake til flytsonen (Hals et al., 2012, s. 78-79).



Figur 1. Flytsonemodellen. Av Hals, et al. (2012).

2.2.5 Opplevelse av sammenheng

For å klare å mestre og være komfortabel i sitt eget lederskap mener Antonovsky (2012) at ledere behøver en god «opplevelse av sammenheng». Begrepet «opplevelse av sammenheng» ble utviklet som svar på det salutogenetiske spørsmålet om hvorfor noen klarer seg godt til tross for høy stressbelastning. For at ledere skal kunne utøve et godt lederskap er det

nødvendig at man starter med seg selv, for å finne ut om man selv har det bra. Ifølge Antonovsky (2012) er det tre faktorer som må være til stede for å oppnå en god opplevelse av sammenheng. Den første faktoren er forståelighet, og handler om at det som skjer rundt en er begripelig. Her vil man kunne oppleve kontroll og en trygghet over de ulike situasjonene man står i. Den andre faktoren er meningsfullhet som går ut på at man har engasjement og motivasjon nok til å takle de utfordringene man står ovenfor. Som leder vil denne faktoren være sentral, da man gjerne har en indre drivkraft til å ville medvirke til at organisasjonen lykkes. Den siste faktoren er håndterbarhet som går ut på å ha ressurser rundt seg. Disse ressursene vil avgjøre hvor godt man står imot påkjenninger, samt hvordan man håndterer ulike utfordringer som oppstår. Håndterbarheten er også avhengig av omgivelsens støtte, og hvilke muligheter en får av omgivelsene til å påvirke sin situasjon. Når man som leder opplever en «opplevelse av sammenheng», samt at man opplever tilværelsen som meningsfull blir det lettere å se flere kilder til mening i arbeidet. Da blir det også lettere å inspirere og veilede andre til å finne sin mening, samt at man får en større trygghet til å kunne vurdere nye inntrykk og å ta beslutninger om hvordan en skal handle (Antonovsky, 2012; Hanson, 2012).

2.2.6 Savn av lederstøtte

Når man har etablert en god relasjon til sin nærmeste leder vil det være lettere å spørre om hjelp, og få støtte i vanskelige situasjoner. Derimot vil det være vanskelig å få støtte hvis lederen er ukjent, eller at man ikke vet hvilket støtteapparat man har rundt seg. Manglende opplæring i organisasjonens interne systemer, rutiner og prosedyrer kan også føre til at det blir vanskelig for en mellomleder å vite hvem man skal henvise seg til. Forskning viser at nyansatte ledere savner lederstøtte. De opplever seg mer ensomme, stressende og usikre enn ledere som har vært i rollen over en lengre periode (Dale, 2015; Spurkeland, 2009). Ledere savner generelt tydeligere forventninger, klare tilbakemeldinger og aktiv støtte fra sin nærmeste leder over (Colbjørnsen, 2004). Savnet etter tilbakemeldinger handler ikke bare om å bli sett og verdsatt, men også om et ønske om å lære og videreutvikle seg. Flere ledere savner derfor å få konkrete tilbakemeldinger på hva de gjorde bra og hvorfor dette var bra, samt hva de kan gjøre for å bli enda bedre. Derfor bør tilbakemeldinger på et arbeid gis under en løpende og uformell prat, og ikke bare en gang i året ved en formell medarbeidersamtale. Dette krever at en leder er tilgjengelig og bevisst på hva den enkelte gjør, samt at man prioriterer å bruke tid på dette (Carl & Egeland, 2021, s. 102). Et lederskap der ansatte ikke får utviklet seg, blir verdsatt, sett eller hørt fører ofte til at flinke ansatte slutter (Slinning &

Haugen, 2011, s. 55). Oppfølging og støtte fra nærmeste leder og kolleger er derfor sentrale suksessfaktorer for at ledere blir værende eller velger å slutte (Dale, 2015).

Forskning viser at to tredjedeler av ledere rapporterer at det som er vanskeligst med lederrollen, er følelsen av å være på siden av fellesskapet i organisasjonen. Manglende tilhørighet og opplevelse av å være på siden av organisasjonsmiljøet kan føre til ensomhet. Ensomhet beskrives som *«en tilstand som oppstår når vi ikke får oppfylt våre sosiale behov, og når det er en ubalanse mellom den sosiale kontakten vi ønsker, og den sosiale kontakten vi faktisk opplever at vi har med kollegaer og venner»* (Aanes et al., 2013, s. 151). En mellomleder vil ikke bare kunne ta populære avgjørelser. De må også ta beslutninger som kan ramme underordnede hardt. Det å være alene når viktige beslutninger, nedskjæringer og omstillinger skal foretas kan være utfordrende. I slike situasjoner vil mellomledere ha et behov for sosial støtte og nettverk. Dersom dette ikke er til stede, kan ensomhetsfølelsen oppstå. Å oppleve at man ikke har det sosiale støtteapparatet rundt seg når man trenger det kan være svært smertefullt for mellomledere. Ensomheten en mellomleder kan oppleve, vil kunne ha en negativ innvirkning på lederens evne til å ta beslutninger, den relasjonelle atferden, samt lederstilen den har (Aanes et al., 2013, s. 152-154).

Det kan være vanskelig å forene seg med at det sosiale støtteapparatet en mellomleder har er knyttet mer til deres lederposisjon enn til dem som person. Selv om lederstøtte fra lederen over ikke er til stede, viser AFF's Lederundersøkelsen i 2011 at ledere opplever å finne støtte fra andre ledere på samme nivå. Samtidig så er det også flere mellomledere som finner støtte fra sine underordnede. Hvis man opplever en god eller positiv sosial samhandling med sine underordnede vil man være mindre ensomme, enn dem som opplever en større sosial distanse til sine underordnede (Aanes et al., 2013, s. 173-174).

2.3 Psykososial støtte

Arbeidsmiljø er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet. Et arbeidsmiljø vil påvirke ansattes helse, trivsel og ha betydning for organisasjonens produktivitet. Det vil være forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass, og vil kreve ulike tilnærminger. Det finnes ulike arbeidsmiljøfaktorer som personer som utfører arbeid blir utsatt for. Disse faktorene kan deles inn i ulike underområder, som fysiske, kjemiske, mekaniske, psykososiale eller organisatoriske faktorer i arbeidsmiljøet. Uavhengig av arbeidsplass

påvirkes alle arbeidstakere av organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøforhold. Dette er forhold som innebærer arbeidets organisering, arbeidsinnhold og de sosiale relasjonene på arbeidsplassen (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021a, s. 55-56).

Psykososiale forhold er en fellesbetegnelse på psykiske og sosiale forhold som har betydning for helse og mental fungering. Sosiale forhold viser for eksempel til miljøet på arbeidsplassen, mens psykiske forhold viser til personens måte å håndtere miljøet på arbeidsplassen. Dette gjelder både kognitivt og emosjonelt. En kan derfor oppleve tilfeller der en person beholder en psykisk styrke, og kan fungere optimalt til tross for stress og påkjenninger. Det psykososiale miljøet vil dermed være et resultat av samspillet mellom sosiale og individuelle faktorer (Svartdal, 2020). Et psykososialt arbeidsmiljø innebærer både psykologiske- og sosiale arbeidsfaktorer. Psykologiske arbeidsfaktorer handler om opplevelsen en har til sin arbeidssituasjon og arbeidsinnholdet. Mens sosiale arbeidsfaktorer handler om det mellommenneskelige samspillet på jobben.

Det finnes flere psykososiale forhold på en arbeidsplass som objektivt sett er uheldig, og som kan ha en negativ påvirkning på arbeidsmiljø, helse, arbeidsevne og trivsel. Dette vil være knyttet til om en person har for stor arbeidsbelastning eller for korte tidsfrister, har utydelige beskrevne arbeidsoppgaver, eller møter motstridende krav og forventninger. Man vil dermed ha en arbeidssituasjon som er preget av rollekonflikt og rolleklarhet. Mobbing, trakassering, vold og trusler blir også sett på som negative faktorer. Det finnes også flere faktorer som kan bidra til et godt psykososialt arbeidsmiljø. Dette er blant annet støttende og rettferdig ledelse, balanse mellom krav og kontroll over eget arbeid, et godt arbeidsklima og positive utfordringer. Det psykososiale arbeidsmiljøet må ses i sammenheng med det organisatoriske, da psykososiale arbeidsbetingelser ofte er en konsekvens av hvordan arbeidet er organisert, ledet og tilrettelagt (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021a, 2021b; Svartdal, 2020).

Forskning viser at et dårlig psykososialt arbeidsmiljø kan føre til alvorlige helsemessige og sosiale konsekvenser. Studien til Aagestad et al. (2014) viser at 15% av sykemeldingene kan tilskrives psykososiale forhold på arbeidsplassen. Der eksponering av emosjonelle krav, rollekonflikt og lav grad av støttende ledelse ble trukket frem som risikofaktorer. Studien understreker viktigheten av å ta hensyn til psykososiale eksponering i arbeidet (Aagestad et al., 2014). Ved å ta hensyn til faktorer innenfor det psykososiale arbeidsmiljøet kan uheldige forhold i arbeidslivet forbedres og forebygges (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021a, s. 57). Det

finnes også ulike beskyttende faktorer som kan bidra til å dempe de negative risikofaktorene i arbeidslivet. Der opplevelsen av høy grad av jobbkontroll og sosial støtte vil være beskyttende faktorer i arbeidssituasjoner ved høy belastning (Karasek & Theorell, 1990, s. 32).

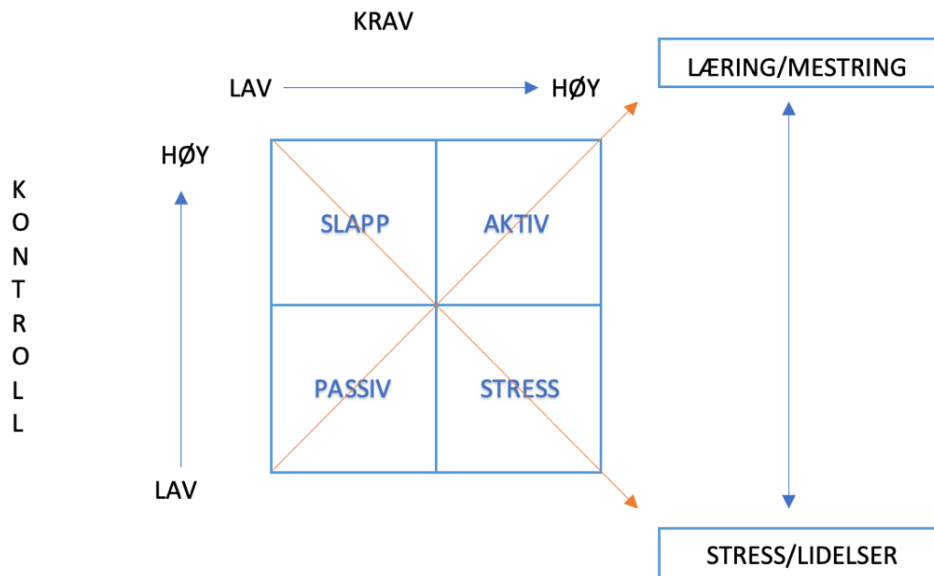
2.3.1 Krav-kontroll-støtte modellen

Karasek og Theorell (1990) sin krav- kontroll-støtte modell er en kjent modell innenfor det psykososiale arbeidsmiljø-feltet. Det er en av de mest brukte modellene i forskning på ansattes helse. Modellen bygger videre på Karasek sin tidligere modell krav-kontroll modellen, vist i figur 2. Denne modellen tar for seg faktorene *krav og kontroll*.

Arbeidssituasjoner som er preget av høye krav viser til «*en arbeidssituasjon som består av tidspress og krav til effektivitet, alene eller i kombinasjon med lav kontroll*» (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021a, s. 140). Høye jobbkrav kan over tid ha negative helseeffekter. Samtidig vil jobbkrav som oppleves som positive utfordringer bidrar til motivasjon og varierte arbeidsoppgaver. Om jobbkravene oppleves som høye eller lave vil være forskjellig fra person til person, og evnen man har til å håndtere dem. Jobbkontroll handler om den graden en har til selvbestemmelse eller autonomi i en jobbsammenheng. Jobbkontroll er en viktig arbeidsmiljøfaktor som har betydning for helse og arbeidsevne. Å oppleve lav grad av jobbkontroll innebærer «*en arbeidssituasjon hvor man opplever liten grad av selvbestemmelse og innflytelse over egne arbeidsoppgaver og arbeidsmåter*» (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021a, s. 140). Dette vil kunne gi en økt risiko for sykefravær og uførhet.

Modellen beskriver videre fire ulike arbeidssituasjoner; *slapp, stress, passiv og aktiv*.

Arbeidssituasjoner som beskrives som *slapp* innebærer en arbeidssituasjon med lav belastning. Her vil jobbkravene være lave og jobbkontrollen høy. En vil oppleve få utfordringer som fører til at muligheten for personlig og faglig utvikling vil være lav. Risikoen for utvikling av helseproblemer vil også være lav. Ansatte som opplever en arbeidssituasjon som innebærer høye jobbkrav samtidig med lav jobbkontroll står i fare for å oppleve *stress* som kan føre til helseproblemer. Når arbeidssituasjonen er preget av lave jobbkrav og lav jobbkontroll blir man *passiv*. I en slik arbeidssituasjon vil man ikke kunne bruke sine ferdigheter eller utvikle seg. Arbeidssituasjoner som kjennetegnes av et høyt nivå av både krav og kontroll beskrives som *aktiv*. Her vil man oppleve motivasjon til å løse de ulike oppgavene man blir satt til. Dette fordi den gode kontrollen over arbeidet vil veie opp for belastningene fra kravene. Muligheten for personlig læring og utvikling kan da føre til en økt mestringsfølelse (Karasek & Theorell, 1990, s. 32-33).



Figur 2. Krav- kontroll- modellen. Av Karasek og Theorell (1990).

Krav-kontroll modellen viser at høye krav og lav kontroll kan føre til helseproblemer i form av stress og lidelser. Dersom man øker graden av kontroll, vil dette kunne oppveie for den høye graden av jobbkrav. Dette vil kunne føre til en arbeidssituasjon der man kan oppleve læring og mestring (Karasek & Theorell, 1990, s. 32-33). Krav-kontroll modellen har senere blitt utviklet til krav-kontroll-støtte modellen. Sosial støtte fra leder og kollegaer i en jobbutførelse vil forsterke ansattes evne til læring og mestring. Ved å legge til sosial støtte viser modellen to hovedhypoteser. Den første hypotesen er belastningshypotesen, som innebærer at arbeidssituasjoner som inneholder høye jobbkrav, lav jobbkontroll og lite sosial støtte gir størst risiko for ulike helseproblemer. Bufferhypotesen er den andre hypotesen som ser på sosial støtte som en buffer som kan beskytte ansatte mot den skadelige virkningen av arbeid karakterisert av høye krav og lav kontroll. Sosiale relasjoner mellom kollegaer og ledere vil kunne påvirke produktiviteten på arbeidsplassen positivt, og det ble vist at lederstøtte er viktig når det kommer til sammenhengen mellom jobbtilfredshet og psykisk belastning. Dermed vil en høy grad av opplevd jobbkontroll kombinert med sosial støtte fra leder og kollegaer kunne bidra til at ansatte mestrer situasjoner der de blir utsatt for høye jobbkrav (Karasek & Theorell, 1990, s. 69).

2.3.2 Rollekonflikt

Det kan oppstå rollekonflikter ved arbeidssituasjoner der man står ovenfor motstridende forventninger til den jobben som skal utføres. Rollekonflikter er en annen dimensjon av

jobbkrev, der man møter på forskjellige krav i arbeidet som ikke lar seg forene med hverandre. Dette kan for eksempel være når en leder forventes å utføre en oppgave som forstyrrer en annen forventet rolle (Passey et al., 2018). Mellomlederrollen kan ofte være preget av rollekonflikter, da de hele tiden blir presset mellom krav fra toppledelsen og forventninger fra underordnede. Rollekonflikt kan også oppstå hvis man har ulike forventninger til hvilke mål en organisasjon skal nå, hvilke oppgaver som skal prioriteres, hvilken kvalitet det skal være på det arbeidet som utføres eller fra egen samvittighet. Forskning viser at rollekonflikt også kan oppstå hvis man ikke har tilstrekkelig ressurser til å gjennomføre den jobben man skal gjøre (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021a, s. 70-72).

Arbeidslivet er preget av en rask endringstakt. Dette fikk man oppleve da COVID-19-pandemien rammet Norge i 2020, og som førte til endringer i arbeidstidsordningene. Det har vært et behov for å utvide bruk av overtid for ansatte i de delene av arbeidslivet hvor behovet for arbeidskraft har økt. Den økte bruken av hjemmekontor har også skapt nye utfordringer med hensyn til å balansere kravene fra arbeid og privatliv (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021a, s. 58). Muligheten for fleksibilitet med hensyn til når og hvor man jobber har vært positivt for de fleste arbeidstakere, da man får en høy grad av arbeidskontroll. Samtidig vil det være viktig at man har mulighet for å sette en grense for når og hvor mye man skal jobbe. Når arbeid flyter sammen med andre områder i livet, kan dette føre til økt arbeidsbelastning på grunn av større ansvar, konstant tilkobling til arbeid og tap av faste strukturer. En slik ubalanse mellom arbeid og privatliv representerer en vanskelig rollekonflikt der prioritering av en rolle kan gå på bekostning av den andre (Helsedirektoratet, 2021).

Litteraturgjennomgangen har forsøkt å gi en forståelsesramme om hvordan lederstøtte kan bidra til å gjøre arbeidshverdagen lettere for mellomledere, og gjøre organisasjonen mer lærende. Gjennom å se på ulike teorier og begreper som er knyttet opp til lederstøtte, kan en tenke seg at behovet for lederstøtte vil være til stede hos forskningsprosjektets informanter. Støtte fra de personene som står rundt en mellomleder vil kunne fungere som en forutsetningsfaktor for å gjøre arbeidshverdagen lettere. Det kan også tenkes at organisasjonen blir mer lærende, da deltakerne *sammen* hjelper hverandre. Dette er aspekter som jeg ønsker å komme tilbake til under kapitlet som omhandler presentasjon av funn. Først ønsker jeg å presentere den metoden som er blitt benyttet i dette forskningsprosjektet.

3.0 Metode

Forskningsarbeidet er basert på oppgavens problemstilling: *Hvordan kan lederstøtte bidra til å gjøre arbeidshverdagen lettere for mellomledere, og gjøre organisasjonen mer lærende?*

Samt forskningsspørsmålene:

1. Hvordan legger organisasjonen til rette for lederstøtte?
2. Hvilke psykososiale forhold påvirker opplevelsen av lederstøtte?
3. På hvilken måte er det en sammenheng mellom den støtten man får, og den støtten man gir til sine underordnede?

I dette kapittelet presenteres den metoden jeg har valgt å benytte for å svare på de overnevnte spørsmålene. Videre vil jeg beskrive hvordan jeg har gått frem når det kommer til utvalg og tilgang til forskningsfeltet. Deretter vil jeg gå nærmere inn på datainnsamlingen, og hvordan jeg har gått frem når det kommer til dataanalysen. Til slutt vil jeg vise til refleksjoner rundt forskningsprosjektets reliabilitet, validitet og overførbarhet. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er etiske spørsmål integrert i alle faser av en intervjuundersøkelse. Derfor har jeg valgt å vise til etiske vurderinger underveis i kapittelet.

3.1 Forskningsdesign og metodevalg

3.1.1 Metodisk innfallsvinkel

I dette forskningsprosjektet ønsker jeg å se på hvordan lederstøtte kan bidra til å gjøre arbeidshverdagen lettere for mellomledere, og gjøre organisasjonen mer lærende. Dermed har jeg stilt forskningsspørsmål som omhandler tilrettelegging av lederstøtte, psykososiale forhold og sammenhengen mellom den støtten man får, og den støtten man gir. Siden jeg ønsket å få en forståelse av hvilke synspunkter og perspektiver en mellomleder har av lederstøtte, valgte jeg å benytte meg av en kvalitativ tilnærming. Her har jeg benyttet meg av forskningsintervju som metode, for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2018). Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt.

Intervjuene ble utført i en semistrukturert form. Dermed ble det hovedsakelig stilt åpne spørsmål, med noen oppfølgingsspørsmål for å få innsikt over mellomledernes erfaringer, tanker og følelser. Selv om jeg har kjennskap til den organisasjonen jeg valgte å benytte meg av i dette forskningsprosjektet, hadde jeg ikke oversikten over hvordan arbeidshverdagen til informantene mine så ut. Jeg var en som kom fra «utsiden». Det ble derfor viktig med en

semistrukturert form på intervjuene. På denne måten kunne informantene selv fortelle om det de mente var mest relevant og betydningsfullt ut ifra de ulike temaene.

3.1.2 Forskningsstrategi

I dette forskningsprosjektet har jeg valgt å benytte meg av en kvalitativ forskningsstrategi. En kvalitativ forskningsstrategi bygger på at den sosiale verden konstrueres gjennom individers handlinger. Dette betyr at sosiale fenomener varierer etter konteksten de opptrer i, og at de er i kontinuerlig endring som følge av konteksten (Ringdal, 2018, s. 109). Samtidig viser Ringdal (2018) til at en kvalitativ forskningsstrategi som oftest er induktiv. Det innebærer at man går fra empiri til teori. Her vil forskeren først og fremst samle inn det empiriske materialet, gjennom for eksempel et forskningsintervju, for så å bruke teori til å forklare de sosiale fenomenene. Mens en deduktiv forskningsstrategi bygger på tilnærming der man går fra teori til empiri. På denne måten vil søking etter empiri være styrt av teoretiske antakelser (Jacobsen, 2015, s. 23).

Forskningsstrategien min har hovedsakelig vært induktiv, hvor det er empirien som har vært det som har veid mest. Samtidig har det også vært behov for å opparbeide et teoretisk utgangspunkt i forkant av datainnsamlingen og analysen. En slik type forskningsstrategi kan kalles abduksjon. Utgangspunktet i en abduksjon tilnærming er at all vitenskapelig tenking starter først med observasjoner. Man sanser noe som virker overaskende, for så å skape et spørsmål. Spørsmålet ses på som et problem, og noe som må løses. Dette vil igjen starte en spekulasjon om hvordan problemet ser ut, og hva som er problemets årsak. Spekulasjonene vil i neste omgang lede til antakelser eller hypoteser. Videre vil man se om disse antakelsene stemmer, noe som betyr at de må konfronteres med empiri. Dermed vil en forskning være en kontinuerlig problemløsende prosess, noe som gjør den til en kombinasjon av både induksjon og deduksjon (Jacobsen, 2015, s. 34). Dette vil føre til utfordringer rundt å balansere mellom å inneha bakgrunnskunnskap, og møte empirien med et åpent sinn (Knutsen, 2018). Det var derfor viktig at jeg møtte empirien med en nysgjerrighet, selv om jeg hadde en del teoretisk innsikt i temaet fra før av.

3.1.3 Casestudie

En casestudie kan defineres som intensive undersøkelser av et fåtall caser som kan være individer, familier, organisasjoner eller land, men også hendelser og beslutninger. Her vil man

få en empirisk undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser (Ringdal, 2018, s. 172). Min case i dette forskningsprosjektet er knyttet til Stavanger Universitetssykehus, hvor jeg vil se nærmere på hvordan lederstøtte kan bidra til å gjøre arbeidshverdagen lettere for mellomledere, samtidig gjøre organisasjonen mer lærende. Da Stavanger Universitetssykehus representerer min avgrenset kontekst, vil analysen rettes mot organisasjonen som helhet og ikke på de enkelte personene som jeg har informasjon om (Thagaard, 2018, s. 51).

Jeg valgte å bruke Stavanger Universitetssykehus som case da jeg hadde kjennskap til denne organisasjonen fra før av. Siden det er en stor og kompleks organisasjon, gir det meg mulighet til å undersøke et bredt spekter. Jeg hadde derfor mulighet til å hente inn informasjon om ulike avdelinger på sykehuset. Stavanger Universitetssykehus er et av landets seks universitetssykehus og blant Norges største akuttisyekehus (Helse Stavanger, 2022). Siden sykehuset består av flere yrkesgrupper og ulike ledernivåer, valgte jeg å se på mellomledere. Mellomledere representerer derfor oppgavens avgrensning og fokusområde. Ved å se på mellomledere vil det være mulig å opprettholde kravet om anonymitet. Samtidig er dette en rolle som vekker min interesse og nysgjerrighet, da de er utsatt for et høyt arbeidspress og en krevende jobb. Mellomledere har ofte ulik bakgrunn, erfaringer, samt verktøy for å kunne håndtere de ulike situasjonene de blir satt i. Dette vil gi meg en mulighet til å innhente informasjon om ulike synspunkter, som vil bidra til å svare på mitt forskningsprosjekt.

3.2 Utvalg og tilgang til forskningsfelt

3.2.1 Rekruttering og utvalgskriterier

For å finne informanter som er relevante og som svarer på problemstillingen, ble det foretatt en strategisk utvelging. Det vil si at man velger deltakere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 54). Selv om et kjennetegn ved kvalitative studier er at de som oftest har et begrenset antall deltakere, kan det være vanskelig å vurdere når man har et stort nok utvalg. En retningslinje for omfanget av kvalitative utvalg er derfor at antall deltakere ikke skal være større enn hva man har tid og ressurser til å analysere. Utvalget må kunne være egnet til å utforske problemstillingen. Antallet deltakere i dette forskningsprosjektet, gir derfor et godt og variert datagrunnlag (Thagaard, 2018, s. 59), se tabell 1.

Tabell 1. Oversikt over informanter og lengden på intervjuene

INFORMANTER	LENGDE PÅ INTERVJU (MINUTTER)
Informant 1	25
Informant 2	34
Informant 3	42
Informant 4	42
Informant 5	58
Informant 6	37
Informant 7	50
Informant 8	51

Hvor undersøkelsen skal utføres, er avhengig av at forskeren får adgang til det miljøet og de personene som er definert som relevante for problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 59). Helt fra starten av prosjektet ønsket jeg å finne informanter ved Stavanger Universitetssykehus. Januar 2022 kontaktet jeg sykehuset, der jeg presenterte forskningsprosjektet mitt. Selv om responsen var positiv, tok det en stund før jeg fikk et endelig svar på om jeg kunne bruke informanter fra sykehuset. Jeg måtte derfor være forberedt på å finne en alternativ setting for prosjektet dersom det viste seg at jeg ikke kunne få adgang til informanter fra sykehuset, noen som jeg hadde planlagt i utgangspunktet (Thagaard, 2018, s. 59).

Utvalgskriteriene for undersøkelsen var at informantene skulle være mellomledere, der de både var leder for underordnede samtidig som de var følgere. Det finnes ulike nivåer på sykehuset, og jeg brukte litt tid på å bestemme meg for hvilket nivå jeg skulle ha fokuset på. For å klare å opprettholde kravet om anonymitet ble det nødvendig å fokusere på nivå fire. Dette er personer som er ledere for hver sin sengepost, og som derfor blir omtalt som avdelingsledere. Siden det finnes flere avdelingsledere på sykehuset, vil det være vanskelig å identifisere hvem som har deltatt i mitt forskningsprosjekt. En annen grunn til at det var hensiktsmessig å se på nivå fire, er fordi problemstillingen tar for seg opplysninger om mellomlederens nærmeste leder. Deres nærmeste leder befinner seg på nivå tre, og blir omtalt som avdelingssjefer. Siden det også finnes flere avdelingssjefer på sykehuset, vil det være vanskelig å identifisere dem. For å overholde kravet om anonymitet, samt å kunne få svar på problemstillingen ble det nødvendig å fokusere på avdelingslederne på nivå fire. Jeg ble videre henvist til en ny kontaktperson på sykehuset. Denne personen kunne gi meg en

bekreftelse på at jeg fikk lov å bruke Stavanger Universitetssykehus som case for mitt forskningsprosjekt.

Da kvalitative studier ofte omhandler personlige temaer, kan det være vanskelig å finne personer som er villige til å stille opp som deltakere (Thagaard, 2018, s. 56). For å klare å finne mitt utvalg, fikk jeg tilsendt kontaktopplysninger til ulike avdelingsledere. Jeg kontaktet videre avdelingslederne på ulike klinikker som dekket hele sykehuset. Dette var fordi jeg ønsket å finne et utvalg med ulike egenskaper, som befinner seg i ulike miljøer og situasjoner. På denne måten vil man få en større variasjon i dataene, enn hvis jeg for eksempel hadde benyttet meg av snøballmetoden. Denne metoden går ut på at man kontakter noen personer som har de egenskapene eller kvalifikasjonene som er relevante for problemstillingen. Videre vil man be disse personene om navn på andre som har tilsvarende egenskaper eller befinner seg i en tilsvarende situasjon. Ulempen ved en slik metode er at man vil ende opp med et utvalg som befinner seg i samme miljø (Thagaard, 2018, s. 56).

I listen over kontaktopplysningene om avdelingslederne, fikk jeg også informasjon om avdelingslederne var ny som leder eller om de hadde jobbet i avdelingen i en lengre periode. På denne måten kunne jeg derfor kontakte ledere med ulike erfaringer. Jeg fikk også informasjon over hvor stor avdelingen var, som førte til at jeg endte opp med mellomledere som hadde personalansvar for nokså like store avdelinger. Det endelige utvalget bestod av 8 avdelingsledere, fordelt på 6 klinikker. Det vil også være viktig å påpeke at utvalget kun belyser mellomlederens opplevelse av lederstøtte. Forskningsprosjektet tar ikke for seg lederen over, og underordnedes perspektiver. Dermed vet man ikke helt sikkert om det mellomlederne forteller er i samsvar med leder over og deres underordnedes opplevelser.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Intervjuguiden

Formålet med intervjuene var å få innsikt i informantenes erfaringer, tanker og følelser rundt forskningsprosjektets problemstilling (Thagaard, 2018, s. 89). For å klare å stille de rette spørsmålene som er sentrale for problemstillingen i forskningsprosjektet, ble det satt av god tid til å utforme intervjuguiden. Intervjuguiden ble formet med utgangspunkt i prosjektets tre forskningsspørsmål. Jeg tok for meg ett og ett forskningsspørsmål, og prøvde å komme på ulike dilemmaer en mellomleder kan oppleve i løpet av sin arbeidshverdag. Etter å ha funnet

de ulike dilemmaene, prøvde jeg å finne begreper til dem. På denne måten kunne jeg lese meg opp på relevant teori, slik at jeg klarte å finne spørsmål som opplevdes som relevante for informantene. Intervjuguiden ble derfor utformet i forkant av intervjuene med innspill fra min veileder.

Intervjuene ble utført i en semistrukturert form. Det vil si at hovedspørsmålene ble utformet på forhånd, samt at rekkefølgen på spørsmålene også var fastlagt. En intervjusituasjon vil være preget av en asymmetrisk relasjon, der intervjueren sitter med makten. Derfor valgte jeg å starte med noen nøytrale spørsmål. Hensikten her var å gjøre situasjonen trygg, samtidig som man skulle utvikle et tillitsforhold. Jeg valgte også å legge inn et spørsmål tidlig i samtalen om hva informanten legger i begrepet lederstøtte. På denne måten kunne jeg sikre meg at vi hadde noenlunde samme referanse til det vi snakket om. Siden intervjuet ble gjennomført som semistrukturert kunne informantene stå fritt til å utforme sine egne svar og presentere sin egen forståelse av temaene i forskningsprosjektet. Intervjuguiden ble avsluttet med noen avrundings spørsmål, disse preges av en nøytral og avslappet atmosfære som markerer slutten av intervjuet. En fordel med å ha en strukturert tilnærming i intervjuet er at svarene vil være sammenlignbare fordi alle informantene har kommentert de samme spørsmålene. Samtidig var det også nødvendig med oppfølgings spørsmål, slik at informantene fikk uttrykket seg mer konkret om spesifikke erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2015; Thagaard, 2018).

Før jeg gjennomførte intervjuene hadde jeg et prøveintervju der jeg fikk sett om spørsmålene i intervjuguiden fungerte i praksis. Selv om min «prøve informant» ikke er en person som oppfyller utvalgskriterier for forskningsprosjektet, var det nyttig med en gjennomgang av spørsmålene. Dette bidro til at jeg fikk forberedt meg, og var trygg på de spørsmålene jeg skulle stille i intervjuet. På denne måten fikk jeg lyttet til hva mine informanter fortalte, istedenfor å kun konsentrere meg om hva neste spørsmål er. Min oppmerksomhet blir dermed rettet mot informantene, og ikke mot meg selv (Thagaard, 2018, s. 94). Selv om det var satt av god tid til å utforme intervjuguiden, ble den noe revidert og justert underveis i intervjuprosessen med informantene. Under de første intervjuene, dukket det opp noen interessante temaer som jeg ikke hadde tenkt over i forkant av prosessen. Jeg valgte derfor å gå inn på de samme temaene med de andre informantene for å avdekke om dette var noe de også hadde erfaringer med. Det kom for eksempel frem i intervju 1, at hvis informanten skulle få støtte så måtte vedkommende selv oppsøke sin nærmeste leder. Dette var ikke noen som

informantens nærmeste leder selv tok initiativ til. Spørsmål om hvem som tar initiativet ble lagt inn som et oppfølgingsspørsmål for å høre informantenes innspill rundt dette.

For å kunne besvare forskningsprosjektets problemstilling og forskningsspørsmålene bestod intervjuguiden hovedsakelig av åpne spørsmål. Dette bidro til at informantene stod fritt i hvordan vedkommende ønsket å svare på sine spørsmål. Åpne spørsmål gjør det også lettere for informantene å fortelle om sine erfaringer og synspunkter. Samtidig vil åpne spørsmål bidra til at informantene gir informasjon om autentiske erfaringer (Thagaard, 2018, s. 97). For at jeg skulle få detaljerte svar, samt unngå misforståelser ble intervju spørsmålene formulert på en enkel og presis måte. Spørsmålene ble også utformet ved å benytte seg av beskrivende spørsmål som *hva* og *hvem*, istedenfor å stille *hvorfor* spørsmål. Dette fordi at *hvorfor* spørsmål kan gjøre informantene usikker på hvor inngående svar vedkommende ønsker seg (Kvale & Brinkmann, 2015; Leseth & Tellmann, 2018).

3.3.2 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene fant sted i tidsperioden 9. mars 2022, til 28. mars 2022. I forkant av hvert intervju ble infoskriv, samtykkeskjema og intervjuguiden sendt til hver enkelt deltaker. Her fikk de informasjon om prosjektets formål, samt at prosjektet hadde blitt meldt inn og godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata). Dermed vil jeg operere etter NSD sine retningslinjer for sikker behandling av personopplysninger. Jeg valgte også å sende intervjuguiden til deltakerne på forhånd av intervjuet. På denne måten kunne informantene vite hvilke spørsmål de kunne forvente å få. Det varierte i noen grad på hvor mye informantene hadde lest og satt seg inn i tematikken før intervjuet.

På forhånd av hvert intervju ble det gitt informasjon om at det ville bli gjort lydopptak, og at jeg ville benytte meg av lydopptaket til å transkribere intervjuet. Samtidig informerte jeg om at de når som helst kunne trekke seg fra prosjektet, noe som innebærer at all data, inkludert lydopptak av intervju, ville bli slettet. Fordelen ved lydopptak er at alt som sies blir besvart. Jeg får opptak av hvordan informantene svarer på spørsmålene, hvordan de engasjerer seg, om de eventuelt nøler med å svare eller om de tar pauser i løpet av intervjuet. Det ble ikke tatt noen notater underveis i intervjuet, da dette kan virke forstyrrende på samtalen. Ved å benytte lydopptak fikk jeg konsentrert meg om de spørsmålene som ble stilt, observere informantenes reaksjoner og tolke deres kroppsspråk. Jeg fikk også gitt tilstrekkelig oppmerksomhet til

informantene, slik at det ble en god flyt i intervjuet. En annen fordel ved å ta lydopptak av intervjuene var at jeg lærte av å lytte til dem. Etter hvert intervju lyttet jeg til dem før jeg startet på neste intervju. På denne måten kunne jeg lære hvordan jeg stilte spørsmål til informantene, samt hvordan jeg kan skape en god flyt i intervjuet. Ved å lære undervise kan man unngå å gjenta de samme svakhetene flere ganger (Thagaard, 2018, s. 111- 113).

Jeg valgte å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt. Dette gir meg en bedre mulighet til å «lese» informantens kroppsspråk og uttrykksmåte. Samtidig som jeg kan vurdere om vedkommende gir uttrykk for faktiske erfaringer, eller om de justeres deres fortellinger for et mer positivt inntrykk. Den fysiske kontakten kan også føre til at informantene lettere tør å åpne seg om deres tanker. Ved at jeg møtte informantene fysisk var det lettere for meg å kunne gi positive tilbakemeldinger og uttrykke med ord og kroppsspråk at jeg forstår, og er interessert i hva de forteller (Thagaard, 2018, s. 111). Et overordnet mål for en intervjusituasjon er at man skal skape en tillitsfull og trygg atmosfære. Siden intervjusituasjonen er preget av en asymmetrisk relasjon, valgte jeg å møte informantene på deres arbeidsplass. Her vil informantene være på «hjemmebane», noen som kan føre til at de opplever en større trygghet. Jeg vil derfor kunne observere hvordan informantene oppførte seg i en mer naturlig og avslappet setting. Informantene har også svært travle arbeidsdager, noe som førte til at det ble lettere at jeg oppsøkte dem.

Siden intervjuguiden bestod hovedsakelig av åpne spørsmål ble det en naturlig flyt i samtalen. Enkelte av informantene var svært engasjerte og kunne snakke lenge om et spørsmål uten at jeg måtte komme med oppfølgingsspørsmål eller styre samtalen videre. Andre opplevde det mer krevende å prate fritt rundt et spørsmål, og hadde dermed behov for oppfølgingsspørsmål. Jeg anvendte *prober* i samtalen for å skape en god flyt samtidig som jeg underveis ga informantene muntrende respons. De probene som ble mest anvendt var «ja», «hm» eller et nikk til informanten. På denne måten kunne jeg vise informanten at jeg var interessert i det de fortalte, samtidig som jeg kunne oppmuntre informantene til å snakke mer om et tema eller få de til å avslutte et tema (Thagaard, 2018, s. 96). Jeg valgte også å oppsummere det informantene snakket om, hvis det var tilfeller der jeg var usikker om jeg forstod det de sa. På denne måten fikk jeg bekreftet at jeg hadde forstått informantene riktig. Fordelen ved å møte informantene fysisk var at vi fikk til en naturlig og god samtaledynamikk. Jeg fikk også muligheten til å avslutte hvert intervju ved å vise at jeg var takknemlig for deres deltakelse.

3.4 Dataanalyse

3.4.1 Transkribering

Etter gjennomføringen av intervjuene måtte datamaterialet bearbeides. Det ble benyttet transkribering, som betyr å transformere skrift fra en form til en annen. Når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analysen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205-206). Ved å transkribere prøver man å gjenskape det sosiale samspillet i intervjusituasjonen. Jeg valgte derfor å transkribere intervjuene fortløpende slik at jeg hadde stemningen i samtalene «friskt i minne». Arbeidet med transkriberingen innebærer også å anonymisere informantene. Jeg valgte å navngi de transkriberte intervjuene fra «intervju 1 til 8», samtidig som jeg tilga hver informant et kodenavn. Underveis i intervjuene var det flere informanter som selv delte navn gjennom intervjuet, disse valgte jeg å sensurere. Jeg valgte også å oversette dialekt til bokmål. Selv om transkribering er tidskrevende, er det en viktig del av analyseprosessen, da man blir godt kjent med datamaterialet. Ved å lytte og skrive oppstår det nye tanker, ord som gjentar seg blir lett synlige og ideer til koding kan dukke opp under transkripsjonen (Nilssen, 2012, s. 47). Etter transkriberingen var gjennomført ble lydopptakene slettet.

3.4.2 Tematisk analyse

Selv om jeg allerede begynte å tenke på analyseprosessen underveis i transkriberingen har jeg benyttet meg av tematisk analyse for å analysere datamaterialet. Tematisk analyse er en metode som bidrar til å identifisere, analysere og rapportere de ulike temaene i datamaterialet. Informantenes svar blir gruppert i mer generelle temaer. På denne måten får man en tydelig oversikt over datamaterialet, som bidrar til at man lettere klarer å forstå, rapportere og identifiserer sammenhenger mellom temaene. Målet med tematisk analyse er at de ulike temaene til sammen skal utgjøre svaret på mine forskningsspørsmål (Braun & Clarke, 2006; Johannessen et al., 2018).

Tematisk analyse består av en systematisk og trinnvis prosess med seks trinn som kategoriserer og sorterer datamaterialet til en håndterbar størrelse. Det første trinnet innebærer å bli kjent og få en oversikt over datamaterialet. For å gjøre dette leste jeg grundig gjennom de transkriberte intervjuene og la inn kommentarer i marginen underveis. Jeg lette også aktivt etter ulike meninger og mønster i det informantene sa. I trinn to utarbeidet jeg de første kodene. Dette gjorde jeg for å fremheve og sette ord på viktige poenger i mitt datamateriale.

Jeg tok for meg hvert intervju, og brukte både post-it-lapper, noterte i marginen, samt ulike fargekoder for å finne interessante aspekter. Videre brukte jeg de ulike kodene i trinn tre som innebærer å søke etter temaer. Jeg arbeidet med å finne overordnede temaer, og plasserte de ulike kodene under der de var mest relevante (Braun & Clarke, 2006).

Videre gikk jeg over til trinn fire, som innebærer en kritisk gjennomgang av temalisten. Her gikk jeg igjennom de ulike temaene og så om det var noen som kunne slå seg sammen, tas bort, eller brytes ned til undertema. Ved slutten av dette trinnet satt jeg med en liste over de forskjellige temaene, som jeg mente passet godt sammen og som viser til datamaterialet på en relevant og treffende måte. Trinn fem innebærer å definere og navngi de ulike temaene. Her var målet at navnet på hvert tema skulle fange essensen på det som ble nevnt på en god måte. Etter at jeg hadde utarbeidet og navngitt temaene for datamaterialet, startet jeg arbeidet med å skrive analysedelen. Her rapporterte jeg de ulike temaene og deres innhold (Braun & Clarke, 2006). Jeg valgte også å utarbeide analysedelen ved å sortere de ulike temaene under de ulike forskningsspørsmålene.

3.4.3 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

Gjennom arbeidet med forskningsprosessen var det viktig å være kritisk til kvaliteten av dataen som ble samlet inn. Begreper som reliabilitet, validitet og overførbarhet er relevante begreper å se nærmere på når det kommer til kvaliteten av datamaterialet. Reliabilitet viser til om forskningsprosjektet er utført på en troverdig og tillitvekkende måte. Forskningsprosessen i kvalitative studier er nært knyttet til hvordan forskeren virker på prosessen. Derfor vil man ikke kunne få de samme identiske resultatene hvis noen andre skulle utført dette forskningsprosjektet. For at reliabiliteten skulle bli ivaretatt, har jeg gjennom dette metodekapittelet forsøkt å være konkret og spesifikk i min beskrivelse av den fremgangsmåten som ble benyttet for å utvikle data (Leseth & Tellmann, 2018; Thagaard, 2018). Gjennom å gjøre forskningsprosessen gjennomsiktig, har jeg vist hvordan jeg gikk frem ved å velge metode, rekruttering, innsamling og analyse av data. Jeg har også vist til etiske vurderinger, og valg som jeg har tatt underveis i prosessen. Dette har bidratt til å styrke forskningsprosjektets reliabilitet.

Validitet eller bekræftbarhet knyttes til kvaliteten i de tolkningene som gjøres, og om innsikten forskningen gir, støttes av andre undersøkelser (Ringdal, 2018, s. 247). For å se om mine funn

og konklusjoner kan gjenspeile virkeligheten, ble den sammenlignet med tidligere forskning i drøftingskapittelet. En annen faktor som har styrket validiteten er kravet om anonymitet. På denne måten er det større sjanse for at informantene har vært ærlige i sine svar. Dette vil da være uavhengig om informantene opplever å få lederstøtte, eller at man opplever det som mangelfull.

Forskningsresultatenes overførbarhet, eller generaliserbarhet er knyttet til den analytiske prosessen og handler om å få en utvidet forståelse av de fenomenene som studeres (Leseth & Tellmann, 2018, s. 18). Ved å benytte seg av et forskningsintervju som metode, vil man ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 289) være for få intervjupersoner til at resultatene kan generaliseres. Dermed vil man i kvalitative studier kunne generalisere ved hjelp av teori og gjennom analyse. Ved hjelp av fortolkninger og beskrivelser av mønstre i datamaterialet legger man grunnlaget for generaliserbarhet (Leseth & Tellmann, 2018, s. 18). Samtidig så vil min casestudie også være overførbar til andre organisasjoner. Dette er fordi mellomlederrollen er en vanlig rolle innenfor de fleste organisasjoner, og behovet for lederstøtte vil være til stede uavhengig av hvilken bransje man er i.

Mitt forskningsprosjekt har hatt som formål å få en økt forståelse og innsikt i hvordan lederstøtte kan bidra til å gjøre arbeidshverdagen lettere for mellomledere, og gjøre organisasjonen mer lærende. For å få svar på forskningsprosjektets problemstilling og forskningsspørsmål, har jeg benyttet meg av en kvalitativ tilnærming. Gjennom min casestudie, ønsker jeg videre å presentere mine funn fra datamaterialet.

4.0 Presentasjon av funn

Formålet med oppgaven er å se på hvordan lederstøtte kan bidra til å gjøre arbeidshverdagen lettere for mellomledere, samt å gjøre organisasjonen mer lærende. I dette kapitlet, vil jeg presentere de mest sentrale funnene i datamaterialet mitt. Det vil også være nødvendig å påpeke at informasjonen jeg har fått, belyser mellomledernes opplevelse og behov av lederstøtte. Dermed inkluderer ikke forskningsprosjektet lederen over, eller underordnedes sine perspektiver. Jeg har valgt å bruke forskningsspørsmålene som hovedoverskrifter i dette kapitlet. Under hvert forskningsspørsmål finnes det ulike underoverskrifter, som jeg har kommet frem til ved hjelp av en tematisk analyse. De ulike underoverskriftene skal bidra til å besvare de ulike forskningsspørsmålene.

Det første forskningsspørsmålet, er: *Hvordan legger organisasjonen til rette for lederstøtte?*

For å besvare forskningsspørsmålet var det nødvendig å se på hvilke behov informantene hadde for lederstøtte, jeg ønsket også å se på hvordan det opplevdes å være ny i rollen som mellomleder. Videre ble det spurt om hvem de gode hjelperne var. Her tar jeg for meg både støtten en mellomleder opplever å få fra deres nærmeste leder, assisterende avdelingsleder, underordnede og de ulike støttefunksjonene. Til slutt ønsket jeg å se på etablerte nettverk og omgivelsenes betydning for lederstøtte.

Neste forskningsspørsmål, er: *Hvilke psykososiale forhold påvirker opplevelsen av lederstøtte?* For å besvare dette ble det viktig å snakke med informantene om hva slags dilemmaer en mellomleder må stå i. Samtidig bestod intervjuene av mellomledernes synspunkter knyttet til opplevelsen av ensomhet.

Det siste forskningsspørsmålet som er blitt belyst i dette kapitlet, er: *På hvilken måte er det en sammenheng mellom den støtten man får, og den støtten man gir til sine underordnede?*

Her spurte jeg om spørsmål som fikk informantene til å forklare om hvordan de utøver støtte til sine underordnede.

Empirien vil bli belyst gjennom at jeg viser til informantenes egne erfaringer og opplevelser knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg har også benyttet meg av anonymiserte sitater fra informantene underveis i kapitlet.

4.1 Hvordan legger organisasjonen til rette for lederstøtte?

4.1.1 Mellomledernes behov for lederstøtte

Av de 8 informantene jeg har vært i kontakt med, opplever alle et behov for lederstøtte i deres arbeidshverdag. De beskriver arbeidshverdagen sin som svært uforutsigbar, der man hele tiden blir «spist opp» av ulike arbeidsoppgaver. Mellomlederne har ansvaret for den daglige driften og flyten i avdelingen. Samtidig som de også har ansvar for bemanningen både når det kommer til å utarbeide turnus, dekking av vakter, ansettelse og kontrakter. En av mellomlederne beskriver at man ofte må stå alene i ansvaret, og at det hver dag kommer opp nye ting. Dette kan for eksempel være at avdelingen får implementert nytt utstyr, nye rutiner eller oppgaver som må fikses med korte tidsfrister. Man får en følelse av at det blir mer og mer oppgaver, og ingen ekstra ressurser. Dette uttrykker en annen mellomleder med at når ting går på «skinner», så kommer det alltid noe fra sidelinjen som gjør at ting ikke går på «skinner» allikevel.

Selv om mellomlederne har flere administrative oppgaver i løpet av sin arbeidshverdag, er en viktig del av jobben å være tilgjengelig for sine underordnede. Mellomlederne beskriver at de ofte må ta avgjørelser som ikke alltid er like populære for deres underordnede. I slike tilfeller oppgir flere av mellomlederne at de blir usikre på om de har tatt den riktige avgjørelsen. En av mellomlederne oppgir at det hender hun må stå i vanskelige situasjoner med pasienter, der det er hun som skal gå først inn i situasjonen. Samtidig beskriver hun også vanskelige problemstillinger internt i avdelingen, som handler om å styre samspillet mellom sykepleier og leger, slik at alle arbeider i samme retning. I slike situasjoner vil det kreve at man er trygg og sikker i sin rolle som mellomleder. Dette er ikke alltid tilfelle, og behovet for å kunne diskutere sine utfordringer vil være til stede. En av informantene understreker at:

«Det er jo ofte ting jeg ikke kan gå ut å diskutere med de ansatte. Samtidig har jeg til tider et behov å drøfte ulike problemstillinger med andre. Spesielt når jeg føler jeg ikke kan ta stilling til dem alene. Jeg må ha noen som støtter meg» (Intervju 3).

Selv om flere av mellomlederne beskriver at de har behov for støtte fra deres underordnede, er det ikke alltid at man kan drøfte tankene med dem. Behovet for å ha en leder over som man kan støtte seg til, og som kan trygge dem i sine avgjørelser oppleves derfor som nødvendig. En av informantene uttaler at selv om de har en travel arbeidshverdag, så vil det være

nødvendig å kunne trekke seg tilbake og reflektere over de situasjonene man står i. Ved å reflektere over situasjonene man står i, vil man gjerne finne bedre løsninger enn hvis man kun tar en «rask avgjørelse». Refleksjon med andre vil derfor være nyttig, da man gjerne finner andre og bedre løsninger enn det man har gjort før. Behovet for lederstøtte var til stede for de informantene som var relativt ny i rollen som mellomleder. Samtidig understreker over halvparten av informantene at det også var et behov for lederstøtte, selv om de hadde jobbet i avdelingen i flere år. En av mellomlederne beskriver behovet for en tematisert gjennomgang av alle områdene som en skal ivareta. Dermed vil man kunne få regelmessig repetisjoner som er nødvendig da det stadig er nye ting som dukker opp, og som man må holde seg oppdatert på.

4.1.2 Ny i rollen som mellomleder

Når man er ny i rollen som mellomleder vil behovet for lederstøtte være spesielt viktig. Samtidig var det flere av mellomlederne som ikke opplevde at de fikk den støtten de selv hadde behov for når de var nye i rollen. Syv av åtte informanter oppgir at de hadde jobbet som sykepleier før de startet som mellomleder i samme avdeling.

«På sykepleiersiden er det ganske mange ledere som blir hentet opp fra gulvet, det er ganske vanlig og egentlig så er det en styrke. Fordi når man skal lede en sengepost er du avhengig av å ha fagkunnskaper om den sengeposten du leder. Jeg tenker at det er veldig ugunstig å komme fra utsiden når man skal lede en sengepost uten å ha noen forkunnskaper. (Intervju 2).

Det at informantene ble hentet opp fra «gulvet» før de ble mellomledere bidrar til at de kjenner avdelingen sin godt. To av informantene hadde også vært assisterende avdelingsledere, før de gikk over i rollen som avdelingsleder. Den ene av informantene uttaler her at hun fortsatt ikke helt visste hva hun gikk til ved rollebytte. Ved å gå inn i en ny rolle, vil mellomlederne få nye arbeidsoppgaver som de ikke kjenner fra før. Det vil derfor være et behov for opplæring. En av mellomlederne beskriver at hun ikke fikk noe form for opplæring da hun var ny som leder, og opplevde at hun måtte finne ut av ting selv. På den andre siden var det en annen mellomleder som også følte at hun måtte finne ut av alt selv som ny mellomleder. Forskjellen var at hennes nærmeste leder tok kontakt, og informerte om at det var lov å spørre om hjelp hvis det var noe hun lurte på.

Selv om noen opplevde lite opplæring når de startet som mellomleder, understreker flere av informantene at de fikk en formell opplæring. Samtidig var det flere som savnet en intensiv opplæring i hvordan man skulle håndtere vanskelige situasjoner. Dette kunne blant annet være situasjoner der det oppstod konflikter mellom underordnede, og vanskelige personalsaker. Flere av mellomlederne ga også uttrykk for at det var vanskelig å innse at man stod alene i avgjørelser.

«Å innse at man stod helt alene om den avgjørelsen var helt krise faktisk. For ja jeg kan be om råd, og jeg kan diskutere med andre, men til syvende og sist så er det min avgjørelse og jeg må stå for det.. og den opplevelsen av det var.. ja, altså det var et sjokk, men så går det jo seg til da». (Intervju 2).

Flertallet av informantene uttaler også at de ikke kjente til den hjelpen de kunne få når de var nye som mellomledere. Dermed brukte de mye tid på å selv finne ut av det de lurte på. En av informantene uttaler at hun ofte ikke fant den hjelpen hun lette etter, som førte til at hun ble frustrert og havnet bakpå. Det å kunne ivareta seg selv, og at man har lovt til å søke hjelp og råd er noen som flere av mellomlederne anser som viktig å si til nye ledere. Samtidig understreker flere av mellomlederne at de trenger å vite hvordan de skal bruke sine hjelpere. For hvis du ikke vet hva dine hjelpere gjør og hva de kan gjøre for deg, så spør man heller ikke om å få hjelp. Det vil derfor være et behov for å vite hvordan man kan bruke de personene man har rundt seg, og som man kan få hjelp fra. Samtidig vil en tettere oppfølging eller en slags mentor også være nødvendig.

En av informantene understreker også viktigheten av å bruke sine underordnede og assisterende avdelingsledere når det kommer til å utvikle seg som ny mellomleder.

«Folk gir jo beskjed hvis det er noe de er misfornøyde med. Jeg synes dette er veldig greit siden det gir meg en slags trygghet. Dette er også noe jeg har hatt mye fokus på siden jeg er ny, og jeg vil jo at folk skal være fornøyde og ha det greit på jobb. Derfor prøver jeg å ha fokus på at folk skal gi meg tilbakemeldinger» (Intervju 1).

4.1.3 De gode hjelperne

Flertallet av informantene opplevde å få støtte fra deres nærmeste leder, samt de ulike støttefunksjonene. En av mellomlederne omtaler disse personene som «de gode hjelperne».

Når mellomlederne opplevde støtte, beskriver flere av informantene at det da var lettere å komme på jobb, samt at arbeidsoppgavene ble lettere. En av mellomlederne beskriver også at man kunne komme på jobb å vite at det var helt «gale», men at det ikke betydde så mye siden man hele tiden viste at man hadde personer rundt seg som man kunne støtte seg til.

Opplevelsen av støtte, og at mellomlederne ble sett og hørt hadde også mye å si for mellomlederens trivsel, motivasjon og at de skulle klare å engasjere seg i arbeidet. Flere av mellomlederne understeker også viktigheten av å få en bekreftelse på det arbeidet de gjør, og at dette fører til en økt trygghet.

Opplevelsen av lederstøtte bidrar til at informantene har det bedre på jobb. Samtidig understreker en av informantene at nøkkelen til å klare seg gjennom en arbeidshverdag er at man er kjent med sine rammer, og vet hvilken jobb man har gått til. Samme informant beskriver at hun tror det kan være vanskelig å være en mellomleder hvis man ikke klarer å godta de rammene man har i denne rollen. Samtidig mener informanten at dette handler også om personligheten, og hvilken bakgrunn man har. Hvis man går raskt inn i en lederrolle, så har man gjerne ikke like stor bagasje og kunnskap som ofte er nødvendig for å klare arbeidshverdagen på best mulig måte. Dermed vil opplevelsen av om man får tilstrekkelig med lederstøtte være forskjellig fra hvilket ståsted en har, og hvor trygg man er i rollen.

Siden det finnes flere personer mellomlederne kan henvende seg til, er det flere som kan omtales som «de gode hjelperne». En av mellomlederne beskriver at det er litt personlig hvem vedkommende søker hjelp hos. Da hjelperne har forskjellige bakgrunn og erfaringer, henvender man seg ofte til ulike personer ut ifra den situasjonen mellomlederen står i. Man kan gjerne søke støtte hos mellomlederens nærmeste leder, fra deres assisterende avdelingsleder og underordnede eller fra ulike støttefunksjoner.

Støtte fra nærmeste leder

Over halvparten av mellomlederne opplever støtte fra deres nærmeste leder. Flere beskriver at de har ukentlig kontakt med leder over, og at de enten treffes fysisk, eller har kontakt via e-post og telefon. Noen av informantene beskriver også at lederen over er tilgjengelig og at de noen ganger kommer uformelt i avdelingen. Hensikten ved disse møtene har vært at lederne over vil høre hvordan det går med mellomlederne, eller hvordan det går med avdelingen.

Dette er noe som flere av mellomlederne synes er positivt, da lederen over viser at de er til stede og bryr seg om dem. Videre gir flere av informantene uttrykk for at dette fører til et godt

samarbeid, og at terskelen for å ta opp «små» ting blir lavere. Dermed blir det lettere å spørre om ting, eller «luften» noe med vedkommende når de er så tilgjengelige.

Flere av mellomlederne opplevde også at lederen over var til stede hvis det skulle oppstå vanskelige situasjoner. En av informantene beskriver en episode hvor det oppstod en konflikt mellom to av underordnede. Her var mellomlederens nærmeste leder på «banen» med en gang, og oppsøkte avdelingen for å bistå i situasjonen. Samme informant beskriver også at hvis lederen over ikke kan være fysisk til stede i slike situasjoner, så gir hun alltid gode råd som mellomlederne kan ta med i sin vurdering av saken. En annen informant beskriver også viktigheten ved at lederen over har tid til å høre hva en har å si. Selv om lederen over ikke gir noe gehør eller klarer å løse problemene, oppleves det positivt at de har tid til å lytte til det mellomlederen har på hjertet.

En av informantene beskriver at kvaliteten på lederstøtte som en opplever fra leder over, handler mye om hvor trygg den personen er i sin lederrolle, samt personligheten til vedkommende. Samtidig oppgir flere av informantene at opplevelsen av støtte også er knyttet til lederens profesjon. Flere av informantenes nærmeste leder er leger. Dette oppfattes som et problem hos noen av informantene, da legene ikke alltid klarer å identifisere seg med sykepleiernes problemer, samt de pleiemessige ressursproblemene.

«Det er klart man er avhengig av å ha noen som sparringspartner, og som forstår avdelingen sin drift. Det er også viktig at lederen forstår hva vi holder på med».
(Intervju 3).

Selv om legene ikke alltid klarer å sette seg like godt inn i de problemene som kan oppstå på en sengepost, mener en av informantene at de prøver så godt de kan å forstå. En annen informant mener at det ikke er et problem at de er leger, men at det er tiden som kan bli et problem. Dette blir understreket med at når en sykepleier er leder, så er vedkommende leder på fulltid. Mens når en lege er leder, så jobber de fremdeles som leger, i tillegg til at de også skal være en leder.

«De vil jo ikke bare være ledere, de ønsker jo egentlig ikke å være ledere disse legene. For mange av dem vil jo helst operere». (Intervju 7).

Det var også noen av informantene som oppga at deres nærmeste leder var sykepleiere. En av mellomlederne fortalte at hennes nærmeste leder hadde vært i hennes posisjon tidligere. Det at de kommer fra den samme bakgrunnen fører til at de ser ting veldig likt og har de samme erfaringene. Informanten forteller også at når hun deler sin frustrasjon, så kan lederen overkjenne seg igjen i det aller meste. Dette bidrar til at hun får den støtten hun har behov for.

Støtte fra assisterende avdelingsleder og underordnede

Selv om flere av informantene opplevde å få støtte fra deres nærmeste leder, søkte de også hjelp andre plasser. Alle mellomlederne opplevde å få støtte fra deres assisterende avdelingsleder. En av informantene uttrykker at hun bruker sin assisterende avdelingsleder som en sparringspartner, og beskriver viktigheten av å være et lederteam. En annen informant oppgir at hun henviser seg først til sin assisterende avdelingsleder. Dette fordi at en vil løse utfordringer som er lokalt i avdelingen internt, før man eventuelt må søke hjelp andre plasser. Noen av mellomlederne opplevde også å få støtte fra deres nabokollega, som er avdelingsleder på avdelingen ved siden av. Dermed var det flere som opplevde å få støtte av andre mellomledere på samme nivå.

Tre av mellomlederne beskriver også viktigheten av støtten fra sine underordnede. En informant oppgir at hvis man ikke har støtte fra sine underordnede, så er man ingenting som leder. Det å få støtte fra sine underordnede, var spesielt viktig når man ikke opplevde å få støtte fra sin nærmeste leder.

«Hadde det ikke vært for alle de gode kollegaene og ansatte som jobber ute, så hadde jeg nok aldri stått her i denne jobben. Det er veldig mange kjekke som jobber her, og som jeg opplever synes at jeg gjør en god jobb. Så jeg får jo feedback av dem, og det hjelper jo veldig på». (Intervju 6).

Selv om flere opplever støtte fra sine underordnede, uttaler en av informantene at hun opplevde at det var mer støtte nedenifra før i tiden. Vedkommende føler at hun nå sitter store deler av dagen foran dataen og jobber. Underordnede ser derfor ikke alle arbeidsoppgavene en mellomleder har, og man opplever derfor ikke like mye støtte som man gjorde før.

Støtte fra de ulike støttefunksjonene

En av mellomlederne beskriver at en av fordelene med å være en stor organisasjon, er at det er mange som er spesialiserte på sine felt. Dermed kan man søke hjelp til de som er eksperter på de område man trenger hjelp til.

«Det er jo alltid noen du kan spør, så det er ikke slik at jeg skal sitte her og kunne alt. Jeg kan jo spør folk» (Intervju 1).

Dette kan være folk som hjelper med å utarbeide turnus, personalsaker, ansettelse, kontrakter, hjelp i forhold til lønn, beregninger, tillegg og arbeidstid. Dermed kan man blant annet få hjelp til veiledning i ulike systemer eller for eksempel avklaring på lovverk. Flere av mellomlederne uttrykker at det tar tid å bli kjent med alle støttefunksjonene, og at det ikke alltid er like innlysende hvem man skal få hjelp av. Samtidig opplever en å få hjelp når man spør. Når man blir kjent med hjelpen man har rundt seg, og vet hva slags forventinger man kan ha til de ulike støttefunksjonene, så oppleves det som en god støtte.

Selv om de ulike støttefunksjonene oppleves som positivt for mellomlederne, uttrykker en av informantene at hun skulle ønske at personalet hadde kortere saksbehandlingstid. Det kan ta opp til flere uker før man får svar, og da oppleves det bedre å gjøre jobben selv. Selv om saksbehandlingstiden kan være lang på den praktiske hjelpen, opplever flere informanter å få raskt hjelp når det kommer til juridiske spørsmål. En annen mellomleder uttrykker at det også kan være vanskelig å få tak i de ulike støttefunksjonene. Flere av støttefunksjonene har travle arbeidshverdager, og er ikke alltid tilgjengelig til å hjelpe når man ringer til dem.

«Det er mange ting de ulike støttefunksjonene kan hjelpe med, og man ringer ikke uten at du trenger dem. Så hvis de ikke tar telefonene så blir det litt vanskelig. Så støtten fra de rundt meg forutsetter jo at de for eksempel tar telefonen. For ofte har jeg gjerne satt av 10 minutter til å jobbe med den saken, og da trenger jeg jo at de svarer meg når jeg ringer. For hvis ikke blir det vanskelig for meg». (Intervju 8).

4.1.4 Etablerte nettverk

Syv av åtte informanter oppgir at de enten går, eller har deltatt i veiledningsgrupper i regi av sykehuset. Der møter mellomlederne andre ledere på samme nivå, på tvers av hele sykehuset. Her diskuterer de det som måtte være aktuelt der og da, luftet ulike problemstillinger, lærer av

hverandre, samtidig som man «spiller hverandre gode». Flere av informantene opplever det som motiverende å prate med andre som er i samme situasjon.

«Jeg synes det hjelper å høre at andre også har mye. For da forstår jeg at det ikke er meg som jobber sent eller gjør en dårlig jobb. Så er det jo å lære av andre gjennom hva som er viktig og hva som ikke er så viktig. Man lærer teknikker for å gjøre ting mer effektivt og det å lære av andre, lage systemer for å prøve å ligge i forkant istedenfor å hele tiden ligge bakpå. Så det er mye å lære av andre». (Intervju 4).

Selv om informantene synes at veiledning er et godt tiltak for å kunne etablere et nettverk med andre mellomledere, oppgir en av informantene at det skulle vært et større tilbud for veiledning. Her kunne det blant annet vært arrangert ulike veiledningsgrupper, en for nye ledere og en for ledere som har vært lengre i rollen. På denne måten vil man kunne få grupper med ulike sammensetninger.

I tillegg til veiledning, deltok alle informantene i dialogmøter. Her treffer man de andre avdelingslederne på den enheten man hører til. Dette oppleves som positivt da man får snakket med hverandre og utvekslet erfaringer. Dialogmøtene handlet mest om faglige spørsmål, samtidig som man også kunne ta opp ting som er viktig for den enkelte. Under disse møtene får man også muligheten til å lære av andre da man snakker om hva som skjer i de ulike avdelingene, hva man jobber med, hvilke utfordringer en har, samt hva som er nytt i faget. En av mellomlederne trekker også frem viktigheten av å treffe andre i organiserte og faste møter.

Flere av informantene har også deltatt på et lederutviklingsprogram. Dette startet egentlig som et program for de personene som lurte på om ledelse var noe for vedkommende, og så bygger man videre på dette. Lederutviklingsprogrammet er i regi av sykehuset, og deltakerne blir satt i ulike grupper med andre mellomledere på tvers av hele sykehuset. Her får de ulike oppgaver som de skal løse, og de får også mulighet til å etablere et nettverk med de andre deltakerne.

En av mellomlederne savner å få mer faglig påfyll. Hun opplever at man for eksempel får støtte til videreutdanning hvis man selv tar initiativet til det. Samtidig tror hun dette kunne vært lettere hvis sykehuset hadde «lagt mer opp til det». En annen mellomleder opplever at

det er lagt opp til flere interne og eksterne kurs, og at det er et stort spillrom til å være med på det man måtte ønske.

4.1.5 Omgivelsenes betydning for lederstøtte

En av utfordringene ved å gi og få lederstøtte er omgivelsene i organisasjonen. Flere av mellomledernes nærmeste leder, samt støttefunksjonene er i et annet bygg enn det mellomlederne er i. Dermed kan avstanden føre til mangel på lederstøtte. Avstanden har spesielt vært vanskelig under COVID-19-pandemien. Dette er fordi flere av mellomledernes nærmeste leder har hatt hjemmekontor, og når de har vært til stede på jobb har de ikke fått lovt og gått rundt til de ulike avdelingene. Selv om flere av informantene generelt opplevde at deres nærmeste leder var innom avdelingen og viste seg synlige, er det to av informantene som oppgir at deres nærmeste leder ikke besøkte avdelingen. Dette oppleves som et stort savn, da de følte at de måtte oppsøke deres nærmeste leder mer, enn lederen oppsøker dem.

«Jeg tror at lederne var mer rundt på avdelingene før, men så har de sikkert kommet inn i en rytme der de har sluttet å gå rundt, og da tror jeg gjerne de bare har fortsatt med det. Det har blitt en konsekvens etter pandemien». (Intervju 1).

Selv om avstanden mellom mellomlederen og deres nærmeste leder, samt de ulike støttefunksjonene er stor, opplevdes ikke dette som et problem for de fleste av informantene. De uttaler at de er vandt med lengre avstander på sykehuset, og at det derfor oppleves som greit å måtte forhold seg til avstanden. Samtidig som en av mellomlederne beskriver at avstanden går fint siden hennes leder er såpass tilgjengelig og kommer opp i avdelingen. Om lederen ikke hadde vært like tilgjengelig, så kan det hende at avstanden hadde blitt et problem. Dette fordi en arbeidsdag går såpass fort, og man opplever at man ikke alltid har tid til å oppsøke noen. Dermed var det en stor fordel at hennes leder oppsøkte henne. Andre informanter beskrev at de sjeldent måtte fysisk oppsøke deres leder. Så om informantens nærmeste leder satt på hjemmekontor eller i et annet bygg så hadde det ikke så mye og si, da kommunikasjonen foregikk over telefon, Teams eller e-post.

En annen konsekvens av COVID-19-pandemien er at man ikke har kunnet vært like mange samlet på en gang. Dette har ført til at de ulike nettverkene som blir arrangert for mellomlederne har foregått digitalt. Da er det flere av mellomlederne som har opplevd at de blir «fjerne». En av informantene beskriver:

«Nå har vi hatt flere møter på Teams, og det merkes at det ikke er helt det samme. For da sitter man gjerne på kontoret og blir fort ukonsentrert. Plutselig ringer telefonen eller så banker det på døren. Så ja.. det er ikke det samme som å være til stede på et møte fra klokken 13.00 til 15.00. Man blir så lett ukonsentrert. Så jeg håper vi snart er tilbake til normalen, slik at vi kan treffes på vanlig måte». (Intervju 7).

En av informantene beskriver også det å motta støtte over telefonen kontra å være fysisk til stede. Videre beskriver mellomlederen at hun tror man tolker støtten annerledes på telefon enn når man er til stede. Dette fordi det er noe med den nonverbale kommunikasjonen man ikke får med seg på samme måte som når man har en telefonsamtale.

4.2 Hvilke psykososiale forhold påvirker opplevelsen av lederstøtte?

4.2.1 Mellomledernes dilemma

Flere av informantene beskriver et dilemma med deres rolle som mellomleder. Dette kommer til uttrykk ved at de skal drive avdelingen på best mulig måte, samtidig som de skal gjøre dette med minst mulige kostnader og innenfor et budsjett. En av mellomlederne beskriver dette som det vanskeligste med å være i rollen som mellomleder. På den ene siden så skal man ivareta underordnede, og på den andre siden så skal man ivareta arbeidsgiver for det er de man representerer. Man kan da kjenne på at man er en «sultpresser» som blir skvist på begge sider. Det er også mellomledernes ansvar å videreformidle de beskjedene som kommer ifra ledelsesnivået over til deres underordnede. Samtidig er det viktig å videreformidle denne informasjonen på en måte som underordnede ikke blir stresset av. Man må klare å sortere informasjonen, samtidig som man må klare å forklare hvorfor det blir slik.

«Jeg får gjerne vite fra ledelsen at nå skal vi fokusere på å spare penger, og på dette tidspunktet er det en veldig travel tid i avdelingen eller et eller annet som skjer som gjør at det ikke passer seg å snakke om dette nå. Da må jeg være veldig forsiktig med hvordan jeg velger å gjøre dette, og hvordan jeg formidler informasjonen... Man blir skvist litt på begge sider» (Intervju 5).

I perioder kan det være ekstremt travelt i avdelingene, og det er klart at flere av de underordnede skulle ønske at de var flere på jobb. Man kan aldri være helt sikker på hvor stort

press det blir på neste skift, eller på neste helg. Samtidig sitter mellomledere med mer utfyllende informasjon, om hvorfor de må gjøre de tingene de gjør. Denne informasjonen er ikke alltid like lett å få ut til alle underordnede som jobber turnus. Selv om informasjonen må ut på forskjellige måter, både i form av e-post eller under et personalmøte, så klarer man aldri å formidle slik at alle underordnede forstår informasjonen likt. Det kom også frem at flere av underordnede tror at mellomlederne sitter med mer makt enn det de egentlig har.

Samtidig understreker en av informantene at jo lengre vekke hennes nærmeste leder er så vil ikke vedkommende se det samme som mellomlederne og deres underordnede ser på «gulvet». En viktig nøkkelfaktor her blir å klare å kommunisere opp informasjonen til deres leder etter beste evne, samtidig som det blir viktig å dokumentere. En annen informant beskriver at det har blitt laget et system som heter «smart crowding» eller «plan for høy aktivitet». Systemet går ut på at man teller opp antall pasienter som man har i avdelingen, og ser på hvor mye de krever av personalet. På denne måten vil det være lettere for mellomlederne å kunne forsvare hvorfor de eventuelt har brukt mer penger enn det de har budsjett til. Mellomlederne må gjerne leie inn ekstra personell hvis det er flere krevende pasienter som gjør at det blir travelt. Det handler om en kvalitet man skal ivareta, og som skal være forsvarlig.

Hver måned skal mellomlederne legge frem en økonomigjennomgang, der de skal forklare og forsvare det budsjettet man har brukt. Flere mellomledere opplever at det er lettere å argumentere for hvorfor de har brukt flere penger når de har noe konkret å vise til, som de får når de henviser til «smart crowding» systemet. Samtidig beskriver flere mellomledere at COVID-19-pandemien har ført til flere dyre løsninger når det kommer til dekking av vakter av underordnede. Sykefraværet har vært høyt, og flere av de underordnede har måtte gått doble vakter, eller gått overtid.

«Vi har jo aldri gått mer enn det vi skal være. Altså hvis vi for eksempel skal være 10 stykker, så er vi bare 10. Men hvis det da er 2 stykker som er vekke, så får man gjerne bare inn 1, men denne personen er veldig dyr. Og da blir det liksom litt sånt at man bruker kjempe mye penger hele tiden, mer enn man skal». (Intervju 6).

En annen grunn til at flere av mellomlederne ikke har problemer med å forklare deres økte budsjett er fordi de er veldig involvert i alt av drift og innleie. Derfor oppleves det ikke greit å gi vekk arbeidsoppgaver som å leie inn ekstra bemanning til for eksempel en sekretær.

Dermed blir det lettere for mellomlederne å sitte i økonomimøter å forklare hvorfor de eventuelt har brukt flere penger enn det de har budsjett til. Nettopp fordi de vet hva slags pasienter de har i avdelingen, og de har oversikt på alt av innleiing for å få til bemanningen. Det å ha kontroll på dette, opplevdes som viktig og nødvendig.

Flere av mellomlederne gir også et uttrykk for et stort arbeidspress i deres jobb, og at noen av deres arbeidsoppgaver kunne blitt utført av andre. To av informantene oppgir av de har fått økt sekretærstøtte som skal ta over noen av oppgavene til mellomlederne. Samtidig oppgir de at det er vanskelig å prioritere tid til å gi dem den opplæringen de trenger for å kunne utføre disse oppgavene. En annen mellomleder beskriver at det er ingen rolige dager, der man sitter og tvinner tommeltotter og ikke vet hva man skal gjøre. De fleste beskriver at de aldri kommer i mål med deres arbeidsoppgaver, og at de hele tiden ligger bakpå. Det er ingen andre som tar den jobben som er igjen, og det blir bare liggende å «hope» seg opp til dagen etter. Derfor opplever noen av informantene at de må ta med seg jobben hjem. Man blir ofte tilført flere arbeidsoppgaver uten å nødvendigvis bli fratatt så mange. Samtidig beskriver en informant at hun stresser mer over de tingene som hun ikke har gjort, enn de tingene som hun gjør. Selv om flere av informantene opplever at de må ta med jobben hjem, opplever noen at de ikke trenger å ta med jobben like mye hjem nå som de måtte gjør når de var nye som mellomledere.

«Jeg har jobbet veldig mye med å tenke at OK dette var så langt vi kom i dag, og så jobber vi videre i morgen, for vi må jo ha noe å gjøre på jobb i morgen og. Og det har tatt lang tid å komme dit, og at jeg har klart å legge vekk ting». (Intervju 2).

Samtidig oppgir flere av mellomlederne at COVID-19-pandemien har ført til at jobben har involvert mye mer av fritiden, enn det har gjort på lenge. Nå har mellomlederne blitt bedt om å ta med jobb pc-en hjem, slik at man er mye mer tilgjengelige på kveldstid i ukedagene, samt i helger. Over halvparten av mellomlederne beskriver at de ikke har fått så mange telefonsamtaler på fritiden før. Dette kan både være fra leder over, eller fra underordnede som ringer angående problemstillinger som de ikke har vært borti før.

4.2.2 Mellomledere opplever rollen som ensom

Selv om de fleste opplevde lederstøtte fra deres nærmeste leder, var det noen av informantene som savnet dette. De savnet å bli fulgt opp enda mer. En av mellomlederne synes at det er

dumt at alt av kommunikasjon med leder over er når vedkommende skal informere om noe. Hun savnet at leder over var mer til stede, og spurte informanten om «hvordan det gikk» eller «hvordan håndterte du dette?». Samme informant savnet også å få tydelige tilbakemeldinger på det som hun var god til, eller det som kunne forbedres. Selv om hun opplevde å få støtte når det «brant», kunne hun ønske at hun fikk denne støtten før. Hun beskriver at det er akkurat som om hjelpen kommer for sent. En annen informant beskriver rollen som mellomleder som:

«Til tider så kan man kjenne seg som en ensom ulv». (Intervju 5).

Dette ble begrunnet med opplevelsen av å stå alene i arbeidsoppgaver, og redsel for å gjøre noe feil. En av informantene beskriver at selv om man får støtte i de avgjørelsene som blir tatt, så er det du som mellomleder som alene skal stå for avgjørelsen. Det er også mellomledere som skal presentere månedens budsjett og som skal fronte syngisakene. En annen informant beskriver at hun ikke opplever jobben som mellomleder ensom, men at det er ensomt i de avgjørelsene hun må ta. Dette fordi jobben innebærer et stort ansvar, og man må stå alene i det selv om det er noe som er positivt eller negativt.

Flere av mellomlederne beskriver viktigheten av å få tilbakemeldinger i det arbeidet de gjør. Selv om mellomlederne må ta noen avgjørelser som ikke alltid er like populære for de personene som er rundt en, oppleves det å ikke høre noe som enda verre. En av informantene beskriver at man lett kan bli paranoide, og tenke at alt man gjør er feil hvis man ikke får noen tilbakemeldinger. Det er da lett å bli usikker. En annen informant beskriver at det å være en mellomleder er en utakknemlig jobb. Man gjør flere ting, uten at det nødvendigvis blir lagt merke til. Savnet av å få tilbakemeldinger av «de gode hjelperne» er til stede. En av mellomlederne forteller at når hun selv jobbet ute på «gulvet», fikk hun en «god følelse» av pasientene som hele tiden viste at de satt pris på den jobben hun gjorde. Samme informant forteller at hun nå kan sitte en hel dag å jobbe med noe, uten at noen egentlig legger merke til det.

«Du har gjerne jobbet hele dagen bare for å dekke bemanning til kvelden, og så når bemanning til kvelden kommer og alle er fornøyde, så er det ingen som vet at jeg har sittet med dette store deler av dagen for å fikse det. De bare kommer på jobb, og er så mange som de skal være». (Intervju 6).

En av informantene sier at man ikke blir «skrytt opp over skyene», og at man som mellomleder blir mer brukt som en slags klagemur når ting ikke fungerer. Flere av informantene beskriver behovet for tilbakemeldinger, spesielt når de er nye i jobben som mellomledere. Samtidig som behovet for tilbakemeldinger ikke er like stort når de har jobbet i organisasjonen over en lengre periode, og har fått flere erfaringer.

«I løpet av de 32 årene jeg har jobbet her, kan jeg telle på en hånd hvor mange ganger jeg har hatt en medarbeidersamtale med min leder, men det går jo greit allikevel, det er ikke slik at jeg går å bærer inne på noe, for jeg tar jo opp ting hvis det er noe». (Intervju 7).

Samtidig oppgir en av informantene at å få tilbakemeldinger på arbeidet, fører til at hun klarer å legge vekk arbeidet, og tenke at nå er det «en ny dag, og nye muligheter». Tilbakemeldinger bidrar også til en økt motivasjon og en trygghet i de oppgavene man står i.

4.3 På hvilken måte er det en sammenheng mellom den støtten man får, og den støtten man gir til sine underordnede?

4.3.1 Mellomledere utøver støtte til sine underordnede

Seks av åtte mellomledere mener at det er en sammenheng mellom den støtten en får, og den støtten man gir. Dette ble understreket ved at når man selv føler seg ivaretatt, så klarer man gjerne å ivareta underordnede like godt. Flere av informantene understreker at de da kan bruke den støtten de får som inspirasjon, til hvordan de skal støtte sine underordnede. På den andre siden oppgir to av informantene at de ønsker å bruke sin manglende støtte fra leder over, som inspirasjon til å utøve støtte til sine underordnede. Dette fordi de da kan gi støtte på områder der de selv har savnet støtte. Selv om over halvparten mener at det er en sammenheng, uttrykker to av informantene at de ikke tror det er en sammenheng. De understreker at den støtten de gir går på deres personlighet. Ønsket om å gi støtte til deres underordnede hadde vært den samme uavhengig av om de hadde opplevd lederstøtte. En av informantene beskriver også at den støtten de gir til sine underordnede handler også om hvilke erfaringer man har, og hvor trygg man er i rollen som mellomleder.

Tre av informantene er avdelingsledere på en poliklinikk, i tillegg til sengeposten. Dette blir oppfattet som problematisk, da mellomlederne ikke klarer å være like tilgjengelige på

poliklinikkene. En av mellomlederne beskriver dilemmaet rundt at hun ønsket å være tilgjengelige begge plasser, men at hun ikke kunne være lenge vekke fra sengeposten da det var en nokså krevende avdeling. Dette førte også til at hun ikke fikk sett den jobben som underordnede gjorde på poliklinikken. Samtidig som hun følte hun ikke fikk gitt den støtten som de trenger. Det blir også vanskeligere å gi tilbakemeldinger og skryte av den jobben de gjør på poliklinikken, da vedkommende ikke ser den jobben de gjør i hverdagen. En annen mellomleder oppgir at det er utfordrende for de underordnede på poliklinikken og ta opp personlige ting, da det ikke finnes noen steder der de kan trekke seg vekk.

Selv om flere av informantene synes det er utfordrende å håndtere poliklinikkene, opplever de fleste at det også er vanskelig å ivareta alle underordnede i de ulike sengepostene. Dette fordi de fleste avdelingene er nokså store, med flere underordnede som jobber. Det blir derfor utfordrende å se dem, samt gi tilbakemeldinger på arbeidet. Flere av mellomlederne opplever at de sitter store deler av dagen foran pc-en, og har administrative oppgaver. Dette fører til at de ikke får vært like mye «ute i avdelingen», og snakket med deres underordnede. Tiden strekker ikke alltid til. Samtidig var det en av informantene som selv hadde tatt valget om å være «ute i avdelingen» og jobbe. Derfor opplevde også denne informanten å få en tilknytting til pasientene, samtidig som hun kunne dele flere av de samme opplevelsene med hennes underordnede.

«Det er ikke alltid like lett når man skal snakke om en hendelse i ettertid. Det nytter ikke å snakke med de som ikke har vært der, fordi de forstår ikke hva du snakker om. Så det å ha hatt en felles opplevelse gjør at man har en felles forståelse, og man får da lettere tillit til det som blir sagt. For eksempel, hvis jeg skal skryte av deg for noe du har gjort, så vet du at jeg så at du gjorde det, og da tror du på meg når jeg sier det. Og det betyr så mye mer, enn at man skal få vite det via via..». (Intervju 2).

Samme informant understreker at man er avhengig av å ha en fot i bakken hvis man skal drive med lederskap i avdelingen. Det er dermed viktig at mellomlederne har kontor synlig i avdelingen, da ting ofte forandrer seg fort. En av utfordringene ved å være synlig i avdelingen er at underordnede kommer ofte inn og ut av kontoret. Dette kan derfor oppleves som problematisk å bli avbrutt, og at man hele tiden må hente seg inn igjen når man driver med oppgaver som krever en viss konsentrasjon. Samtidig understreker en annen informant at hun sikkert kunne hatt døren på kontoret lukket hele dagen og ha nok med sitt, men at hun ikke ser

på dette som å være en god leder. Samme informant beskriver at det hennes underordnede har på hjertet er på mange måter det viktigste, og at hun heller må prøve å skjerme seg litt når hun kjenner det blir for mye.

Alle informantene opplever at deres underordnede har behov for lederstøtte. De står hver dag i ekstremt tøffe situasjoner, med alvorlig syke pasienter. De trenger derfor å få støtte slik at de klarer å håndtere det å være en sykepleier eller en helsefagarbeider på en god måte. En av informantene beskriver at:

«Vi skal behandle folk, men de folkene som skal behandle må faktisk og være ivaretatt. For ellers så tror jeg at vi ivaretar dem på en dårligere måte». (Intervju 5).

Underordnede trenger derfor å bli sett for den jobben de gjør, og få tilbakemeldinger på det de gjør. De trenger også å ha en trygghet på at de kan få hjelp hvis de står i vanskelige situasjoner. De trenger en leder som ser underordnede, ikke bare som en ansatt, men også personen bak. Hvis det er noen som trenger noe ekstra, tilrettelegging eller at de har et krevende samarbeidsforhold, så trenger de også støtte i disse situasjonene. De trenger opplæring, veiledning og undervisning. Siden flere av underordnede har en travel arbeidshverdag, med «knappe» ressurser, trenger de også hjelp til å planlegge dagen i avdelingen. Dermed får de hjelp til å « snakke seg gjennom vekten». De trenger å få utfordringer, så de ikke leter etter utfordringer på andre avdelinger eller arbeidsplasser. Det kan da være at man må tilby underordnede å gå på ulike kurs, eller oppfordre dem til å ta videreutdannelser. De kan også få ulike ansvarsoppgaver i avdelingen.

«Dermed kan man føle at den jobben man gjør er betydningsfull. For hvis den jobben ikke blir gjort av deg, så blir det ikke gjort av noen andre. Det er dette som kan være litt vanskelig her, for det er jo litt sånt at når du går hjem fra avdelingen så er det liksom alltid noe som tar over. Da kan du føle deg som at det ikke er så viktig om du er der eller ei, for det er jo uansett noen andre som tar over». (Intervju 4).

Alle informantene var opptatt av å være tilgjengelige, og ha en «åpen dør», der underordnede kunne komme når som helst hvis de lurte på noe. Mellomlederne var også opptatt av å være en tydelig og rettferdig leder. En av mellomlederne hadde også fokus på å snakke om teamarbeidet i avdelingen. Her samlet hun alle underordnede for å snakke om ulike temaer.

Blant annet om viktigheten av å «bygge hverandre opp». Ved å snakke åpent om ulike temaer i avdelingen, så understreker informanten at det bidro til at man blir en avdeling der man tør å gi beskjed om ulike ting.

En av informantene beskriver at hun tror hennes underordnede ønsker at man skal involveres enda mer i deres problemstillinger. Samtidig vil det være viktig at underordnedes nærmeste leder ikke alltid skal sitte og løse alle problemstillingene. Man skal ikke være en fasit eller en person som skal ordne alt, men heller drive med veiledning i en større grad. Det å kunne stille spørsmålet tilbake til deres underordnede, med «hva har du tenkt å gjøre?» eller «er dette noe du kan gjør noe med?». Da vil man kunne oppfordre til at underordenene får reflektert over de situasjonene de står i.

Flere understreker også at det er mye å lære av sine underordnede, slik at en kan bli bedre som mellomledere. Det ble blant annet nevnt at det underordnede kommer med er en nyttig informasjon, som er verdt å høre på. Dermed uttrykker flere av informantene at man alltid skal lytte til sine underordnede da de har flere gode ideer og løsninger. Man kan også lære av hvordan man møter andre mennesker, og at man aldri kan få informert nok og tydelig.

Jeg har i denne delen presentert de ulike funnene jeg har fått fra datamaterialet mitt. De fleste mellomlederne opplever å få lederstøtte i deres arbeidshverdag. Når mellomledere får støtte til de ulike arbeidsoppgavene fører dette til en økt trivsel, motivasjon og trygghet. Lederstøtte ble derfor ansett som en viktig faktor for å ha det bra på jobb. Samtidig ble det vist at støtte fra mellomledernes underordnede var spesielt viktig når mellomlederne ikke opplevde støtte fra sin nærmeste leder. Mellomledere er også i en posisjon der de skal utøve støtte til deres underordnede. Flere av mellomlederne mente at det var en sammenheng mellom den støtten de fikk, og den støtte de ga. De kunne dermed bruke den støtten de opplevde å få, eller den manglende støtten som inspirasjon for å selv være en god leder for sine underordnede. Det var også noen av mellomlederne som opplevde rollen som ensom. Selv om mellomlederne står alene i deres avgjørelser, ble viktigheten av å stå sammen som et team trukket frem. Det å kunne vite at det er hjelp å få når man skal løse ulike utfordringer, førte til at det var enklere å komme på jobb selv om det var et høyt arbeidspress med uforutsigbarhet og ting som hele tiden kommer inn fra sidelinjen. Jeg vil videre drøfte det empiriske grunnlaget opp mot det teoretiske rammeverket, for å kunne besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

5.0 Drøfting

I dette kapittelet vil jeg drøfte de mest sentrale funnene i datamaterialet mitt, opp mot studiens teoretiske rammeverk. Ved å se på forskningsspørsmålene som omhandler tilrettelegging av lederstøtte, psykososiale forhold og sammenhengen mellom den støtten man får, og den støtte man gir ønsker jeg å svare på forskningsprosjektet problemstilling:

Hvordan kan lederstøtte bidra til å gjøre arbeidshverdagen lettere for mellomledere, og gjøre organisasjonen mer lærende?

Det vil også i dette kapittelet være nødvendig å presisere at den informasjonen jeg har fått, belyser mellomledernes opplevelser og behov av lederstøtte. Forskningsprosjektet inkluderer ikke lederen over, eller underordnedes sine perspektiver. Dermed kan lederen over oppfatte å selv gi god lederstøtte til sine følgere, uten at mellomlederen oppfatter det. Samtidig handler også dette om mellomledernes personlighet. Selv om leder over opplever å gi støtte, så er det ikke sikkert at denne støtten er tilstrekkelig for mellomledernes behov. Slike aspekter vil ikke bli fanget opp i denne studien.

I likhet med kapittelet som tar for seg *presentasjon av funn* har jeg også valgt å strukturere dette kapittelet ved å bruke forskningsspørsmålene som hovedoverskrifter. Jeg har også valgt å bruke de samme underoverskriftene som skal bidra til å besvare de ulike forskningsspørsmålene.

Det første forskningsspørsmålet, er: *Hvordan legger organisasjonen til rette for lederstøtte?* Her ønsker jeg å se nærmere på mellomledernes behov for lederstøtte, ny i rollen som mellomleder, de gode hjelperne, etablerte nettverk og omgivelsenes betydning for lederstøtte.

Neste forskningsspørsmål, er: *Hvilke psykososiale forhold påvirker opplevelsen av lederstøtte?*

Her tar jeg for meg mellomledernes dilemma og at mellomledere opplever rollen som ensom.

Det siste forskningsspørsmålet, er: *På hvilken måte er det en sammenheng mellom den støtten man får, og den støtten man gir til sine underordnede?*

Her ønsker jeg å se nærmere på at mellomledere utøver støtte til sine underordnede.

5.1 Hvordan legger organisasjonen til rette for lederstøtte?

5.1.1 Mellomledernes behov for lederstøtte

Behovet for lederstøtte i arbeidshverdagen ble trukket frem som nødvendig hos alle informantene. Tidligere forskning viser at mellomlederrollen innebærer et høyt arbeidspress i form av forventinger både fra topp og bunn i organisasjonen. Som mellomleder er det forventet at man skal ivareta underordnedes behov, samtidig som toppledelsen stiller krav til resultater og effektivitet. Det at mellomlederne står i en posisjon der de hele tiden må skifte rolleatferd, vil være krevende over tid, og kan føre til stress og helseplager (Jacobsen, 2019; Nafstad et al., 2015). En av informantene beskriver viktigheten av å være trygg og sikker i sin rolle som mellomleder. Da dette ikke alltid er tilfellet, vil behovet for å kunne få lederstøtte være nødvendig å få tilfredsstilt. Dette ble spesifisert gjennom at informantene må stå alene i avgjørelser, som ikke alltid er like populære for deres underordnede. De kan dermed oppleve en usikkerhet knyttet til om de har tatt den riktige avgjørelsen. Ved å få lederstøtte kan dette bidra til at informantene blir tryggere, noe som kan føre til at man står mer stødig i sine avgjørelser.

Hope (2015, s. 25-26) viser til at mellomlederne er en viktig ressurs for organisasjonen når endringer skal iverksettes. Informantene viser til opplevelsen av at det hele tiden kommer opp nye ting. Dette kan for eksempel være at de får implementert nytt utstyr, nye rutiner eller oppgaver som må fikses med korte tidsfrister. Når en endring skal iverksettes vil det ifølge Olsen og Stensaker (2013) være normalt å oppleve en usikkerhet. Dette kan både være knyttet til at man må lære seg nye ferdigheter på grunn av endringer i arbeidsoppgaver og endring av lederrollen. Da arbeidslivet er preget av en rask endringstakt, vil det være nødvendig å få lederstøtte slik at man blir trygget i den situasjonen en står i. Informantene fikk oppleve et arbeidsliv i rask endringstakt, da COVID-19-pandemien rammet Norge som førte til endringer i organisasjonen.

Det er i relasjoner menneskets handlingsmønster læres og uttrykkes (Carl & Egeland, 2021, s. 42). Dette underbygger en av informantene med viktigheten av å trekke seg tilbake og reflektere sammen med andre over de situasjonene man står i. På denne måten kan en finne bedre løsninger, som bidrar til læring. Wadel (2003, s. 11) viser til viktigheten av å sette mellommenneskelige relasjoner i fokus. Dermed vil ledelse være en relasjonell ferdighet som

fører til at enheten for vår tekning vil være basert på individer i relasjon til hverandre. Kompetanse er også relasjonell, og deltakerne i en organisasjon vil ha komplementære ferdigheter som sammen gjør dem i stand til å utvikle læringsforholdene dem imellom. Ved at informantene reflekterer over ulike situasjoner de står i, og deler sin lærdom til hvordan de kan håndtere nye ting som dukker opp, vil de gjøre hverandre gode. En forutsetning for at informanten skal kunne reflektere og fokuserer på muligheter, løsninger og læring, er å ha et arbeidsklima som består av psykologisk trygghet (Carl & Egeland, 2021, s. 21).

En av informantene beskriver at når ting går på «skinner», så kommer det alltid noe fra sidelinjen som gjør at ting ikke går på «skinner» allikevel. Informantene har en svært uforutsigbar arbeidshverdag, der det oppstår nye situasjoner som informantene må ta hensyn til. Selv om det hele tiden oppstår nye ting, vil det ikke være mulig å instruere mellomlederne på en måte slik at det alltid går bra. Organisasjonens kjernekompetanse handler derfor om hvordan informantene er i stand til å sammen løse de problemene som oppstår. Ved hjelp av informasjonsutveksling og læring i uformelle samtaler vil informantene oppleve å få hjelp til å løse konkrete situasjoner (Ekman, 2004, s. 17). Det at den uformelle organisasjonen finnes, bidrar til at organisasjonen fungerer, og kan være lærende.

Samtidig viser Carl og Egeland (2021, s. 42) at det man lærer i en relasjon vil få konsekvenser i hva man gjør i en annen relasjon. Mennesker kan dermed reagere ulikt når de blir utsatt for samme situasjon. Samtidig vil informantenes psykiske styrke være forskjellig fra person til person. Noen vil dermed fungere optimalt, til tross for stress og påkjenninger, mens andre vil ha et større behov for støtte. På bakgrunn av dette vil behovet for lederstøtte være avhengig av personen som skal få støtte. Det blir også nødvendig å tilpasse støtten til informantenes livssituasjon og ståsted.

5.1.2 Ny i rollen som mellomleder

Informantene opplevde et behov for lederstøtte uavhengig av hvor lenge de hadde jobbet i organisasjonen. Samtidig underbygger funnene at behovet for lederstøtte var spesielt viktig når man var ny i rollen som mellomleder. Selv om flere av informantene hadde jobbet på «gulvet» før de ble mellomledere, var det et behov for opplæring da de ved rollebytte fikk nye arbeidsoppgaver. En av informantene beskriver at hun ikke fikk noe form for opplæring, da hun begynte som ny i mellomlederrollen. Opplevelsen av å måtte finne ut av ting selv var derfor til stede.

Studien til Olsen og Stensaker (2013) viser at selv om mellomlederne fikk en formell opplæring, så opplevdes ikke dette som tilstrekkelig for å kunne løse de ulike utfordringene de stod ovenfor. Flere av utfordringene oppstod når de nye ferdighetene skulle settes ut i praksis. Dette underbygger funnene fra studien som viser at flere av informantene savnet en intensiv opplæring i hvordan man skal håndtere vanskelige situasjoner, som for eksempel konflikthåndtering. Samtidig vil det være nødvendig å vurdere om informantene kan forvente en slik type opplæring gjennom et formelt opplæringsopplegg. En viktig del av jobben til informantene er nettopp knyttet til det å kunne stå stødig i vanskelige situasjoner. Det vil derfor være et behov for å gi informantene oppfølging og støtte til å klare å håndtere vanskelige situasjoner. Ved hjelp av erfarne kollegaer, som kan virke som en slags mentor vil informantene sammen med sine hjelpere kunne finne løsninger på hvordan en skal håndtere vanskelige situasjoner. På denne måten kan informantene føle på en trygghet, fordi de ikke står alene.

Man er avhengig av å være kjent med den hjelpen en kan få. Hvis man ikke kjenner til hjelpen så vil en heller ikke spør om hjelp. Flertallet av informantene uttaler at de ikke kjente til den hjelpen de kunne få når de var nye som mellomledere. Dette samsvarer med tidligere forskning som viser til at nyansatte ledere savner lederstøtte. De opplever seg mer ensomme, stressende og usikre enn ledere som har vært i rollen over en lengre periode (Dale, 2015; Spurkeland, 2009). En forutsetning for å få hjelp vil være å vite hvilket støtteapparat man har rundt seg, og hvordan en kan bruke disse personene. Flere av informantene understreker derfor viktigheten av å informere nye ledere om at det er lovt å spørre om hjelp og råd. Samtidig vil det være lettere å spørre om hjelp, og få støtte i vanskelige situasjoner hvis det allerede er etablert en relasjon mellom mellomlederne og støtteapparatet rundt (Spurkeland, 2009, s. 23).

5.1.3 De gode hjelperne

Slinning og Haugen (2011, s. 50) viser til at forholdet en har til sin nærmeste leder er avgjørende for opplevelsen av mestring og trivsel på jobben. Flertallet av informantene opplevde støtte i deres arbeidshverdag. Når informantene opplevde støtte viser de til at det ble lettere å komme på jobb, de opplevde at det var bedre å være på jobb og at arbeidsoppgavene ble lettere. Det var flere av informantene som opplevde at de fikk hjelp når det oppstod utfordringer. Ved å få hjelp av andre kan man sammen løse de ulike utfordringene som oppstår. Dette vil bidra til at man får en økt mestringsfølelse. Hvis en av informantene ikke

opplevde å håndtere en vanskelig situasjon, oppsøkte vedkommende sin nærmeste leder, assisterende avdelingsleder, underordnede eller de ulike støttefunksjonene. På denne måten vil støtte fra andre, bidra til at informantene klarer å mestre ulike arbeidsoppgaver. Mestring blir dermed også en viktig kjernekompetanse i organisasjonen.

Når informantene mestrer de ulike arbeidsoppgavene, befinner de seg i flytsonen.

Informantene vil ifølge Antonovsky (2012) ha en god opplevelse av sammenheng, fordi arbeidsoppgavene vil være forståelig, meningsfull og håndterbare. Samtidig har informantene en svært uforutsigbar arbeidshverdag, der det hele tiden oppstår situasjoner som må håndteres. Om informantene ikke opplever å mestre slike situasjoner selv, vil behovet for støtte fra andre være nødvendig. Karasek og Theorell (1990, s. 32-33) viser til en arbeidssituasjon som består av høye jobbkraav, og en lav grad av jobbkontroll. En slik arbeidssituasjon vil bidra til at man står i fare for å oppleve stress, som kan føre til helseproblemer. Det vil dermed være viktig for informantene å oppsøke hjelp om de blir utsatt for arbeidssituasjoner der de har en lav grad av jobbkontroll kombinert med høye jobbkraav. Utfordringene informantene står ovenfor kan ved hjelp av støtte bli en kilde til vekst. Dermed vil informantene få mulighet for personlig læring og utvikling, som igjen kan føre til en økt mestringsfølelse (Karasek & Theorell, 1990, s. 32-33).

Teorien viser at støttebegrepet kan deles opp i instrumentell- og emosjonell støtte (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021a, s. 79). Informantene beskriver at hvilken type støtte, samt hvem de oppsøker hjelp hos vil være avhengig av hvilken situasjon vedkommende står i. Selv om det var flere av informantene som opplevde støtte fra deres nærmeste leder, var det flere som fant støtte fra sine kollegaer, samt ulike støttefunksjoner som er spesialister på sine felt. Dette samsvarer med studien til Basford og Offermann (2012). Samtidig viser også funnene fra studien viktigheten av at informantene fikk støtte fra sine underordnede. Dette var spesielt viktig når man ikke opplevde å få støtte fra sin nærmeste leder. Det var også nødvendig med assisterende avdelingsleder som sparringspartner, samt å kunne diskutere ulike problemstillinger med andre mellomledere på samme nivå. Sosial støtte fra leder og kollegaer i en jobbutførelsen vil dermed forsterke informantenes evne til læring og mestring (Karasek & Theorell, 1990, s. 32-33).

Funnene som har blitt gjort viser at opplevelsen av å få tilstrekkelig med lederstøtte vil være forskjellig fra hvilket ståsted informantene har, og hvor trygg de er i rollen som mellomleder.

Noen vil derfor trenge mer støtte for å utvikle en større trygghet, motivasjon og kompetanse enn andre. Ifølge Amundsen (2019, s. 332) vil det være nødvendig at leder over ser den enkeltes behov og forutsetninger. Informantene må dermed bli sett og hørt «der hvor man er» (Egede-Nissen & Skommessvik, 2018, s. 43). På den andre siden tyder funnene på at kvaliteten på lederstøtte som en opplever fra leder over, handler om hvor trygg leder over er i sin lederrolle, samt personligheten til vedkommende. Informantene beskriver også at kvaliteten på lederstøtte er knyttet til lederens profesjon. Dette ble begrunnet med at informantene som hadde sykepleier som sin nærmeste leder har lettere å sette seg inn i avdelingens drift. Mens de av informantene som hadde en lege som nærmeste leder, vil ikke alltid klare å sette seg like godt inn i sykepleiernes problemer, samt de pleiemessige ressursproblemene.

Flere av informantene beskriver at de ukentlig har kontakt med leder over. De treffes enten fysisk, eller har kontakt via e-post og telefon. For at informantene skal oppleve lederstøtte vil tilgjengelighet være en viktig forutsetning. Noen av informantene beskriver at leder over noen ganger kommer uformelt i avdelingen for å vise at vedkommende er til stede for informantene. Det at lederen over har tid til å lytte til hva informantene har på hjertet ble sett på som positivt for alle informantene. Lederen over vil da ha en høy grad av relasjonskompetanse, da vedkommende har den kunnskapen og de ferdighetene som skal til for å få kontakt og etablere gode forhold til sine følgere (Spurkeland, 2009, s. 213). Samtidig viser Stein et al. (2020) at arbeidsplasser som er preget av en høy arbeidsbelastning vil begrense ledernes tid til å være tilgjengelige for deres følgere. Dette understreker en av informantene som mener at det ikke er et problem å ha en lege som nærmeste leder, men at det er tiden som kan bli et problem. Det er ikke alltid at legene har tid til å være like mye tilgjengelige for informantene som det en sykepleier som nærmeste leder har. Dette kan da resulteres i et lavere nivå av lederstøtte. Det at de ulike støttefunksjonene har travle arbeidshverdager, og ikke alltid er tilgjengelig til å hjelpe når man tar kontakt, vil også bidra til å redusere graden av støtten informantene får.

5.1.4 Etablerte nettverk

Studien til Olsen og Stensaker (2013) viser til at det var flere av mellomlederne som fant hjelp i å diskutere relevante problemstillinger, og dele erfaringer med andre mellomledere. Dette samsvarer med funnene fra denne studien som viser til at flere av informantene opplevde det som positivt å delta i veiledningsgrupper i regi av organisasjonen. Ved slike nettverk kunne informantene «spille hverandre gode». En av informantene uttrykker at det opplevdes som

motiverende å prate med andre i samme situasjon. Hvis informantene følte at de hadde mye å gjøre, hjalp det å høre at andre også hadde mye og at det ikke handlet om at vedkommende jobbet sent eller dårlig. Det å kunne snakke med andre om ulike problemstillinger, bidro også til at man kunne lære teknikker fra de andre mellomlederne. Dette kan for eksempel være teknikker for å gjøre en arbeidsoppgave mer effektiv. I tillegg til veiledningsgrupper, deltok informantene i dialogmøter som også var en arena der man kunne snakke med hverandre og utvekslet erfaringer. Selv om tidligere forskning viser til viktigheten av å møte andre ledere på samme nivå, understreker også funnene fra denne studien viktigheten av å treffe andre i organiserte og faste møter.

For at veiledningsgruppene og dialogmøtene skal fungere på best mulig måte vil en forutsetning være at det blir skapt trygge relasjoner. Ved å fokusere på psykologisk trygghet, vil informantene få brukt seg selv bedre. Nettopp fordi de tør å dele av seg selv, samt bidra med sine tanker og ideer. På denne måten kan man komme frem til nye muligheter, løsninger og læring (Carl & Egeland, 2021; Svendsen, 2022). Det vil også være nødvendig at informantene får bruke og utvikle sine egne ferdigheter og kompetanse (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021a, s. 75). Det at organisasjonen tilbyr veiledningsgrupper, dialogmøter, lederutviklingsprogram, samt interne og eksterne kurs bidrar til at det blir gitt utviklingsstøtte. Ved hjelp av utviklingsstøtte vil organisasjonen legge til rette for læring og utvikling (Amundsen, 2019, s. 154). Samtidig oppgir en av mellomlederne at det å kunne få faglig påfyll, er noe organisasjonen kan fokusere på i en enda større grad.

5.1.5 Omgivelsenes betydning for lederstøtte

Omgivelsene kan være en utfordring når det kommer til å kunne gi og få lederstøtte. Flere av informantenes sin nærmeste leder, samt de ulike støttefunksjonene er i et annet bygg enn det dem selv er i. En slik avstand vil kunne føre til en redusert lederstøtte. Samtidig var det flere av informantenes nærmeste leder som var innom de ulike avdelingene og viste seg synlig for informantene. Dette ble sett på som svært positivt, da en travel arbeidshverdag fører til at informantene hadde vanskeligheter med å selv oppsøke lederen over. Det var også flere av informantene som understrekte at de opplevde å få lederstøtte via e-post, telefon og Teams. Grunnet COVID-19-pandemien har også informantenes nettverk måttet blitt organisert digitalt. Det å «møtes» digitalt, eller få støtte over telefon eller e-post vil by på flere utfordringer. En av informantene beskriver at man ikke får med seg den nonverbale kommunikasjonen, og at man dermed kan tolke støtten annerledes gjennom en telefonsamtale

kontra om man er fysisk til stede. Tilstedeværelsen i samtalen vil også være vanskeligere å få til når man ikke møtes fysisk. Ved tilstedeværelse vil man lettere kunne åpne seg og dele sine tanker og følelser, som kan åpne opp for forandring og vekst (Vibe, 2021, s. 34-35).

5.2 Hvilke psykososiale forhold påvirker opplevelsen av lederstøtte?

5.2.1 Mellomledernes dilemma

Når en organisasjon blir over en viss størrelse, kan det være vanskelig å få den til å henge sammen. For å løse dette problemet oppretter man mellomleder stillinger, som skal være et bindeledd mellom topp og bunn i hierarkiet (Jacobsen, 2019). Det å være bindeleddet mellom toppen og bunnen beskriver flere av informantene som det mest utfordrende i deres jobb. En av informantene beskriver dette som at man er en «sultpresser» som blir skvist på begge sider, da man både skal ivareta underordnede og arbeidsgiver. Dette kan føre til rollekonflikt da man blir presset mellom krav fra leder over og forventninger fra underordnede (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2021a, s. 70-72).

Mintzberg (1973) viser til et viktig aspekt ved lederrollen, som handler om at de har en informasjonsrolle. Informantene må kunne videreformidle de beskjedene som kommer fra lederen over til deres underordnede. På denne måten viser Hope (2015, s. 18) at mellomledere fungerer som en «oversetter» da de abstrakte og generiske strategiske beslutninger skal bli omgjort til retningslinjer for faktisk atferd på organisasjonens operative nivå. Samtidig understreker informantene at de må kunne sortere den informasjonen som blir gitt til underordnede, samt kunne forklare hvorfor ting blir gjort på en bestemt måte. Funnene fra studien viser også at selv om informantene sitter med utfyllende informasjon fra lederen over, var det ikke alltid like lett å formidle denne informasjonen slik at alle underordnede forstod informasjonen likt.

Mellomledere må også kunne formidle viktig kunnskap om organisasjonen opp til toppledelsen (Jacobsen, 2019). Det er nødvendig at informantene klarer å formidle sine ønsker og behov på en tydelig måte, slik at de opplever å få den hjelpen de trenger. Informantene understreker at dette ikke alltid er like lett. Da informantenes nærmeste leder ofte ikke ser det samme som det informantene og deres underordnede ser på «gulvet». Funnene fra studien viser at det å kunne klare å kommunisere etter beste evne, dokumentere,

samt benytte seg av «smart crowding» systemet er viktige nøkkelfaktorer for at lederen over skal få en bedre innsikt i hva som skjer i avdelingene. Dette bidrar også til at informantene klarer å forsvare hvorfor de eventuelt har brukt mer ressurser enn det dem har budsjett til. Samtidig viser Spurkeland (2009, s. 45) at det kreves et relasjonelt mot av ledere som innebærer å ha en vilje og evne til å ta kontakt med andre mennesker. Informantene og deres leder over må dermed kunne gi åpne og tydelige tilbakemeldinger i sine relasjoner uavhengig om det er positivt eller negativt.

Ifølge Klemsdal (2013) vil lederrollen være preget av en sammensatt og vekslende rolle som befinner seg i spennet mellom det administrative og det menneskelige. Studiens funn viser at informantene synes det er vanskelig å være til stede for sine underordnede. Dette er fordi de har et stort lederspenn, samt at de sitter store deler av dagen med administrative oppgaver. Informantene gir også uttrykk for at de har et stort arbeidspress i jobben, og at de aldri kommer i mål med arbeidsoppgavene som fører til at de hele tiden havner bakpå. Selv om jobbkrav kan oppleves som positive utfordringer som bidrar til motivasjon og varierte arbeidsoppgaver, viser Karasek og Theorell (1990) at høye jobbkrav over tid kan ha negative helseeffekter. Informantene vil dermed ha behov for lederstøtte. Støtte fra personene rundt informantene vil være en buffer som kan beskytte informantene mot skadelig virkning av arbeid karakterisert med høye krav og lav kontroll (Karasek & Theorell, 1990, s. 69).

Selv om flere av informantene skulle ønsket å få avlastning i enkelte arbeidsoppgaver, viser funnene at det er vanskelig å prioritere tid til å gi opplæring til dem som skal ta over arbeidsoppgavene. Samtidig ble det trukket frem at det var viktig at informantene var involvert i alt av drift og innleie av personell. Dermed fikk de en økt kontroll, som bidro til at de står tryggere i fremleggingen av månedens økonomigjennomgang. Dette vil også få konsekvenser i form av at det blir liten tid til å gjøre andre arbeidsoppgaver. Flere av informantene oppga dermed at de måtte ta med seg jobben hjem, slik at det ikke ble liggende så mye arbeid igjen til dagen etter. Forskning utført av Statens arbeidsmiljøinstitutt (2021a, s.58) viser til at den økte bruken av hjemmekontor har skapt nye utfordringer med hensyn til å balansere kravene fra arbeid og privatliv. Dette samsvarer med funnene fra denne studien som viser til at arbeidet har involvert mye mer av fritiden til informantene. Dette spesielt etter COVID-19-pandemien. Informantene opplyser at de i tillegg til å ta med seg sine arbeidsoppgaver hjem, også har hatt en økning av telefonsamtaler på fritiden. Dette gjelder samtaler som både er fra informantenes underordnede eller lederen over.

5.2.2 Mellomledere opplever rollen som ensom

Mellomledere har behov for å kunne få ros og anerkjennelse på det arbeidet en gjør. Selv om tilbakemeldinger er viktig for informantenes mestringsfølelse og motivasjon, var det flere av informantene som savnet dette. Savnet etter tilbakemeldinger handlet om å bli sett og verdsatt, men også om et ønske om å lære og videreutvikle seg. Noen av informantene savnet også at deres nærmeste leder var mer til stede i avdelingen og at de ble fylt opp i en større grad. Samtidig var det en av informantene som ga uttrykk for at hun ønsket å få støtte før det «brant», og at det var akkurat som om hjelpen kom for sent. Ifølge Spurkeland (2009, s. 117) vil ledere med en lav grad av relasjonskompetansen gjøre det vanskeligere for følger å akseptere og godta lederen som sin leder.

En av informantene beskriver at hun opplever det å være mellomleder som en utakknemlig jobb, da man ofte gjør flere ting som leder over eller underordnede ikke legger merke til. Hun opplevde dermed store kontraster fra når vedkommende selv jobbet på «gulvet», og kunne få tilbakemeldinger fra pasientene som viste at de satt pris på den jobben hun gjorde. Dette samsvarer med tidligere forskning som viser til at det vanskeligste med lederrollen, er følelsen av å være på siden av fellesskapet i organisasjonen (Aanes et al., 2013, s. 151). Ensomheten som informantene kan kjenne på vil ifølge Aanes et al. (2013, s. 152) kunne ha en negativ innvirkning på deres evne til å ta beslutninger, den relasjonelle atferden, samt deres lederstil.

Ifølge Slinning og Haugen (2011, s. 55) vil et lederskap der følger ikke får utviklet seg, blir verdsatt, sett eller hørt føre til at flinke ansatte slutter. For å unngå dette viser Dale (2015) at oppfølging og støtte fra nærmeste leder og kolleger er viktige suksessfaktorer. Det vil også være nødvendig at leder over tar seg tid til å kunne reflektere over en konkret handling med sine følgere. På denne måten vil man ifølge Gadamer (2004, s. 291-292) kunne oppleve noe mer enn det man kan forstå alene. Samtidig viser en av informantene til redselen for å gjøre noe feil, da man må stå alene i arbeidsoppgavene. Ved at leder over gir støtte i form av tilbakemeldinger vil informant bli til i møte med lederen over, som kan føre til at mellomlederne utvikler seg (Børtnes, 2001, s. 102). Samtidig viser studiens funn at selv om informantene opplevde å få støtte i vanskelige beslutninger, så er det dem som alene må stå for avgjørelsen. Det at man må stå alene i avgjørelsene, uavhengig av om det er positivt eller negativt vil kreve et relasjonelt mot av lederne (Spurkeland, 2009, s. 45).

5.3 På hvilken måte er det en sammenheng mellom den støtten man får, og den støtten man gir til sine underordnede?

5.3.1 Mellomledere utøver støtte til sine underordnede

De fleste av informantene mener at det er en sammenheng mellom den støtten en får og den støtten man gir. Hvis man er takknemlig for den støtten man får, så er man også gjerne mer åpen og innstilt på å gi støtte til sine underordnede. Samtidig som noen av informantene kunne bruke sin manglede støtte fra leder over som inspirasjon til å utøve støtte til sine underordnede. Selv om flere mener det er en sammenheng, var det også noen av informantene som ga uttrykk for at den støtten de ga til sine underordnede gikk på deres personlighet. Samtidig som det også vil være preget av hvilke erfaringer en har, og hvor trygg man er i rollen som mellomleder. Dermed kan en tenke seg at når informantene befinner seg i flytsonen, så vil det være lettere å utøve støtte til sine underordnede. Når informantene ikke er i flytsonene, kan underordnede oppleve en redusert støtte fordi informantene har en arbeidssituasjon som er preget av bekymringer, utrygghet og stress (Hals et al., 2012, s. 78-79).

Tidligere forskning viser til at ledere må kunne formulere og kommunisere klare mål, oppgaver og krav slik at alle ansatte i organisasjonen vet hva som forventes av dem når de er på jobb. De må også kunne motivere ansatte til samarbeid og innsats slik at målene nås og oppgavene løses (Hals et al., 2012, s. 19-20). Samtidig viser funnene fra studien at flere av informantene har vanskeligheter med å være en synlig og tydelig leder for underordnede. Dette fordi noen av informantene også var ledere på poliklinikker, som hadde sin enhet fysisk et annet sted. Informantene opplevde det derfor som vanskelig å være tilgjengelige for dem som jobbet på poliklinikkene, samt det å kunne skryte av den jobben de gjorde da de ikke så det selv. Det ble også vist at informantene hadde vanskeligheter med å ivareta alle underordnede på sengepostene. Dette fordi informantene har et stort lederspenn, og sitter store deler av dagen med administrative oppgaver. Selv om informantene ikke alltid får like god tid til oppfølging av underordnede, hadde alle informantene kontor i avdelingen som bidrar til at de er mer synlige.

Studien har tidligere vist at informantene har et behov for lederstøtte. Samtidig opplever også informantene at underordnede har et behov for lederstøtte. Selv om underordnede ikke er

ledere for noen, står de hver dag i krevende pasientsituasjoner. Det vil derfor være viktig at informantene er gode rollemodeller, slik at underordnede kan observere og lære av dem. Samtidig viser funnene fra studiene at underordnede trenger opplæring, veiledning og undervisning. Dette samsvarer med teorien som er knyttet til utviklingsstøtte. Flere av informantene gir uttrykk for at underordnede skulle ønske at de kunne løse de ulike problemstillingene underordnede hadde. Samtidig vil man med utviklingsstøtte kunne legge til rette for læring og utvikling, da de selv skal finne svarene på sine problemstillinger. Gjennom å stille spørsmål og gi støtte istedenfor å komme med svarene vil underordnede utvikle mot til å bli en selvstendig og myndiggjort ansatt (Amundsen, 2019, s. 154-155).

Funnene fra studien viser også at underordnede trenger en leder som ikke bare ser dem som en ansatt, men også personen bak. Ved å ha uformelle samtaler vil man lære hverandre å kjenne som kan føre til en økt trivsel. Dermed vil man ifølge Ekman (2004, s. 17-18) få dyktige mennesker til å bli værende på arbeidsplassene sine. Den uformelle samtalen bidrar også til å minske avstanden mellom informantene og deres underordnede.

Flere av informantene gir også uttrykk for at underordnede trenger å få utfordringer slik at de ikke leter etter utfordringer andre plasser. Kilhammars (2011) viser til viktigheten av at leder støtter deres kompetanseutvikling. Videre ble det vist til at det er nødvendig at ansatte fikk ta et større ansvar i arbeidet, og at de fikk et nødvendig handlingsrom. Dette er i samsvar med denne studien som viser til at informantene la til rette for ulike kurs og videreutdannelse for deres underordnede. Det ble også lagt til rette for at underordnede kunne få ulike ansvarsoppgaver i avdelingen. Dette vil si at de fikk en utvidet kompetanse innen et område.

Svendsen (2022) viser til viktigheten av at ledere legger til rette for at psykologisk trygghet blir etablert i organisasjonene. En av informantene viser til at de hadde fokus på å snakke om teamarbeidet i avdelingen. Ved å snakke åpent om ulike temaer i avdelingen, vil dette føre til et arbeidsklima som innebærer psykologisk trygghet. Da underordnede tør å dele sine tanker og ideer. Det å stå sammen som et team vil føre til at de sammen kan finne nye muligheter og løsninger, som fører til at ny læring kan oppstå.

Jeg har i denne delen drøftet de ulike funnene jeg har fått fra datamaterialet mitt, opp mot det teoretiske rammeverket. Videre ønsker jeg å presentere forskningsprosjektet avslutning.

6.0 Avslutning

Formålet med denne studien har vært å se hvordan lederstøtte kan bidra til å gjøre arbeidshverdagen lettere for mellomledere, samt gjøre organisasjonen mer lærende. I det avsluttende kapittelet ønsker jeg å legge frem en oppsummering av drøftingskapittelet. Sammen med oppsummeringen, ønsker jeg å konkludere løpende i teksten på studiens overordnede problemstilling og forskningsspørsmål. Avslutningsvis vil jeg legge frem forslag til videre forskning.

6.1 Oppsummering og konklusjon

Det første forskningsspørsmålet jeg ønsket å besvare i denne studien er: *Hvordan legger organisasjonen til rette for lederstøtte?* For å finne ut av dette ønsket jeg først å se på om mellomlederne hadde et behov for lederstøtte. Empirien viser at mellomlederne står i midten mellom topp og bunn i organisasjonen, som fører til at de hyppig må skifte rolleatferd. De hadde også en svært uforutsigbar arbeidshverdag, der det hele tiden oppstod nye utfordringer som de måtte håndtere. Samtidig viser empirien at de ofte må stå alene i vanskelige avgjørelser. Dette førte til at behovet for lederstøtte var til stede. Mellomlederne opplevde også et behov for lederstøtte uavhengig av hvor lenge de hadde jobbet i organisasjonen. Samtidig som funnene påpeker at støttebehovet var særlig stort når mellomlederen var ny i rollen.

En av kjernekompetansene til organisasjonen er læringsforholdet mellom de ulike mellomlederne, og personene rundt dem. Hver enkelt deltaker i organisasjonen har sine komplementære ferdigheter som sammen gjør dem til et godt team. Empirien viser at det gode samarbeidsforholdet i organisasjonene bidrar til at de klarer å få hverdagen til å fungere til tross for at mellomledere ofte må stå i vanskelige situasjoner. Lederstøtte bidrar derfor til å effektivisere organisasjonen. Funnene tyder også på at det vil være vanskelig å gi en opplæring som skal forberede mellomlederne på alle de ulike situasjonene som kan oppstå. En viktig del av jobben til mellomlederne er å kunne stå stødig i vanskelige situasjoner, og dette er noe mellomlederne må være klar over når de velger å gå inn i en slik rolle. Samtidig vil det være et behov for oppfølging og støtte, slik at en opplever å mestre slike situasjoner.

Lederstøtte vil også være avgjørende for mellomlederne, da en hele tiden strever etter å fungere i de situasjonene en er satt i. En annen kjernekompetanse til organisasjonen vil derfor

være mestring. Empirien viser at når en mellomleder ikke opplever å håndtere vanskelige situasjoner, så vil vedkommende oppsøke sin nærmeste leder, assisterende avdelingsleder, underordnede eller de ulike støttedfunksjonene. utfordringene mellomlederne står ovenfor kan ved hjelp og støtte fra personene rundt, bli en kilde til vekst. Støtten fra andre bidrar til at mellomlederne klarer å mestre de ulike arbeidsoppgavene de er satt i. Dette fører til at mellomlederne vil oppleve å befinne seg i flytsonen. Organisasjonen har også etablerte nettverk, som mellomlederne opplevde å få støtte fra. Samtidig viser empirien og teorien at lederstøtte vil være avhengig av omgivelsene, personligheten og hvor trygg lederen er i sin rolle, hvilken profesjon og hvor høy arbeidsbelastning vedkommende har.

Videre ønsket jeg å se nærmere på det andre forskningsspørsmålet som er: *hvilke psykososiale forhold påvirker opplevelsen av lederstøtte?* Forskningsspørsmålet har blitt besvart gjennom å se på mellomlederrollen som et dilemma. Dette fordi teorien og empirien viser til at det å være bindeleddet mellom toppen og bunnen ble sett på som det vanskeligste med å være en mellomleder. Mellomlederne viser til opplevelsen av rollekonflikt. De må også kunne formidle viktig informasjon til leder over, samt til underordnede. Det at leder over ikke alltid ser det samme som mellomlederne og deres underordnede ser på «gulvet», forutsetter at mellomlederne må kommunisere det som skjer etter beste evne. Empirien viser også at en forutsetning for å få lederstøtte er at mellomlederne klarer å formidle sine ønsker og behov på en tydelig måte, slik at de opplever å få den hjelpen de trenger.

Opplevelsen av å befinne seg i spennet mellom det administrative og det menneskelige var til stede hos flere av mellomlederne. Selv om mellomlederne ønsket å være til stede for sine underordnede, var en utfordring at de hadde et stort lederspenn. Mellomlederne sitter også store deler av dagen med administrative oppgaver. Samtidig viser empirien at mellomlederne hadde et stort arbeidspress i jobben, som førte til at arbeidet involverte store deler av fritiden deres. Støtte og hjelp fra personene rundt mellomlederne vil derfor virke som en buffer som beskytter mellomlederne mot skadelig virkning av arbeid karakterisert med høye krav og lav kontroll.

Empirien viser også at det var flere av mellomlederne som opplevde rollen som ensom, og at de savnet at deres nærmeste leder var mer til stede og ga tilbakemeldinger. Samtidig understreker funnene at behovet for støtte vil være avhengig av mellomledernes personlighet, og hvor trygg vedkommende er i rollen. Dermed vil noen oppleve et større behov for støtte,

enn andre. Funnene tyder også på at støtte fra mellomledernes underordnede, samt assisterende avdelingsleder var spesielt viktig når mellomlederne ikke opplevde å få støtte fra sin nærmeste leder. Dermed vil støtten en opplever å få ikke være avhengig av statusen til arbeidstakerne.

Avslutningsvis ønsket jeg å se på det siste forskningsspørsmålet: *På hvilken måte er det en sammenheng mellom den støtten man får, og den støtten man gir til sine underordnede?*

Empirien tyder på at de fleste mellomlederne opplever at det er en sammenheng mellom den støtten man får, og den støtten man gir. Dette er fordi når en selv opplever å få støtte, er man gjerne også mer åpen og innstilt på å gi støtte. Gleden av å kunne hjelpe hverandre, fører til at man får et godt team. Her kan de sammen finne nye muligheter og løsningen, som fører til at ny læring kan oppstå. Samtidig tyder funnene på at sammenhengen mellom den støtten en får og den støtten en gir, er avhengig av hvilken personlighet og hvor trygg mellomlederne er i sin rolle. Det vil derfor oppleves lettere å gi støtte, når mellomlederne befinner seg i flytsonen.

Funnene viser også at mellomlederne har vanskeligheter med å være en synlig og tydelig leder for underordnede. Flere av mellomlederne var ledere for underordnede som jobbet på andre enheter. Mellomlederne har også et stort lederspenn, og flere administrative oppgaver. Selv om mellomlederne har utfordringer med å være til stede for sine underordnede, viser de til at underordnede har behov for lederstøtte. Dette fordi de hver dag står i krevende pasientsituasjoner. Viktigheten av å være synlig i avdelingen ble også trukket frem.

For å svare på problemstillingen i sin helhet: *Hvordan kan lederstøtte bidra til å gjøre arbeidshverdagen lettere for mellomledere, og gjøre organisasjonen mer lærende?* – jeg har sett nærmere på hvordan organisasjonen legger til rette for lederstøtte, hvilke psykososiale forhold som påvirker opplevelsen av lederstøtte, og om det er en sammenheng mellom den støtten man får, og den støtten man gir til sine underordnede. Studien viser at mellomlederne har et behov for lederstøtte da de står i en krevende og uforutsigbar jobb. Lederstøtte vil dermed virke som en forutsetningsfaktor, for at mellomlederne skal kunne få en lettere arbeidshverdag, samtidig som de vil oppleve å kunne stå stødig i deres arbeidsoppgaver. På denne måten blir det lagt til rette for at mellomledere skal oppleve mestring. Studien har også vist at lederstøtte kan bidra til å gjøre organisasjonen mer lærende, da man sammen hjelper

hverandre. Lederstøtte vil kunne føre til en arbeidssituasjon der man kan oppleve mestring og læring. Ved å gi lederstøtte kan ledere få sine ansatte til å prestere mer enn forventet.

6.2 Veien videre

Funnene fra denne studien viser til at mellomlederne har et behov for lederstøtte. Studien har dermed tydeliggjort viktigheten av å utøve lederstøtte til mellomledere. Et aspekt som kunne vært interessant å se nærmere på i videre forskning er hvordan lederstøtte virker inn på mellomledernes helse. Samfunnet er tjent med å ha engasjerte, produktive og friske arbeidstakere. Det ville dermed vært hensiktsmessig å se om lederstøtte kan virke som en forebyggende faktor for å kunne stå lengre i jobben, samt redusere sykefravær og uførhet.

Stavanger Universitetssykehus vil også få store endringer i tiden fremover, grunnet det nye sykehuset som bygges. Det vil derfor være interessant å undersøke nærmere om mellomlederne i organisasjonen opplever å få lederstøtte i denne endringsprosessen. I videre forskning vil det også være et behov for å inkludere leder over, og underordnede perspektiver for å få et mer helhetlig bilde.

7.0 Litteraturliste

- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet: et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Cappelen Damm akademisk.
- Antonovsky, A. (2012). *Helsens mysterium: den salutogene modellen*. Gyldendal akademisk.
- Basford, T. E. & Offermann, L. R. (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 807-817. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.807>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Børtnes, J. (2001). Bakhtin, dialogen og den andre IO. Dysthe (Red.), *Dialog, samspel og læring* (s. 91-105). Abstrakt forlag AS.
- Carl, C. & Egeland, R. (2021). *Jobbpsykologi: Få kunnskap, trygghet og mot til å lede deg selv og andre*. Cappelen Damm.
- Christensen, J. O. & Knarsahl, S. (2012). Work and back pain: a prospective study of psychological, social and mechanical predictors of back pain severity. *European Journal of Pain*, 16(6), 921-933. <https://doi.org/10.1002/j.1532-2149.2011.00091.x>
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Fagbokforlaget.
- Dale, F. (2015). Livet som ny leder *Magma*, 2, 54-61. <https://old.magma.no/livet-som-ny-leder>
- Dale, F. (2018, 25.11). Å være ny som mellomleder. Ledernytt <https://www.ledernytt.no/aa-vaere-ny-som-mellomleder.6020160-349903.html>
- Egede-Nissen, V. & Skommervik, S. (2018). Veiledning som grunnlag for kompetanseutvikling IS. Tveiten & A. Iversen (Red.), *Veiledning i høyere utdanning: en vitenskapelig antologi* (s. 36-49). Fagbokforlaget.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat: om lederskap i hverdagen*. Abstrakt forlag.
- Finne, L. B., Christensen, J. O. & Knarsahl, S. (2014). Psychological and Social Work Factors as Predictors of Mental Distress: A Prospective Study. *PLoS ONE*, 9(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0102514>
- Gadamer, H.-G. (2004). *Sandhed og metode: grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Nørhaven Book AS.
- Hals, A. H., Trydal, I. & Aase, A. (2012). *Å lede mennesker: Verdier, veivalg og virkemidler*. Portal.
- Hanson, A. (2012). *Salutogent lederskap: for helse og framgang*. Fortbildning AB.

- Helse Stavanger. (2022, 22.03). *Stavanger universitetssjukehus – Helse Stavanger HF*.
<https://helse-stavanger.no/om-oss>
- Helsedirektoratet. (2021). *Sektorrapport om folkehelse 2021*.
<https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/sektorrapport-om-folkehelse#referere>
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2019). Mellomledelse - en spesiell form for ledelse. *Magma*, 2, 46-54.
<https://old.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 utg.). Fagbokforlaget
- Johannessen, H. A., Tynes, T. & Sterud, T. (2013). Effects of Occupational Role Conflict and Emotional Demands on Subsequent Psychological Distress: A 3-Year Follow-Up Study of the General Working Population in Norway. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(6), 605-613.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182917899>
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori?: nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Khalid, A., Zafar, A., Zafar, M. A., Saqib, L. & Mushtaq, R. (2012). Role of supportive leadership as a moderator between job stress and job performance. *Information Management and Business Review*, 4(9), 487-495.
<https://doi.org/10.22610/imbr.v4i9.1004>
- Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til?: organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Gyldendal akademisk.
- Knutsen, P. (2018). Gjensyn med spørsmålet om metode. *Norsk Filosofisk Tidsskrift*, 53(4), 196-208. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2901-2018-04-03>
- Kontochristos, I. L. (2022, 11.02). *Mellomlederens lederdilemma – er jeg leder eller blir jeg ledet?* Ledernytt <https://www.ledernytt.no/mellomlederens-lederdilemma-er-jeg-leder-eller-blir-jeg-ledet.6368190-458588.html>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.

- Leseth, A. B. & Tellmann, S. M. (2018). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* (2. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Molstad, M. H. & Spangberg, K. (2017). *Mestringsledelse i praksis: verktøy for lederutvikling*. Gyldendal akademisk.
- Nafstad, I. T., Midje, H. H., Torp, S. & Syse, J. (2015). Arbeidsmiljøets betydning for jobbengasjement og helse blant mellomledere i kommunal sektor. *Magma*, 2(22-33). <https://old.magma.no/arbeidsmiljoets-betydning-for-jobbengasjement-og-helse-blant-mellomledere-i-kommunal-sektor>
- Nielsen, K., Nilsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känslä, M., Saari, E. & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier: den skrivende forskeren*. Universitetsforlaget.
- NOU 2021:2. (2021). *Kompetanse, aktivitet og inntektssikring - Tiltak for økt sysselsetting* Arbeids- og inkluderingsdepartementet <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-2/id2832582/>
- Olsen, T. H. & Stensaker, I. (2013). A change-recipient perspective on training during organizational change. *International Journal of Training and Development* 18(1), 22-36. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12018>
- Passey, D. G., Brown, M. C., Hammerback, K., Harris, J. R. & Hannon, P. A. (2018). Managers' support for employee wellness programs: An integrative review. *American Journal of Health Promotion*, 32(8), 1789-1799. <https://doi.org/10.1177/0890117118764856>
- Putrika, C. S. & Syahrizal, S. (2021). Interpersonal Trust and Knowledge Sharing: The moderating role of Leadership Support. *Human Resource Management Studies*, 1(4), 237-245. <https://doi.org/10.24036/hrms.v1i4.52>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Slinning, E. & Haugen, R. (2011). *Helsefremmende lederskap: slik leder de beste*. Gyldendal akademisk.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse* (3. utg.). Universitetsforlaget.

- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2021a). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021. Status og utviklingsstrekk* (Årgang 22, nr. 4). <https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/handle/11250/2757495>
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2021b, 18.03). *Hva er psykososialt arbeidsmiljø?* Statens arbeidsmiljøinstitutt. <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/hva-er-psykososialt-arbeidsmiljo/>
- Stein, M., Vincent-Höper, S. & Gregersen, S. (2020). Why busy leaders may have exhausted followers: A multilevel perspective on supportive leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 829–845. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0477>
- Sterud, T. (2013). Work-related psychosocial and mechanical risk factors for work disability: a 3-year follow-up study of the general working population in Norway. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 39(5), 468–476. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3359>
- Sterud, T., Johannesen, H. A. & Tynes, T. (2014). Work-related psychosocial and mechanical risk factors for neck/shoulder pain: a 3-year follow-up study of the general working population in Norway. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87(5), 471–481. <https://doi.org/10.1007/s00420-013-0886-5>
- Svartdal, F. (2020, 12.06). *Psykososial Store norske leksikon* <https://snl.no/psykososial>
- Svendsen, A. (2022, 04.03). *Hva er psykologisk trygghet og hvordan lykkes med det?* Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/hva-er-psykologisk-trygghet-og-hvordan-lykkes-med-det.6382013-311239.html>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Ulleberg, I. & Jensen, P. (2017). *Systemisk veiledning i profesjonell praksis*. Fagbokforlaget
- Vibe, M. D. (2021). Tilstedeværelse i veiledning IB. Karlsson & F. Oterholt (Red.), *Fenomener i faglig veiledning* (2. utg., s. 29-42). Universitetsforlaget
- Wadel, C. (2002). *Læring i lærende organisasjoner*. SEEK.
- Wadel, C. (2003). *Ledelse som et mellommenneskelig forhold*. SEEK.
- Aagestad, C., Johannesen, H. A., Tynes, T., Gravseth, H. M. & Sterud, T. (2014). Work-related psychosocial risk factors for long-term sick leave: a prospective study of the general working population in Norway. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(8), 787–793 <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000212>

Aanes, M. M., Glasø, L. & Matthiesen, S. B. (2013). Alene på toppen IR. Rønning, W.
Brochs-Haukedal, L. Glasø & S. B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder:
Lederundersøkelsen 3.0* (s. 151-175). Fagbokforlaget

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Innledning:

- Fortelle om masteroppgaven min
- Informere om formålet med intervjuet og hvordan det skal utføres med lydopptak
- Eventuelle spørsmål fra informanten før vi starter

Bakgrunnsinformasjon:

- Hvor gammel er du?
- Hva er din utdanningsbakgrunn?
- Tidligere arbeidserfaring?
- Hvor lenge har du jobbet i denne organisasjonen?
- Hva er en typisk arbeidsdag for deg, hva er dine arbeidsoppgaver? (beskriv settingen).

Hvordan legger organisasjonen til rette for lederstøtte?

- Hva tenker du når du hører ordet lederstøtte?
- Er lederstøtte noe dere har en felles forståelse av ved din arbeidsplass? Hvis ja, kan du gjøre rede for hva du legger i begrepet?
- Opplever du et behov for lederstøtte i din arbeidshverdag? Hvis ja, på hvilken måte?
- Hvordan har arbeidsplassen lagt til rette for lederstøtte?
- Hvem er det som gir deg støtte på arbeidsplassen, og hvilke støtteapparat har du rundt deg i din arbeidshverdag?
- Har du opplevd situasjoner der du hadde hatt behov for lederstøtte uten å få det? Hvis ja, beskriv.
- Har det vært episoder der du har opplevd å få lederstøtte? På hvilken måte, og fra hvem? (Hvem tar initiativ?)
- Hva skulle du ønske at ledelsen gjorde mer av, mindre av eller annerledes framover for at du skal kunne oppleve lederstøtte?
- Opplever du utfordringer rundt å få lederstøtte grunnet omgivelsene i organisasjonen? Hvis ja, på hvilken måte? (lengre avstander til leder, fjernledelse)

- Finnes det noen etablerte nettverk i din organisasjon som helt eller delvis har til formål å gi lederstøtte? For eksempel gjennom kompetansenettverk, kollegaveiledningsgrupper osv. Opplever du å få den støtten du trenger her?
- Hvordan legger organisasjonen opp til utviklingsmuligheter? Opplever du å få tilbakemeldinger på det arbeidet du gjør?

Hvilke psykososiale forhold påvirker opplevelsen av lederstøtte?

- I hvilken grad føler du deg sett og hørt av din nærmeste leder? – gjør dette noe med deg?
- Hva har ledelsen gjort eller gjør som du mener bidrar til trygghet hvis du står i vanskelige situasjoner?
- Opplever du ofte motstridende forventninger i din organisasjon, og til deg i din lederrolle? Utdyp hvilke og hvordan.
- Opplever du noen ganger situasjoner der det er vanskelig å forene forventninger hos dine ledere med ønsker og forventninger hos dine medarbeidere? Kan du gi eksempler på dette?
- Opplever du å få lederstøtte ved arbeidsoppgaver du føler deg usikker/ ikke har kontroll over? Hvis ja, på hvilken måte?
- Opplever du høye krav i form av arbeidsmengde og tidspress? Hvis ja, på hvilken måte kan lederstøtte være til hjelp.
- Oppfatter du støtte som en «buffer» mot belastninger i arbeidet (for eksempel stress)? Hvis ja, på hvilken måte?
- Hvordan påvirker lederstøtte din trivsel og motivasjon for å gjøre en god jobb?

På hvilken måte er det en sammenheng mellom den støtten man får, og den støtten man gir til sine underordnede?

- Tror du det er en sammenheng mellom den støtte du får, og den støtte du gir til dine underordnede?
- Blir du motivert av den støtten du får, til å selv gi lederstøtte til dine underordnede?
- Kan du beskrive episoder eller hendelser der du har vært til stede for dine underordnede?
- Hva er du opptatt av når du skal gi støtte til dine underordnede?
- Hva er det du ønsker å oppnå med din støtte?

- Hva har du inntrykk av at dine underordnede trenger av lederstøtte?
- Er det noe du kan lære av dine underordnede for å selv bli en bedre leder?

Avrundings spørsmål:

- Er det noe du ønsker å utdype mer innenfor temaene vi har pratet om?
- Er det noe vi ikke har snakket om som du mener er betydningsfullt for temaet lederstøtte?
- Er det noe du lurer på, eventuelle spørsmål?

Vedlegg 2 – Informasjonsbrev/ Samtykkeerklæring

Deltakelse i forskningsprosjekt: Opplevelsen av lederstøtte

Dette er et skriv til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse i hvilken grad mellomledere opplever å få lederstøtte. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette forskningsprosjektet er å se nærmere på hvilken opplevelse mellomledere har av lederstøtte. Som mellomleder innenfor helsevesenet vil man stå i flere beslutninger som kan være vanskelig å ta, da dem berører andre. Hverdagen er preget av ulike utfordringer og kompleksitet i å løse både planlagte oppgaver, og uforutsette situasjoner som oppstår. Mellomledere i helsevesenet har ulike bakgrunner, erfaringer og verktøy for å kunne håndtere disse situasjonene. Behovet for lederstøtte vil derfor være nødvendig.

I tillegg til å se på opplevelsen av lederstøtte vil spørsmål rundt hvordan organisasjonen legger til rette for lederstøtte, psykososialt arbeidsmiljø, samt sammenhengen mellom den støtte man får og den støtten man gir til sine underordnede være sentrale. Denne oppgaven er den avsluttende masteroppgaven innenfor studiet Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Lengden på prosjektet vil være i 6 måneder, fra januar til juni 2022.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Instituttet for medie- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet. Det er masterstudenten Amalie Figved Bergesen som utfører forskningen, med bistand fra veileder Øystein Hatteland.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

På bakgrunn av dine kontaktopplysninger fra din organisasjon ønsker jeg deg som informant.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Intervjuet vil ta deg ca. 45 – 60 minutter å delta på. Spørsmålene som blir stilt under intervjuet bygger på ønsket om å få mer kunnskap om hvordan opplevelsen av lederstøtte er i helsevesenet. Dette vil

gjøres ved å stille spørsmål rundt lederstøtte, psykososiale forhold og sammenhengen mellom den støtte man får og den man gir til sine underordnede.

Opplysninger som samles inn, er dine erfaringer og tanker rundt det å være en mellomleder i helsevesenet. Opplysningene registreres ved at jeg vil ta lydopptak med en fysisk isolert maskinvare og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Ditt bidrag i forskningsprosjektet vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen eller din arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Fra Instituttet for meide- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger er det en mastergradsstudent og veileder som vil ha tilgang til opplysningene som du oppgir under intervju.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, datamaterialet vil også bli kryptert slik at informasjonen ikke kan leses av uvedkommende.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet blir avsluttet i løpet av juni 2022. Når prosjektet er avsluttet vil alle personopplysninger bli slettet.

Dine rettigheter

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

-
- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

- Å få rettet personopplysninger om deg,
 - Å få slettet personopplysninger om deg, og
 - Å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.
-

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Instituttet for medie- og samfunnsfag ved Universitet i Stavanger 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:

- Institutt for medie- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger, ved veileder Øystein Hatteland (oystein.hatteland@uis.no) eller masterstudent Amalie Figved Bergesen (amaliefbergesen@hotmail.com)

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

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

Med vennlig hilsen

Amalie Figved Bergesen
(Mastergradsstudent)

Samtykkeerklæring

Det er krav til at samtykket er dokumenterbart, noe som blir utført gjennom skriftlig signatur av alle deltakerne i forbindelse med intervju. Det skal være like enkelt å trekke seg, da er det bare å sende en e-post og skrive at du ikke lenger ønsker å delta.

Samtykket er godkjent ved at deltaker svarer følgende via skriftlig signatur i forbindelse med intervju:

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet opplevelsen av lederstøtte, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.
