

# 1 Intervjuer av enhetsledere og avdelingsledere i Lindesnes kommune

## 1.1 Referat fra intervju med enhetsleder Velferd

3 korttidsavdelinger på forskjellige lokalstasjoner, en nattjeneste som server boliger og utetjenester. 7 hjemmesykepleierpersoner. Boliger tilrettelagt for spesielle lokasjoner.

Ulvehjellet, Holum, Vigeland, Orelunden.

Antall årsverk: 247 – noe som tilsier 450 ansatte.

Mange flinke avdelingsledere – 9 avd. ledere plassert fra Marnardal til Vigeland.

Når vi slo oss sammen (kommunesammenslåingen) var det et mål om å lage disse avdelingene så like som mulig. Stor tro på inne/ute soner. De skal bo lengst mulig hjemme.

Fokus på det du kan klare selv. I andre avdelinger vi har blir det fort sykehjem

Hektisk å slå sammen tre kommuner. Ansatte var ikke like enige i kommunesammenslåingen. Måtte ta et skritt tilbake og tenke en organisering nå og etter helsehuset. Hvis de som bor der er så syke og tar dreiningen mot Kristiansand og lager sykehjem.

**Hvilke kommunikasjonsverktøy bruker du mest med dine avdelingsledere?** Teams og enkelte ganger må vi møtes. Koronaen først – kom brått og rett i fanget. Jeg var så heldig/uheldig og testet meg to ganger for korona i begynnelsen og ble tvunget til å være hjemme. Jeg måtte opprette det slik for å få kommunikasjonen.

Tungvint å ringe til de 9 avdelingsledere og vi hadde daglige teammøter. Oppfølgingsamtaler har jeg også hatt. Personalt ærend må jeg gå ut eller teams. Gjennomførte et tidsstudium der jeg har laget en rapport. Alle 450 hadde vi på teams der jeg gjennomgikk rapporten.

**Hvor ofte har du møter med avd. leder?** Lange perioder daglig, 3 hver dag, nå har vi 3 hver dag. I tillegg til ledermøte 1 gang pr. uke. Kontakt med avdelingslederne er nok daglig med en av hver av dem Ikke glad i e-post for da misforstår vi hverandre. Synes det er tidkrevende å ha 9 personer som spør om det samme. Ledermøter sakslister og referat. Agenda og referat på møtene.

De blir bombardert med utrolig mye. Største utfordring med ny kommune, rutiner og koronaen. Det er veldig mye informasjon slik at det lagres i Public og nå legges infoen på Teams. Nå går de tilbake og leter i teams i tidligere referater om de lurer på noe.

## **Hvordan tradisjonelt sett leder du??**

Tilgjengelighet er svært viktig. Jeg er mye mer tilgjengelig enn mange andre. Forventer mye av mine ledere. Forventer mye oppfølging i den forbindelse. Kan ikke bare forvente og la det koke bort. Det krever kontroll! Virksomhet. Kontroll handler om trygghet. Dette tenker jeg mye over da jeg har vært leder i store organisasjoner. Mine forventninger kan ikke bare bli sagt. Det må tas opp igjen. Dette med oppfølging er trygt for lederne.

Må være til stede for å svare på spørsmål. Stor forskjell dame/menn og lurt på om jeg serverer mye på et sølvfat. Kan ikke bare dele ut, men ansatte må se at hun også styrer og baner vei. Må gå i samme takt.

Alle er ikke slik, men man må det for å få lik kvalitet, fra Bjelland til Mandal til Vigeland. Lik turnuser og man må tenke likt på organisering av team koordinatorene. Krever systematisk jobbing med likheter.

**Avstandsledelse?** kom veldig fort og jeg reflekterte ikke mye over det. Har hatt mye gjennomgang med statsforvalteren. Lite vi tenkte selv og vi fikk det servert. Pressemelding fra regjering eller kriseledelse. Kriseledelse var daglig i begynnelsen.

Satt her på hjemmekontor og avdelingsledere har ikke hatt hjemmekontor. Viktig at de er med sine ansatte. Spesielt at de skal være sammen med sine ansatte.

De skal være på jobb og det er forskjell på meg og dem i dette. Jeg kan lede via teams via telefoner, teams og e-post. Det kan ikke de for de har for mange. Alle ser at det er viktig.

Alt annet går digitalt. Skal man være til stede i avdelingen kan man ikke fly til Mandal i hytt og pine. Vi kommer til å ta med oss veldig mye fra denne praksisen.

Har du et sykehjem kan du møte hverandre i gangene. Hun som er i Marnardal, må kjøre i 30 min for å komme til mandal på ledermøter. Fra Holum tar det 20 minutter så alt er tidkrevende. Tar oppfølgingsamtaler på teams, men er usikker på om jeg skal fortsette med det. Ser effekten at jeg skal vise meg og bry meg mer. Trenger ikke si så mye.

Viser meg på personalmøter på teams så trenger nok ikke fysisk tilstedeværelse.

**Geografiske avstand og hva kompenserer for dette?** Teams, e-post og telefonen. Alt det digitale er kompensasjonen. Vi bruker Join til sensitiv informasjon. Kan jo ikke si noe sensitiv på teams. Vi har samhandlingsmøter med forvaltning. Det er på Join.

Våre ledermøter er på Teams eller på Join om det er noe. Jeg skal ha et samarbeidsmøte med fastleger på teams. Det er mye tid å spare på dette. Hadde vi ikke begynt med dette. Det finnes fire legekontor og jeg måtte ha hatt det samme på alle 4 kontorene. Ulempene med det er at man pakker sine kalendere at man ikke får gått på do eller spist. Man skiller ikke fritid og jobb og det er en stor jobb. Denne må man ta tak i. Vi jobber kontinuerlig det er ikke sunt.

**Er det kommunesammenslåingen eller koronaen?** Fjernledelse hadde jeg i tidligere kommune også.

Det som er annerledes nå er at det er mindre fysiske møter og at jeg ikke går rundt. Krever mye tid å kjøre rundt. Tenkte på tiden etterpå? Må ta med oss veldig mye av det vi har lært. Mer ro i hverdagen nå etter alt vi har lært. Vi må ha en viss kombinasjon.

Må treffes noen ganger og ikke alltid. Jobbe med virksomhetsplanen veldig tungt å lede en hel dag. Man skal komme med innspill til konstruktive tiltak når man ikke ser hverandre. Man kan sette seg i grupper og det blir ikke det samme. En veldig krevende dag.

Alt går, men slike ting ville jeg nok ha tatt sammen. 30-40 er det ikke dialog lenger og man presenterer. Noen utfordringer er det. Ville vært mer kritisk at man ikke skal møtes på alt. Krever mye samhandling og dialog.

### **Responsen fra de ansatte?**

Ansatte er veldig godt fornøyd. Hver 6 uke har vi en personaldag. Kunne ikke kutte ut denne dagen da de får betalt for denne.

Avd.ledere lurte veldig på hvordan denne dagen skulle gå og veldig mange positive tilbakemeldinger i etterkant. Noen kom inn på jobb og fikk hjelp, men de fleste satt hjemme. De tillitsvalgte er veldig fornøyd, og de har fått til mye involvering.

Folk savner å møte hverandre og vil tilbake til hverdagen. Det er et godt tilbud det vi har fått til. Har satt seg i grupper for å diskutere. Virksomhetsplanen skal vi ha 4-5 mai og da skal alle få gi innspill. Hadde vi ikke hatt teams hadde vi ikke fått til innspillene. De ansatte er veldig motiverte. Ansatte i hjemmetjenesten er vant til nye utfordringer.

Dette hører man om.

Dette hadde du ikke fått til i andre enheter. Store diskusjoner i begynnelsen. Mange var pessimistiske. Det ble veldig positivt, og folk kan mye mer enn man tror.

I begynnelsen løp de inn til hverandre.

Fikk ikke lang tid da det smalt fort med koronaen.

**Arbeidsmiljø?** De jobber ikke aktivt med det. Har ti faktorer undersøkelsen som man jobber via. Dette er en arbeidsform og det skal være ny undersøkelse til høsten. Ikke så mye som foregår nå. Nærværprosjektet var vi med i, så ligger det mye rutiner og prosedyrer i kommunen. De har utfordringer og de er en god gjeng som har jobbet seg godt i sammen. Det er lettere når de vil samme vei. Vi vil at brukerne skal bo hjemme. Vi kan være uenige. Hovedretningene er samkjørte. Hjemmebaserte tjenester er en lett tjeneste å jobbe med for de er samkjørte. Store jobber med vakt koder og arbeidslister er gjennomjobbet. Arbeidslistene hvordan systematiserer vi dem.

Gjort mange lure grep- jobben fortsetter.

Folk skjønner ikke hvor tidkrevende dette er. Dette var tungt i begynnelsen. Er spennende og gøy å jobbe med.

### **3 ulempene på avstandsledelse:**

1. Alt tar lang tid å komme seg rundt til alle avdelingene. Det er tidkrevende å møte opp. Største ulempen. Kan jo ikke samle alle sonene sammen. I Oslo brukte man 45% av sin arbeidshverdag til kjøring og vi bruker 18 %. VI har samlet to og vi kan kanskje samle flere i helsehuset. Vi kan jo ikke samle Marnardal. Må ha satellitter rundt forbi.

### **3 beste fordelene:**

1. Fjernledelse må bruke verktøyene med digitale tingene. Muligheten er at det finnes og at det fungerer så veldig bra. Jobbe i grupper, presentere og sensitive opplysninger. At dette finnes.

Godt system med sakskart og referat. Skjer så mye. Ønsker å ha mer tid til sakene. Kan jo ikke ha mer møter. Må begrense mer enn å utvide møtene. Opplever ikke at folk er mer aktive nå enn tidligere. Folk er aktive, og det krever at alle skal si noe.

## 1.2 Referat fra intervju med enhetsleder Miljøterapeutiske tjenester

Enhetsleder

Vi er 200 ansatte. En avdeling på Vigeland, Marnardal, en på Hesland, Solhøgda avlastning og en som driver på bo tjenester og en på Skinsnes som driver med bo tjenester.

Har 6 avdelingsleder, en på hvert sted.

Oppleve før og etter pandemien. Mye har skjedd og mye har vært pandemi. Det å oppleve normal drift har vi ikke hatt. Pandemien har tatt mye tid. Jeg har vært på kontoret hele perioden. Avd. ledere har i hovedsak vært på kontoret. Hatt muligheten til å avskjerme oss på kontoret. Være på kontoret og være tilgjengelig hele tiden samt kunne skjerme oss, er en balansegang som er viktig for meg.

**Hvor godt kjenner du disse 200 ansatte?** I den fasen som konstituert, underveis har jeg ikke vist hvor lenge dette skulle vare. Vært begrenset periode hvor dette skulle vare. Skulle ta hensyn til den jeg er vikar for. Det er avklart og blir offisielt denne uken.

**Kommunikasjonsverktøy:** Vi har brukt teams, i all hovedsak. Fra sommeren og utover høsten kunne vi ha noen fysiske møter. Vi har nok hatt 75% møter på teams.

Personalmøter med alle 200 ansatte håndteres av avdelingsledere. Jeg blir invitert hvis det er aktuelle saker. Vært begrenset mulighet for personalmøter. Har vært til stede på 2 stk og nå ser man at man er nødt til å gjennomføre dem på teams. Utfordrende med telefoner på telefoner. Vi har ledermøter hver uke, hver torsdag fra 12:30-15:30. Dukker det opp noe tar vi teams møte på kort varsel. Det er saksliste og referat.

**Hvordan leder du?? Refleksjoner rundt ledelse?** Det er som er viktig er at vi er en kompetansebedrift. Lederstilen må være tilknyttet dette. De i avdelingene er spesialistene. Avdelingslederne blir mitt mellomledd. Må ta hensyn til kompetansen og man går ikke ut med detaljstyring for driften går av seg selv. En stor avstand fra meg og ut til avdelingene, men avstanden fra ledere til meg er kort samt fra Avd.ledere til ansatte er det kort.

**Avstandsledelse gjort deg noen tanker** – fordeler er at man raskt kan tromme sammen til møter og raskt kan ta tak i saker. Man blir mer strukturert, og det har mye positivt å si for prosessen. Man mister noe gjennom å lede på teams. Spontan høy tekning mister man.

Mye lettere å rekke opp hånden når man er fysisk til stede. Det skal mere til. Det er noe av den største svakheten og man mister viktige nyanser.

Noen kommenterer at man har rekt opp hånden på teams blir det mer synlig og de sier de ikke skal rekke opp. Har ledersamtaler en gang pr måned og den har vi fysisk. Har satt av 1.5 time til 2 timer. Den måten har oppveid mye i denne koronatiden. Det er alltid noe å snakke om, drift og korona

**Ledelse på geografisk avstand?** Du har avdelingsledere på forskjellige steder og avstand fra deg. Vanskelig å si da jeg hadde så kort periode som enhetsleder før pandemien inntraff. Var avdelingsleder i litt over 4 mnd. før enhetsleder. Vanskelig å slå fast om det er noen endringer her.

Min avdelingsleder erfaring handlet mye om kommunesammenslåing og det handlet om å slukke branner. Jeg var til stede hver arbeidsdag og det var stadig spørsmål om hvordan vi løser dette.

Driften går, men utviklingen av driften står på vent. Har flere prosesser vi skal gjennomføre og ta tak i. Vi avventer koronaen.

**Medarbeiderne er de fornøyde.** Ikke hørt noen kommentar på dette. Når vi sitter i ledermøter på teams gleder vi oss til å møtes fysisk igjen. Har hatt noen møter fysisk. Hadde et for et par uker siden. Ble kommentert at i dag er vi strukturerte. Det er 6 damer og meg og jeg har måtte kommentere at vi snakker en av gangen. Være på teams med den strukturen. Ubevist blir vi mer strukturerte på fysiske møter.

**Avdelingslederne fanger opp ting som skjer?** Det som er interessant er at det er nye avdelingsledere. Det som har vært av utfordringer har de håndtert og gått inn og tatt tak.

Føler aldri at noen prøver å legge utfordringene på meg. Jeg ville vært tydelig for at vi må følge linjene. Bra delegert.

**Tilgjengelig? 24/7,** har tjenestetelefon. Vil de noe så ringer dem om kvelden. Går ikke med telefonen i lommen. Kaster et blick på den innimellom. Enten vil de ha avklart eller spørre om. Ikke mye jeg blir oppringt. De klarer å håndtere dette selv. Ringt hvis det er ansatt som går i karantene. Alle mine avdelingsledere har lest seg godt opp på dette.

**Motivere avdelingsledere?** Lett å motivere. Jeg er også motivert så det er lett å motivere. Fått klare tilbakemeldinger med min måte å være på. De blir tatt på alvor når de tar opp ting. De skjønner at jeg har vært leder før. Skjønner hva de skal si før de får sagt det.

Ingen av mine ledere gruer jeg meg til å treffe.

**Arbeidsmiljø?** Avdelingslederne jobber med dette. Blitt begrensning på møteplasser for å ta opp dette. Har vært et par utforinger på et par av avdelingslederne. Det man ser på som største utfordring er enkeltansatte som går til leder. Vil ikke stå for det. Få jobbet i fellesskap med alle ansatte er vanskelig. Hatt en gjennomgang på en avdeling med bedriftshelsetjenesten. Prøvd å forskjellige avdelinger og det har ikke gått. Koronaen har problematisert det veldig og det har ikke blomstret opp. Det er ting som har lagt der hele tiden.

### **Fordeler fjernledelse?**

Struktur

Rask aksjon

Kan være godt teknisk tilrettelagt

### **Ulempene fjernledelse?**

Savnet av fysisk kontakt

Redusert blikkontakt

Mistet kontroll over den totale forsamlingen. Ikke muligheten til å få sett på ansiktsuttrykket underveis

Noen ansatte slår av bilder underveis. Ingen rutiner underveis om å ha på kamera.

Avdelingslederne har på kamera hele veien. Kan ikke ha på kamera i store møter.

To av avdelingslederne leder ca. 30 ansatte og den ene vil øke til 45 ansatte.

De som ikke er fast ansatte tar vakter på forskjellige steder. Ingen faste som har der.

### 1.3 Referat fra intervju med avdelingsleder Velferd

Avdelingsleder

22 årsverk – 36 faste ansatte i turnus + vikarer. Jobbet på samme sted før kommunesammenslåingen.

Jeg valgte å stå i samme stilling. Var leder for mange små avdelinger. Valgte å stå i samme lederjobb. Var på flere intervjuer. Landet på at jeg ville stå i samme jobb. Valgte å stå i samme jobb i sammenheng til stabilitet.

I gruppen til enhetsledere ville jeg ha stabilitet og stå i jobben.

**Hjemmekontor?** Jeg har vært på kontoret nesten hele tiden, hver dag. Med en gang pandemien slo til var vi hjemme et par dager. Måtte være til stede for de ansatte. Avd.ledere skulle være på jobb i velferd. Hadde korona selv. Jeg ledet hjemmefra og var ikke sykemeldt. Jeg tok med meg pc`er og rigget opp hagestua, og plutselig var jeg rett i RPV journalsystemer. Fikk til alt. Styrte de hjemmefra. Var heftig først da jeg var syk. Spredte arbeidstiden rundt og var ikke sykemeldt. Ikke aktuelt for meg å bli sykemeldt. Ble smittet via min sønn på ungdomsskolen. Måtte være der for dem. Måtte ha noen pauser på sofaen og hadde noen pauser underveis gjennom dagen og var pålogget hele tiden. Hadde teams møte med hver dag. Mest krevende som avstandsleder? Kunne være å se hvordan de egentlig hadde det. Fikk masse via SMS, e-post og teams. Nådde ikke helt inn til de via mediene. Jeg er veldig nær på de ansatte når det gjelder å backe de opp. Jeg bærer litt for dem. Bekymret for om jeg hadde smittet noen. De styrte det veldig bra. Har trent de opp til ansvarliggjøring. Sliter du med noe ennå?

Jeg lå i 10 over i hvilepuls og jeg kom tidlig opp i makspuls, og dette varte en periode. Nå kjenner jeg ingenting lenger. Fikk det påvist 5 januar og etter uke 9 er jeg i gang igjen.

#### **Lettete med fjernledelsen?**

Teknologien var det enkleste. Ringte til butikker og fikk levert et tastatur og noen ledninger og koblinger. DDV hjalp meg med alt som ikke var i orden. Fikk diagnosen en fredag i 19 tiden og jeg var på lørdag kl. 10. Teknologien var på plass. Hadde de ansatte på teams. De ansatte var godt drevne.

Vi har hatt personalmøter på teams. Ingen ansatte på hjemmekontor. Når vi kjører personalmøter der halve staben jobber og halve på teams i personalmøter. De i personalmøter er på hjemmekontor. De er i grupper med gruppearbeid på teams. Er på join hvis det er



sensitiv informasjon. Møter på teams? Alle ledermøter, prosjektmøter, tiltakspakke demens, lar møter er på teams og har vært det i lang tid.

Hadde et par ledermøter i fjor sommer der vi møtes. Alt er på teams. Samhandlingsmøte er på join hver mandag. Hver morgen er jeg på kontoret kl 0800. Er stasjonær på kontoret.

**Agenda/saksliste og referat?** Alltid har vi det – agenda og referat. Møtene er kl. 0900-1500. Neste uke skal vi ha virksomhetsplanen. Enhetsleder skal ha 30 min. Skal dele de inn på teams i en gruppe. Jeg og to avdelingsledere til skal planlegge dagen i dag.

Samhandlingsstudentene som begynte i dag, skal ha en undervisning for oss på teams. Alt skjer på teams hele dagen. Pleier å ha info om korona og nye rutiner, samt at jeg går igjennom avvik systemene, har vi på teams. Agenda setter vi opp 1 uke før.

**Leder jeg må noen annen måte nå?** Jeg leder mye mer effektivt. Har kontor øverst i Lindesnes kommune mot Åseral. Noen av møtene har vært lagt til Mandal (jeg bor i Mandal) og jeg bruker 25 min til Mandal. Bruker 1 time av en arbeidshverdag til kjøring. En time kanskje imellom før neste møte. Tar noen telefoner igjen før neste møte. Jeg får ledet og gjort jobben min. Jeg får ikke bare brannslukket som tidligere. Mer til stede for de ansatte på kontoret. Fanesak at jeg skal være mer til stede i kommunesammenslåingen. Vi har møtestruktur til møtestruktur.

Mye møter i begynnelsen før covid- 19. Vi må jobbe for å få de bort. Vært nær de ansatte og få jobbet med en god produktiv ledelse. Vi må ordne det og det hele tiden. Mye av møtene er unødvendig og det bør heller tas i heldagsseminar.

Min hjemmesykepleier sone er den største i Lindesnes kommune. Vi kjører veldig mye. Kjører 40 min til øverst i kommunen.

Vi kjører veldig mye i hjemmesykepleien hos meg Opp på alle heiene der vi driver hjemmesykepleie. Min sone begynner der vi kjører inn til Nome og helt opp til Øvre Foss.

**Tenker du at det er covid-19 eller kommunesammenslåingen som er årsak til endringen i ledelsen?** Covid- 19 er årsak til endring i ledelsen. Uten tvil. Vi var på vei til å lage for mye møtestruktur og gikk deretter til Teams. Vi leter ennå etter de rette møtene.

Avhengig av hvem som skal være med i møtene. Jeg er så tilgjengelig og så mye på kontoret, noe de ansatte også påpeker.

Vi var akkurat blitt en kommune da Covid-19 slo til. Vanskelig å si hvordan vi ville ha vært om ikke covid -19 hadde kommet.

**Er de ansatte fornøyde?** Har aldri sett så mye til meg. Skal usynlig gjøre meg. Driften gikk veldig bra når jeg ikke var der. De må ta ansvaret som det innebærer. De må styrkes og ta ansvar selv uten at jeg er til stede. De er blitt veldig gode på det. Det er godt for de å ha meg til stede.

**Tilgjengelig?** Er veldig tilgjengelig for de ansatte. Når de ser jeg, er tilgjengelig blir det veldig mye mer ro. Blir ikke kontaktet sent og tidlig uten at det er noe med Covid-19. Hvis det er sykefravær

### **Arbeidsmiljøet?**

Vi jobber med dette kontinuerlig. Jobber med dette fysisk når vi er til stede på jobb. De ansatte er veldig sosiale, julebord, påskefest og volleyballturnering. Noen går sammen på fritiden og det gjør det ikke lenger. Vi har hatt søkelys på humor og latteren. Til og med pårørende og pasienter ser at vi har det så bra. De kommer med en konfekteske. Vi lever og jobber annerledes. Nå bygger vi arbeidsmiljøet mens vi er på jobb. Prøver å si det i e-postene når jeg sender ut noe. Gi hverandre tilbakemelding. Sender ut info på e-post. Viktig informasjon sendes på SMS via Visma. Der skriver jeg se e-post se informasjon før neste arbeidsdag. Hvis det ikke er så viktig, sender jeg ut e-post der alle ansatte må lese dette før neste arbeidsdag. Smittevernkontakten sender ut oppdater informasjon i tillegg til meg. Når de får et ansvar, skal de få lov til «blomstre» i ansvaret.

**Motivasjon?** Må de ansatte motiveres. De ansatte må ikke motiveres. Kun hjemmekontor på personalmøte. Hatt ute en evaluering under teammøte. Trenger en luftepause. Må ha mer pause under teams møte. Sitter på en annen måte.

Noen av de eldste synes det var vanskelig. Løfter teknologien vanvittig høyt. Noen spurte om de kunne komme ned på jobb og sitte sammen. De aller fleste sitter hjemme og har på telefon, Ipad eller pc. De må spørre barn og barnebarn om hjelp.

### **3 største fordelene?**

- Enhetsleder har avstand ledes oss. Hun har ledes oss fra avstand. Jeg har vært veldig nær mine ansatte. Jeg har blitt avstandsledet av enhetsleder. Det har vært helt fantastisk måte hun har gjort det på. Hvordan skulle enhetsleder klare å lede oss? Vi må ha noen som gir oss rett info når kommunen skal bygges. Hun har klart det med glans. Hun la til rette for statusmøte hver dag.

Der gikk hun igjennom nye rutiner hver dag. Hva var statusen. Hva måtte de ha fokus på? Hun tok infoen videre til enhetsledernivå. Vi har vært mer effektive enn vi kunne. Et statusmøte og deretter ledermøte der vi driftet og så framover.

Vi klare å spore av og tenke drift i ledermøtet. Jeg har vært en tilstedeværende leder og vært til stede. Det har vært helt fint med en avstandsledelse på enhetsleder nivå. Vi har hatt tids lederstudie. Vi skal ha like avdelinger og sett på sone grenser i enheten. Vi har klart å se på dette mens det har vært pandemi. Har laget ny grunnturnus. Alt vi har gjort på avstand. Kan nesten ikke fatte alt vi har gjort på avstand. Når vi møtes, går det litt tid i det å møtes. Vi har fått til utrolig mye.

En fantastisk enhetsleder jeg kunne ha forgylt. Kommer i møte og sier jeg vet ikke hvordan det skal løses og hun bringer det inn. Klarer før møtet er ferdig og ta det ned eller sette det over til neste møte. Tar oss med i tingene som skal løses. Hun har sittet på sitt hjemmekontor fra morgen til kveld. Alle har jobbet ekstremt mye.

Vi har jobbet veldig mye som har kostet.

Enhetsleder har gjort en formidabel jobb. Kritisk til toppledelsen. Takk for den fine jobben dere gjort i e-post fra toppen. Vi kjenner litt på det at vi får beskjed på e-poster om at vi jobber bra. Hvor får vi dette igjen? Vi står på og står på. I fjor på denne tiden skulle vi være tilgjengelig innen en time fra jobb og kun med et glass vin. VI må ha lønn og vi må lage en vaktordning på det. Gikk til ledelsen, men ingenting. Gikk til tillitsvalgte. I august landet de det at vi skulle få lønn time for time.

Den var ikke helt grei. Vi var skuffa over toppledelsen. Vi har hatt to uker igjen i Lindesnes der vi har vært på møter hele tiden. I helgen satt jeg på teams møte. Hjalp fjernledelse på sykehjemmet i avd. 2. Hva med de timene vi har jobbet?

Må få godkjennelse fra toppledelsen. De forventer og krever og krever. Spurte om virksomhetsplanen kunne settes på hvil. Den skal de ha på teams til uken.

De ansatte skal få jobbe med denne til uken. Ledere skal i uke 19 gjøre den ferdig og legge den fram.

Mye plusstid som jeg ikke får lønn for og heller ikke plusstid. Ingenting utbetalt i overtid. Må gå igjennom Linda og opp til Kommunalsjefen. Når vi jobber overtid, blir det time for time.

Meg selv har ønsket studiet.

**Målstyring eller medarbeiderorientering?** Målstyring og kontroll. Etter pandemien i ett år. Endringsledelse kan vi ikke jobbe med i pandemien. Det har vi jobbet med og nådd målene

våre. Stridsledelse i en krisesituasjon. Vi har fått tid til alt. Interkontroll system og la de ansatte få påfyll og kompetanseheving. Vi klarer å gå igjennom avvik systemet vårt. Nok ikke like godt å få det fram til politikerne. Kontroll og målinger har vi sterkt søkelys på. Målstyring og budsjettmøte hver måned. Store krav som hviler på oss.

Vi er en flott gjeng med enhetsleder og avdelingsledere. Ro og orden i avdelingen. Flott samarbeid med tillitsvalgte. Gode tilbakemeldinger fra kommunalsjef over enheten og hva de har fått til. Budsjettkontroll har vi, og vi flater det ut på avdelingene. Veldig ro og lite støy i avdelingen. Det har landet veldig. Var kaos i sammenslåingen.

## 1.4 Referat fra intervju med enhetsleder i Samfunnsutvikling

Enhetsleder

Enheten har 70 ansatte som tilsvarer ca. 40 årsverk, Hvorav Vigeland 8-9 stk og Marnardal 6-7 stk

4 avdelingsledere jeg forholder meg til i det daglige. Vi har avdelingsmøter på teams 2 hver uke, med saksoversikt og referat. De melder inn på teams i forkant av møtet. Referatet legges ut i teams tilgjengelig for alle ansatte.

Avdelingslederne snakket med ofte daglig. Vi har ryddet i organisasjonen fra nyttår der vi brukte Storform til å hjelpe oss med det. Forsøker å bli flinkere til å lede gjennom mine ledere og ikke stjele oppgaver som tilhører i enheten.

Har hatt direkte ansvar for flere ansatte tidligere. Avdelingsleder skal blomstre med sine folk. Kommer fra et møte der det er kulturkrasj mellom to avdelinger. De har ansvar for sine ansatte.

Disse to har vært flere på kontoret enn på hjemmekontor. Mine avdelingsledere har vært mye til stede og ikke helt tro til rådmannens anbefalinger. Vi har store nok areal til å være på.

**Hvor godt kjenner du tidligere Marnardal og Lindesnes kommunes ansatte?** Koronaen kom for fullt og det ødela mye for å bli kjent. Disse tingene har ikke gjort sammenslåingen enklere. Minst mulig møter hvor vi møtes.

**Hvordan leder du?** De kommunene som kom inn, opplevde nok at jeg hadde en dobbeltrolle med to titler. De som kom inn, opplevde nok at jeg var mer den ene enn den andre. Forslå i møter med enheten og Storform å kaste denne ut i elven.

Hadde ønske om å kun ha avdelingsledere inn under meg og må nå etter denne opprydning også en gruppe. Skal være til stede på allmøter, men i det daglige ikke blande seg inn i det daglige.

**Fjernledelse?** Det er vanskelig. Det å være den som leder møtet, agenda og dele dokumentet og skrive referatet. Skrive referat as vi speak skriver jeg det mens møtet pågår. Nå vi sier «hade» så er vi ferdige med referatet. I fysiske møter delegerer jeg gjerne ut referatskrivingen. Vanskelig å holde søkelys på møtene med referatskrivingen.

I stedet for å sitte med nesen ned i pc.

**Oppfølging på teams?** Avdelingsmøter på teams, medarbeidersamtaler tas ikke på teams.

Noen møter som har lengde i seg. Teams møter blir krevende mer enn 1.5 time. Det er krevende. Møte med rådmannen i 3-4 timer er helt feil. Da slår vi av kameraet og begynner å svare på e-poster.

**Kompenserer for geografiske avstanden?** Ønsket mitt er å være litt mer rundt. Covid-19 har gjort det vanskelig for det. Mine avdelingsledere er flinkere til å være rundt.

I prosessen med Storform skulle jeg være mer til stede i møtene i de ulike avdelingene. Da får jeg mer direkte fra dem og ikke direkte fra avdelingsledere. Jeg kompenserer for avstanden med å skrive en fredagshilsen til alle. Jeg fikk ånden over meg i julen og startet med dette. Skriver en god humoristisk oppsummering av uken og fletter inn det som har skjedd i løpet av uken. Skriver folk med navn og skryter av folk.

Det er en måte i å kompensere avstanden og det er ikke mange som responderer på det, men man responderer ikke tilbake med god helg. Det er frivillig å åpne den og melde seg av loopen med de ansatte. En måte å se dem på gjennom denne e-posten.

En annen ting som kompenserer for geografisk avstand, er at vi er mange ansatte her i Mandal. Hver mandag møtes vi til morgenmøte der vi snakker litt løst og fast sammen. Det er noen som er på Vigeland og i Marnardal som ikke kommer hit. Er det da ulempe med å ha en slik samling.

Vi må se hverandre og jeg har valgt å ha denne samlingen selv om de ikke kan være med. Avdelingslederne må bringe videre informasjon om det er noe som er viktig å bringe videre.

**Avdelingsledernes oppfølging – føler de seg ekskludert i Marnardal og Lindesnes?** Hele tiden følge opp at de ansatte er med. De fleste er på disse møtene. Følge opp informasjon som bør gå videre om det er noe. To av lederne har ansatte i Lindesnes og Vigeland.

**Jobber du på noen annen måte nå enn tidligere?** Kommunesammenslåing og korona.

Tema i møte med avdelingslederne. Kulturelle forhold som krasjer. Forskjeller med å drive med det vi gjør. Man får en annen type fokus og omgang. Dette har blitt mer tydeliggjort i sammenslåingen. I kommunesammenslåingen fått flere personer inn og man har sin oppfatning.

## **Arbeidsmiljø? Hvordan får du jobbet med dette?**

Aller helst burde vi gjøre ting sammen. Før Koronaen gjorde vi ting sammen som å dra på tur til Danmark og vi har vært på konserter. Ingen god sosial start på dette arbeidet etter kommunesammenslåingen. Hvordan skal vi operere sammen. Vi har etablert samspillsregler. Kjøreregler på hvordan vi skal samarbeide sammen her i Mandal.

Vi må best mulig grad av forutsigbarhet.

Alle var med å lage disse reglene med storform. Vi følger arbeidstilsynets regler. Det ble en god og involverende prosess.

**Er det noen ansatte som har hatt hjemmekontor?** Mange har hatt hjemmekontor. Lærere i har blant annet hatt det. Motivasjonen for disse er ymse og stiller store krav til oss som ledere. Gi de oppgaver så de har noe å stille opp med. Kan vi klare å engasjere folk på hjemmekontor. Motivere de på hjemme. Noen er redd for å være med folk på grunn av covid-19. Oppfølgingssamtaler via faglige oppfølginger. Avdelingsledere reiser rundt og driver oppfølging av dem. Skal de være leder som tar kontakt, men også de ansatte som tar kontakt. Hvor tilgjengelig er du? Tenker at det er bra og at det er kontakt. Er på jobb 24/7. Det er en del av våre tjenester som er tilgjengelig sent.

### **3 beste med avstandsledelse:**

1. Effektiv med det. Vi skal ikke forflytte oss rundt. Koble oss direkte rett opp å gå inn. Vi får ting unna i en fart. Kjedelig med masse skjermer. Ikke påfyll av kaffe og toalettbesøk.
2. En effektivitetsgevinst er det å hente på det.

### **Ulemper med avstandsledelse:**

1. Vi trenger sosial kontakt. Vi mennesker trenger sosial kontakt. Det er å være sammen.
2. Vi mister den non verbale kommunikasjonen. Noen bare slår av kameraet. Da blir det mørkt i andre enden.
3. Vi blir effektive, men møtene går i hverandre. Hele dagen uten pauser. Vi glemmer å ta pauser. Ingen god måte å jobbe på. Skal jeg på rådhuset så går jeg over broen til rådhuset. Manglende evne til å forberede meg til møter. Positive i effektivitet, men manglende måte å kunne forberede seg.

## 1.5 Referat fra intervju med avdelingsleder Samfunnsutvikling

### Avdelingsleder i Samfunnsutvikling

3 avdelinger, I buen, I Marnardal og på Spangereid og Spangereid. Vi er 20 med meg i tillegg til en frilanser som jeg kjøper.

**Før kommunesammenslåingen?** Jeg begynte avdelingsleder i gml Marnardal. Jeg sitter på Buen, men jeg sitter en dag på Vigeland og en dag i Marnardal. Onsdager på Vigeland og torsdag på Øyslebø og resten i Buen.

**Medarbeiderne hjemmekontor?** Jeg det har det hatt. De har snudd seg rundt så jeg er imponert. Når vi har vært nedstengt har de vært på hjemmekontor. Vanskelig å ha digital undervisning på hjemmekontor. De er svært tilpasningsdyktige.

**Hvilke kommunikasjonsverktøy:** Teams og Zoom har de brukt. Messenger har de også brukt. Vårt verktøy eller plattform er «speed admin».

Vi har ikke vært lenge nedstengt. I mars var vi vel nedstengt en ukes tid og vi var stengt rett etter jul. Tror det var en god uke, åpnet 12 januar. Vi hadde stengt nå på en tirsdag mens de som skulle ha på onsdag fikk. Vi har ikke kunne gi fysisk undervisning.

Et resultat er at vi endret våre inntaksreglement for innbyggere.

Vi har utfra kommunesammenslåing og kulturskoleråd 3.0 fått visjonen kultur for alle. Kultur for alle- bedre sammen. Vi har satt 0-100 år. Vi har prøvd tilbud til voksne folk.

Vi har fått til mye i forbindelse med sammenslåingen. Vi vil inn på flere områder i kommunen. Vi blir eldre og eldre og færre fødsler og færre i distriktet. Færre flytter til distriktet. Bli gode i distriktet. Dette er livslang læring. Vi vil vokse mer og ønsker oss større dekningsgrad. Vi trenger større grad av dekning. Vi må vokse og politikerne må med.

**Har dere noen oppfølging av lærerne?** Faste samarbeidsmøter en gang i måneden.

Personalmøter på teams 4-5 ganger i året. Samarbeidsmøte for Buen, Vigeland og Marnardal. Referat og saksliste på samarbeidsmøtet. Fag og personal på samarbeidsmøtene. Vi har planlagt og planlagt ulike ting, men vi har ikke fått det til.

Ikke lett å etablere noe nytt i en ny kommune da vi nesten ikke har møttes. Enkelte har sagt at dette er lite motiverende.



Vi hadde jo ikke noe med digital undervisning. Jeg har lærer som bor rundt i hele fylket. Lærerne kan slippe å dra så langt for å være med på møte. Teams er tidsbesparende. Greier ikke å sitte å snakke til seg selv.

**Ledelse før/etter kommunesammenslåingen?** Er vel ikke jeg den rette til å uttale meg i. Jeg var heldig og ble stilt store krav til. De hadde hatt store lederskifte før jeg startet. Etter jeg gikk i gang har folk vært positive. Jeg har forsøkt å lytte og ta hensyn til deres ønsker. Tatt hensyn til samspill. Noen er gode på det og noen ikke. De har sagt til meg at jeg fremstår som positiv og det er hyggelig å komme på jobb. Om ledelsen min har endret seg er jeg usikker på. Hadde ¾ år før jeg stengte ned i Marnardal. Det er tungt å planlegge personalmøte på teams. Mange av mine lærere har flere arbeidsgivere. De har fra 15-95% stilling. De har 2-3 arbeidsgivere. Enkelte fikk en færre arbeidsgivere.

Mange synes det har vært godt og det er mange som skal ha teams møte med deg. Jeg hadde tenkt å ha en større teammøte kontakt. Noen har hatt frokostmøter og andre typer møter, men jeg har vært forsiktig med det.

Har du tre arbeidsgivere skal du ha slike møter, samarbeidsmøter etc. flere steder. Mange kan ha tøffe arbeidsoppgaver da det er flere de skal forholde seg til.

**Har de ansatte vært motiverte?** De ansatte har vært motiverte at de skal få til dette. Noen har jeg ikke presset til dette, for hindret i forhold til digital kompetanse er for høyt.

Da har vedkommende fått gjøre det på sin måte. Kan hende jeg har vært fått snill, men jeg har godtatt det.

**Leder du på noen annen måte nå enn tidligere? Er det på grunn av kommunesammenslåingen eller covid?** Kommunesammenslåingen. I Marnardal hadde vi 3-4 lærere der vi jobbet på tvers med mye samspill. Lærerne er fortsatt med og de er gode på å bryte grenser. Det har vært veldig positivt. Lærerne er ansatt flere steder og har dratt med seg lærdom. Jeg har vært imot kommunesammenslåingen, men for skolen er sammenslåingen positivt. Jeg har jobbet og bor i Marnardal. Jeg kan speile det over til Vigeland og Lindesnes. Man kan fort bli sentralisert. Vi skal ikke bli slukt av Knuden. Vi er opptatt av desentraliserte tilbud. I noen tilfeller er det for langt til Krs.

Vi har aldri vært så aktive i Nett vest for å se på mulighetene til å få til noe. Vi skal få til noe. Skal vi bo i distriktet må vi ha tilbud i distriktet. Gleder meg til en annen hverdag der vi kan samle lærerne og jeg kan få til ting.

**Fått sett lærerne?** Fått vært mye i den normale hverdagen. Ikke så mye vi måtte stenge i høst. Kommuneledelsen har vært veldig ok i forhold til at vi skulle kjøre skolen.

Startet sent etter jul. Jeg har sett lærerne fysisk. Har sett alle lærerne fysisk. Fått lærerne til å se hverandre fysisk er en utfordring. Hadde en samling i 2019. Hatt tre samlinger/planleggingsdager etter jeg tok over. Skulle ha personalmøte i januar, et i morgen. Et personalmøte i mars og det var også på teams. Har lyst til å få samlet alle så det er et felles kollegium.

**Enhetsleder har gitt rom for god ledelse?** Ja det har han. Marnardal og Lindesnes tilhørte oppvekst tidligere. Flere diskusjoner på det og i den nye kommunen tilhørte den Samfunn. Vi har satset på samarbeid og fellesskap. Markedsføring og rekruttering er også satsingsområder. Mye spennende som skjer i avdelingen.

## 1.6 Referat fra intervju avdelingsleder Samfunnsutvikling

Avdelingsleder samfunnsutvikling

Har ikke antall årsverk helt klart for meg.

Det er 15-20 hoder. Det fordelt på Buen, Vigeland og Øyslebø, der Buen er størst og deretter Vigeland og Øyslebø.

**Før kommunesammenslåingen?** Var tidligere i enheten og jobbet da på Vigeland fra 2004. Nesten ingen å være sjef for. Det var jeg den første perioden. Deretter vokste det på seg. Som leder var jeg, leder for 1.1 årsverk. Ble leder i 2012-2014 og har vært det siden. Nå etter sammenslåingen er det også andre deler av enheten knyttet til min avdeling.

Før kommunesammenslåingen var jeg leder for deler av enheten. Før sammenslåingen traff jeg enhetsleder og jeg fikk muligheten til å velge. Valgte da kulturdialog som hadde med seg museum, idrett, spaserstokk osv. Det var spennende. Det var en KIU prosess i 2020 ble resultatet en omorganisering og avdelingen forsvant. Ble en mindre fagavdeling som skulle ligge rett under Enhetsleder kultur.

Da leder i Mandal sluttet i juli i fjor og de valgte å ikke ansette noen leder da det var usikkert på hvordan de skulle organisere det framover. Jeg har vært masse på Buen og jeg prøver å flytte meg rundt.

**Hvor godt kjenner du medarbeiderne dine?** Det varierer veldig. Nå som jeg overtok ved nyttår, formelt. Har ikke hatt medarbeidersamtaler da jeg begynner med det denne uken. Alfred var tydelig på at jeg burde hatt det ganske tidlig, men man blir fanget. Litt slitsomt er det. Min rolle har ikke blitt erstattet og de oppgavene jeg tidligere hadde har ikke blitt erstattet. Noen av oppgavene henger ved meg. Utrolig varierte oppgaver. Går utover tid til å bruke på den nye avdelingen. Det går veldig bra da avdelingen er gode på å gjøre som de pleier. De er gode på initiativ og tilpasning og er selvgående. Så avdelingen har gått greit. Tidligere leder fikk plutselig tilført nye oppgaver, uten noen skikkelig prosess på det. Han var veldig fokusert på utvikling enheten. Måtte legge bort utviklingsoppgaver. En vanskelig situasjon.

**Medarbeidere på hjemmekontor?** Noen har vært på hjemmekontor. Kommunen har valgt å holde enheten åpne. Selv i Øyslebø har vært åpent. De har stengt ned i kortere perioder. Enkelte oppgaver har vært på hjemmekontor, og de som ikke har mottak av publikum. Fått beskjed om å sette flest mulig på hjemmekontor.

**Hvordan kommuniserer du med medarbeidere?** Teams, epost og telefoner. Teams er mest møter. Ikke god på teams en til en. Tar ikke medarbeidersamtalene der. Det tenker jeg at jeg da utsetter det.

**Morgenmøter? Har du ukemøter?** Har aldri klart å møtes hele avdelingen, ala type personalmøter. De har vi ikke tatt. Vi har en del avdelingsmøter jevnlig. Vi har hatt to fysiske møter og resten på teams. Referat og saksliste? Ja begge deler.

Mye avstemming med andre avdelinger om hvordan man skal jobbe sammen. Litt mer hyppig med disse møtene. Vi skal bli en avdeling og ting tar tid. Vi har ikke fysiske møter.

**Hvordan leder du?** Et godt spørsmål. En veldig overgang. Før få å lede 2-5. I kulturutvikling hadde jeg 6-7 stk, folk sluttet og sykemeldinger. Få å lede. Jeg har vanskelig med å ta tak i oppgaver samt være leder. Jeg er dataingeniøren som havnet på i denne sektoren. Litt mer teknisk fokusert og kanskje litt detaljer og vil løse tingene enn søkelyset på ledelse. Føler meg som en nybegynner på ledelse. Gått fra 4-5 ansatte der enkelte personligheter var vanskelige. Gått til å lede 20 stk inkludert vikarer som også må følges opp. Enklere å sette søkelys på ledelse. Kan ikke lure meg selv med å si at jeg skal gjøre det og det. Det gjør det enklere. Trives med det. Har empati og humor og at ikke alle bare jatter med. Viktig å ha et godt humør og en lett tone i det daglige. Ikke se så alvorlig på alt, men ha evnen til i en til en samtaler å gå i dybden.

**Leder du på noen annen måte?** Ja jeg leder på en annen måte, men føler ikke at jeg leder så mye, men litt smått her og der. Har to dyktige fagansvarlige, de er fagansvarlig for hele avdelingen, både Vigeland og Øyslebø. Jeg drasser med meg mye fra det gamle og de ansatte har tatt mer enn det de normalt skulle. Det er en slags unormal situasjon, og kanskje det er ok å føle på denne situasjonen og kjenne på det. Noe er frustrasjon og de vokser på dette.

**Kommunesammenslåingen eller covid-19?** Jeg klarer ikke å bestemme meg.

Kommunesammenslåingen har hatt en stor innvirkning. Klarer ikke å rangere noen forskjell. Klarer ikke å se avdelingen min uten covid-19, spennende å se når den kommer. Hvordan fungerer Buen uten covid-19.

**Samspillsregler?** Hvilken innvirkning har det satt. Ikke noe foreløpig. Ikke noe gjort noe med dem eller fulgt de opp mer. Har innkalt til medarbeidersamtaler og har nok mye å spørre om. Har sendt med samspillsreglene.

En bli bedre kjent samtale og enkelte har jeg aldri hatt på to mannshender. Annet enn samtale i gangen. Den andre blir å snakke om samspillsreglene. Er det glemt eller har de brukt dem underveis. Må vi jobbe med de framover og ha søkelys på dem. Samspillsreglene er for avdelingen og ikke kun for Buen. Reglene er fra Arbeidstilsynet. De er hentet fram og justert noe og alle har forpliktet seg til å ha dem.

Alle har vært med på copy/past og laget dem. Alle var ikke i alle møtene, men alle som var representert har vært med.

**Mandagsmøtene?** Ansatte fra Øyslebø og Vigeland er ikke med. Enhetsleder har nok tatt det litt betent opp. Et ønske om å ha det på tirsdag da det er flere på jobb. Formålet var viktig at møtet var på mandager med oppsummering av helgen.

Alle med historikk vet mye mens de nye får ikke beskjed automatisk. Vi må få ting presentert på en konstruktiv måte. Formidler du mye fra møtene? Avdelingslederne må ta ekstra ansvar å fortelle fra møtene. Skulle disse møtene legges ned? Ikke planen eller tanken rundt møtene. Ser hvor forskjellig man tolker spørsmålene. Nå har vi ikke hatt møtene på lang tid da vi ikke kan treffes. Flott å ta det opp da det er et friskhetstegn.

**Har du en spesiell kommunikasjonsmåte for å nå ut til dine ansatte? Fredagsmail?** Nei jeg er ikke en slik skribent. Jeg føler litt dårlig samvittighet at jeg ikke klarer å få til dette. Får mailer fra Rådmann og enhetsleder.

Vi har kalender og bruker skift for å planlegge bemanningsplan. Jeg har nok en formidlingsjobb å gjøre noe.

**Motivere du de ansatte noe?** Føler ikke har gjort det. Føler at jeg har motivert noen av og til og jeg har troen.

En selvgående gjeng som vet hva de skal gjøre. Alltid noen unntak og de trekker i samme retning. Slike ting kan man få fram under medarbeidersamtaler. Kan ikke tro at jeg har det store overblikket gjennom få møter og treffpunkter. Man trenger en arena med eget møte, men det er min jobb og bygge tillit så de kan dele det som er ugreit.

**Vigeland og Øyslebø inkludert på en god måte?** Litt bedre å reise rundt og jeg har nok vært mye på Buen. Akkurat nå har jeg en god følelse på dette. Vært mye og jevnlig på Øyslebø og Vigeland. Ikke nådd noe til meg som sier noe annet enn at de er inkludert.

Deilig å komme over i ny jobb der jeg ikke hadde vært kollega med de jeg skulle lede. Utrolig deilig å ikke ha historikken. To av de jeg skulle lede i fjor har vært lederne mine før. Den ene

var helt ok og den andre veldig vanskelig. Den ene fra Mandal ville gjerne ha min jobb. Ikke lett situasjon. Å få 4x så mange ansatte var veldig godt og å få blanke ark.

**Møter med fagansvarlige?** Fagansvarlige- vi møter fast på Buen annenhver mandag.

Planlegger og avklarer ting som vi ikke trenger å ha hele avdelingen med på. Veldig bra og god løsning. Lurte litt på om noen ville reagere. Skal vi ha referat fra disse møtene. Vi har ikke referat. Vi tar en kaffekopp og en god prat. Mange saker vi må innom på disse møtene. Ikke der vi tar personalsaker, men praktiske avgjørelser. Andre reaksjoner på ledermøtene. Forventninger til åpenhet og det har vært prosesser med omplassering av personer med folk med historikk på sykemeldinger etc.