

## Hva skal til for at førstelinjeledere blir værende i stillingene sine?

En casestudie om motivasjon for kommunal førstelinjeledelse innen helse- og omsorgstjenester

MONA KVALE VIKINGSTAD

VEILEDER

Laila Nordstrand Berg

**Universitetet i Agder 2023**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Master

## **Førord**

Jeg er nå i ferd med å avslutte min master i helseledelse, noe som lenge har vært mitt ønske og mål. Takk for spennende og lærerike år ved Universitetet i Agder. Masteroppgaven er et resultat av min interesse og mitt engasjement for kommunal mellomledelse innenfor helse- og omsorgstjenester.

Fritiden min de siste årene har vært preget av studier. Helger, høytider og ferier har blitt brukt til lesing, skriving og korrektur. Så tusen takk til min mann Ernst, og mine tre barn, Marie, Julie og Filip. Jeg vil også takke min kjære mamma, du har vært min støttespiller hele livet, også nå.

En spesielt stor takk til min veileder, professor Laila Nordstrand Berg ved Høgskolen på Vestlandet. Du har utfordret meg, motivert meg, gitt meg støtte og retning.

Takk til førstelinjelederne som lot seg intervju. Takk for tiden, erfaringene og tankene dere har delt med meg i forbindelse med denne studien. Dere utfører en krevende jobb hver eneste dag, som ledere for komplekse tjenester.

Til slutt vil jeg takke Karmøy kommune, og da spesielt min tidligere leder, Bodhild Eriksen. Takk for oppmuntring og støtte til å ta en mastergrad.

**TUSEN TAKK!** Jeg er svært takknemlig for dere alle sammen!

Mona Kvale Vikingstad

Avaldsnes, desember 2023

## **Sammendrag**

Det er behov for nytenkning, omstillingsevne og fleksibilitet for å kunne drifte fremtidens helse- og omsorgstjenester. Motiverte kommunale førstelinjeledere kan være en viktig årsaksfaktor for å lykkes med dette arbeidet. Dette har ført meg til problemstillingen: *«Hva motiverer til ledelse, og hvilke faktorer i arbeidssituasjonen bidrar til at kommunale førstelinjeledere innen helse- og omsorgstjenester velger å bli værende i stillingene sine?»*

Som teoretisk utgangspunkt har jeg valgt å bruke selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci. Jeg har i tillegg brukt 10- faktor undersøkelsen til Linda Lai som rammeverk for å belyse tema ytterligere. Til datainnsamling har jeg valgt en kvalitativ metode, hvor jeg har utført seks semistrukturerte intervjuer med kommunale førstelinjeledere innenfor ulike helse- og omsorgstjenester.

Hovedfunnene i studien viser at førstelinjelederne preges av en indre motivasjon for jobben, og de motiveres av selvbestemmelse, tilhørighet og kompetanse. De opplever å bestemme det meste i løpet av arbeidsdagene sine selv, og når de har oppgaver de må utføre, opplever de som oftest å kunne bestemme hvordan de vil løse dem. De opplever gode relasjoner i jobben, både til de ansatte, sine kollegaer og til sine ledere. De opplever å ha tilstrekkelig kompetanse til å løse oppgavene sine, og når det er noe de ikke kan, erfarer de likevel at de finner en løsning. Dette bidrar til en mestringsfølelse som virker å ha en avgjørende betydning for at de har blitt værende i stillingene sine over tid. I tillegg fremhever de høyt tempo, kompleksitet, fleksibilitet og uforutsigbarhet, som svært positive sider ved jobben.

Mine funn belyser hva som kan være viktige motivasjonsfaktorer for kommunal mellomledelse. Ved å ha fokus på de ulike faktorene, og ved å tilrettelegge for at behovene for selvbestemmelse, tilhørighet og kompetanse tilfredsstilles og eventuelt økes, vil det kunne bidra til at kommunale førstelinjeledere velger å bli værende i stillingene sine.

## Summary

There is a need for new thinking, adaptability and flexibility to be able to operate the health and care services of the future. Motivated municipal first-line managers can be an important factor in the success of this work. This has led me to the question: *"What motivates management, and which factors in the work situation contribute to municipal first-line managers in health and care services choosing to remain in their positions?"*

As a theoretical starting point, I have chosen to use the self-determination theory of Ryan and Deci. I have also used Linda Lai's 10-factor survey as a framework to illuminate the topic further. For data collection, I have chosen a qualitative method, where I have conducted six semi-structured interviews with municipal first-line managers within various health and care services.

The main findings in the study show that the first-line managers are characterized by an inner motivation for the job, and they are motivated by self-determination, belonging and competence. They experience deciding most things during their working days themselves, and when they have tasks they have to carry out, they usually experience being able to decide how they want to solve them. They experience good relationships at work, both with the employees, their colleagues and with their managers. They experience having sufficient competence to solve their tasks, and when there is something they cannot do, they nevertheless experience that they find a solution. This contributes to a feeling of mastery, which seems to have a decisive importance in the fact that they have remained in their positions over time. In addition, they emphasize high pace, complexity, flexibility, and unpredictability, as very positive aspects of the job.

My findings shed light on what can be important motivational factors for municipal middle management. By focusing on the various factors, and by arranging for the needs for self-determination, belonging and competence to be satisfied and possibly increased, it will be possible to contribute to municipal first-line managers choosing to remain in their positions.

## Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING .....	1
1.1 Betydningen av ledelse .....	2
1.2 Ledelse i førstelinjen.....	3
1.3 Betingelser for ledelse i offentlig sektor .....	4
1.4 Hva vet vi?.....	5
1.5 Min motivasjon for oppgaven .....	7
1.6 Struktur på oppgaven.....	8
2.0 KONTEKST.....	10
2.1 Særpreget ved (ledelse i) offentlig sektor .....	10
2.2 Kommunale helse- og omsorgstjenester .....	11
2.3 Profesjonsorganisasjoner og profesjonsutøvere.....	12
2.4 Ulike krav, politiske dokumenter og lovverk.....	14
2.4.1 Pasient- og brukerrettighetsloven .....	15
2.4.2 Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester – Helse- og omsorgstjenesteloven.....	16
2.4.3 Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten .....	16
3.0 TEORETISK TILNÆRMING OG RAMMEVERK.....	17
3.1 Motivasjon og behovsteori .....	17
3.1.1 Motivasjon .....	17
3.1.2 Selvbestemmelsesteorien.....	18
3.1.3 Ytre og indre motivasjon .....	20
3.2 10-Faktor undersøkelsen.....	22
3.2.1 Faktor 1 – indre motivasjon - oppgavemotivasjon.....	23
3.2.2 Faktor 2 – Mestringstro.....	23
3.2.3 Faktor 3 – Autonomi - opplevd selvstendighet.....	23
3.2.4 Faktor 4 – Bruk av kompetanse - kompetansemobilisering.....	23
3.2.5 Faktor 5 – Mestringsorientert ledelse .....	24
3.2.6 Faktor 6 – Rolleklarhet.....	24
3.2.7 Faktor 7 – Relevant kompetanseutvikling.....	25
3.2.8 Faktor 8 – Fleksibilitetsvilje .....	25
3.2.9 Faktor 9 – Mestringsklima .....	25
3.2.10 Faktor 10 – Prososial motivasjon - nytteorientert motivasjon.....	26
4.0 DESIGN OG METODE - Utviklingen av en kvalitativ casestudie.....	27
4.1 Valg av design.....	27
4.2 Kvalitativ metode.....	28
4.3 Individuelle semistrukturerte intervju som datainnsamlingsmetode.....	28

4.4 Utvalg av intervjupersoner .....	29
4.5 Transkripsjon .....	30
4.6 Analyse av data .....	31
4.6.1 Temaanalytisk tilnærming.....	31
4.7 Etske betraktninger og kvalitetsrefleksjoner .....	32
4.7.1 Søknad NSD/Sikt.....	32
4.7.2 Etske refleksjoner .....	32
4.7.3 Oppgavens gyldighet, pålitelighet og overførbarhet .....	33
5.0 PRESENTASJON OG DRØFTING AV EMPIRI/FUNN.....	38
5.1 Hva motiverer og «driver» førstelinjeledere innen kommunale helse- og omsorgstjenester?.....	38
5.1.1 Førstelinjeledernes opplevelse av autonomi.....	38
5.1.2 Førstelinjeledernes opplevelse av tilhørighet.....	40
5.1.3 Førstelinjeledernes opplevelse av kompetanse .....	43
5.1.4 Utfordringer i jobben som kommunal førstelinjeleder .....	46
5.1.5 Oppsummering og drøfting av forskningsspørsmål 1.....	48
5.2 Hva liker førstelinjelederne (best) med stillingene sine? .....	51
5.2.1 Førstelinjeledernes indre jobbmotivasjon - oppgavemotivasjon.....	51
5.2.2 Førstelinjeledernes mestringstro.....	52
5.2.3 Førstelinjeledernes opplevelse av autonomi - opplevd selvstendighet.....	54
5.2.4 Førstelinjeledernes bruk av kompetanse - kompetansemobilisering .....	54
5.2.5 Førstelinjeledernes opplevelse av mestringsorientert ledelse .....	55
5.2.6 Førstelinjeledernes opplevelse av rolleklarhet .....	57
5.2.7 Førstelinjeledernes opplevelse av kompetanseutvikling .....	59
5.2.8 Førstelinjeledernes fleksibilitetsvilje .....	60
5.2.9 Mestringsklima.....	61
5.2.10 Førstelinjeledernes prososiale motivasjon.....	62
5.2.11 Oppsummering og konklusjon på forskningsspørsmål 2.....	63
6.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON .....	68
6.1 Praktiske implikasjoner .....	70
6.2 Forslag til videre forskning.....	71
7.0 Litteraturliste .....	72
8.0 VEDLEGG.....	75
Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	75
Vedlegg 2 - Godkjennelse fra Sikt.....	77
Vedlegg 3 - Informasjonsskriv .....	78
Vedlegg 4 - Samtykkeskjema .....	80

## 1.0 INNLEDNING

*...den kommunale mellomlederen  
- "krumtappen" -  
den som får andre hjul til å gå rundt.  
(Baldersheim et.al, 2021, s. 7)*

For å bidra til en god og bærekraftig helse- og omsorgstjeneste, vil det være behov for kompetente og handlekraftige ledere fremover (KS, 2018). For mange ledere er vanskelige prioriteringer, verdikonflikter og emosjonelle konflikter en del av arbeidshverdagen. Ledere skal gjennomføre nødvendige tiltak og endringer, de skal ivareta det lovpålagte ansvaret og de skal følge opp internkontroll og kvalitets- og pasientsikkerhetsarbeid. Fokus i denne masteroppgaven er på den kommunale mellomlederen. Den kommunale mellomlederen innehar en nøkkelrolle i forhold til å skulle håndtere alle disse oppgavene, og de bør derfor ha en mangfoldig og variert kompetanse. De trenger blant annet kompetanse om forvaltning, kvalitetsarbeid, samhandling, endring, utvikling og innovasjon. I tillegg har de behov for kompetanse til å håndtere ulike utfordrende situasjoner, både i forhold til rollekonflikter, vanskelige dilemmaer, lojalitetskonflikter og egen usikkerhet. Baldersheim et.al (2021, s. 7) bruker benevnelsen «krumtappen» om den kommunale mellomlederen, med begrunnelsen om at det er «den som får andre hjul til å gå rundt».

Ledere som har ansvar for ansatte som yter tjenester direkte til brukerne, kan også kalles førstelinjeledere (Baldersheim et.al,2021). Disse lederne står ofte i «skvis» mellom sine egne ansatte, samtidig som de selv har en leder de rapporterer til. Over tid vil dette kunne føre til slitasje. Det å kjenne til ulike forhold som kan bidra til at kommunale ledere innen helse- og omsorgstjenester skal ha et ønske og et mål om å bli værende i stillingene sine, vil være av stor interesse for kommuner. Jeg vil i denne oppgaven undersøke hva som gjør at kommunale førstelinjeledere innenfor helse- omsorgstjenester blir værende i stillingene sine over tid. Hva er det som motiverer dem, og «driver» dem? Hvilke forhold ved jobben er det de verdsetter og liker? På bakgrunn av dette har jeg utviklet følgende problemstilling: «Hva motiverer til ledelse, og hvilke faktorer i arbeidssituasjonen bidrar til at kommunale førstelinjeledere innen helse- og omsorgstjenester velger å bli værende i stillingene sine?»

Formålet med denne studien er å bidra til mer kunnskap om hva som har betydning for, og hva som kan bidra til, at kommunale førstelinjeledere skal bli værende i stillingene sine over tid. Målet er å frembringe kunnskap om motivasjonsfaktorer for kommunal mellomledelse. Mer spesifikt, så vil resultatet av denne masteroppgaven kunne bidra til en utdyping og større forståelse for hva som skal til, både for å beholde, utvikle og eventuelt rekruttere til den kommunale mellomlederrollen innen helse- og omsorgstjenestene. Dersom kommuner oppnår dette, vil de ha bedre forutsetninger for å møte fremtidens krav og utfordringer innenfor disse tjenestene. Oppgaven min kan således være av interesse for kommuners administrative og politiske ledelse, andre profesjonelle, samt brukere av helse- og omsorgstjenester.

### **1.1 Betydningen av ledelse**

Kommunesektoren skal levere gode helse- og omsorgstjenester til alle innbyggerne, og er førstelinjen inn til helsevesenet. Gode ledere kan i stor grad fremme motivasjon og mestring (NOU 2020:2). God ledelse kan også motivere og få det beste ut fra medarbeiderne, noe som vil kunne bidra til større verdiskapning og effektivitet i virksomhetene. Mindre gode ledere kan svekke både motivasjonen og produktiviteten til de ansatte. Rambøll (2022) beskriver utfordringene med å sikre tilstrekkelig finansiering og tilgang på helsepersonell som en av de største samfunnsutfordringene i vår tid. Behovene for helse- og omsorgstjenester vil akselerere, noe som gir en drastisk økning i det forventede behovet for årsverk. De siste tiårene har økt behov for helse- og omsorgstjenester i hovedsak blitt løst med økt bemanning. Ifølge nasjonalregnskapet har helse- og omsorgssektoren hatt en vekst i årsverk på mer enn 53% i løpet av en 16-års periode (fra 2002 til 2018). Frem mot 2060 er det forventet at det vil være behov for en dobling av antall årsverk i sektoren, og at dette vil legge beslag på mer enn 30% av arbeidsstyrken. Rambøll (2022) viser til at det ikke vil være mulig eller bærekraftig å løse denne utfordringen gjennom økte ressurser og flere ansatte, og at det er behov for omstilling i sektoren for å kunne gi mer helse og omsorgstjenester for den samme ressursbruken. Til tross for at det fremtidige behovet for helse- og omsorgstjenester har vært godt kjent i mange tiår, og det har vært en sterk vekst i antall årsverk i sektoren, står vi likevel i en situasjon med stor mangel på helsepersonell (Rambøll, 2022). NOU Fremtidige kompetansebehov III (2020:2) viser til at det ikke siden før finanskrisen i 2008 har vært større mangel på arbeidskraft med rett kompetanse i Norge. Tilgang på god og riktig kompetanse er nødvendig for å være mest mulig produktive og konkurransedyktige.



Perspektivmeldingen 2021 viser til at ledere har et særlig ansvar for å jobbe strategisk og systematisk med innovasjon, kultur, endring og kompetanse. Riktig kompetanse er avgjørende for å få mer innovasjon, og det er viktig at offentlige virksomheter rekrutterer og utvikler nødvendig kompetanse gjennom strategisk styring (Meld.St.14 (2020-2021)). Ifølge pressemelding fra Kunnskapsdepartementet den 20.06.23 skal et nytt utvalg foreslå en kompetansereform i arbeidslivet. Dette er på bakgrunn av den manglende kompetansen og det økende kravet til omstilling som vil prege samfunnet fremover. Det vises til at knapphet på både kompetanse og arbeidskraft vil være en av de viktigste flaskehalsene for å løse våre største samfunnsutfordringer. Regjeringen har derfor nå satt ned et utvalg som skal utrede hvordan man kan samarbeide om å tilby kompetanseutvikling for ansatte. Dette arbeidet må skje i et samspill mellom arbeidsgivere, arbeidstakere, universiteter, høyskoler, fagskoler og kanskje staten. Reformen skal bidra til å redusere rekrutteringsutfordringer og forhindre frafall i arbeidslivet som følge av manglende kompetanse. Forslagene skal innrettes slik at kompetansereformen bidrar til kompetanseutvikling for grønn omstilling, økt innovasjons- og konkurransekraft og gode offentlige velferdstjenester. Utvalget skal legge frem sin rapport 31. oktober 2024 (Regjeringen, 2023).

## **1.2 Ledelse i førstelinjen**

Det finnes mange tilnærminger til å forstå ledelse, og ifølge Strand (2007) må ledelse forstås som funksjon, og praksis må vurderes i sammenheng med organisasjonsformen, sektoren og den kulturen lederen er satt inn i. Personlige egenskaper og erfaringer vil virke inn, og formene for ledelse vil være forskjellige ut fra betingelsene man har for å utøve lederrollen. Ledelse, og en leders oppgave kan beskrives som å lede en gruppe medarbeidere mot å realisere mål fastsatt av andre, overordnede nivå i organisasjonen (Baldersheim et.al, 2021, s. 45). Lederne har ulike benevnelser i ulike organisasjoner. De kan benevnes førstelinjeledere, som avspeiler at de er nærmest førstelinjen som betjener pasientene, mens andre også bruker ordet mellomleder. Mellomlederne er bindeledd mellom kommunens strategiske ledelse og de utøvende ledd i organisasjonen som skal realisere de valgte strategiene. De skal sørge for at strategiene omformes til konkrete mål og konkrete handlinger som fører til målene (Baldersheim et.al, 2021, s. 45). Førstelinjeledere er som nevnt nærmest de ansatte, men også tette på brukerne. De møter daglige utfordringer både når det gjelder faglige spørsmål, personalmessige forhold, økonomi eller å lede større eller mindre møter. Dette er utfordringer som krever kompetanse og trygghet i lederutøvelsen. De skal også utføre overordnede føringer og de skal sørge for at oppgavene blir løst med kvalitet.

Mellomleder er ifølge Baldersheim et.al (2021, s. 43) personell med ansvar for de utøvende virksomhetene som leverer de tjenestene innbyggerne møter i kommunens daglige virksomhet. En mellomleder defineres av Baldersheim et.al (2021, s. 12) som: «*personer med et helhetlig ansvar for drift av en kommunal fronlinjetjeneste, det vil si en kommunal enhet som leverer tjenester direkte til innbyggerne*». Et slikt ansvar innebærer at lederen står i et ansvarsforhold oppover i organisasjonen mot høyere administrative og politiske beslutningsnivåer, samtidig som lederen selv er avhengig av medarbeidernes innsats for å kunne innfri sitt ansvar oppover (Baldersheim et.al, 2021, s. 12). Disse ansvarsområder harmonerer med lederleddet jeg har valgt å fokusere på, som er kommunale førstelinjeledere innen helse- og omsorgstjenester.

Ved å fokusere på kommunale førstelinjeledere som har direkte lederansvar for de som yter ulike helse- og omsorgstjenester, samtidig som de har en leder over seg som de rapporterer til, vil de som intervjues være i noenlunde “samme” situasjon og møte mye av de samme krav og forventninger. Fokus i oppgaven vil være på de ulike faktorer som kan bidra til at lederne ønsker å bli værende i jobbene sine. Jeg vil ikke undersøke om variasjoner i forhold til organisering, størrelser på kommuner, kjønn eller liknende, har noe betydning.

### **1.3 Betingelser for ledelse i offentlig sektor**

Offentlig virksomhet er variert og mangfoldig, og lederrollen kan dermed variere. Samtidig er det noen grunnleggende betingelser for ledelse som kan være konstante. Den mest grunnleggende betingelsen ifølge Strand 2007 (s. 317) er at offentlig forvaltning er en del av det politiske systemet. Offentlig virksomhet er i prinsippet underlagt styring av folkevalgte organer, som har sitt legitimitetsgrunnlag fra velgerne gjennom de demokratiske ordningene. Dette er en viktig og problematisk forutsetning for offentlig ledelse. Det vanskelige forholdet mellom politikk og administrasjon preger ledelse i det offentlige, og de tvetydige og noen ganger motsetningsfylte premissene fra politiske prosesser blir overført til forvaltningen. Offentlig virksomhet, og dermed ledelse kan sjelden isoleres fra den politiske viljen og legitimiteten som en demokratisk orden gir. Ledere i offentlige organisasjoner er satt til å utføre oppgaver som ikke alltid enkelt kan begrunnes, eller som ikke nødvendigvis vinner oppslutning hos dem som kommer i berøring med virksomheten (Strand, 2007, s. 323). Ledere og ansatte må finne seg i at de kommer i offentlighetens lys, og at handlingene deres etterprøves. Offentlige beslutninger må bygge på regler og aksepterte kriterier. Særbehandling, også i tilfeller der individuelle behov er godt begrunnet, regnes som

klanderverdig. Like saker, skal ha lik behandling. Konsekvensene for ledere er blant annet at rommet for skjønn blir lite, at en del avgjørelser får nesten mekanisk karakter, og at sunn fornuft settes til side (Strand, 2007, s. 324).

Offentlige ledere må demonstrere økonomisk nøkternhet, og offentlige midler, skatteyternes penger, skal brukes effektivt, rettferdig og med sparsomhet. Alt i alt gir det offentlige en del føringer og betingelser for ledelse, og konteksten for ledelse i det offentlige er derfor både problematisk og utfordrende (Strand, 2007, s. 332). Liten fleksibilitet i offentlig sektor er spesielt fremtredende når det gjelder personalpolitikk og personaldisposisjoner. De ansatte har sterkt stillingsvern gjennom lov og avtaler, og fagforeninger har sterk innflytelse (Strand, 2007, s. 334). Som man kan se her, må kommunale førstelinjeledere innen helse- og omsorgstjenester lede under svært mange og ulike rammebetingelser. Over tid kan dette medføre slitasje, og en opplevelse av å ha lite handlingsrom. Dette er faktorer som kan påvirke motivasjonen hos den enkelte førstelinjeleder.

#### 1.4 Hva vet vi?

Det finnes både forskning, ulike masteroppgaver, undersøkelser og rapporter omkring tema om ledelse, mellomledelse og førstelinjeledelse. Søk på Scholar google, med begrensning til forskningsartikler søketekst; «*ledere motivasjon for å bli i jobb*», gav omtrent 5870 resultater. Jeg foretok et søk på «*førstelinjeledere motivasjon for jobben*», noe som gav omtrent 449 resultater. Et søk på «*motivasjon hos kommunale førstelinjeledere for å bli værende i jobben*» gav omtrent 53 resultat, og søk på «*motivasjon for å bli værende i stillingen som kommunale førstelinjeledere innen helse- og omsorg*» gav omtrent 45 resultater. Jeg refererer her til publikasjoner som er av betydning for min oppgave.

Baldersheim et.al (2021, s. 7) har utført en kartlegging av mellomledere i 64 norske kommuner. Kartleggingen ble utført i perioden 2011-2012 og er basert på en spørreundersøkelse med 1354 besvarelser fra mellomledere. Baldersheim et.al. (2021, s. 65) søker i sin forskning en forståelse av hva det er mellomlederne finner motiverende ved stillingene sine, og de finner at den mest utbredte motivasjonstypen for en mellomlederrolle, er indre motivasjon. Det vil si at det mellomlederne opplever som mest attraktivt, er et godt arbeidsmiljø, dyktiggjøring av medarbeiderne, mulighet for egenutvikling og en organisasjon der en har innflytelse og påvirkningsmuligheter. Offentlig-service-motivasjon er også utbredt. Det å bidra overfor enkeltmennesker, politikk og samfunn er en sterk motivasjonsfaktor

(Baldersheim et.al. 2021, s. 70). Det få mellomledere fant attraktivt, var jobbfaktorer som avspeilet ytre motivasjon. Lønn og karrieremuligheter er med andre ord ikke utbredte drivkrefter for mellomlederne i den kommunale organisasjonen. De fant også at mellomledere med lang ledererfaring oppgir at ytre motivasjon betyr minst for dem og offentlig-service-motivasjon betyr mest (Baldersheim et.al, 2021, s. 74). For lederrekruttering, så vel som for leder- og organisasjonsutvikling i kommunal sektor, gir disse funnene en rekke hint. Når det viser seg at offentlig-service-motivasjon og indre motivasjon er de mest utbredte motivasjonsretningene, bør dette gi føringer for lederutviklingsprogrammer og styringstenkning allment for offentlig sektor. Mens tiltak for å fremme gode lederprestasjoner i dag langt på vei preges av ytre-motivasjon-tenkning, er den virkelige utfordringen å utforske hvordan offentlig-service-orienteringen kan benyttes som grunnlag for å fremme lederprestasjoner. Her gjenstår mye utviklingsarbeid (Baldersheim et.al, 2021, s. 75). Dette har inspirert meg ytterligere, til å undersøke og utforske hva som motiverer for kommunal førstelinjeledelse.

Gjennom søket fant jeg to masteroppgaver med særlig relevans for min studie som omhandler motivasjon hos kommunale ledere. Resultatene fra Nilsen (2017) sin studie viser at det er stor grad av autonomi, kompetanse og faglig fellesskap som styrker motivasjonen til ledere i det kommunale barnevernet, og at det er disse faktorene som har sterkest betydning for motivasjon hos dem. I forhold til det faglige fellesskapet som motivasjonsfaktor, så viser Nilsen (2017) til at lederne opplever støtte både fra overordnede og ansatte, og at det er en tendens til at støtte fra de ansatte har størst effekt på motivasjonen. Nilsen (2017) har stilt spørsmål om hva det er som gjør at de ønsker å bli værende som ledere, og her viser hun til at de faktorene som har betydning for motivasjonen er at de har dyktige saksbehandlere, jobber tett på de ansatte, godt arbeidsmiljø, god trivsel på arbeidsplassen og en opplevelse av tillit hos ledelse, ansatte og samarbeidspartnere.

Karlsen et.al (2019) har studert hvordan ledere i offentlig sektor motiveres sett i lys av de mulighetene et moderne samfunn gir. Resultatene deres viser at deltakerne anser ledelse som muligheten til å påvirke resultater, og at gode resultater oppnås ved å jobbe i team. De viser også til at tillit og relasjoner er viktig, og at det oppleves både krevende og stimulerende å ha ansvar for å forvalte fellesskapets ressurser. Deres funn viser også at det virker motiverende at arbeidshverdagen er preget av høyt tempo, tidspress, krisehåndtering og uforutsigbarhet

En spørreundersøkelse utført av Agenda Kaupang (Hafstad, 2022) blant 708 førstelinjeledere i sykehjem, hjemmesykepleien og i somatiske avdelinger i spesialisthelsetjenesten, har undersøkt hva som bidrar til at førstelinjeledere slutter i jobben. Funnene fra undersøkelsen viste at de vanligste begrunnelsene for å slutte i jobben var for høyt arbeidspress, manglende oppfølging fra leder, arbeidsutfordringer, for lav lønn, tilbud om andre jobbmuligheter eller pensjonsalder (Hafstad, 2022). Et av resultatene fra undersøkelsen, viste at førstelinjelederne i døgnkontinuerlige tjenester på tvers av tjenesteområdene, i liten grad opplever å ha beslutningsmyndighet innenfor sentrale driftsområder.

Funn ovenfor her viser at kommunale mellomlederne opplever indre motivasjon, og de anser et godt arbeidsmiljø, dyktiggjøring av medarbeiderne, samt autonomi, kompetanse og faglig fellesskap som viktig. Funn viser også at det oppleves motiverende å ha høyt tempo og uforutsigbarhet. Dette er også noen av de samme faktorene som i undersøkelser oppgis som vanlige begrunnelser for å slutte i jobben. Jeg ønsker å undersøke nærmere hvilke ulike faktorer utvalgte kommunale førstelinjeledere innen helse- og omsorgstjenester anser som viktige for at de skal bli værende i stillingene sine. Problemstillingen jeg har valgt, knyttes ikke til en bestemt motivasjonstype, heller ikke til graden av motivasjon. Problemstillingen er åpen, i den grad at det ikke legges føringer for hva den enkelte kan svare. Jeg finner lite kvalitativ forskning som direkte omhandler min valgte problemstilling. Jeg ønsker med denne masteroppgaven å tilføre mer kunnskap som omhandler valgte tema, og jeg vil gjøre dette ved å intervju seks kommunale førstelinjeledere innen ulike helse- og omsorgstjenester.

### **1.5 Min motivasjon for oppgaven**

Bakgrunn for valg av studie er at jeg siden 2009 har vært kommunal mellomleder innenfor ulike omsorgstjenester. Fra 2016 har jeg hatt lederansvar for flere førstelinjeledere innenfor ulike omsorgstjenester. Jeg kjenner til den viktige funksjonen de har i forhold til den daglige driften av tjenestene, og jeg kjenner til ulike konsekvenser ved fravær av denne lederrollen.

Til tider har jeg undret meg over hva det er som gjør at førstelinjelederne blir værende i jobbene sine. Jeg opplever daglig en motivasjon og et engasjement hos dem, som jeg virkelig er stolt av å få være en del av. Alle krav som stilles, og alle oppgaver som skal løses.

Utfordringene er mange, og til tider oppleves flere av oppgavene som u håndterbare. Likevel «brettes armene opp», og i fellesskap håndteres og løses det meste. Førstelinjelederne legger til rette både for ansatte, brukere og deres pårørende. De bidrar rett og slett til at «hjulene går

rundt» i avdelingene, og de har en svært viktig funksjon i den daglige driften av kommunenes helse- og omsorgstjenester. Det vil være hensiktsmessig å kjenne til hvilke ulike faktorer som kan ha betydning for at disse lederne skal ønske å bli værende i stillingene sine over tid. Da vil man kunne bidra og legge til rette for at stillingene som førstelinjeledere skal være attraktive å inneha.

Jeg ønsker med denne oppgaven å bidra til en økt bevisstgjøring rundt den viktige funksjonen kommunale førstelinjeledere har, samtidig som jeg ønsker å synliggjøre at de også er «ordinære» ansatte, og at de har behov som må dekkes for å være motiverte for å bli værende i denne type jobb. Jeg ønsker å undersøke hvordan førstelinjeledere opplever sin arbeidshverdag, og hva de selv beskriver som viktige motivasjonsfaktorer for at de skal bli værende i stillingene sine.

Fordelen min i dette forskningsprosjektet er at jeg har 14 års erfaring som kommunal mellomleder innenfor ulike helse- og omsorgstjenester. Jeg har kjent, og kjenner på “kroppen” mange av de ulike forholdene og rammene som legger føringer for jobben. Jeg kjenner til flere av de ulike kravene som hele tiden stilles både fra politisk ledelse, administrativ ledelse, brukere, pårørende, ansatte og tillitsvalgte. Min erfaring bidrar til at jeg vet litt hva jeg bør spør etter for å kartlegge hva som kan motivere for den kommunale mellomlederrollen. Min erfaring bidrar også til at jeg har forutsetninger for å kunne vurdere kvaliteten på opplysningene jeg innhenter. Samtidig må jeg være bevisst på at den nærheten jeg har til tema, også kan være en ulempe ved at jeg kan ha det Jacobsen (2022, s. 59) kaller “blinde flekker”. Hva dette innebærer vil jeg komme nærmere tilbake til under metodekapittelet.

## **1.6 Struktur på oppgaven**

Jeg vil under kapittel 2 gjøre rede for noe av konteksten som førstelinjeledere må forholde seg til, og som de må lede ut fra. Jeg belyser særpreg ved ledelse i offentlig sektor, og innenfor kommunale helse- og omsorgstjenester. Deretter gjør jeg kort rede for særtrekk ved profesjonsorganisasjoner og profesjonsutøvere som førstelinjelederne ofte er en del av. Jeg viser deretter til et mangfold av lovverk, stortingsmeldinger og føringer som legger rammer for ledelse. Jeg trekker frem pasient- og brukerrettighetsloven, Helse- og omsorgstjenesteloven, samt forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten, da disse er særlig sentrale for ledelse i førstelinjen. Under kapittel 3 vil jeg

presentere mitt teoretiske utgangspunkt. Jeg har valgt selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci. Jeg presenterer også Linda Lai og hennes 10-faktor undersøkelse. Dette er ikke en teori, men jeg bruker den som rammeverk for å belyse valgte tema ytterligere. Under kapittel 4 presenterer jeg design og metode, og i kapittel 5 presenterer og drøfter jeg empiri og funn. Til slutt i kapittel 6 presenterer jeg oppsummering og konklusjon, samt forslag til videre forskning.

## 2.0 KONTEKST

*“For å få gode svar på hvorfor en konkret bilist holder seg innenfor fartsgrensa i en gitt situasjon, må vi rekonstruere situasjonen og konteksten. Grunnene kan være ulike fra bilist til bilist, og for den samme bilisten kan de variere fra situasjon til situasjon”*  
(Bukve, 2012 s.39).

Dette sitatet er beskrivende for kompleksiteten ved at mennesker er så forskjellige. Det som virker motiverende for en person, virker ikke nødvendigvis motiverende for en annen.

Likevel kan det være ulike faktorer, og noe ved konteksten som bidrar til at man kan få en større forståelse av hva som fremmer motivasjon for at førstelinjeledere skal bli værende i jobben sin. Jeg vil i denne delen av oppgaven gi en beskrivelse av noen av særpregene ved offentlig sektor, og de kommunale helse- og omsorgstjenestene som de kommunale mellomlederne, herunder førstelinjelederne, er en del av.

### 2.1 Særpreg ved (ledelse i) offentlig sektor

Strand (2007, s. 343) mener at det nesten er umulig å beskrive en rolle som representerer alle de forskjellige situasjoner som ledelse i det offentlige kan utgå fra, men at kjernen i ledelsesarbeidet likevel påvirkes av at man som leder har et offentlig oppdrag som er gitt av politiske myndigheter.

Offentlige forvaltningsorganisasjoner har det særtrekket at de får hovedmålene sine definert gjennom politiske vedtak. Ledelsen i forvaltningsorganisasjoner handler således på vegne av politikerne, og står ansvarlig ovenfor dem, i forhold til det som organisasjonen gjør. De direkte tjenesteprodusentene er underordnet ledd i organisasjonene, og har ansvar for å sette i verk overordnede strategier og vedtak. Innbyggerne påvirker forvaltningen først og fremst indirekte, gjennom at de velger politikerne, og påvirker dem. Denne styringslogikken åpner for særlige spenninger mellom politiske målsettinger og profesjonell kunnskap som grunnlag for å handle i en organisasjon. Fagfolkene har ofte mer detaljert kunnskap om vilkårene for måloppnåelse enn det politikerne har, og får dermed en innvirkning på politikken som i den rendyrkede hierarkiske logikken kan oppfattes som problematisk. Spenningen mellom politisk styring og fagkunnskap, eller mellom “kyndighet og myndighet”, ligger bak mange indre konflikter i kommunale og regionale forvaltningsorganisasjoner (Bukve, 2012, s. 87). Politikerne representerer velgerne og har ansvar for at politiske vedtak iverksettes. Ansvarsområdet og organiseringen til politikerne er langt på veg regulert av lover og



forskrifter. Politiske avgjørelser er formelt overordnet administrative avgjørelser, og det lokalpolitiske feltet står derfor i et komplekst forhold til administrasjonsfeltet. Administrative avgjørelser skal alltid være legitimerte ved at de er hjemlet i overordnede politiske vedtak. Når en sak er definert som politisk, får administrasjonen mindre handlingsrom og mindre rom for selvstendige ytringer (Bukve, 2012, s. 211).

Det offentlige etos regulerer atferden for alle offentlige ansatte, og i særlig høy grad ledere. Som leder må man være etterrettelig og klar til enhver tid til å kunne forklare og legge frem grunnlaget for sine beslutninger. Strand (2007, s. 317) viser til at man som leder skal oppfylle krav om rettferdighet og upartiskhet. Beslutningene skal være upartiske og objektive, og rommet for skjønn og vilkårlighet er lite. Det skal heller ikke ledes i den forstand at personlig makt og individuell tilbøyelighet skal få noe spillerom. Man har faste regler, retningslinjer og lovverk å forholde seg til, noe som skal begrense mulighetene for tilfeldige beslutninger, forskjellsbehandling og favorisering.

Helse- og omsorgstjenestene har ulike føringer og lovkrav å forholde seg til. Disse skal sikre forsvarlighet og rettferdighet for kommunens innbyggere. Jeg vil nå vise til noen av særpregene ved de kommunale helse- og omsorgstjenestene som førstelinjelederne må forholde seg til, og som de må lede ut fra.

## **2.2 Kommunale helse- og omsorgstjenester**

Bukve (2012, s. 137) beskriver kommuner som "vevd inn i" et statlig styringsfelt som i større eller mindre grad er avhengige av den konteksten og de rammene som sentrale styringsmakter setter for virksomheten deres. Både lovverk og nasjonale planer regulerer det som kommuner skal gjøre, og kommuner kan ikke operere ut fra selvbestemte prosedyrer og tenkemåter (Bukve, 2012, s 137). Produksjon av tjenestene i kommunesektoren skjer i ulike sammenhenger, men skjer til sist i selve møtet mellom tjenesteprodusent og bruker. Bukve (2012, s.105) referer til dette som «sannhetens øyeblikk», hvor innholdet og kvaliteten i tjenesten kommer frem, som for eksempel i den direkte omsorgen mellom pleier og pasient. Kommunen er gjennom lov forpliktet til å ha ulike tilbud til sine innbyggere. Helse- og omsorgstjenesteloven er en plikt-lov som pålegger kommuner å tilby bestemte helse- og omsorgstjenester. Kommunene skal blant annet tilby skolehelsetjeneste, svangerskaps- og barselomsorgstjenester, legevakt, heldøgns medisinsk akuttberedskap, medisinsk nødmeldetjeneste, psykososial beredskap og oppfølging, fastlegeordning, habilitering,

rehabilitering, helsetjenester i hjemmet, personlig assistanse, støttekontakt, avlastning, plass i institusjon og dagaktivitetstilbud (lov om kommunale helse- og omsorgstjenester §3-2). Alle disse tjenestene skal tilbys av den kommunale helse- og omsorgstjenesten. Kommunen har stor handlefrihet når det gjelder organisering og tildeling av tjenester for å kunne legge til rette for god ressursutnyttelse gjennom smidig tilpasning til lokale forhold og behov. Helse- og omsorgstjenestene må organiseres og utformes i samråd med den enkelte pasient, bruker og pårørende. Kommunens ansvar for å yte helse- og omsorgstjenester avgrenses mot spesialisthelsetjenester som skal ytes av spesialisthelsetjenesten. Videre avgrenses kommunens ansvar mot helse- og omsorgsbehov som det forventes at den enkelte selv kan ivareta (Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester, 2011).

De kommunale tjenestene må leveres innenfor definerte økonomiske rammer. Rammene er i stor grad laget av den samme staten som avgjør standarder for mange av de kommunale tjenestene. Når krav og behov virker større enn det finnes ressurser til, kan man enten foreta strengere prioriteringer ved at enkelte tjenester og behov må velges bort, eller ved å effektivisere, for å få mer ut av hver krone som blir brukt i forvaltningen. Begge disse strategiene (prioritere eller effektivisere) kan komme til å kolliderer med profesjonenes omsorg for brukerne, og for kvalitetene på tjenestene. Av og til kan de også "kolliderer" med kravene om likebehandling, særlig når den økonomiske evnen er ulik i ulike deler av forvaltningen. Den kommunale forvaltningen og tjenesteytingen må dermed leve med og i et spenningsforhold mellom ulike verdier, og i dette spenningsfeltet kan det oppstå sterke konflikter og direkte konfrontasjon (Bukve, 2012, s. 86). Førstelinjeledere innen kommunale helse- og omsorgstjenester har ofte lederansvar for profesjonsutøvere, dette vil jeg belyse nedenfor.

### **2.3 Profesjonsorganisasjoner og profesjonsutøvere**

Organisasjoner der oppgaveløsningen er avhengig av fagkunnskapen til de ansatte, kalles gjerne for ekspertorganisasjoner eller kunnskapsorganisasjoner (Strand 2007). Det programmerte byråkratiet og den innovative ekspertorganisasjonen kan oppfattes som ytterpunkt på en skala over organisasjonstyper. En mellomform som er særlig relevant for å forstå kommunale organisasjoner, er profesjonsorganisasjonen. Profesjonsorganisering er typisk for mange former for kunnskapsbasert tjenesteyting. De har innslag av kunnskapsorganisasjonen, men er også preget av standardisering gjennom utdanning av fagfolkene. Under utdanningen tilegner profesjonsutøverne seg kunnskaper og ferdigheter

som trengs for å arbeide innenfor et fag, som for eksempel lege eller sykepleier. Fagfolkene som gjennom en utdanning har kvalifisert seg for slike yrker, og der utdanningen som oftest er nødvendig for å bli sertifisert som yrkesutøver, kalles profesjoner (Bukve, 2012, s. 90). Med velferdsstaten kom profesjonsutøverne inn i kommunene med sine tjenester. Den viktigste ressursen til fagfolkene er kompetanse og kunnskap. Profesjonsutøverne er opplært til å yte tjenester ut fra profesjonelle standarder og med hensyn til kvalitet, og til å orientere seg, tilpasse seg, og rette innsatsen mot brukernes behov og den situasjonen de står i. Det er dette de profesjonelle kan gripe fatt i med sin kompetanse, og forvaltningsverdier som handler om kvalitet og standard på tjenestene blir aktualisert. Vi får en spenning mellom regler og likebehandling på den ene siden, og kvalitet og behovstilpasning på den andre. Å tilpasse tjenester og gi tjenestene tilstrekkelig kvalitet kan være ressurskrevende, både når det gjelder kompetanse, og når det gjelder økonomi (Bukve, 2012 s. 85).

Når tiltak som gir mer til brukerne også er til fordel for profesjonene og deres karriere, kan de profesjonelle beskyldes for å “skyve” brukerne foran seg, uten å være interessert i effektivitetsøkende tiltak. Motsatt kan profesjonene beskyldes ledelsen for å bare tenke på penger, og ikke på brukerne av de kommunale tjenestene. Når sentrale verdier kolliderer på denne måten, kan resultatet bli uforsonlige motsetninger. Det finnes ikke enkle løsninger i spenningsfeltet mellom de ulike verdiene som offentlig forvaltningsorganisasjoner må ta hensyn til (Bukve, 2012, s. 86).

Kommunale pleie- og omsorgstjenester har et stort innslag av profesjonsgrupper, samtidig som de har et administrativt hierarki som fastsetter mål, fordeler ressurser og har tilsyn med oppgaveutøvelsen. Tendensene til indre konflikter som er typiske for profesjonsorganisasjonen, finner man ifølge Bukve (2012, s. 91) igjen i mange kommuner. I en ordinær markeds-kontekst vil man i prinsippet kunne overlate til kunder og marked hva som oppleves som vellykket. De vellykkede får kunder, og de mislykkede taper penger og må gi opp. I det offentlige kan man ikke legge ned driften dersom det fungerer dårlig, og evnen til læring og utvikling er en viktig forutsetning for at profesjonsorganisasjoner skal kunne fornye og forbedre seg. Dette betyr at organisasjoner må ha evnen til å utnytte erfaringene til de ansatte i arbeidet, evaluere hva som ikke fungerer, og å bruke erfaringene til å innføre nye og bedre arbeids- og samhandlings-måter. Å legge til rette for slike læringsarenaer er en viktig lederoppgave i profesjonsorganisasjoner. Læringen må balanseres mot overordnede strategier, mål og prioriteringer, og innenfor avgitte ressursrammer. Konflikten mellom

administrative og profesjonelle verdier må løses gjennom ledelses- og styringsformer som balanserer disse verdiene. Lederer i profesjonsorganisasjoner må stå for en ledelsesform der de balanserer og gjør avveininger mellom administrative og faglige styringspremisser, noe som i litteraturen blir omtalt som hybridledelse (Bukve, 2012, s. 92).

Som jeg vil vise til nedenfor, finnes det utallige rammebetingelser som kommunale førstelinjeledere må forholde seg til, og som omfatter ulike aspekter ved tjenestene. For de fleste kommunale oppgavefelt finner vi en eller flere lovverk, regelverk og planer som sier noe om ansvaret til kommunene.

#### **2.4 Ulike krav, politiske dokumenter og lovverk**

Bukve (2012, s. 149) viser til at reformer og lovverk med større vekt på effektivitet, resultater og brukerfokus kan være krevende å administrere, og at dette setter krav til ledelse. Bukve (2012, s. 113) viser også til at regelverk kan gjøre avgjørelser forutsigbare og resultere i økt rettstrykighet og mer likebehandling. Kommunale førstelinjeledere må forholde seg til ulike lovverk, forskrifter, årlige budsjetttiltak, politiske bestemmelser, endringer i den styrende politikken, ulike krav fra ansatte (og deres tillitsvalgte/fagforeninger), brukere og pårørende, anbefalinger, meldinger til Stortinget (Stortingsmeldinger), handlingsplaner, strategier, opptrappingsplaner, nasjonale veiledere, NOU-er, tilsynsmyndigheter, og gjeldende reformer. Alle nevnte har i varierende grad betydning for kommunal ledelse og endrer seg over tid, og ut fra hvor man er leder. Dette harmonerer med Strands (2007) teori, om at ledelse må forstås i den kontekst den er i. Rammebetingelsene påvirker alt fra hva førstelinjeledere skal gjøre, hvem som skal samhandle med hvem, hva det skal samhandles om, hvordan og hva som skal prioriteres. Det kan til tider oppleves som dilemmaer når rammebetingelsene ikke harmonerer med oppgavene som skal utføres. Man skal være lojal både mot overordnede oppdragsgivere og tilfredsstille brukernes og pårørendes krav. Man skal være med å omstille og effektivisere, samtidig som man skal ta hensyn til ansattes rettigheter, fagforeningenes forhandlingskrav og andre krav. Dette er både offentlig etos og dilemmaer samtidig. Handlingsrommet i forhold til disponering av arbeidskraft og regulering av arbeidstid er også begrenset av lov og avtaleverk.

Det vil være for omfattende å gjøre rede for alle de ulike rammene, føringene, lovverk og stortingsmeldinger som regulerer Helse- og omsorgstjenestene. Jeg har ved hjelp av en tabell, vist til noen av dem. I slutten av kapittelet trekker jeg frem Pasient- og brukerrettighetsloven,

Helse- og omsorgstjenesteloven og Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten, da jeg anser disse som særlig relevante.

**Tabell 1. Aktuelle rammebetingelser**

<b>Lovverk, stortingsmeldinger, forskrifter</b>	<b>Relevans for oppgaven</b>
Pasient- og brukerrettighetsloven Helse- og omsorgstjenesteloven Lov om psykisk helsevern Meld. St. 23 (2023-2033) Opptrappingsplan for psykisk helse Oppvekstreformen (barnevernsreformen)	Fokus på tjenestene Krav til tjenestene
Helsepersonelloven (Lov om helsepersonell) Arbeidsmiljøloven	Rettigheter og plikter for helsepersonell
Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten Nasjonal handlingsplan for pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring Meld. St. 11 (2020-2021) – Kvalitet og pasientsikkerhet 2019 Meld. St. 24 (2019-2020) – Lindrende behandling og omsorg Meld. St. 15 (2017-2018) – Leve hele livet	Kvalitet i tjenesten Krav og plikter
Spesialisthelsetjenesteloven Samhandlingsreformen Meld. St. 7 (2019-2020) - Nasjonal helse og sykehusplan 2020-2023	Ledelse, organisering og samhandling Krav og plikter
Meld. St. 38 (2020-2021) – Nytt, ressurs og alvorlighet Meld. St. 34 (2015-2016) – Verdier i pasientens helsetjeneste	Prioritering i helse- og omsorgstjenesten

Det kommer stadig nye og endrede krav, og som førstelinjelederne må man forholde seg til de ulike rammene i varierende grad. Hvilke rammebetingelser som har størst betydning for kommunale førstelinjeledere, henger sammen med hvilke tjenester den enkelte er leder for. Pasient- og brukerrettighetsloven, og Helse- og omsorgstjenesteloven, er sentrale lover for kommunale ledere. Hovedtrekk fra disse presenteres kort i det følgende, i tillegg til forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i Helse- og omsorgstjenesten.

#### **2.4.1 Pasient- og brukerrettighetsloven (1999)**

Pasient og brukerrettighetsloven regulerer rettigheter for pasienter, brukere og pårørende, og innebærer flere rettigheter som stiller krav til helse- og omsorgstjenesten. Rett til nødvendig helsehjelp, øyeblikkelig hjelp, individuell plan og avlastende tiltak er noen eksempler.

Pasient/bruker har rett til medvirkning, og tjenestetilbudet skal så langt som mulig utformes i samarbeid med pasient/bruker (Lov om pasient- og brukerrettigheter, 1999). Loven skal bidra til å sikre at pasienter og brukere får lik tilgang på helse- og omsorgstjenester av god kvalitet. Lovens formål er å bidra til rettferdig fordeling, og skal sikre profesjonalitet og forsvarlighet fra personellens side. Tjenestene skal ta utgangspunkt i den enkeltes forutsetninger og behov.

#### **2.4.2 Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester – Helse- og omsorgstjenesteloven (2011)**

Helse- og omsorgstjenesteloven regulerer kommunens plikter til å sørge for nødvendige helse- og omsorgstjenester. Loven skal sikre tjenestetilbudets kvalitet, likeverdige tilbud og samhandling. Loven skal sikre nødvendig opplæring av pasient, bruker og pårørende, og skal sikre at tilbudet er tilpasset den enkeltes behov. Loven inneholder krav til forsvarlighet, pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring. Loven har flere omfattende formål som går ut på å sikre kommunenes innbyggere gode livsvilkår. Noen av disse formålene er å forbygge, behandle og tilrettelegge for mestring av sykdom, lidelse og nedsatt funksjonsevne. Den skal fremme sosial trygghet, bedre levevilkår for vanskeligstilte, bidra til likeverd og likestilling og forebygge sosiale problemer. I tillegg er det et formål at den enkelte skal få mulighet til å leve og bo selvstendig, og til å ha en aktiv og meningsfylt tilværelse i fellesskap med andre. Tjenestetilbudet skal sikres og tilrettelegges med respekt for den enkeltes integritet og verdighet og bidra til at ressursene utnyttes best mulig (Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester, 2011).

#### **2.4.3 Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten (2016)**

Denne forskriften pålegger virksomheter å planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere aktiviteter for å sikre faglig forsvarlige helse- og omsorgstjenester, kvalitetsforbedring og pasient- og brukersikkerhet. Den inneholder krav om risikostyring, risikoidentifikasjon, risikoanalyse og risikoevaluering/prioritering samt risikohåndtering, utforming av risikoreducerende tiltak og oppfølging av risiko. Systematisk arbeid med pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring er et lederansvar og man skal sørge for at det ytes forsvarlige tjenester (Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenester, 2016).

Dette er bare noe av konteksten og kompleksiteten som kommunale førstelinjeledere må forholde seg til. Som jeg også allerede har nevnt, vil ulike rammer gjelde innenfor ulike tjenester. I tillegg kommer det stadig nye og endrede krav og rammebetingelser som gjør seg gjeldende, som den enkelte førstelinjeleder både må kjenne til, og forholde seg til.

### 3.0 TEORETISK TILNÆRMING OG RAMMEVERK

For å studere hva som påvirker motivasjonen for ledere i førstelinjen, velger jeg et teoretisk rammeverk som er egnet til å studere dette på individnivå. Selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (2018) velges som teoretisk tilnærming, med fokus på de tre grunnleggende behovene for selvbestemmelse (autonomi), tilhørighet og kompetanse. Tilfredsstillelse av disse behovene, danner ifølge dem, grunnlag for indre motivasjon. I tillegg anvendes Linda Lai (2020) sin 10-faktor-undersøkelse. Dette er ikke en teori, men et analytisk rammeverk som er egnet til å belyse valgte tema ytterligere. Bakgrunn for dette valget, er at disse faktorene er dokumentert viktige, og samtidig mulige å utvikle (Lai, 2020, s. 2). Faktorene måler ansattes oppfatninger av viktige forhold i jobben. Flere av faktorene kan relateres til de ulike behovene innenfor selvbestemmelsesteorien. Disse to analytiske rammeverkene kan derfor ses som komplementære (Bukve, 2016).

#### 3.1 Motivasjon og behovsteori

Motivasjonspsykologien er opptatt av å kunne forklare hva som får mennesker til å handle, eller hva som får dem til å velge en retning fremfor en annen. Hva er det som gjør at mennesker med de samme forutsetningene, som for eksempel samme utdanning, samme jobb, og samme lønn, yter svært forskjellig? Og hva er det som gjør at noen er mer utholdende enn andre (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113)? For å få en dypere forståelse av dette vil jeg først gi en beskrivelse av hvordan motivasjon kan forstås, og deretter går jeg dypere inn på selvbestemmelsesteorien.

##### 3.1.1 Motivasjon

Begrepet motivasjon er utledet av det latinske ordet «movere», som betyr å *bevege*.

Motivasjon er «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Et av de grunnleggende spørsmålene i psykologien er å kunne forklare årsaker til atferd. Mangfoldigheten av motivasjonsteorier er stor, og flere av dem kunne vært aktuelle for å belyse problemstillingen min. Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 114) viser til at det finnes mange måter å forstå motivasjon på, og at de enkelte teoriene kan utfylle hverandre. De beskriver det store mangfold av teorier som «*biter i et stort og komplisert puslespill*». Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 113) viser til at det er vanlig å skille mellom behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller. I behovsteorier betraktes motivert atferd som utløst av ulike typer grunnleggende behov. I kognitive teorier ses motivasjon som et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen

ytelse, samt evalueringer av kilder til motivasjon. I sosiale teorier rettes oppmerksomheten mot individets opplevelse av likhet versus ulikhet, og rettferdighet versus urettferdighet. Jobbkarakteristika-modellen handler om motivasjonselementer i selve jobben, og man forsøker å kartlegge hvilke faktorer i selve jobbsituasjonen som virker motiverende og demotiverende (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114). I oppgaven min har jeg valgt å ta utgangspunkt i behovsteorien om selvbestemmelse, Selvbestemmelsesteorien (Self-Determination Theory) av Ryan og Deci (2018).

### 3.1.2 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (Self-Determination Theory) til psykologene Richard Ryan og Edward Deci (2018), er som nevnt en behovsteori, og den tar utgangspunkt i at mennesker har tre grunnleggende behov som må oppfylles for at man skal oppleve indre motivasjon. Disse er behovene for selvbestemmelse (autonomi), kompetanse (mestring) og tilhørighet. Hvorvidt disse tre grunnleggende behovene tilfredsstilles, vil være avgjørende for hvilken motivasjonstype man opplever. Ryan og Deci (2018) viser til at motivasjon ikke er noe vi har eller noe vi mangler, men at det finnes god og dårlig motivasjon. Selvbestemmelsesteorien skiller mellom autonom motivasjon (indre motivasjon med selvbestemmelse) og kontrollert motivasjon (ytre motivasjon).

Ved indre motivasjon utføres aktiviteten fordi den gir glede eller tilfredshet. Ved ytre motivasjon utføres aktiviteten fordi man vil oppnå noe, eller fordi andre bestemmer det. Selvbestemmelsesteorien fokuserer på sammenhengen mellom selvbestemmelse (autonomi) og indre motivasjon, og hevder at man blir indre motivert dersom man opplever å ha tilstrekkelig selvbestemmelse i det man gjør (Ryan & Deci, 2018). Indre motivasjon er ifølge Ryan og Deci (2018) en naturlig motivasjon som kommer innenfra, og fører til en atferd som man faktisk har lyst til å drive på med. De viser også til at når man kan ta egne valg og bestemme selv, så vil dette gi en opplevelse av å være styrt av sine egne verdier og interesser, og man blir motivert fordi man har lyst til å gjøre en oppgave. Dette fører til at man tar initiativ av egen fri vilje, og ytre motivasjon vil da ikke være nødvendig. I det følgende vil jeg beskrive tre grunnleggende behov hos mennesker som belyses i dette rammeverket.

#### *Behov for autonomi (selvbestemmelse)*

Autonomi er opplevelsen av å bestemme over sitt eget liv, og innebærer at man kan ta valg og avgjørelser vedrørende sin egen atferd. Mennesker har behov for å føle seg selvstendige og oppleve at det man gjør er frivillig (Ryan & Deci, 2018). Atferden er autonom dersom



handlingen utføres fordi man ønsker det, og dersom man er enig i det man gjør. Det er også av betydning at det føles «riktig» og meningsfullt å gjøre det. Handlingen er ikke autonom dersom den utføres fordi man føler at man må gjøre noe, altså en følelse av forpliktelse for å gjøre det. Autonomi handler også om å kunne velge hvordan man vil løse en oppgave. Ryan og Deci (2018) mener at atferd er autonom når det er egne interesser, verdier og preferanser som får oss til å gjøre noe, eller som får oss til å la være å gjøre noe. Atferden er altså autonom når man opplever at det man gjør, sammenfaller med egne verdier og interesser. Opplevelsen av autonomi varierer fra menneske til menneske, og fra situasjon til situasjon. Selvbestemmelsesteorien legger vekt på autonomi, i sammenheng med atferd og motivasjon. Det vektlegges også i hvilken grad at man opplever at handlingen er autonom eller kontrollert (Ryan & Deci, 2018).

### *Behov for tilhørighet*

Mennesker har behov for å føle tilhørighet til andre mennesker, og opplevelsen av tilhørighet er sentralt i selvbestemmelsesteorien. Positive sosiale relasjoner, tillit, respekt og anerkjennelse er betingelser for opplevelsen av tilhørighet (Ryan & Deci, 2018). Det er et grunnleggende behov, både å føle nærhet i relasjon til andre, og også at andre har et gjensidig nærhetsbehov til oss. Relasjoner skaper bånd som viser at man bryr seg om hverandre, og at man tilhører et fellesskap. Ifølge selvbestemmelsesteorien påvirker sosiale bånd vår atferd. Ved å tilrettelegge for at ansatte får tilfredsstilt disse behovene, viser forskning at ansatte utvikler mer autonome former for motivasjon på arbeidet (Ryan & Deci, 2018).

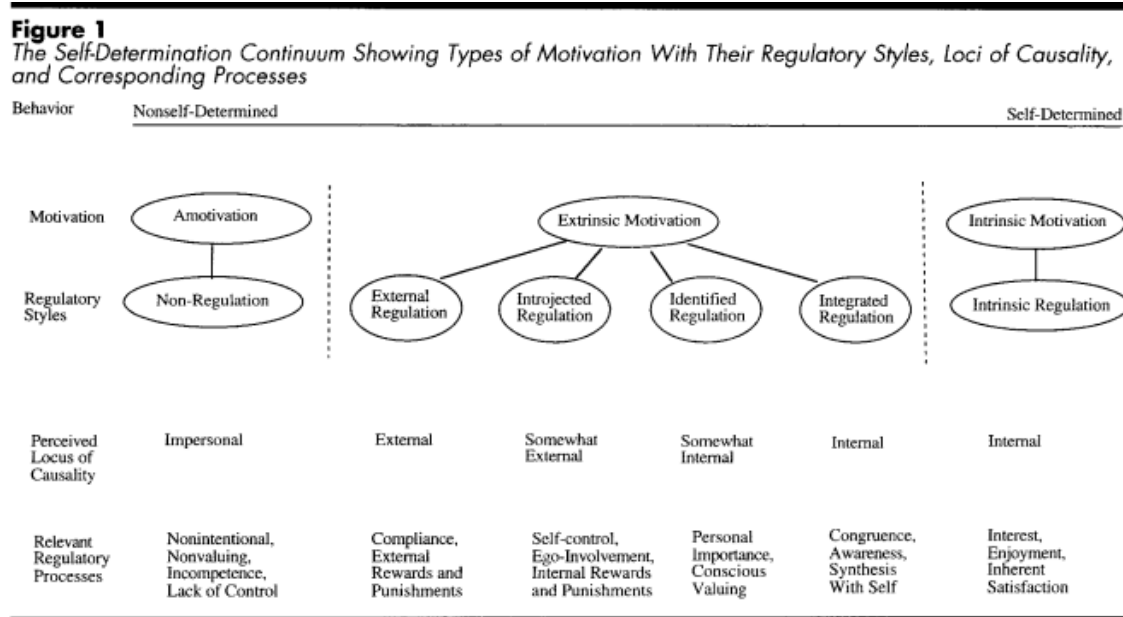
### *Behov for kompetanse*

Selvbestemmelsesteorien legger vekt på viktigheten av å føle seg kompetent. Mennesker har behov for å utvikle seg og ha egenskaper som kan forberede seg på ulike situasjoner. Kompetanse består av ulike komponenter, eksempelvis kunnskaper, evner, ferdigheter og holdninger som gjør det mulig å handle og opptre i tråd med krav, forventninger og definerte mål (Lai, 2013, s. 46). Man må oppleve å ha tilstrekkelig kompetanse for å løse oppgavene, og man må oppleve å mestre, og ha evnen til å oppnå ønsket resultat. Innholdet i oppgavene må gi utfordringer, men man må også ha nødvendige evner til å løse utfordringene. Å oppleve støtte og anerkjennelse har betydning for indre motivasjon. Tilbakemeldinger og anerkjennelse både underveis og når arbeidet er gjort, er av betydning. Tilbakemeldinger som gir støtte og oppmuntring kan bidra til at man får større tro på at man får oppgavene til, og kan bidra til at man fortsetter å gjøre det man holder på med (Ryan & Deci, 2018).

### 3.1.3 Ytre og indre motivasjon

Ryan og Deci (2018) skiller mellom autonom motivasjon (indre motivasjon med selvbestemmelse) og kontrollert motivasjon (ytre motivasjon). Motivasjonstypene kalles amotivation (amotivasjon), extrinsic motivation (ytre motivasjon) og intrinsic motivation (indre motivasjon). I oppgaven vil jeg ikke operasjonalisere graden av motivasjonstypene, da jeg søker svar på et mer generelt nivå. Jeg søker svar på hvilke ulike faktorer som oppleves motiverende for den enkelte utvalgte førstelinjeleder.

**Figur 1:** Illustrasjon av indre og ytre motivasjon innenfor selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (2000).



#### Ytre motivasjon

Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand, som for eksempel bonus og frynsegoder, og jobben er redskapet man benytter for å oppnå dette. Eksempler på dette kan være høyere lønn i perioder, noe som vi for eksempel erfarte under koronapandemien. Ansatte fikk da tilbud om overtidbetaling ved ekstravakter (til tross for at det ikke var overtid), for at det skulle være lettere å få ansatte til å komme på jobb i perioder med høyt fravær. Økt kompensasjon for å jobbe helg, kan også være eksempel på ytre motivasjon for å få ansatte til å jobbe flere timer på helg. Ytre motivasjon har belønning eller trussel om straff som «virkemiddel», og som fører til et «press» om å utføre handlingene. Ryan og Deci (2018) hevder at en overfokusering på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved arbeidsutførelsen, og således underminere den indre motivasjonene for arbeide

(Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 51). Ytre motivasjon er også knyttet til egen selvfølelse, der man for eksempel gjør noe for å unngå dårlig samvittighet. Ytre motivasjon deles inn i fire typer, alt etter hvor mye selvbestemmelse eller hvor ytre kontrollert handlingen er. Den mest ekstreme form for ytre kontroll, er når mennesker utfører handlinger grunnet ønske om et bestemt utfall, eller for å unngå straff. I introdusert (introjected) regulering, kan handlinger utføres for å unngå skam eller skyldfølelse. Dette betyr ikke at handlingen er selvbestemt. Selv om valget om å utføre handlingen kommer fra vedkommende selv, er handlingen ytre regulert. Det foregår da en akseptering og underliggende verdi av handlingen. Når man identifiserer seg mer med oppgaven, og anerkjenner dens verdi, blir det også mer selvbestemmelse å utføre oppgaven. Til sist innen de fire typer av ytre motivasjon, finner vi integrert regulering. Integrert regulering foregår når mennesker identifiserer seg med en oppgave, og synes den er meningsfull og viktig. Oppgaver som blir integrert i oss, er fullstendig akseptert. Oppgaver som er fullstendig akseptert, gir mening, harmoni og verdi, og man kan si at handlingen er selvbestemt ytre motivert (Ryan & Deci, 2018).

### *Indre motivasjon*

Indre motivasjon er den motivasjonsenergien som ligger i selve arbeidsutførelsen. Indre motivasjon er drevet av egen vilje og autonomi. Denne typen motivasjon viser høyest grad av selvbestemmelse for en handling. Ryan og Deci (2018) hevder at denne typen motivasjon er svært meningsfull fordi indre motivasjon er egnet til å fremme kompetanse og selvregulering i tilpasningen til omgivelsene. I teorien er indre motivasjon «sunnere» i den forstand at den går for «egen motor» og er mer stabil over tid. Tilfredsstillelse av de tre grunnleggende behovene; behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, er nødvendig og positivt for indre motivasjon. Indre motivasjon er en følelse av å utføre arbeidsoppgaver av egen fri vilje, og fordi man liker å gjøre dem, og bruk av ytre motivasjon vil da ikke være nødvendig. Autonom motivasjon er atferd som kommer fra interesse og glede ved å gjøre en spesifikk aktivitet eller handling. Eksempler på dette kan være når man utfører oppgaver som gir glede. Dette kan være glede over at man ser at det man bidrar med, gjør en forskjell for andre mennesker. Dette kan for eksempel være ved at man ser at det å stelle et sår bidrar til at såret heles, eller når man jobber med mestring av angst og depresjon hos brukere, og ser at dette hjelper, kan gi en glede i selve jobbutførelsen. Autonom motivasjon kan også være fordi aktiviteten eller handlingen er av personlig verdi og betydning for en selv. Indre motiverte handlinger er drevet av et eget ønske og valg, og selvbestemmelse er derfor «brikken» til indre motivasjon (Ryan & Deci, 2018). Ryan og Deci (2018) hevder at indre motivasjon

oppstår, når behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse er oppfylt. En forutsetning for indre motivasjon, er at det psykologiske behovet for autonomi blir tilfredsstilt, noe som også kan være tilstrekkelig for å bli motivert. Dersom behovene for kompetanse og tilhørighet i tillegg tilfredsstilles, vil man ifølge Ryan og Deci (2018), trives enda bedre med aktiviteten. Høy grad av tilfredshet har sammenheng med at alle disse tre psykologiske behovene er ivaretatt (Diseth, 2019, s. 98-99). Behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet tilegnes ikke gjennom læring. Dette er indre behov, som er like hos alle mennesker, men som kan møtes på ulike måter. Tilfredsstille av de psykologiske behovene, kan både fremmes og hemmes av omgivelsene (Diseth, 2019, s. 37-38).

### *Amotivasjon*

Amotivasjon er ifølge Ryan og Deci (2018) manglende motivasjon til å utføre oppgaver. Mangel på motivasjon kan oppstå ved mangel på, eller fravær av selvbestemmelse. Dette kan oppstå dersom man over tid for eksempel ikke opplever å kunne bestemme selv over oppgavene sine, eller hvordan man vil løse dem. Det kan også være at man over tid opplever at man ikke strekker til, eller at man ikke klarer å håndtere arbeidsoppgavene sine. At man opplever at man «jobber på spreng», men likevel ikke blir ferdig med det man skal, eller at man aldri opplever å ha fri, og at man alltid må jobbe for å holde «hjulene» i gang. Dette kan føre til manglende motivasjon, og kan medføre en fare for at man ikke klarer å «stå» i jobben over tid.

På bakgrunn av denne gjennomgangen, har jeg utviklet følgende forskningsspørsmål: *Hva motiverer og «driver» førstelinjeledere innen kommunale helse- og omsorgstjenester?*

### **3.2 10-Faktor undersøkelsen**

10-faktor undersøkelsen til Linda Lai (2020) tas med i oppgaven som et rammeverk, for å bidra til å analysere mine data ytterligere. 10-faktor undersøkelsen er en utviklingsorientert medarbeiderundersøkelse som retter seg mot både ansatte og ledere. Den består av ti utvalgte faktorer, som er basert på at de er dokumentert viktige, samtidig som de er mulige å utvikle. Ulike spørsmål omkring disse faktorene bidrar til å kartlegge den enkeltes opplevelse av sin arbeidssituasjon. Ulike spørsmål måler for eksempel ansattes oppfatninger av grad av mestringsorientert ledelse, mestringsorientert motivasjonskultur, rolleklarhet, autonomi, muligheter til relevant kompetanseutvikling og muligheter til å bruke egen kompetanse. Dels måler den også de ansattes holdninger til den jobben de har, herunder indre motivasjon og

nytteorientert motivasjon/prososial motivasjon, mestringstro og viljen til å være fleksibel. Dette anser Lai (2020) som viktige forhold på arbeidsplassen.

### **3.2.1 Faktor 1 – indre motivasjon - oppgavemotivasjon**

Lai (2020) beskriver indre motivasjon som en motivasjon for oppgavene i seg selv. Ved indre motivasjon har man en genuin interesse for oppgavene man har, og glede av å utføre de oppgavene man gjør. Dette gjenspeiler i hvilken grad ansatte opplever arbeidsoppgavene som motiverende i seg selv. Oppgavemotivasjonen er høy hvis medarbeiderne opplever jobben som meningsfull, og ser på oppgavene de utfører som interessante, spennende, eller på en annen måte tilfredsstillende. Hva som gir indre motivasjon, varierer hos mennesker. Dersom man opplever å trives i jobben sin med de oppgavene man har, vil dette kunne bidra til indre motivasjon. Indre motivasjon er blant annet avgjørende for hvilken innsats medarbeiderne gjør, kvaliteten på arbeidet som leveres, lojaliteten til organisasjonen og stolthet over å jobbe der, og om man ønsker å slutte eller bli i jobben.

### **3.2.2 Faktor 2 – Mestringstro**

Mestringstro er medarbeidernes tiltro og tillit til sin egen kompetanse og sine mestringmuligheter, og er avgjørende både for motivasjon, innsats og ytelse. Mestringstroen reflekterer hvilken oppfatning medarbeiderne har av sin egen kompetanse og dermed sine egne forutsetninger for å løse oppgaver og takle utfordringer innen forskjellige områder. Mestringstro har stor betydning for faktisk mestring (Lai, 2020). Eksempel på dette kan være at man vet at man finner løsninger på oppgavene sine.

### **3.2.3 Faktor 3 – Autonomi - opplevd selvstendighet**

De fleste ansatte ønsker å oppleve tillit gjennom å bli gitt muligheter til å jobbe på en selvstendig måte, og at de skal kunne gjøre egne vurderinger og valg innenfor den rammen de har i jobben. Eksempel på dette kan være at ledere ikke «styres» av sine ledere, men at de selv har frihet til å utføre tiltak og endringer som passer i avdelingene. Autonomi er opplevd tillit, og mulighet til å jobbe selvstendig. Autonomi reflekterer muligheter til å kunne styre seg selv og sin egen atferd, ved å ha handlingsrom og valgfrihet, som for eksempel å kunne velge det man mener er den beste fremgangsmåten for oppgaven. Behovet for autonomi varierer fra person til person (Lai, 2020).

### **3.2.4 Faktor 4 – Bruk av kompetanse - kompetansemobilisering**

Medarbeidernes kompetanse må mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for å bidra til måloppnåelse og verdiskapning i form av gode tjenester til brukere og innbyggere. Eksempel på dette kan være at man bruker kompetansen sin der den trengs. Dette kan for

eksempel være ved å veilede andre, både brukere, kollegaer eller ansatte. Muligheter til å bruke egen kompetanse er viktig, fordi det handler om å dekke grunnleggende psykologiske behov for mestring. Noen faktorer er spesielt viktige for medarbeidernes muligheter til å få brukt sin kompetanse. Disse er oppgavemotivasjon (faktor 1), mestringstro (faktor 2), opplevd selvstendighet (faktor 3), mestringsorientert ledelse (faktor 5), rolleklarhet (faktor 6) og mestringsklima (faktor 9). Lai (2020) hevder at det er klare paralleller mellom driverne for kompetansemobilisering og egenmotivasjonsteori («self-determination theory»), og mener dette illustrerer den tette sammenhengen mellom indre motivasjon og bruk av relevant jobbkompetanse (Lai, 2020).

### **3.2.5 Faktor 5 – Mestringsorientert ledelse**

Mestringsorientert ledelse vektlegger å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger (Lai, 2020). Det mest effektive for at medarbeiderne skal oppnå indre motivasjon, er en ledelse som vektlegger å støtte medarbeiderne, slik at de skal oppnå best mulig mestring. Mestringsorientert ledelse bidrar til en rekke andre positive resultater, som lojalitet til organisasjonen, lav personalmessig turnover og måloppnåelse på organisasjonsnivå. Ledelse som vektlegger støtte til mestring og utvikling, er svært effektiv for å oppnå bedre motivasjon og ytelse. Mestringsorienterte ledere gir retning, mening og individuell oppmerksomhet. Dette innebærer en ledelse som gir nyttige råd, gir utfordringer som utvikler og styrker medarbeidernes kompetanse, og gir den støtten medarbeideren ønsker ut fra sine mål og ambisjoner. Det innebærer også at man gir nyttige tilbakemeldinger og at man tar seg tid til å sette seg inn i medarbeidernes ønsker om videreutvikling. Dette kan man for eksempel gjøre under samtaler med den enkelte, både i det daglige og under medarbeidersamtaler. Man støtter medarbeiderne hvis de ønsker kompetanseutvikling med tanke på videre karriere, og man er opptatt av at medarbeiderne når sine utviklingsmål eller ikke (Lai, 2020).

### **3.2.6 Faktor 6 – Rolleklarhet**

Rolleklarhet innebærer tydelige kommuniserte forventninger til rollen medarbeideren skal fylle. Dette innebærer at rollen må gjenspeile forventninger til hvordan man skal opptre, hvilke oppgaver man har ansvar for, samt hvilke premisser man har for å gjennomføre oppgavene. Det bør ikke være noen tvil om hvilke oppgaver man har ansvaret for, eller hvilken beslutningsmyndighet som ligger til rollen. Dette kan man for eksempel gjøre gjennom rollebeskrivelser og delegasjonsreglement, men også gjennom samtaler og tilbakemeldinger. Lai (2020) mener at rolleklarhet ikke er det samme som snever eller rigid.

Hun mener at det er viktig at forventningene til rollen er definert slik at den motiverer medarbeidere til å trekke på sin relevante kompetanse, og til å utvikle seg videre for å møte forventninger, og til å nå mål over tid. Det er et lederansvar å sørge for at rollene til hver enkelt medarbeider er hensiktsmessig definert, og målet må være å få et best mulig samsvar mellom medarbeiderens kompetansepotensial og oppgavene medarbeiderne får. Dette vil bidra til at medarbeiderne får optimale muligheter til å bruke sin jobbrelevante kompetanse på en god måte (Lai, 2020).

### **3.2.7 Faktor 7 – Relevant kompetanseutvikling**

Denne faktoren reflekterer medarbeidernes opplevde muligheter til å få kompetanseutvikling som er relevant for egen jobb og egne oppgaver. For at kompetanseutvikling skal ha tilsiktet effekt, bør den være direkte relevant for de oppgavene som skal løses. Lai (2020) mener også at kompetanseutviklingen som skjer i regi av arbeidsgiver, er investeringer i medarbeidernes potensial til å mestre nåværende og fremtidige oppgaver, og til å lære, og til å utvikle seg – basert på kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Eksempel på dette kan være tilpassede lederutviklingsprogram i regi av egen kommune.

### **3.2.8 Faktor 8 – Flexibilitetsvilje**

I organisasjoner som stadig er utsatt for krav om endringer og forbedringer, og der ulike brukere kan ha ulike behov og ønsker, er det avgjørende at medarbeiderne har en fleksibel holdning (fleksibilitetsvilje) til jobben de skal gjøre. Dette innebærer at de er villige til å tilpasse seg stadig endrede krav og behov. Lederen er en viktig premissgiver i forhold til i hvilken grad medarbeiderne opplever fleksibilitet, som ønsket og nødvendig. Dette kan tydelig kommuniseres, både gjennom forventninger (faktor 6) og indirekte gjennom sin egen lederstil. Dette kan man som leder gi uttrykk for ved at man selv er åpen og positiv til ulike endringer, som for eksempel til å ta i bruk ny teknologi når denne blir tilgjengelig.

### **3.2.9 Faktor 9 – Mestringsklima**

Mestringsklima innebærer en kultur for å samarbeide, lære, og å gjøre hverandre gode. Motivasjonsklimaet i en arbeidsgruppe gjenspeiler hva det legges vekt på for å motivere medarbeiderne. I et motivasjonsklima med vekt på best mulig mestring, blir medarbeiderne oppmuntret til å utvikle og dele kompetanse, og til å samarbeide for å oppnå gode resultater, både individuelt og i fellesskap (Lai, 2020). Dette kan man for eksempel gjøre ved hjelp av veiledningsgrupper og refleksjonsgrupper.

### 3.2.10 Faktor 10 – Prosocial motivasjon - nytteorientert motivasjon

Lai (2020) beskriver prososial motivasjon som en holdning, en motivasjon for å gjøre noe som er nyttig og verdifullt for andre. Prosocial motivasjon er et ønske om å bidra til at andre når sine mål. For å påvirke graden av prososial motivasjon, vil det ofte være nyttig med kunnskap. Dette innebærer kunnskap om hvilken betydning, eller hvilken effekt det har å bidra med noe som er nyttig for andre. Lai (2020) hevder at det ofte er effektivt med konkrete eksempler av nytteverdi, samt tilbakemeldinger fra andre, og at lederen selv er en rollemodell.

Det er vanskelig å gi noen entydige oversikt over alle sammenhengene mellom faktorene, men mange av faktorene påvirker hverandre. Man kan oppnå viktige synergieffekter av å jobbe med utviklingsarbeid rettet mot flere av faktorene samtidig (Lai, 2020). Fletre og Frydenlund (2016, s. 50) hevder at hvis gjennomføringen av 10-faktor undersøkelsen skal oppleves nyttig, må den settes inn i en sammenheng, og den må brukes til utvikling. Måling, tall og resultater bør settes inn i et system sammen med resultatoppfølging, for å bedre kunne vite hvor man er og hvor man skal. Fletre og Frydenlund (2016, s. 50) sier i tillegg, at for å få vite noe om hvordan de ansatte har det på jobb, hvordan de mestrer arbeidsoppgavene sine, hvordan de opplever innholdet i arbeidet sitt, hva som motiverer dem, hvordan de opplever å samhandle med kollegaer og ledere – er faktisk å spørre dem. Det er dette jeg ønsker å gjøre ved å intervju seks førstelinjeledere.

På bakgrunn av denne gjennomgangen, har jeg utviklet følgende forskningsspørsmål; *Hva liker førstelinjelederne (best) med stillingene sine?*



#### **4.0 DESIGN OG METODE - Utviklingen av en kvalitativ casestudie**

Jeg vil i dette kapittelet presentere mine valg i forhold til design og metode. Formålet med denne masteroppgaven har vært å få utvidet kjennskap til, og kunnskap om ulike faktorer som bidrar til at førstelinjeledere innen kommunale helse- og omsorgstjenester blir værende i stillingene sine over tid.

Jeg har valgt en hermeneutisk tilnærming, og jeg har innhentet data ved hjelp av intervju som er omgjort til tekst. Utvikling av kunnskap er en kontinuerlig fortolkningsprosess, der empirien som samles inn, må settes inn i en større forståelsesramme av forskeren. En slik forståelse av utvikling av kunnskap kalles ofte hermeneutikk (Jacobsen, 2022, s. 31).

Gjennom fortolkningsprosessen belyses data fra det individuelle nivået mot helheten, som eksempelvis kan være særtrekk ved sektoren eller hvordan sektoren er regulert. Virkeligheten blir slik konstruert, gjennom en rekke ulike fortolkninger fra ulike mennesker. Det nærmeste man i denne tilnærmingen kommer virkelighet, er når flere oppfatter samme fenomen på like måter. Hermeneutikken fremhever betydningen av å fortolke folks handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende (Thagaard, 2018, s. 37). En hermeneutisk tilnærming legger vekt på at det ikke finnes en egentlig sannhet, men at fenomener kan tolkes på flere nivåer. Hermeneutikken bygger på prinsippet om at mening bare kan forstås i lys av den sammenhengen, som det vi studerer, er en del av. Vi forstår delene i lys av helheten (Thagaard, 2018, s. 37). Hermeneutikken legger vekt på meningsinnholdet, og går svært langt i å betrakte handlinger som tekster som kan fortolkes (Thagaard, 2018, s. 39).

##### **4.1 Valg av design**

For å belyse problemstillingen, har jeg valgt et intensivt forskningsdesign (Bukve, 2016).

Valget begrunner jeg med et ønske om å gå i dybden på tema eller et fenomen, som omhandler førstelinjelederes egne opplevelser og beskrivelser av hvilke motivasjonsfaktorer som er viktige for dem for å bli værende i stillingene sine. Forskningen jeg har utført har tatt utgangspunkt i casestudiedesign. Felles for alle definisjoner som gis av hva en case er, er at de vektlegger at det er en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2022, s.99). Enhetene som studien min er begrenset til å gjelde er de kommunale førstelinjeledere innenfor ulike helse og omsorgstjenester, og deres motivasjon for å bli værende i stillingene sine. Fenomenet som belyses er motivasjon og derfor anses motivasjon som casen i denne studien. Jeg ønsker å belyse og utvikle kunnskap om hva som motiverer

kommunale førstelinjeledere til å forbli førstelinjeledere. Som en del av dette arbeidet har jeg innhentet empiri ved å intervju kommunale førstelinjeledere, og jeg har hatt fokus på deres holdninger, erfaringer, forståelser og tanker omkring dette tema. Hva er det som gjør at førstelinjeledere blir værende i stillingene sine, til tross for både krysspress og motstridende krav? Siden jeg har valgt å gå i dybden på tema, anser jeg derfor casestudier som best passende. Bukve (2016, s. 125) viser til at casestudiedesign handler om å gå i dybden og å studere fenomen i sin virkelige kontekst, og at casen defineres ut fra problemstillingen. Jeg vil nå gå over til å beskrive hvordan jeg har samlet inn data.

## **4.2 Kvalitativ metode**

Jeg har valgt kvalitativ metode, noe som gir meg grunnlag til å fordype meg i, og utføre intensive analyser av de sosiale fenomenene jeg studerer (Thagaard, 2018, s. 11). Kvalitative studier kjennetegnes ved at metodeopplegget er preget av fleksibilitet og jeg kan gjøre tilpasninger underveis i prosessen.

## **4.3 Individuelle semistrukturerte intervju som datainnsamlingsmetode**

Intervjuer gir et særlig godt grunnlag for å få innsikt i personers erfaringer, tanker og følelser, noe jeg ønsket å oppnå. Jeg valgte å benytte meg av det Thagaard (2018, s 91) kaller semistrukturerte (delvis strukturert) intervju. Dette er en form for intervju, hvor temaene hovedsakelig er fastlagt på forhånd, men hvor man har mulighet for en fleksibel rekkefølge av temaene underveis i intervjuene. Semistrukturerte intervju bidrar til at intervjupersonene kan prate fritt, samtidig som man ved hjelp av en intervjuguide kan sørge for å komme innom de temaene som er viktige for problemstillingen. Slike intervjuer har en fleksibel struktur, og man kan tilpasse spørsmålene til intervjupersonenes beskrivelser, og man kan inkludere spørsmål om temaer som ikke var planlagt på forhånd. Jeg var interessert i å få ulike perspektiver på førstelinjeledernes egne erfaringer, tanker, refleksjoner, opplevelser, holdninger og følelser i forhold til hva som motiverer dem i jobben. Jeg valgte å strukturere spørsmålene i tematisk rekkefølge i intervjuguiden (se vedlegg 1), hvor jeg hadde enkelte aspekter i fokus. Jeg opprettholdt en stor grad av åpenhet, og samtalene fulgte ikke konsekvent rekkefølgen på spørsmålene. Intervjuguiden inneholdt spørsmål jeg anså som sentrale for å belyse problemstillingen, og i slutten av hver samtale tok jeg et overblikk over intervjuguiden for å sikre meg at jeg hadde fått dekket de sentrale tema jeg ønsket å få belyst. Da jeg sendte ut invitasjon med informasjonsskriv til den enkelte, sendte jeg ikke med selve intervjuguiden. Dette var et bevisst valg fra min side, for at ikke svarene skulle være for gjennomtenkte og planlagte. Jeg tilstrebet å ha åpne spørsmål slik at intervjudeltakerne skulle

stå fritt til å svare ut fra sine synspunkter og erfaringer. Thagaard (2018, s. 97) hevder at ledende spørsmål bør unngås, da dette begrenser svaralternativene til intervjupersonene og bidrar til forventninger om hvordan intervjupersonene kan, eller bør svare. Møtetidspunkt ble avtalt via mailkorrespondanse, og intervjuene foregikk ansikt-til-ansikt, i egne møterom. Alle fikk tilbud om intervjuer via Teams, men alle valgte personlig møte. Jeg tilstrebet å ha det Thagaard (2018, s. 99) kaller, regi over intervjusituasjonen. Dette innebærer å tilrettelegge for at intervjupersonene skulle oppleve seg trygge nok i situasjonen til å dele sine tanker, refleksjoner og erfaringer. Det kan være å vise støtte, spesielt om man er berører vanskelige tema, eller at man eventuelt kommer med utdypende kommentarer, eller oppfølgingsspørsmål til det som blir sagt.

Jeg startet intervjuene med nøytrale emner, som intervjupersonenes bakgrunn, utdanning og erfaring. Dette er ifølge Thagaard (2018, s. 101) en velegnet start på et intervju for å etablere en kontakt, og for å bidra til å berolige personer som eventuelt føler seg usikre på hva det innebærer å delta. Thagaard (2018, s. 101) hevder at de første minuttene av intervjuet har avgjørende betydning, fordi det er da vi etablerer kontakt med intervjupersonene. Jeg forsøkte å finne frem til en god balanse mellom å stille spørsmål, lytte og gi tilbakemeldinger. Dette kaller Thagaard (2018, s. 100) å ha regi over intervjusamtalen.

Jeg benyttet lydopptaker under alle intervjuene, noe intervjupersonene hadde gitt sitt samtykke til (vedlegg 4). Ved å benytte lydopptaker, kunne jeg fokusere på deltakerne, og på selve samtalen som vi hadde. Jeg kunne derfor være en aktiv lytter, og jeg slapp å uroe meg for å glemme noe av det som ble sagt. En god samtale krever at man ganske ofte har øyekontakt, noe som vanskeliggjøres når man skriver notater. Det virket ikke som om diktafonen var forstyrrende under samtalen. Jeg hadde tilgjengelig penn og papir, slik at jeg kunne notere ned eventuelle ting jeg ønsket å merke meg. Dette benyttet jeg meg i svært liten grad av.

#### **4.4 Utvalg av intervjupersoner**

Det var en lang prosess for å finne aktuelle intervjupersoner til studien. I samarbeid med personalavdelinger og ulike ledere, fikk jeg en oversikt over 51 aktuelle kommunale førstelinjeledere, innenfor ulike helse- og omsorgstjenester. Ut fra denne oversikten, foretok jeg et strategisk utvalg (Thagaard, 2018) av seks førstelinjeledere som jeg anså kunne tilføre relevant kunnskap og informasjon til oppgaven. Thagaard (2018, s. 54) viser til at det er

viktig å anvende en utvelgelsesprosess som er hensiktsmessig for problemstillingen, og kaller dette en strategisk utvelgelse. Strategisk utvelgelse baseres på at man systematisk velger personer eller enheter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske, i forhold til problemstillingen. Jeg har foretatt et utvalg av personer som jeg antar har god kunnskap om det emnet jeg ønsker å undersøke. Intervjupersonene jeg har valgt, er valgt ut fra sine roller/stillinger, og med en antakelse om at de innehar kunnskap, erfaringer, refleksjoner og meninger, om ulike motivasjonsfaktorer som har vært viktige for dem, og som har ført til at de har blitt værende i stillingene sine over tid. Dette vil også sannsynligvis kunne bidra til å belyse hva som vil være viktig, for at de skal forbli i stillingene sine.

Alle de utvalgte intervjupersonene er kommunale førstelinjeledere innenfor helse- og omsorgstjenester, med minimum 4 års erfaring. Å ha minimum 4 års erfaring som krav for deltakelse, anså jeg som nødvendig, for å få mest mulig reelle og relevante svar i forhold til problemstillingen jeg ønsket å få belyst. Kompetansen til utvalgte førstelinjeledere er noe ulik, men alle innehar en bachelor utdanning, enten som vernepleier eller sykepleier. Alle førstelinjelederne har lederansvar for døgn drift, 24 timer i døgnet, 7 dager i uken, 365 dager i året. Førstelinjelederne har direkte lederansvar for mellom 20-50 ansatte. Arbeidserfaring som førstelinjeleder varierer fra 4 til 8 år, hvorav flest av dem har minst 8 års erfaring. Flere av førstelinjelederne startet i egen kommune som ufaglærte, tok deretter fagutdanning enten som vernepleier eller sykepleier. Flere har tatt ulike faglige videreutdanninger, og noen har tatt videreutdanninger innenfor ledelsesfag. Intervjupersonene gikk inn i førstelinjelederjobben, enten som konstituert, i vikariater eller som følge av omorganisering.

#### **4.5 Transkripsjon**

Etter at intervjuene var gjennomført, så ble de transkribert. Å transkribere vil si å overføre muntlig tale til skriftlig tekst (Jacobsen, 2022, s. 211). Idealet er at intervjuer skal skrives ut i sin helhet, noe som letter analysen for forskeren og gir mulighet for kontroll av rådata for andre som vil ønske det, for å se om tolkningene forskeren foretar, er gode nok (Jacobsen, 2022, s. 211). Transkriberingen var en svært tidkrevende, men nyttig prosess. Jeg transkriberte alle intervjuene selv, og jeg transkriberte ferdig hvert intervju før jeg gikk videre til neste intervju. Jeg skrev også ned merknader i transkriberingen, for eksempel når det ble opphold i samtalen, om det var endring i tonefall, når det var latter eller bruk av «hmmm». Jeg hørte gjennom hvert intervju 3-4 ganger for å få dem riktig transkribert. For å få mer nærhet til det som ble sagt, skrev jeg på dialekten til den som ble intervjuet. Antall sider som

ble transkribert fra intervjusamtalene varierte fra 7 til 17 sider. Totalt antall sider jeg har transkribert er 69,5 sider.

#### **4.6 Analyse av data**

Analyseprosessen kan ifølge Ryen (2002, s. 145) oppleves som en runddans der man vender tilbake og tolker informasjon i sammenheng med annen informasjon. Jeg har valgt en abduktiv analysestrategi der jeg veksler mellom en induktiv og deduktiv innfallsvinkel. Induktiv innfallsvinkel for å bli kjent med materialet (eksempelvis gjennom å høre gjennom intervjuene og transkripsjonsprosessen) og se hvilke grupperinger som trer fram fra materialet, og en deduktiv innfallsvinkel der materialet belyses ut fra mitt teoretiske rammeverk. Data tolkes i lys av eksisterende teori, og man utvikler ny teoriforståelse på bakgrunn av analyser av data (Bukve, 2016).

##### **4.6.1 Temaanalytisk tilnærming**

Temaanalyser retter oppmerksomheten mot de tema som er representert i prosjektet. Data om hvert tema analyseres fra alle intervjupersonene, og formålet med analysen er å gå i dybden på de enkelte tema. Data fra alle intervjupersonene sammenlignes for å utvikle en dypere forståelse av hvert enkelt tema (Thagaard, 2018, s. 171). Jeg har utforsket ulike faktorer som motiverer for ledelse. Jeg har systematisert funn, organisert og sammenlignet data for alle intervjupersonene. En slik tilnærming kalles temaanalytisk tilnærming (Thagaard, 2018, s. 152). Fremgangsmåten baseres på at data kodes på en enhetlig måte og sammenligninger foretas på «tvers» av dataene (Thagaard, 2018, s. 152). Når teksten er kategorisert og kodet, kan nye gjennomlesninger av datamaterialet bidra til at man oppdager sider ved dataene som ikke ble fanget opp på et tidligere tidspunkt. Når vi har lydopptak, kan vi få nye innsikter ved å lytte til opptakene flere ganger, noe jeg opplevde ved flere anledninger (Thagaard, 2018, s. 152). Koding innebærer å dele opp teksten og betegne utsnitt av teksten med kodeord. Ved hjelp av kodebetegnelser kan vi søke, og finne igjen utsnitt av teksten som beskriver de temaer kodene gir uttrykk for. Dette gir grunnlag for å foreta sammenligninger i studien (Thagaard, 2018, s. 153). Jeg benyttet farger, tall og bokstaver til denne kodingen. Koding av data, og inndeling av kategorier kan være et felles utgangspunkt for analyser rettet mot å forstå fenomener i kontekst, og analyser som er rettet mot en forståelse av de enkelte temaene (Thagaard, 2018, s. 171). Jeg har kodet dataene, ut fra den teoretiske tilnærmingen jeg har valgt i oppgaven. Når hovedpoeng med analysen er å utføre sammenligninger mellom deltakerne, er det viktig at vi har data fra alle deltakerne om det samme temaet. Fyldige beskrivelser av hvert tema, gir grunnlag for å analysere de variasjonene som dataene

representerer innenfor hvert tema (Thagaard, 2018, s. 172). Under analysen sammenstilte jeg de ulike intervjupersonenes svar for å se om svarene var like eller om det var variasjoner.

Analysen deles inn i tema knyttet til selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet. I tillegg analyseres min empiri i forhold til de ulike faktorene fra 10-faktor undersøkelsen. Jeg har brukt A, B og C i forhold til koding av selvbestemmelse (A), kompetanse (B) og tilhørighet (C). Jeg har brukt tall som koder, i forhold til hva som kan knyttes til de ti ulike faktorene. I tillegg har jeg brukt farger, for å systematisere ytterligere. Jeg har gått gjennom transkripsjonene utallige ganger for å kode og klassifisere det enkelte intervju.

## **4.7 Etske betraktninger og kvalitetsrefleksjoner**

### **4.7.1 Søknad NSD/Sikt**

I slutten av april 2023 sendte jeg søknad til NSD/Sikt (Norsk senter for forskningsdata) for å få godkjenning til å foreta intervjuer av kommunale førstelinjeledere innenfor ulike helse- og omsorgstjenester. Svaret kom få dager etterpå (se vedlegg 2). I søknaden til Sikt/NSD ble blant annet formålet med studien oppgitt, og intervjuguiden ble lagt som vedlegg. Etske retningslinjer i forskningsprosjekter er basert på respekt for menneskers privatliv, krav til anonymitet, og deltakernes rett til å velge å delta eller ikke (Thagaard, 2016, s. 67). Det er et forskningsetisk krav at det skal innhentes samtykke fra den det skal forskes på, når man samler inn primærdata. Samtykket skal være frivillig og forstått, og bør utformes som en samtykkeerklæring (vedlegg 4) som deltakerne skriver under på (Jacobsen, 2022, s. 160).

Etter et strategisk utvalg av intervjupersoner, sendte jeg dem en e-post med forespørsel om de kunne tenke seg å stille til intervju. I forespørselen la jeg ved informasjon om prosjektet (vedlegg 3) og en beskrivelse av prosessen. De fikk informasjon om at de kunne velge å takke ja eller nei til å delta, og de ble forsikret om konfidensialitet og anonymitet.

Intervjupersonene fikk informasjon om muligheten til å trekke seg, eller til å kunne endre på sine uttalelser, helt frem til publiseringen av oppgaven. De ble også informert om at funnene kun ville benyttes og presenteres i denne oppgaven. Samtlige besvarte mailen min, og sa seg villige til å stille til intervju.

### **4.7.2 Etske refleksjoner**

Informasjonsskrivet gav informasjon om tema for forskningen, og hvorfor nettopp de fikk forespørsel om å delta. De fikk informasjon om formålet med forskningsprosjektet, og hva det ville innebære for dem å delta. De fikk informasjon om at jeg ønsket å benytte intervju

som undersøkelsesmetode, sammen med forespørsel om å kunne benytte diktafon til opptak av samtalen. Jeg forespeilte at tidsbruken kunne variere, men at de måtte påregne minimum 45 minutter. Jeg forklarte muligheten for at de kunne velge møtested og møtetidspunkt, og at det også var mulig å benytte Teams om de ønsket det. De ble også informert om at det var helt frivillig å delta, og de fikk informasjon om hvordan jeg skulle ivareta anonymiteten deres. I e-posten sammen med invitasjon til undersøkelsen, sendte jeg ut samtykkeskjema (vedlegg 4) i forhold til deltakelse.

Det skal ikke være mulig å gjenkjenne førstelinjelederne gjennom forskningen min. Jeg har utelatt kjønn, alder, hvilke kommuner de tilhører, og jeg har heller ikke knyttet dem til hvilke helse- og omsorgstjenester de har ansvar for. Jeg benytter ikke navn i forhold til intervjupersonene. Jeg benytter benevnelsene intervjuperson 1- 6 (forkortes til IP1-6 i presentasjon, analyse og drøfting av funn). Jeg benytter førstelinjeledere og intervjupersoner om hverandre. Dette betegner de samme personene, altså de seks utvalgte intervjupersonene. Av hensynet til anonymitet, benytter jeg benevnelsen hen, istedenfor han eller hun. Betydningen av kjønn undersøkes ikke, og dette vil derfor ikke ha innvirkning på oppgavens resultat. Transkripsjonene ble gjort på dialekt, men for å ivareta anonymiteten til deltakerne blir sitater presentert på bokmål. Typiske dialektord fjernes, eller erstattes av mer «vanlige» ord for å ivareta betydningen av dialektuttrykket.

En av utfordringene var å finne egnede møterom for å ivareta anonymiteten til intervjupersonene. Intervjuene fant sted ved ulike lokasjoner, og valg av lokasjon ble gjort ut fra hva den enkelte intervjuperson ønsket. Jeg formidlet ulike alternativer til møterom, og minnet dem på at for å sikre deres anonymitet, så burde ikke møtested være på deres kontor eller arbeidsplass. Ett av intervjuene foregikk på intervjupersonens egen arbeidsplass, men dette var midt i ferieavvikling, og det var derfor ingen andre personer til stede. Jeg hadde ingen opplevelse av at de valgte møterommene satte begrensninger på intervjuene, og jeg opplevde en god «flyt» under alle samtaler. Likevel vil jeg aldri kunne være helt sikker på om valgte møterom hadde betydning for resultatene, eller om andre faktorer kan ha hatt påvirkning på svarene jeg har fått under intervjuene.

#### **4.7.3 Oppgavens gyldighet, pålitelighet og overførbarhet**

Forskning stiller flere etiske krav og prinsipper. Ifølge Jacobsen (2022, s. 192) vil det alltid være svakheter knyttet til det å foreta et utvalg. Ett av spørsmålene man kan stille seg, er om

man har valgt ut de rette personene som intervjupersoner. Jeg har beskrevet hvordan jeg har funnet intervjupersonene og jeg har beskrevet hvilke kriterier jeg har lagt til grunn for utvalget jeg har gjort. Jeg mener derfor å ha vært tydelig nok til at andre skal kunne vurdere kvaliteten i forhold til de data jeg har samlet inn. Thagaard (2018, s. 181) sier at for å vurdere forskningsprosjektets troverdighet og kvalitet, så må man vurdere prosjektets gyldighet (validitet), pålitelighet (reliabilitet) og overførbarhet.

Reliabilitet handler om forskningens **pålitelighet**, og knyttes til at man må gjøre rede for hvordan man utvikler data. Dette innebærer en beskrivelse av hvordan man har etablert kontakt med intervjupersonen, og hvilke inntrykk man har av forløpet (Thagaard, 2018, s. 188). Påliteligheten baseres på at man redegjør for hvilken betydning erfaringer i felten har for hvordan man utvikler data. Påliteligheten kan styrkes ved at man gjør forskningsprosessen gjennomsigtig, noe som innebærer å gi en detaljert beskrivelse av forskningsprosessen trinn for trinn (Thagaard, 2018, s. 188). Dette innebærer at man reflekterer over konteksten for utvikling av data og hvordan relasjonen til intervjupersonene har betydning for utvikling av data. Hvilke inntrykk har vi av relasjonen til intervjudeltakerne, og hvordan har kontakten som er etablert, bidratt til å utvikle data. Det er viktig at jeg reflekterer over betydningen av min egen rolle. Jeg har gjennom hele prosessen forsøkt å være bevisst på, at min rolle i dette prosjektet har vært som forsker, og ikke som kommunal mellomleder. Likevel har jeg hatt med meg en forforståelse, noe som kan ha hatt innvirkning på resultatene. Jeg har hele tiden hatt fokus på dette, slik at jeg i størst mulig grad skulle unngå dette.

Ingen av førstelinjelederne jeg har intervjuet var helt ukjente for meg, men jeg har vært bevisst i å velge deltakere som ikke skal oppleve å stå i et avhengighetsforhold til meg. At vi har en viss kjennskap til hverandre opplevde jeg som en fordel i forhold til at vi ikke trengte å bruke særlig mye tid på selve introduksjonen av hverandre. Jeg hadde ingen opplevelse av at de som ble intervjuet følte ubehag ved å svare på de spørsmålene jeg stilte. Min opplevelse under intervjuene, var at førstelinjelederne svarte ærlig og oppriktig på de spørsmålene jeg stilte, og jeg opplevde en god «flyt» i samtalene. Min erfaring som leder har gitt meg trening både i forhold til intervjuer og ulike samtaler med andre mennesker. Dette opplevde jeg som en styrke, og jeg følte meg trygg i intervjusituasjonen. Thagaard (2018, s. 95) sier at det kommer godt med at man har erfaring i å håndtere sosiale situasjoner, og at man har trening fra tidligere intervjuer, da den beste opplæringen skjer gjennom egen praksis. Likevel var dette en ny erfaring for meg, og jeg kjente på en nervøsitet i forkant av samtlige intervju.



Jeg er selv kommunal mellomleder, med lederansvar for flere førstelinjeledere. Jeg kjenner derfor til mye av konteksten de jobber innenfor. Det at jeg kjenner til dette, kan ifølge Thagaard, (2018, s. 105) redusere den sosiale avstanden mellom meg som intervjuer og intervjupersonene. Utgangspunktet for et vellykket intervju, er at man på forhånd har satt seg inn i intervjupersonens situasjon, og at man har gode kunnskaper om konteksten for intervjuet, for å kunne stille spørsmål som intervjupersonene vil oppleve som relevante (Thagaard, 2018, s. 94-95).

Under intervjuene kjente jeg flere ganger på et ønske og behov for å ytre egne meninger, erfaringer og tanker omkring det som ble sagt. Det å unnlate å gjøre dette, var noe av det jeg opplevde som mest krevende under intervjuene. Det var viktig for forskningens resultat at det var intervjupersonenes svar omkring temaet mitt som skulle belyses, og ikke mine egne. Jeg har forsøkt å holde fokus på å ha åpne spørsmål, også når jeg stilte oppfølgingsspørsmål. I stedet for å for eksempel si; «mener du...», så stilte jeg spørsmålet; «kan du utdype hva du mener med det?» Det vil alltid være en risiko for at intervjupersonene ikke svarer helt ærlig på spørsmålene som stilles. Det kan også være at de unnlater å fortelle relevante ting. Det kan være flere årsaker til dette, som for eksempel de synes det er ubehagelig å prate om, de ønsker ikke å stille seg selv, sine kollegaer eller sin leder i «dårlig lys», eller de ønsker rett og slett ikke å dele det med meg. Under samtlige intervju hadde jeg en opplevelse av både åpenhet, fortrolighet og troverdighet ved svarene jeg mottok.

Jeg transkriberte som nevnt alle intervjuene selv. For hver gang jeg hørt gjennom lydopptakene, bemerket jeg meg nye ting underveis, og som jeg ikke hadde oppfattet eller merket meg under selve intervjuene. Dette arbeidet gjorde meg derfor oppmerksom på ting jeg ellers ikke ville fått med meg, noe jeg antar har bidratt til å redusere antall «blinde flekker» i oppgaven min. Prosessen med å framstille innholdet gjennom den tematiske analysen ses også som er kvalitetssikring for å hindre at jeg kun rapporterer ting jeg la merke til ved første gjennomgang. På denne måten, unngikk jeg å kun beskrive elementer som «bekrefter» min før-forståelse.

Oppgavens problemstilling har et positivt fokus, det vil si et fokus på motivasjon for å bli værende i stillingen som førstelinjeleder. Selv om vi under intervjuene var innom tema i forhold til både utfordringer og kompleksitet, så var det ikke dette som var hovedfokus. Dette

antar jeg også har vært en faktor som kan ha bidratt til at informasjonen jeg mottok, med høy sannsynlighet er representativ for utvalget som er foretatt.

Validitet handler om **gyldigheten** av resultatene man kommer frem til, og hvordan man tolker disse. Thagaard (2018, s. 181) sier at viktige spørsmål for den forståelsen som utvikles, er om man har en tilknytning innenfor det miljøet man studerer, eller om man har en posisjon som utenforstående. Ettersom jeg selv er kommunal mellomleder, med ansvar for flere førstelinjeledere, måtte jeg være bevisst på at min rolle var som forsker, og ikke som mellomleder.

Ettersom jeg har utført individuelle semistrukturerte intervjuer, med hovedvekt på intervjupersonenes forståelse og erfaring, så vil det være førstelinjelederne som har bestemt hvilken informasjon jeg har mottatt. Jeg antar derfor at de med høy sannsynlighet vil kjenne seg igjen i, og oppleve en riktig beskrivelse av mine funn («virkelighetsnær»). Dette hevder Jacobsen (2022, s. 99-100) vil føre til at intern gyldighet scorer høyt. Semistrukturerte intervju viste seg å være en velegnet metode for å få frem både nyanser og detaljer i forhold til intervjupersonenes erfaringer og meninger. Jeg opplevde gode og åpne samtaler, og når jeg opplevde noe som uklart, så stilte jeg åpne oppfølgingsspørsmål. Jeg benytter også direkte sitater når jeg presenterer funn, for å underbygge hva som har vært intervjupersonenes utsagn. Forskningens gyldighet kan begrunnes med utvalg av intervjudeltakere. For å sikre gyldige svar, satte jeg som krav at intervjudeltakerne skulle ha minimum fire års erfaring fra stillinger som kommunale førstelinjeledere. Fire av seks intervjupersoner har over åtte års erfaring, noe jeg mener styrker gyldigheten i resultatene. Dataenes gyldighet vil ifølge Jacobsen (2022, s. 239) være sterkt avhengig av kilden, og kildens evne til å gi riktig informasjon. Om kilden har evne til å gi riktig informasjon vil være avhengig av hvilken nærhet kilden har til det som undersøkes, og om intervjupersonen er førstehåndskilder.

Thagaard (2018, s. 190) sier at grunnlaget for den forståelsen man utvikler (tolkningsgrunnlaget) i prosjektet, preges av om man har en tilknytning til det miljøet man studerer, eller ikke. På den ene siden kan man forstå deltakernes situasjon på grunnlag av egne erfaringer, og egne erfaringer kan bidra til å bekrefte den forståelsen man utvikler. På den andre siden kan man overse nyanser som ikke er i samsvar med egne erfaringer. Kjennskap til miljøet fra tidligere kan altså ifølge Thagaard (2018, s. 190) både være en styrke og en begrensing. Det er viktig at man presenterer sitt ståsted, slik at leseren kan

vurdere tolkningene på bakgrunn av forskerens utgangspunkt. Leseren kan da ta stilling til hvilken betydning forskerens ståsted kan ha for tolkningen av resultatene (Thagaard, 2018, s. 191).

Kildens nærhet til det som skal belyses bør vurderes. Når data kommer fra personer som kjenner godt til det man undersøker, vil man ifølge Jacobsen (2022, s. 141) tradisjonelt sett ha større tiltro til kildene, og man vil vanligvis stole mer på en som kan mye om et tema, enn på en som er fersk på området (Jacobsen, 2022, s. 241). Dette var også årsaken til at jeg ønsket minimum fire års erfaring som førstelinjeleder hos utvalgte intervjupersoner. Man vil vanligvis legge mest vekt på data som kommer fra kilder med god kunnskap om emnet, som har nærhet til tema, som ikke har motiver for å lyve, fra flere uavhengige kilder, og når data kommer uoppfordret fra en respondent (Jacobsen, 2022, s. 244). Data fra slike kilder vil i stor grad kunne underbygge argumentet om at den informasjonen vi har, er gyldig (Jacobsen, 2022, s. 244).

Thagaard (2018, s. 191) sier at validiteten styrkes når tolkninger fra ulike studier bekrefter hverandre. Resultatene fra min oppgave, ser ut til å samsvare med flere av resultatene fra studien til Baldersheim et. al (2021). I tillegg samsvarer resultatene fra masteroppgavene til Nilsen (2017) og Karlsen et.al (2019).

**Overførbarhet** er knyttet til om den forståelsen man utvikler innenfor rammen av et enkelt prosjekt, også kan være relevant i andre situasjoner. En viktig målsetting med kvalitative studier er at tolkningen fra et enkelt prosjekt skal ha en mer generell relevans (Thagaard, 2018, s. 195). Formålet med denne oppgaven har vært å finne ulike faktorer (årsaker), og en større forståelse for hva det er som bidrar til at kommunale førstelinjeledere blir værende i stillingene sine over tid. Resultatene fra undersøkelsen min baserer seg på et lite utvalg, men kunnskapen fra denne oppgaven vil likevel kunne være overførbare i andre tilsvarende sammenhenger.

Nå går jeg over til oppgavens hoveddel. Denne omfatter en presentasjon av mine funn, hvor jeg forsøker å besvare forskningsspørsmålene mine. Deretter går jeg over til oppsummering, og konklusjon, hvor jeg forsøker å besvare hovedproblemstillingen min. Til slutt kommer jeg med noen praktiske implikasjoner, og forslag til videre forskning.

## 5.0 PRESENTASJON OG DRØFTING AV EMPIRI/FUNN

På bakgrunn av stadig høyere krav til helse- og omsorgstjenestene, og med et økende behov for ansatte som skal yte disse tjenestene, søker jeg å forstå hva som kan bidra til å beholde, og eventuelt til å rekruttere førstelinjeledere innenfor disse tjenestene.

Jeg har delt presentasjon og drøfting av mine funn inn i to hovedkategorier for å besvare problemstillingen. Overskriftene på inndelingen er de samme som forskningsspørsmålene. Jeg benytter sitater fra intervjupersonene, slik at jeg bedre kan belyse og illustrere intervjupersonenes egne opplevelser, erfaringer og refleksjoner. Først presenterer jeg empirien. Deretter drøfter jeg denne i lys av teori og rammeverk, under hvert forskningsspørsmål.

### 5.1 Hva motiverer og «driver» førstelinjeledere innen kommunale helse- og omsorgstjenester?

Hva trenger førstelinjelederne for å være motiverte? Hva er viktig for dem?

De fleste av intervjupersonene ble førstelinjeledere delvis på grunn av tilfeldigheter. Flere av dem ble oppfordret av sine ledere til å vurdere en lederrolle, og hadde i utgangspunktet ikke sett seg selv som potensielle ledere. Selv om det var mye tilfeldigheter som bidro til valget om å bli førstelinjeleder, er det flere faktorer som har hatt betydning for at de har blitt værende i disse stillingene. Det er disse faktorene jeg er interessert i å utforske nærmere.

Jeg går nå videre til å presentere funn fra intervjuene, sett opp mot selvbestemmelsesteorien. Det er intervjupersonenes egne opplevelser av selvbestemmelse, tilhørighet og kompetanse som er interessante å studere nærmere. Funnene viser hvordan de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse oppleves for førstelinjelederne. Forskningsspørsmålet «*hva motiverer og «driver» førstelinjeledere innen kommunale helse- og omsorgstjenester?»* forsøkes drøftet og besvart under punkt 5.1.4.

#### 5.1.1 Førstelinjeledernes opplevelse av autonomi

Autonomi innebærer en opplevelse av frihet til å iverksette og vedlikeholde en aktivitet. Dette behovet består av en opplevelse av indre kontroll, ved at man selv velger hva man gjør (Diseth, 2019, s. 39). Det innebærer valgfrihet ved at man fritt kan velge mellom ulike alternativer, og ved at man opplever at man utfører en aktivitet ut fra egen fri vilje. Autonomibegrepet er helt grunnleggende innenfor selvbestemmelsesteorien, og Diseth (2019, s. 39) sier at det hjelper lite å kjenne at for eksempel kompetansebehovet er tilfredsstilt, så lenge man ikke selv kan bestemme hvordan man vil bruke kompetansen sin. Alle

intervjupersonene liker å kunne jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i arbeidshverdagen, og de opplever det som viktig å kunne styre seg selv. Når jeg spør dem hvem som bestemmer hva de skal gjøre i løpet av en arbeidsdag, svarer de fleste at det er de selv som bestemmer dette.

*«det må nå være meg selv som avgjør hva jeg skal gjøre. Jeg har ingen som sitter over meg, jeg føler meg nokså fri. Jeg har en veldig kjekk leder som jeg synes det er greit å ta kontakt med og spør om det er noe jeg lurer på. Så vet jeg, vi har jo etter hvert erfart at det kan jeg gjøre uten at jeg må rådføre meg» (IP6).*

Noen av intervjupersonene sier at da de først startet som førstelinjeledere, opplevde de det som svært uforutsigbart og utfordrende at ingen fortalte dem hva de skulle gjøre i løpet av arbeidshverdagen. Denne siden av jobben, har nå blitt til noe som samtlige sier at de både liker og verdsetter. De fleste intervjupersonene opplever stor tillit fra sine ledere, og de opplever å få bestemme svært mye selv i arbeidshverdagene sine. De opplever å kunne gjøre egne vurderinger, og at de kan ta valg og avgjørelser i forhold til den daglige driften. Alle viser til at de har rammer å forholde seg til, men ingen påpeker dette som noe negativt. Det å ha rammer og krav å forholde seg til, er noe de anser som en del av jobben, og at det hører med til den rollen de har. En av intervjupersonene sier at det å ha rammer å forholde seg til, oppleves motiverende til å gjøre det beste og meste ut av det man har, og det man kan få til. IP3 sier for eksempel at *«der leder har vært tydelige på rammene, og klart det trigger meg til å være ekstra kreativ, for jeg ønsker jo å ha kvalitet. For jeg vil jo ha det beste ut av det jeg kan. Så jeg lar ikke det stoppe meg, og mister ikke motivasjonen av den grunn».*

Intervjupersonene sier, at selv om de har oppgaver som må utføres, og frister de må overholde, så opplever de å få bestemme når de skal utføre oppgavene, og hvordan de vil utføre dem. Dette er noe de gjentar flere ganger under intervjuene.

*«jeg bestemmer selv om jeg vil gjøre det i dag eller om jeg vil vente til i morgen. Jeg styrer dagen min akkurat som jeg vil selv. Det er ingen som sier til meg at du må komme på jobb, du må sitte der klokken halv åtte om morgenen og gå klokken tre. Jeg styrer det helt selv. Det er basert på tillit, og det synes jeg er kjempeflott» (IP1).*

IP4 sier også tilsvarende,

*«jeg opplever egentlig å få bestemme selv, og det trives jeg godt med. At jeg har den medbestemmelsen selv til å styre arbeidsdagene mine betyr mye. Jeg vet på en måte at det er mange forskjellige oppgaver, og så er det jeg selv som kan velge hvilke av de oppgavene jeg vil gjøre i dag, i ganske stor grad» (IP4).*

Som allerede nevnt, presisere alle intervjupersonene at det å kunne bestemme over sin egen arbeidshverdag er noe de verdsetter særdeles høyt ved jobben. I lys av selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (2018), og det grunnleggende behovet for autonomi, kan det tolkes som om førstelinjelederne opplever at dette behovet tilfredsstilles, ved at de opplever stor grad av selvbestemmelse i jobben. De opplever at de får bestemme det meste selv i løpet av arbeidshverdagene sine. I den grad de får delegerte oppgaver som de må utføre innenfor gitt frister, tyder det på at de anser disse som så selvsagte og integrerte, at de likevel opplever å ha selvbestemmelse, såkalt integrert regulering (Ryan & Deci, 2018). Det kan tyde på at behovet for selvbestemmelse, i stor grad er tilfredsstilt blant utvalgte førstelinjeledere.

### 5.1.2 Førstelinjeledernes opplevelse av tilhørighet

Behovet for tilhørighet er en følelse av å bli ivaretatt av andre, og at man selv bryr seg om andres behov (gjensidighet) (Diseth, 2019, s. 48). Ved å samhandle med andre søker man å tilfredsstille behovet for å ha relasjoner og føle tilhørighet. Tilfredsstillelse av dette behovet kan foregå gjennom en opplevelse av at ens egen innsats og aktiviteter har betydning for andre, som for eksempel på jobb. Den grunnleggende forutsetningen for tilfredsstillelse av dette behovet er sosial samhandling som gir mulighet for varme, omsorg og gjensidighet, slik som for eksempel et kollegialt fellesskap (Diseth, 2019, s. 48). Forbindelser med andre mennesker som kan gi positive sosiale interaksjoner som tilfredsstiller tilhørighetsbehovet, er altså motiverende for oss (Diseth, 2019, s. 48). Intervjupersonene verdsetter de menneskelige relasjonene de har i jobben. Det å oppleve sosial tilhørighet, og det å være en del av et fellesskap, er noe alle intervjupersonene mener er viktig. Intervjupersonene opplever tilhørighet til både de ansatte, lederkollegaer, og sine ledere. Alle opplever gode og positive relasjoner, men i ulik grad, og til ulike grupper. Noen opplever de beste relasjonene til de ansatte, og noen opplever de beste relasjonene til sine lederkollegaer. Flere viser også til at de har gode relasjoner til sine egne ledere og til tjenestemottakerne. Det er flere av intervjupersonene som viser til viktigheten av å føle seg som en del av fellesskapet, og at man jobber sammen mot felles mål.

*«det som driver meg og gjør at jeg opplever å ha en god dag, er jo på en måte å være i avdelingen min og vise de ansatte, nå jobber vi sammen, for vi trenger jo alle oss egentlig for å komme i mål. På en god måte, at vi har en god tone, og at vi får brukerne fornøyde med den hjelpen de på en måte har fått innvilget. Det synes jeg, da er det en god dag» (IP5).*

Flere sier at de motiveres av tilhørigheten til arbeidsmiljøet sitt. IP6 sier *«det var en kjempekjekk arbeidsplass, det merket jeg fort. Det var et godt arbeidsmiljø, alle var så*

*sammensveiste, og alle var veldig opptatt av faget og opptatt av brukerne, det likte jeg. Det var en fantastisk opplevelse å kjenne på at de var så sammensveiste».*

Da intervjupersonene ble stilt spørsmålet om hvilke mennesker de liker best å samarbeide med, svarte samtlige intervjupersoner at de liker å jobbe med «alle» typer mennesker. Samtlige sier at variasjon i personalgruppene er viktig. IP3 sier «*jeg liker å jobbe med alle typer mennesker, jeg har ingen kriterier for mine kollegaer, jeg har en genuin interesse for alle typer mennesker. Men de må ville, de må ikke være ondskapsfulle, som vil ta deg, eller som vil gjøre alt for å sabotere*». Selv om samtlige sier de liker å jobbe med alle typer mennesker, er det flere av intervjupersonene som sier at de trives ekstra godt med å samarbeide med ansatte som er positive, fleksible, pådrivere, som de kan ha en fornuftig diskusjon med, som har system og orden i arbeidet sitt og som er engasjerte i jobben. IP1 sier «*og jeg liker positive mennesker. Som ser litt lyst på det, kan du si. Ja, så det kan, men altså, vi trenger jo alle. Men det er nok de jeg søker til, som hiver seg litt utpå, og som fullfører, og gjerne som våger litt også*». IP5 sier «*kan du velge, så har du jo lyst å ha folk som er lette i humøret og er positive, men slik er det bare ikke*». IP2 sier «*det enkleste er jo mennesker som ønsker å ha en fornuftig diskusjon, ikke sant, at vi klarer å holde det på det nivået der*». IP4 sier «*at de har orden rundt seg, og gjør det de skal, og følger opp det de skal. Den type person trives jeg veldig godt sammen med*». IP4 sier også «*jeg liker folk som er engasjerte i jobben da, og som på en måte er der for å jobbe*». Intervjupersonene opplever å lære noe av alle relasjonene sine, både om de er gode eller dårlige. IP6 sier at «*det er greit å ha alle typer, eller så får du ikke erfaring. Så må du bare få erfaring med alle*».

Intervjupersonene sier at de mest utfordrende menneskene å jobbe med, er de som alltid er negative, som aldri ser noe positivt i noe, og som egentlig ikke ønsker å jobbe. Disse personene opplever intervjupersonene at det finnes få av i arbeidsmiljøet. Noen ganger opplever flere av intervjupersonene at relasjonene til de ansatte kan bli utfordrende. Dette er særlig i de situasjoner hvor førstelinjelederne opplever å måtte fungere både som leder, «tilrettelegger», «familieterapeut» og «psykolog». Dette opplever flere av intervjupersonene som et økende problem, og som de synes kan være utfordrende å håndtere. Så når jeg spør hvem som er de mest utfordrende menneskene å jobbe sammen med sier IP6 «*så har du de som er så sårbare, at du nesten må stryke dem med hårene. De synes jeg vel gjerne er de vanskeligste*».

Flere av intervjupersonene viser til viktigheten av å ha relasjoner å støtte seg til, og flere sier at det er godt å ha gode kollegaer i ledernettverket sitt. Det å ha en kultur for samarbeid og bidra til å gjøre hverandre gode verdsettes av intervjupersonene. IP6 sier *«Jeg føler alltid at dersom det er noe, så kan du drøfte saker med dem, og med min leder, det tenker jeg aldri på. For dersom det er noe så tar jeg den telefonen og slår det nummeret, så diskuterer vi. Det føler jeg er en av de viktigste tingene, og jeg får alltid svar»*. Noen av intervjupersonene sier at de bruker lederkollegaer til å drøfte ulike utfordringer med. Det er flere ting man ikke kan drøfte med de ansatte, og da opplever de det som godt å ha et ledernettverk, eller at de kan ta kontakt med sin egen leder. Flere av intervjupersonene sier også at dersom man har gode relasjoner, vil det være enklere å kunne diskutere og være uenige om saker uten at det oppstår konflikter av det. Noen sier også at de opplever god støtte fra de ansatte når de står i utfordrende situasjoner, IP3 sier *«jeg hadde virkelig vært i stormen, og når du får så gode tilbakemeldinger fra de ansatte, og at de trenger meg og min erfaring, det gjør godt»*.

Samtlige førstelinjeledere viser til at de verdsetter relasjonene de har i jobben. IP1 sier *«hadde noen sagt til meg at jeg bare skulle sitte på et kontor, og bare gjøre det, da hadde jeg ikke blitt så lenge. For jeg må ha kontakten med brukerne, og med de ansatte. At jeg er liksom litt over alt. Så det synes jeg fungerer fint for meg»*. Det å bli sett av andre og føle at de betyr noe for andre, oppleves viktig. Det varierer hvilke relasjoner de verdsetter høyest, og hvor de opplever sterkest tilhørighet. Selv om førstelinjelederne gir uttrykk for å oppleve tilhørighet både hos sine lederkollegaer og hos sine egne ledere, kan det virke som om det er tilhørigheten til førstelinjeledernes egne ansatte som er den største drivkraften.

I lys av selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (2018), kan det tolkes som om førstelinjelederne opplever at behovet for tilhørighet er tilfredsstilt. Dette kan tolkes ut fra at de opplever å være en del av et fellesskap. Alle førstelinjelederne sier at det er motiverende å bli sett og verdsatt av de ansatte. Det å kunne få bidra med veiledning til dem, og det å være en del av fellesskapet, motivere den enkelte førstelinjeleder. Det er også fra de ansatte at førstelinjelederne opplever å få mest tilbakemeldinger på den jobben de gjør. Uavhengig av hvor førstelinjelederne opplever sterkes tilhørighet, presisere alle at det å høre til, det å bety noe, og det å være en del av et fellesskap, er noe de opplever, og som de setter pris på. Førstelinjelederne opplever gode relasjoner i jobben sin, og de opplever en følelse av tilhørighet. Det kan tolkes som om behovet for tilhørighet er tilfredsstilt blant utvalgte førstelinjeledere.



### 5.1.3 Førstelinjeledernes opplevelse av kompetanse

Kompetanse handler om potensial til å være i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå mål ved å bruke sine egne ressurser (Lai, 2021, s. 11). Kompetansen består av både kunnskaper, holdninger, personlig egnethet og konkrete ferdigheter. Behovet for kompetanse defineres som å være effektiv i interaksjon med omgivelsene. En god indikasjon på at dette behovet er tilfredsstilt, er det som Diseth (2019, s. 44) betegner som «flow», eller opplevelsen av «flyt», som oppstår når det er balanse mellom ferdigheter og utfordringer. Balanse mellom ferdigheter og utfordringer er ikke en statisk tilstand. Med erfaring vil ferdighetene øke, og dermed må også utfordringene bli større for å unngå kjedsomhet. «Flow» inngår derfor i et åpent motivasjonssystem, der man opplever fremgang ved å sette seg stadig nye og høyere mål (Diseth, 2019, s. 46). For å støtte opp under kompetansebehovet er det viktig å finne oppgaver med optimal vanskelighetsgrad; ikke for enkle, men heller ikke for vanskelige (Diseth, 2019, s. 53).

Intervjupersonene opplever å få bruke flere, og ulike sider av seg selv og kompetansen sin. Det er spesielt når de veileder de ansatte at de opplever å få bruke både sin fagkompetanse, lederkompetanse og sine personlige erfaringer. Det å kunne veilede ansatte eller kollegaer i jobben, er noe flere av intervjupersonene beskriver som motiverende. IP5 sier *«veilederrollen jeg har, både i forhold til helsefagarbeidere og assistenter, den får jeg brukt mer eller mindre hele dagen. Det går på å trygge og veilede hele dagen»*.

Intervjupersonene opplever å få relevant kompetanseutvikling, og de opplever å få utvikle seg både faglig og personlig gjennom jobben. De opplever også å få intern og ekstern veiledning når de har behov for det. De sier at hvor mye kompetanse de tilegner seg, er opp til dem selv. De opplever å ha gode muligheter til å få delta på kurs, eller til å få ta relevant utdanning. Flere av intervjupersonene har deltatt på lederutviklingsprogram i regi av egen kommune, noe de opplevde som godt tilpasset deres egne behov. IP5 sier *«jeg føler det går litt på deg selv om du har lyst å utvikle deg tenker jeg»*. Og IP6 sier også tilsvarende *«jeg tenker jo at dette her med å videreutvikle seg faglig, det er jo opp til oss selv. Det er mange kurser og tilbud som vi kan delta på. Så det er i hvert fall min egen feil dersom jeg ikke klarer å henge med»*.

Flere av intervjupersonene opplever at de har relevante oppgaver og utfordringer. De opplever vanligvis å mestre de ulike utfordringene de møter, og de opplever å få bistand når

de har behov for det. En utfordrende arbeidshverdag, med mye som skjer, er noe som flere av intervjupersonene trekker frem som positive sider ved jobben sin. IP3 sier *«ja så er jeg en type som ikke liker å kjede meg, jeg kan ikke ha lite arbeid å gjøre, da finner jeg meg arbeid»*. Det at man stadig lærer seg noe nytt, og at man i tillegg lærer seg nye metoder for å håndtere arbeidet sitt på, oppleves av flere av intervjupersonene som sterkt motiverende.

Flere sier at det er en stor fordel å ha erfaring med ulike ting, i sin hverdag som førstelinjeleder. Noen sier at deres fagutdanning som sykepleiere eller vernepleiere kommer litt i bakgrunnen når de jobber som førstelinjeledere. De opplever at det er ledererfaringen de har opparbeidet seg over tid, som de får brukt mest. Flere av dem gir likevel uttrykk for at fagkompetansen oppleves som nyttig, i den forstand at de kan ta del i ulike drøftinger, og at de kan bidra med faglig veiledning. Veiledning av de ansatte er noe de fleste opplever som en viktig oppgave. Dette er en oppgave flere av dem gir uttrykk for at de trives med, spesielt når de ser at veiledningen de gir til andre, bidrar til utvikling og forbedring av selve tjenesteytingen.

Noen av intervjupersonene opplever det som positivt å få bruke kompetansen sin til å være med å utvikle tjenestene de har ansvar for. Flere synes også at de får være med å påvirke tjenestene i større grad, når de nå innehar en lederstilling. IP6 sier *«men jeg synes jo at det som motiverer meg til å være leder er jo den der at det skjer ting, jeg får være med på ting, og vi får jo være med å påvirke»*.

Det dukker stadig opp ting og situasjoner som må håndteres fortløpende i løpet av arbeidshverdagene til førstelinjelederne. I starten opplevdes denne uforutsigbarheten som en negativ utrygghet. Etter hvert som de over årene har opparbeidet seg ulike erfaringer, er dette noe som har utviklet seg til å bli noe positivt, og noe som de verdsetter i rollen sin. De gir uttrykk for at det er deres ulike erfaringer som førstelinjeledere som har bidratt til den kompetansen de nå besitter. De opplever at de ulike erfaringene de har ervervet seg i løpet av årene, har bidratt til at de nå opplever det som lettere å håndtere oppgavene sine. IP4 sier *«det er jo på en måte til mer erfaring du gjør deg, til mer lærer du synes jeg. Det er liksom den der akkurat som du blir styrket mer til å håndtere vanskelige caser og til mer kjøtt du får på bena på en måte»*. En av intervjupersonene sier at hen liker å jobbe med å finne ut av ulike ting selv. Det å oppleve at man ikke har svaret, men at man likevel er trygg på å finne en løsning, oppleves som motiverende.

*«hvem kan jeg finne ut av dette med. Så er det også litt kjekt i denne rollen, at du har anledning til å sitte å finne litt ut av ting, hvor skal jeg henvende meg for å få svar på det, eller for å få løst den problemstillingen. Så blir du gjerne litt god på det da, etter årenes løp, etter at det har gått en tid» (IP6).*

Flere sier at utfordringene og kompleksiteten i tjenestene, bidrar til at de stadig får utviklet seg. Denne utviklingen skjer etter hvert som de opplever at de håndterer og løser ulike oppgaver. Det kan tolkes som at de kontinuerlig får økt kompetanse, noe som bidrar til at de opplever å mestre oppgavene sine.

*«jeg føler på en måte at det er en reise på mange måter. Jeg liksom lærer for hver ting jeg kommer opp i, og jo mer lærer jeg, og du lærer gjerne å reflektere litt over ting etterpå, som for eksempel slik vil jeg ikke gjøre det neste gang, da vil jeg heller gjøre det slik. Så du lærer liksom noen metoder underveis som du vil bruke, og gjerne noen andre ting som du vil legge bort. Så det er liksom på en måte en utvikling» (IP4).*

I lys av selvbestemmelsesteorien til Ryan & Deci, (2018), og behovet for kompetanse, gir førstelinjelederne uttrykk for å ha nødvendig kompetanse for å mestre jobben.

Førstelinjelederne opplever å ha utfordringer, men de opplever også å ha nødvendige evner til å løse de ulike utfordringene de møter. Det kan derfor i lys av teori tolkes som om behovet for kompetanse er tilfredsstilt. Samtlige førstelinjeledere opplever å få bruke flere ulike sider av kompetansen sin. De gir uttrykk for at den erfaringen de har opparbeidet seg som førstelinjeledere, har gitt dem større trygghet i rollene sine. De opplever vanligvis å kunne håndtere oppgavene sine, noe som kan tyde på at det er samsvar mellom de oppgavene de har ansvar for, og den kompetansen de har. De gir uttrykk for at dersom de har behov for bistand, kan de ta kontakt med sine kollegaer, sine ledere, personalavdelinger eller andre støttefunksjoner. Førstelinjelederne opplever at de både får bruke, og utvikle kompetansen sin. De opplever å ha arbeidsoppgaver som de håndterer, samtidig som flere av dem trives med å finne løsninger på ulike oppgaver og utfordringer som oppstår. Behovet for kompetanse innenfor selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (2018), legger vekt på viktigheten av at man opplever seg kompetent til å løse oppgavene sine, og at man opplever å få utviklet kompetansen sin i tillegg til at man får bruke den. Førstelinjelederne mener at kommunene legger til rette for at de får delta på ulike kurs, lederutviklingsprogram og utdanning. De fleste sier at både bruk og utvikling av kompetanse, er mye opp til dem selv og hva de ønsker. Det kan virke som om førstelinjelederne opplever at behovet for kompetanse og kompetanseutvikling er tilfredsstilt.

#### 5.1.4 Utfordringer i jobben som kommunal førstelinjeleder

Hovedfokus i oppgaven har vært på ulike faktorer som har bidratt til at førstelinjelederne har blitt værende i jobbene sine over tid. Spørsmålene jeg har stilt, har derfor hatt mest fokus på de positive sidene ved jobben. Det er en kjent sak, at jobben som kommunal førstelinjeleder innen helse- og omsorgstjenester både er kompleks og utfordrende. For å nyansere innholdet, stilte jeg også førstelinjelederne noen spørsmål omkring hva de opplever som mest utfordrende med stillingene sine. Et av spørsmålene var om de noen gang hadde vurdert å si opp stillingene sine, og hva som fikk dem til å bli værende. Flere svarte at de ved ulike anledninger hadde vurdert å si opp, og alle fortalte om ulike utfordringer de har opplevd som ekstra krevende i jobbene sine.

Flere fortalte at det til tider har vært krevende å imøtekomme alle de ulike kravene, både fra administrasjonen, ansatte, kommunens innbyggere, brukere og pårørende. Alle intervjupersonene har til tider opplevd krevende personalsaker, stor arbeidsmengde, mangel på personell, og en opplevelse av konstant press, fra ulike hold. Dette er noe som de fleste av intervjupersonene har opplevd som belastende, og som også stemmer godt overens med det samfunnsmessige utfordringsbildet inne helse- og omsorgstjenestene. IP1 sier *«så er det liksom den arbeidsmengden du har av og til, at du føler du aldri kommer ajour liksom. Det stresset, du føler ikke du får gjort en god jobb, for du, du er aldri på plass liksom, du er aldri ferdig med det du holder på med»*. Ved at man konstant har oppgaver som må utføres, og at man ikke kan løse dem på måter som man selv ønsker, kan ut fra selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (2018) tolkes som manglende selvbestemmelse. Dette kan over tid føre til amotivasjon.

En av intervjupersonene sier det mest utfordrende er når hen må gjennomføre oppgaver som er bestemt av administrasjonen, og som de fleste ansatte er uenige i. I tillegg er man kanskje også delvis uenig i det selv, men som førstelinjeleder er det en del av jobben å utføre slike oppgaver. Samtidig som man gjennomfører disse oppgavene, skal man også være en del av arbeidsmiljøet. Dette kan også i lys av selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (2018) tolkes som manglende selvbestemmelse, og kan over tid føre til amotivasjon.

*«og så vet du at det ikke er populært, og så det og få det gjennom det da, og stå oppi det, daglig oppi de folkene som er misfornøyde med det, det er krevende og tøft. Og så er du gjerne til dels ikke enig i det selv, men likevel må fronte det, og så tror de det er du som person som fronter det gjerne, og så tenker de ikke at du er på jobb» (IP4).*

En av intervjupersonene fortalte at en av de største utfordringene har vært å ha god nok kontroll over økonomien. Rammene oppleves uklare, og budsjettene er for små til å klare å holde seg innenfor.

*«det er så uhåndterbart, for du har jo et budsjett du skal følge, og så vet du hva du har, men så er det ikke så viktig likevel, for du må jo ha folk, og så må du, ja så blir det en suppe. Så du føler hele tiden du ikke...det synes jeg er slitsomt. Og ikke vite hva jeg har å forholde meg til liksom. Og ja hele tiden så vet du jo at du har for lite, men likevel så må du ha en vaskemaskin. Så må du ha den, men jeg vet ikke om jeg har penger, men jeg kan sikkert bruke...ja det synes jeg er kjempefrustrerende, det med økonomi» (IP1)*

En annen av intervjupersonene fortalte at en av de aller største utfordringene har vært det daglige korttidsfraværet. IP5 sier *«i perioder når du kommer om morgenen, så det skulle vært 24, så plutselig om morgenen så er det seks stykker som ringer seg syke»*. Dette opplever IP5 som svært krevende. Det er utfordrende å få tak i vikarer, spesielt på kort varsel. De daglige oppgavene kan ikke avlyses, de skal utføres ettersom de er lovpålagte. IP5 sier *«nei, og der er ingen du kan ringe til om morgenen som kan komme på jobb»*.

Det er flere av intervjupersonene som opplever at det er utfordrende å få tak i vikarer, både ved sykdom, tilrettelegginger og ved ekstra behov. Det å tilrettelegge for ansatte som har behov for det, av helsemessige årsaker, oppleves også krevende. Oppgavene må gjøres, og når noen trenger tilrettelegging på grunn av for eksempel en vond rygg, eller ved graviditet, medfører dette at det er andre som må gjøre denne jobben. Da blir gjerne andres jobb mer krevende. Samtidig er det et krav at man skal tilrettelegge for de som har behov for det, så langt driften tillater det. Flere av intervjupersonene opplever at de ansatte som trenger tilrettelegging, ikke alltid kjenner til, eller viser forståelse for hensynet til den totale driften. Det er mange hensyn som må tas. IP5 sier *«du kan ikke ha det slik, dag etter dag, for til slutt så har du tatt knekken på alle de ansatte»*.

De aller fleste av intervjupersonene opplever at de ekstra krevende periodene og oppgavene, er noe som kommer og går. Ingen gir uttrykk for at de opplever jobben sin som konstant krevende.

*«så hadde jeg mange runder med meg selv. Og jeg har jo lært meg virkelig hvor grensene mine går. Får tynt meg, psykisk og fysisk, som leder i skvis, i alle ender. Men i ettertid så ser jeg at det er i hvert fall ikke det som er normale arbeidshverdager. Dette kunne man ikke ha jobbet med i tide og utide. Men det er jo det der, at hold ut, men du må ha en leder som ser deg» (IP3).*

Til tross for ulike utfordringer, gir alle uttrykk for at de verdsetter å ha et godt arbeidsmiljø, gode lederkollegaer, meningsfulle oppgaver, kunne bestemme over sin egen arbeidshverdag, ha gode relasjoner på jobb, og ha en leder som ser dem. En av intervjupersonene fortalte om sin tidligere leder som kontrollerte alt hen gjorde, og at dette opplevdes svært negativt for motivasjonen. «Jeg har også hatt en leder som ikke har gitt meg frihet, som har vært veldig kontrollerende. Da har jeg tenkt, stoler du ikke på meg? Da mister jeg motivasjonen, dersom jeg blir kontrollert i minste detaljnivå» (IP3). Deres egen opplevelse av å mestre jobben sin, er noe som samtlige førstelinjeledere opplever som viktig. Ut fra intervjuene kan det i lys av selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (2018) tolkes som om de negative sidene de opplever i jobben sin ikke er konstante, og det kan tolkes som at disse «overskygges» av at behovene for selvbestemmelse, tilhørighet og kompetanse tilfredsstillende

#### 5.1.5 Oppsummering og drøfting av forskningsspørsmål 1

Ut fra selvbestemmelsesteorien søker jeg å besvare forskningsspørsmålet «Hva motiverer og «driver» førstelinjeledere innen kommunale helse- og omsorgstjenester?»

I lys av teori og empiri kan det tyde på at førstelinjelederne motiveres av vekstmotiver, i form av psykologiske behov. Selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (2018) bygger på vekstmotivasjon, og man vil ifølge dem ha en naturlig tendens til å forsøke å tilfredsstillende ulike psykologiske behovene. Det kan tolkes som at alle førstelinjelederne verdsetter, og motiveres av autonomi, tilhørighet og kompetanse.

Ryan og Deci (2018) knytter behovet for **autonomi** til en opplevelse av å ha valgfrihet, og en opplevelse av at man utfører oppgavene av egen fri vilje. De fleste førstelinjelederne opplever å ha tillit hos sine ledere, og de opplever å kunne bestemme over den daglige driften selv. De bestemmer i stor grad hvilke oppgaver de skal utføre, hvordan de skal utføre dem, og når de skal utføre dem. Førstelinjelederne liker å jobbe selvstendig, og de gjør egne vurderinger, og de tar egne valg. Det kan tyde på at førstelinjelederne opplever selvbestemmelse selv om de får delegerte oppgaver med frister fra sine ledere. Dette kan tolkes ut fra førstelinjeledernes utsagn om at de opplever slike oppgaver som påregnelige og selvsagte, og som en del av jobben. Det kan tyde på at slike oppgaver er internaliserte og at førstelinjelederne opplever selvbestemmelse ved at de vanligvis kan bestemme når og hvordan de vil løse disse oppgavene. Ryan og Deci (2018) viser til dette som autonom ytre motivasjon, hvor graden av selvbestemmelse er høy. Dette er i følge dem, den mest autonome formen for ytre

motivasjon. Autonom ytre motivasjon oppstår når aktiviteten som utføres er internalisert i så stor grad, at den oppleves som meningsfullt og viktig, uten at det nødvendigvis gir glede eller tilfredsstillelse i å utføre den. I lys av selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (2018) vil behovet for autonomi være tilfredsstilt dersom man har frihet og rom til å handle, og dersom man får ta egne beslutninger og valg. Det kan tyde på at førstelinjelederne har denne muligheten i jobben sin.

Førstelinjelederne opplever **tilhørighet** på jobben. De opplever å ha tillit i jobben, og de opplever til tider å få anerkjennelse for den jobben de gjør. De opplever flere positive relasjoner, og de verdsetter de ulike relasjonene. De liker å jobbe med ulike typer mennesker, men de trives ekstra godt å jobbe med dem som er positive, og som gjør en innsats i jobben sin. De opplever tilhørighet til ulike personer, og det kan tyde på at de opplever en ekstra god relasjon til de ansatte som de er ledere for. Flere sier også at deres lederkollegaer har stor betydning. Diseth (2019, s. 275) viser til at gode sosiale relasjoner er en nødvendig forutsetning for å være lykkelig, og at lykke og sosiale relasjoner fungerer gjensidig forsterkende på hverandre. Gode relasjoner til andre synes å være en viktig faktor for opplevelse av velvære. Innenfor selvbestemmelsesteorien hevder Ryan og Deci (2018) at det er fellesskapsrelasjonene som tilfredsstiller det psykologiske behovet for tilhørighet. Dette behovet blir tilfredsstilt, dersom man viser genuin interesse for andres velvære, og dersom man anerkjenner hverandre. Dette er noe flere av førstelinjelederne opplever, spesielt fra de ansatte. Tilfredsstillelse av dette behovet, kan foregå gjennom en opplevelse av at ens egen innsats og aktivitet har betydning for andre, noe flere av førstelinjelederne opplever.

Førstelinjelederne opplever å mestre oppgavene sine. De opplever å få jobbe selvstendig, og at de får bruke, og utvikle ulike sider av seg selv og sin **kompetanse** daglig. Lai (2021, s. 151) sier at kompetanse som mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer, bidrar til ytelse, måloppnåelse og verdiskapning. For å få tilfredsstilt behovet for kompetanse, må man ifølge Ryan og Deci (2018) oppleve at oppgavene man har gir utfordringer, og man må oppleve å ha de nødvendige evnene til å løse de ulike utfordringene man møter. Man må oppleve å mestre, og man må ha evnen til å oppnå ønsket resultat. Lai (2021) sier at det er den enkelte medarbeiders opplevelse av kompetansemobilisering, som er en av de viktigste måleindikatorene for dette. Lai (2021, s. 152) viser til ulike måleindikatorer, som for eksempel om man opplever å få utnytte kompetansen sin som forventet og ønsket, og om det er samsvar mellom krav og kompetanse. Andre måleindikatorer er om man opplever å få

brukt sine kunnskaper, ferdigheter og evner. Ut fra innhentet empiri kan det tolkes som om førstelinjelederne opplever dette. Utvalgte førstelinjeledere gir uttrykk for at de får relevant kompetanseutvikling, og de opplever at de har mulighet til å utvikle seg både faglig og personlig. De liker å kunne håndtere ulike utfordringer i jobben, og de opplever at de vanligvis mestrer og håndterer de utfordringene de møter. Dersom det er noe de ikke mestrer selv, opplever de å få bistand og hjelp fra andre. Lai (2021, s. 153) sier at muligheten til å bruke egen kompetanse er viktig for de fleste, og at dette dekker grunnleggende psykologiske behov knyttet til mestring, mening og tilhørighet. Hun sier også at flere studier tyder på at det er en tett sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon. Utvalgte førstelinjeledere sier at den erfaringen de har opparbeidet seg over tid, gjør det lettere for dem å håndtere de ulike utfordrende situasjonene som stadig oppstår. Og at det å ha mestret tidligere utfordringer, gjør det enklere for dem å håndtere nye utfordringer.

Lai (2021, s. 152) viser til at høy kompetansemobilisering gir positive effekter både for organisasjonen og for den enkelte medarbeider, som for eksempel at det gir høyere jobbtilfredshet, sterkere tilknytning til organisasjonen, svakere turnoverintensjon og høyere jobbensgjensvar.

Dersom jeg ser mine funn opp mot KS sin veileder for lokalt arbeid med kompetanseutvikling (2022), ser jeg at denne harmonerer med flere av mine funn. KS (2022) gir uttrykk for at relevant kompetanse kan bidra til å forebygge frafall fra arbeidslivet, og at godt samarbeid mellom ledere og medarbeidere er viktig for å lykkes med å utvikle kompetanse hos den enkelte medarbeider. KS (2022) viser til at kompetanse er en forutsetning for kvalitet i alle ledd i kommunale virksomheter, og at det å ha relevant kompetanse og oppleve å få bruke den, er viktig for de ansattes motivasjon, mestring og selvstendighet i arbeidet. Det bidrar også til å skape et godt arbeidsmiljø og mestringsklima. Kompetanse er grunnlaget for å mestre omstilling til bærekraftige velferdstjenester, og hindre frafall fra arbeidslivet (KS, 2022, s. 4).

Så hva er det som motiverer og «driver» utvalgte kommunale førstelinjeledere i jobben? I lys av teori og empiri, kan det på bakgrunn av funn, tyde på at førstelinjelederne motiveres og «drives» av at de opplever behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet som tilfredsstillende. De virker å være både ytre og indre motiverte, og det kan tolkes som om det er den indre motivasjonen som preger dem mest. Dette kan tolkes ut fra at de verdsetter oppgavene sine, og at de opplever flere av oppgavene sine som motiverende i seg selv. Ryan



og Deci (2018) sier at i utgangspunktet kan tilfredsstillelse av behovet for autonomi være nok for å bli motivert, men om man i tillegg opplever tilfredsstillelse av behovene for tilhørighet og kompetanse, så vil man ifølge dem trives enda bedre med oppgavene. Det kan tyde på at utvalgte førstelinjeledere opplever tilfredsstillelse av behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse, og at dette «driver», og motiverer dem i jobben.

Til tross for en positiv vinkling i denne oppgaven, har jeg under punkt 5.1.4 vist til ulike utfordringer som har påvirket den enkelte førstelinjeleders motivasjon negativt. Samtlige førstelinjeledere fortalte om ulike utfordringer de til stadighet opplever å møte i sin arbeidshverdag. Flere av førstelinjelederne har til tider vært usikre på om de ville bli værende i stillingene sine, og de har manglet motivasjon, det Ryan og Deci (2018) viser til som amotivasjon. Det samtlige gav uttrykk for under intervjuene, var at slike situasjoner ikke er konstante, og at så lenge de kommer seg «gjennom» dem, kan det snarere være en trigger til å fortsette i stillingen. Samtidig er det viktig å være klar over, at dersom slike utfordrende situasjoner blir «hverdagen», vil dette over tid kunne resultere i amotivasjon (Ryan og Deci, 2018).

Jeg går nå videre til å presentere mine funn fra intervjuene, sett i lys av 10-faktor undersøkelsen til Linda Lai. Flere av disse faktorene kan knyttes til motivasjon og behovene innenfor selvbestemmelsesteorien, og vil dermed kunne bidra til en utvidet forståelse av valgte tema.

## **5.2 Hva liker førstelinjelederne (best) med stillingene sine?**

Her presenteres og drøftes intervjupersonenes egne opplevelser, oppfatninger og refleksjoner, i forhold til jobben de har. Jeg tar utgangspunkt i Linda Lai`s 10 faktorer. Noen av faktorene kan relateres til selvbestemmelsesteoriens behov for autonomi og kompetanse, og er allerede presentert og drøftet under punkt 5.1, og gjentas derfor ikke i detalj her. Dette gjelder faktor 3 opplevd selvstendighet, faktor 4 bruk av kompetanse, og faktor 7 relevant kompetanseutvikling. Faktorene tas med under punkt 5.2.11 hvor jeg oppsummerer og drøfter mitt andre forskningsspørsmål: «*Hva liker førstelinjelederne (best) med stillingene sine?*»

### **5.2.1 Førstelinjeledernes indre jobbmotivasjon - oppgavemotivasjon**

Lai (2020, s. 4) hevder at indre motivasjon reflekterer en genuin interesse for, og glede av oppgavene man har, og at arbeidsoppgavene oppleves som motiverende i seg selv. Lai (2020,

s. 4) sier at den indre motivasjonen er høy dersom man opplever jobben som meningsfull, og dersom man opplever å ha interessante, spennende og tilfredsstillende oppgaver.

Samtlige intervjupersoner viser en stor glede over oppgavene sine, og de opplever å ha betydningsfulle oppgaver som de trives med å utføre. De viser til en arbeidshverdag som er preget av uforutsigbarhet og mye selvbestemmelse, noe de opplever som motiverende. Intervjupersonene opplever å få bruke kompetansen sin ved at de får bruke mange, og ulike sider av seg selv. De har en særlig stor interesse for de tjenestene de har ansvar for, og de opplever å få være med å påvirke, utvikle og forbedre tjenestene, noe som gir dem glede i jobben. Det kan virke som om de opplever at den erfaringen og kompetansen de opparbeider seg som førstelinjeledere, bidrar til en større trygghet til å løse oppgavene sine, noe som igjen kan øke behovet for selvbestemmelse. Ut fra denne faktoren kan det tolkes som om førstelinjelederne opplever en indre jobbmotivasjon (Lai, 2020), ved at de har en genuin interesse for oppgavene sine, og at de trives med oppgavene de har. De opplever at jobben de gjør er meningsfull, og flere gir også uttrykk for at de har både spennende og utfordrende arbeidsoppgaver. En av intervjupersonene gir også sterkt uttrykk for en stolthet over å jobbe som kommunal førstelinjeleder. Flere sier at det er viktig for motivasjonen å kunne bestemme selv over sin egen arbeidshverdag, og at de opplever å ha meningsfulle oppgaver som de mestrer.

*«For jeg liker å jobbe, og jeg trives veldig godt med å jobbe. De gir meg noe enormt å kunne være med å bidra til at de vi server, skal ha ett best mulig tilbud, det er en indre motivasjon som bare ligger i ryggmargen. Jeg liker å lage systemer som kan gjør de ansatte mer robuste og lettere og mer effektive i jobben sin». IP3 sier også «det er det som ligger i motivasjonen min, å tilrettelegge for ansatte og brukere og pårørende, at de ser vi vil, vi ønsker å skape en trygghet, vi ønsker å gi ett godt innhold» (IP3).*

Det er ingen av førstelinjelederne som nevner lønn som motivasjonsfaktor, noe som ikke trenger å bety at lønn er uviktig. Det at ingen nevner lønn som motivasjonsfaktor i jobben, kan tyde på at de kanskje opplever at det er andre faktorer som motiverer dem mer. Det kan tyde på at førstelinjelederne opplever det Lai (2020) viser til som en indre jobbmotivasjon/oppgavemotivasjon.

### **5.2.2 Førstelinjeledernes mestringstro**

Ifølge Lai (2020, s. 5) reflekterer mestringstroen hvilken oppfatning man har av sin egen kompetanse, og sine egne forutsetninger for å løse oppgaver og håndtere ulike utfordringer.

Mestringstro er en holdning som utgjør en del av medarbeidernes kompetansepotensial, samtidig som den reflekterer i hvilken grad man opplever seg selv som kompetente. Lai (2020, s. 6) hevder at mestringstro påvirker både i hvilken grad, og hvor lenge man vil forsøke å løse en oppgave, det vil si hvor stor innsats man er villig til å yte. Lai (2020, s. 7) sier at selv om ros og oppmuntring fra andre er viktig, er den mest effektive måten å forbedre medarbeidernes mestringstro på, at de får en opplevelse av mestring. Dette innebærer at oppgaver justeres og tilpasses slik at den enkelte får bruke sin kompetanse. Lai (2020, s. 7) viser til at en innfallsvinkel til å bedre mestringstro, er å ha gode rollemodeller, som kollegaer som yter godt og som bidrar med både inspirasjon og kompetanseoverføring.

Det kan tolkes som om førstelinjelederne opplever det Lai (2020) viser til som mestringstro. Dette kan tolkes ut fra at førstelinjelederne opplever å mestre jobbene sine, og de har opparbeidet seg nødvendig kompetanse og erfaring i løpet av årene. De viser til at deres erfaringer som førstelinjeledere, har bidratt til en større «verktøykasse» til å kunne håndtere de ulike utfordringene og oppgavene som stadig oppstår. De opplever at de stadig lærer seg nye måter å håndtere oppgavene sine på, noe som bidrar til en følelse av mestring og økt kompetanse. Flere sier at de lærer noe nytt for hver gang de går gjennom ulike utfordrende situasjoner eller saker. Det å komme seg gjennom slike utfordringer på en god måte, oppleves som motiverende for flere.

*«i perioder der det over lengre tid har vært litt tøft, så kjenner jeg at strikken snart ryker på en måte, nå må jeg finne meg noe annet, litt for min egen del, men så har du liksom jobbet deg gjennom det, å så har du fremdeles stått der og fått det til, og så blir du på en måte styrket av de tingene du har gått gjennom. Så kommer det gode dager, å så har det gått seg til» (IP4).*

Det kan tolkes ut fra denne faktoren at opplevelsen av mestringstro blant førstelinjelederne, har hatt betydning for at de har blitt værende i stillingene sine over tid. Alle viser til å ha stått i ulike utfordrende situasjoner i jobbene sine, og noen av førstelinjelederne har til tider vurdert å si opp stillingene sine. De sier at det som fikk dem til å bli værende, var følelsen av mestring når de fikk erfare at det likevel gikk bra, og at de kom seg gjennom utfordringene. Det er ingen av intervjupersonene som gir uttrykk for at de opplever oppgavene sine som u håndterbare. Flere av dem sier at dersom de selv «står fast» så har de alltid noen å spørre om hjelp, enten kollegaer, sine ledere eller ulike støttefunksjoner. Dette opplever de som betryggende.

### **5.2.3 Førstelinjeledernes opplevelse av autonomi - opplevd selvstendighet**

Lai (2020, s. 8) hevder at de fleste medarbeidere ønsker å oppleve tillit i jobben ved å ha muligheten til å jobbe selvstendig, kunne gjøre sine egne vurderinger og valg innenfor de rammene de har i rollen sin. En slik autonomi reflekterer muligheter til å kunne styre seg selv og sin atferd, ved at man har handlingsrom og valgfrihet. Dette kan ifølge Lai (2020, s. 8) for eksempel være det å kunne velge det man mener er den beste fremgangsmåten for å håndtere en oppgave. Lai (2020, s. 9) mener at mange forveksler autonomi med fravær av rammer eller krav fra andre. Lai sier at man kan oppleve å ha god autonomi innen gitte rammer, som for eksempel en rollebeskrivelse, hvis man aksepterer rammene. Hun sier også at når rammene er gitt, behøver ikke høy autonomi bety at man har veldig mange valgmuligheter, men at man opplever å kunne velge mellom noen få, meningsfulle alternativer (Lai, 2020). Dette harmonerer med behovet for autonomi innenfor selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci, og er allerede presentert og drøftet under punkt 5.1.1. Mine funn viser at utvalgte førstelinjeledere opplever stor grad av selvbestemmelse ved at de opplever å kunne styre seg selv og sin arbeidshverdag. De opplever å ha valgfrihet i forhold til hvordan de vil løse oppgavene sine, og de gir uttrykk for at de opplever det både som akseptabelt og greit, at de har de rammene og kravene de har i rollene sine.

### **5.2.4 Førstelinjeledernes bruk av kompetanse - kompetansemobilisering**

Lai (2020, s. 10) viser til at medarbeidernes kompetanse er et potensial for ytelse, og sier at dette potensialet må mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer. Da vil det kunne bidra til måloppnåelse og verdiskapning i form av gode tjenester til brukere og innbyggere. Muligheten til å bruke egen kompetanse er også viktig fordi det handler om å dekke grunnleggende psykologiske behov for mestring. Lai viser til at flere studier viser en tett sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon, og at disse variablene gjensidig påvirker hverandre (Lai, 2020, s. 11). Kompetanse og kompetansemobilisering harmonerer også med Ryan og Deci sin selvbestemmelsesteori, og er presentert og drøftet under punkt 5.1.3 hvor mine funn viser at utvalgte førstelinjeledere opplever bruk av kompetanse og kompetanseutvikling. Førstelinjelederne opplever at de både får bruke, og utvikle kompetansen sin. Førstelinjelederne viser til at de opplever å mestre oppgavene sine, noe de mener er svært viktig for dem. Flere sier at de har opparbeidet seg en kompetanse, spesielt etter hvert som de har håndtert og mestret ulike utfordringer. Dette har gitt dem en motivasjon til å fortsette i jobben. Dette harmonerer både med Lai (2020) sin faktor om bruk av kompetanse og behovet for kompetanse innenfor selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2018).

### 5.2.5 Førstelinjeledernes opplevelse av mestringsorientert ledelse

Mestringsorientert ledelse er i følge Lai (2020, s. 13) å legge til rette for bedre mestring og utvikling. Mestringsorientert ledelse er ikke en standardisert type atferd, men et atferdsmønster. Lai sier at mestringsorienterte ledere er gode til å gi retning, mening og individuell oppmerksomhet. Hun sier at mestringsorienterte ledere har noen typiske kjennetegn, som at de blant annet gir utfordringer som utvikler og styrker medarbeidernes kompetanse, og som gir den støtten medarbeiderne ønsker ut fra sine mål og ambisjoner. Mestringsorienterte ledere er opptatt av medarbeidernes ønsker om videreutvikling, og er opptatt av om medarbeiderne når sine utviklingsmål eller ikke. Lai viser til at mestringsorienterte ledere legger vekt på å utvikle høyest mulig indre motivasjon og prososial motivasjon.

De fleste intervjupersonene opplever støtte hos sine ledere. Flere av intervjupersonene sier at rollen deres som førstelinjeleder, er basert på tillit, noe de fleste opplever at de har. De fleste opplever å styre arbeidsdagen sin selv, uten at deres ledere forteller dem hva de skal gjøre. De har også etter hvert erfart og funnet ut av hva de kan og hva de ikke kan gjøre, uten å måtte rådføre seg med sine ledere.

*«jeg har en veldig kjekk leder, så jeg synes i hvert fall det er greit å ta kontakt og spør om det er noe jeg lurer på. Så vet jeg, jeg har jo etter hvert erfart at det kan jeg gjøre uten at jeg må rådføre meg, og dette har jeg gjort så mange ganger. Så er det jo med en gang jeg står fast i noe, eller med en gang der er noe som du må, akkurat som du føler det på deg at dette løpet blir for stort, det kan jeg ikke klare å avgjøre, da får jeg diskutere og drøfte. Så det er litt slik. Du vet jo med deg selv når du skal ta kontakt med den over deg» (IP6).*

Flere av intervjupersonene sier at de ikke liker å bli detaljstyrt, og at de ønsker å bestemme over arbeidsdagene sine selv. IP3 sier *«jeg har en leder som gir meg frihet, da har du frihet under ansvar»*. Ingen av intervjupersonene gir uttrykk for at de har behov for å bli «sett og hørt» i det daglige av sine ledere. De gir uttrykk for at de ønsker å få bistand fra dem ved behov, noe de opplever å få. De sier at de alltid kan ta kontakt med sine ledere på telefon, eller innkalle dem til et møte dersom de trenger det. Dette gir de uttrykk for at er særdeles viktig, dersom de står i ekstra krevende utfordringene. Da opplever de at det er ekstra viktig med støtte fra sine ledere. Ut fra denne faktoren kan det tolkes som om utvalgte førstelinjeledere opplever mestringsorientert ledelse ved at de har frihet og tillit i jobben sin, og ved at de opplever å få støtte og hjelp når de har behov for det.

*«når det kommer klager, da er det viktig for meg at min leder støtter meg, og hadde det ikke vært slik, så må jeg si jeg hadde følt meg dolket. Men jeg må jo si at det gjelder liksom alle de vanskelige sakene, visst det er noe som liksom ikke er så greit som skjedde, så er det litt ok at min leder har hørt om det» (IP5).*

Ingen av intervjupersonene opplever å få særlig mye tilbakemeldinger fra sine ledere på den jobben de gjør, noe de i utgangspunktet heller ikke gir uttrykk for å savne. Flere av dem har den innstillingen at så lenge de ikke hører noe, så antar de at de gjør en god nok jobb. En av intervjupersonene sier også at hen ikke er så glad i å få positive tilbakemeldinger, men ønsker heller å få beskjed dersom det er noe som skal eller bør forbedres. Dette er det flere av intervjupersonene som gir uttrykk for. Førstelinjelederne opplever sjelden å få positive tilbakemeldinger i jobben sin. De sier at når de først får tilbakemeldinger, enten fra sine ledere, fra de ansatte, fra brukere eller deres pårørende, er det som regel når disse ikke er helt fornøyde med tjenestene som ytes. Selv om ingen sier de savner mer tilbakemeldinger på den jobben de gjør, er det likevel flere av dem sier at de opplever det som positivt når de først får positive tilbakemeldinger.

Alle intervjupersonene sier at det er viktig for dem å bidra til å motivere de ansatte. For å klare dette, mener intervjupersonene at det er viktig at de «ser» den enkelte, og at de er til stede i avdelingene sammen med de ansatte. Intervjupersonene gir uttrykk for at det er viktig å gi veiledning og tilbakemeldinger i forhold til den jobben de ansatte gjør. Flere av intervjupersonene sier at det er viktig å legge til rette for mestring hos de ansatte. De ønsker at de ansatte skal ta ansvar når de er på jobb, og at de skal kunne håndtere oppgavene sine selv innenfor sine rammer. To av intervjupersonene sier helt spesifikt, at de ikke ønsker å måtte fortelle de ansatte hva de skal gjøre til enhver tid.

*«jeg har måttet si til de ansatte at jeg har forventninger til dere, at når du står på en ansvarsvakt så er det du som tar avgjørelsen, og når du har tatt avgjørelsen, så skal jeg støtte deg på det. Det trenger ikke være det jeg ville gjort, men jeg støtter deg for det du gjør. Og det har blitt bedre hos oss. For jeg kan jo ikke være en som går rundt og forteller alle hva de skal gjøre til enhver tid» (IP6).*

Flere av førstelinjelederne sier at de jobber for at avdelingene skal kunne «fungere», selv om de selv ikke skulle være til stede en dag. De ønsker at ansatte skal være selvstendige og ta ansvar for den jobben de skal gjøre. IP5 sier «jeg prøver å lære dem opp at det ikke skal være slik at visst jeg ikke er der, så stopper det, da har du ikke vært en god leder tenker jeg, det skal jo gå rundt». Flere av intervjupersonene sier også at de ansatte ofte sitter med løsningene selv, de må bare trygges i å kunne ta avgjørelsene.

*«de ansatte har jo som regel svarene selv. Jeg ønsker at de skal ta avgjørelser selv, og om jeg er uenig i avgjørelsene de har tatt, så skal de vite at jeg støtter dem så lenge de har tatt dem. Så kan vi heller drøfte i etterkant, og så reflektere om det var den riktige måten å gjøre det på, eller om det var andre måter en kunne løst det. Slik at vi kan lære av det til neste gang» (IP2).*

IP2 sier at målet hen har med de ansatte er at de skal være mest mulig selvstendige i jobben, *«målet er at de skal være selv-ledende, at jeg ikke skal drive med mikromanagement, for det gidder jeg ikke, da er jeg feil person».*

Flere sier at det er viktig å kjenne til både styrker og svakheter hos de ansatte. Da kan de lettere gi dem oppgaver som de mestrer. En av førstelinjelederne setter sammen personalgruppen ut fra ansattes personlige egenskaper, for at de skal kunne utfylle hverandre. Ifølge Lai (2020) gir mestringsorienterte ledere både retning, mening og individuell oppmerksomhet. Det kan tolkes som at førstelinjelederne i utgangspunktet ikke opplever dette fra sine ledere, men det kan også tolkes som at de ikke har behov for dette. Lai (2020) sier også at typiske kjennetegn på mestringsorienterte ledere er at de blant annet gir utfordringer som utvikler og styrker medarbeidernes kompetanse, og som gir den støtten medarbeiderne ønsker ut fra sine mål og ambisjoner. Det kan tolkes som at førstelinjelederne opplever denne form for mestringsorientert ledelse.

### **5.2.6 Førstelinjeledernes opplevelse av rolleklarhet**

Lai (2020, s. 15) sier at en rolle gjenspeiler forventninger til atferd om hvordan medarbeidere skal opptre, og hvilke oppgaver de har ansvaret for. En rolle gjenspeiler også premissene for gjennomføringen av oppgavene i form av ressurser, tidsfrister, beslutningsmyndighet og krav til samarbeid med medarbeidere i andre roller. Lai viser til at rollen bør være tydelig definert, slik at man ikke er i tvil om hvilke oppgaver og resultater man har ansvaret for, eller hvilken beslutningsmyndighet som ligger i rollen. Man opplever høy rolleklarhet når man har fått tydelige forventninger til hvilke oppgaver, plikter og krav som følger med rollen (Lai, 2020, s. 15). Lai viser til at det er et lederansvar å sørge for at rollen til hver enkelt medarbeider er hensiktsmessig definert, og lederen bør ha som mål å få best mulig samsvar mellom medarbeidernes kompetansepotensial og oppgavene man får, slik at man får optimale muligheter til å bruke sin jobbrelevante kompetanse på en god måte (Lai, 2020, s. 16).

Intervjupersonene gir uttrykk for at rollen som førstelinjeleder er uforutsigbar, samtidig som de gir uttrykk for at de opplever rolleklarhet. Det vet hvilke oppgaver de har ansvar for, og

det er ingen av dem som gir uttrykk for at de er usikre på dette. Ut fra Lai (2020) sin faktor om rolleklarhet, kan det tolkes som om førstelinjelederne opplever rolleklarhet ved at de vet hva de har ansvar for.

Førstelinjelederne opplever at de utsettes for mange ulike krav og forventninger, både fra sine ledere, ansatte, statsforvalter, andre samarbeidspartnere som personalkontor, spesialisthelsetjeneste, kollegaer, brukere og deres pårørende. Noen opplever flest krav og forventninger fra sine ledere, noen fra de ansatte, og noen fra pårørende. Forventningene oppleveres som store og komplekse, men for det meste håndterbare.

*«jeg føler alle har forventninger, ja det kjenner du på hele tiden. Alle har forventninger, altså de ansatte har forventninger til at du skal ordne opp, at du skal være fleksibel, at du skal hjelpe til, at du skal lage fine turnuser, at du skal høre på hva de sier, at du skal følge opp, og at du skal være omgjengelig. Det er liksom en forventning om at du skal være til stede, liksom være der. Brukerne forventer at du gjør det du skal, pårørende og verger har forventninger om at du følger opp det du skal følge opp, og at du informerer det du skal informere om, og at du passer på at alt blir gjort på en skikkelig måte og at de får tjenestetilbudet som de skal. Og min leder har forventninger om at jeg gjør det jeg skal» (IP1).*

IP4 sier *«av og til opplever jeg å ha mer og flere forventninger fra de jeg leder, enn av lederen min. Fordi lederen min vet at jeg gjør det jeg skal på en måte».*

Alle kjenner til hvilket ansvar de har for driften, hvilket lovverk og hvilke rammer de har å forholde seg til. De opplever at det er greit å stå i «front», og ta imot «støyten» i utfordrende situasjoner. Dette kan for eksempel være i situasjoner hvor brukere eller pårørende ikke opplever å få det tjenestetilbudet de ønsker. Flere sier at det er en naturlig del av rollen som førstelinjeleder å ta på seg dette ansvaret. IP6 sier; *«jeg er ikke redd for å ta ansvar, og jeg er ikke redd for å ta upopulære avgjørelser, for jeg vet jo at det er den rollen jeg innehar, å måtte ta. Så kan jeg ta støyten visst det er noe, det gjør meg ingenting. Så jeg har vel gjerne rustningen som skal til for å være leder».*

Førstelinjelederne får ulike oppgaver som de må utføre, og rapporteringer med faste frister. De vet hvilke oppgaver de må prioritere fremfor andre. Flere sier at dette er noe som har blitt tydeligere for dem, etter hvert som de har fått mer erfaring som førstelinjeledere. De opplever å vite hva de har myndighet til og ikke.

Det virker som om intervjupersonene er fortrolige med at rollen som førstelinjeleder både er variert og allsidig. De gir også uttrykk for at dette er noe de opplever som en positiv side ved



jobben, og noe som de verdsetter. De viser til at de løser oppgavene etter hvert som de oppstår, og at de er villige til å gjøre det som er nødvendig for å få jobben gjort. Som IP3 sier *«jeg er litt som poteten tror jeg, kan brukes til alt der det trengs»*. Arbeidsoppgavene varierer fra å jobbe med turnus, skaffe personell ved fravær, ha samtaler med pårørende, oppfølging av ansatte, kollegaer, andre samarbeidspartnere, delta på aktuelle kurs, brannvern, forbedringsarbeid, rydding, maling, følge opp ved strømbrudd, alarmer som går, pårørende som tar kontakt, og «detektivarbeid» når noe forsvinner. IP1 sier at allsidigheten er noe av det viktigste, *«det er jo denne rollen som vi har som førstelinjeleder, den er jo over alt kan du si, du er som en vaktmester, ja for du skal liksom være over alt. Det er liksom ikke den ting. Plutselig står du og koster ute i boden for du skal ha plass til noe»*.

Selv om førstelinjelederne opplever både variasjon og uforutsigbarhet i arbeidshverdagene sine, vet de likevel hvilke forventninger og krav som stilles til dem, noe som kan tolkes som at de opplever det Lai (2020) henviser til som rolleklarhet. De vet hvilke oppgaver som følger med rollen, og de vet hvilken myndighet de har. De vet også hvem de kan ta kontakt med, dersom de er i tvil om hva de kan, og hva de ikke kan gjøre. Det kan tolkes som om førstelinjelederne er svært fleksible, og at de opplever rolleklarhet til tross for stor uforutsigbarhet.

### **5.2.7 Førstelinjeledernes opplevelse av kompetanseutvikling**

Ifølge Lai (2020, s. 16) bør kompetanseutviklingen være direkte relevant for de oppgavene man har i jobben sin, for å ha tilsiktet effekt. Hun sier også at kompetanseutvikling som skjer i regi av arbeidsgiver, er investeringer i medarbeidernes potensial til å mestre nåværende, og fremtidige oppgaver. Det er medarbeidernes opplevde muligheter til kompetanseutvikling som er relevant for egen jobb og egne oppgaver som skal fanges opp, fremfor omfang eller generell satsing på kompetanseutvikling (Lai, 2020, s. 16). Førstelinjeledernes opplevelse av kompetansemobilisering er presentert og drøftet under punkt 3.4.3 hvor mine funn viser at førstelinjelederne opplever å få tilfredsstillt behovet for kompetanseutvikling. De opplever å få bruke den kompetansen de har, og de opplever at de får utviklet seg ved at de får nye og mer krevende oppgaver som må håndteres. De tilegner seg ulike ferdigheter over tid, og de opplever å håndtere og mestre oppgavene sine. Flere beskriver rollen som førstelinjeleder som en «utviklingsreise».

### 5.2.8 Førstelinjledernes fleksibilitetsvilje

Ifølge Lai (2020, s. 17) er det helt avgjørende at medarbeiderne har en fleksibel holdning til jobben de skal gjøre, og at de evner å tilpasse seg de stadig endrede krav og behov. Dette sier hun er spesielt viktig i organisasjoner som stadig utsettes for krav om endringer og forbedringer, og der ulike brukere kan ha ulike behov og ønsker. Hun sier at medarbeidernes mestringstro og prososiale motivasjon er spesielt viktig for viljen til å være fleksibel på jobb.

Samtlige intervjupersoner viser til en stor fleksibilitetsvilje. Alle intervjupersonene sier at de er villige til å gjøre det som er nødvendig for å få jobben gjort. De er villige til å tilpasse seg de ulike oppgavene og kravene ut fra endringer og behov. De fleste intervjupersonene gir i tillegg uttrykk for at de verdsetter den store variasjonen de har i arbeidet sitt, og at de setter pris på den fleksibiliteten rollen deres innehar. IP6 sier *«altså dagen, jeg er ikke kommet på jobb før jeg skal gå hjem igjen. Jeg forstår ikke hvor klokken ble av. Men det er jo fordi du har så mye å ta deg til med. Å ha den variasjonen i arbeidsoppgavene, det synes jeg er kjempeviktig. Det er ingenting som er statisk»*. Dagene er sjelden like, og kompleksiteten varierer fra dag til dag. Noen dager betegner de som «vanlige» dager der de kommer på jobb, prater med ansatte, går gjennom mail, ringer etter personell ved sykdom, jobber med fraværsoppfølging og arbeider med turnus. De sier også at en «typisk» arbeidsdag arter seg forskjellig fra dag til dag.

En av intervjupersonene sier at det er umulig å planlegge arbeidsdagen, fordi den sjelden blir som planlagt. Uforutsigbarheten ved at det stadig oppstår uforutsette ting som må løses der og da, og stadige avgjørelser som må tas, oppleves som både krevende og motiverende. Det at ingen dager er like, og at dagene sjelden blir som man hadde tenkt, oppfatter de som noe dagligdags, og som noe positivt som de verdsetter.

*«som leder så er det jo mye som plutselig dukker opp vet du, det kommer fra litt ovenfra og det haster helst i går, og da er det jo bare å tenke, hva kan settes til side, du må jo bare sette til side, å så må du jo ha en prioritering. Men jeg trives jo med å ha det litt slik; hva skjer i dag? Og hvilke prioriteringer må jeg gjøre? Selvfølgelig, ellers hadde jeg jo ikke vært i denne jobben» (IP5).*

Flere av intervjupersonene beskriver rollene sine som spennende, varierte og utfordrende. IP6 sier at hen aldri vet hvordan dagen på jobb blir, *«jeg kan holde på med noe, så skal jeg ut å hente noe, så ender jeg opp med noe helt annet, så dagen er veldig variert, akkurat som jeg liker. At det ikke er noe statisk som jeg gjør hele dagen, men jeg «hopper» i hele alfabetet. Deilig. Helt fantastisk»*.

Det kan tolkes som om førstelinjelederne har høy fleksibilitetsvilje. Alle gir uttrykk for å ha en variert og fleksibel hverdag, noe de også gir uttrykk for at de liker. De liker å lære seg nye ting, og de tilpasser seg og «tar tingene» etter hvert som de oppstår. Førstelinjelederne er villige til å gjøre det de kan for at jobben skal bli gjort. Ut fra disse funn kan det tolkes som at utvalgte førstelinjeledere har stor fleksibilitetsvilje (Lai, 2020).

### 5.2.9 Mestringsklima

Lai (2021, s. 204) sier at i et mestringsklima ønsker medarbeiderne å dele kompetanse, og samarbeider om å oppnå resultater. Medarbeiderne oppmuntres til å utvikle, og til å dele kompetanse. Medarbeiderne samarbeider for å oppnå gode resultater, både individuelt og i fellesskap. Intervjupersonene sier de stadig lærer noe nytt. De opplever at de kontinuerlig får utvikle seg, både faglig og personlig. De verdsetter det å samarbeide med andre, og de viser da spesielt til det samarbeidet de har med sine lederkollegaer, og de ansatte som de selv er ledere for. Det kan tolkes som om førstelinjelederne opplever å være en del av det Lai (2020) beskriver som mestringsklima. De fleste opplever å kunne hente støtte i egne ledernetverk og hos sine ledere, og de opplever en god delekultur. De kan alltid be om hjelp, enten fra sine ledere, sine lederkollegaer, personalavdelinger eller andre samarbeidspartnere.

Førstelinjelederne opplever å være en del av et mestringsklima, spesielt innad i sine egne nettverk, sammen med andre førstelinjeledere. Dette verdsetter de, og flere sier at det er viktig å jobbe sammen for å gjøre hverandre gode. Flere av førstelinjelederne motiveres av å veilede andre, og de motiveres av å få bidra til utvikling og forbedring av tjenestene.

*«det er jo på en måte det at du ser en fremgang, at du ser at ting blir bedre og bedre. Og du klarer på en måte å lage stabilitet i arbeidsgruppen din, og at de trives, det er jo litt slik som gjør at du har lyst å bli værende, og at du selv trives også sant. Samtidig som du har gode kollegaer sånt utenom, som har den samme funksjonen da som deg også, det er jo litt slike faktorer som gjør at du fortsetter» (IP4).*

Førstelinjelederne opplever å være en del av et mestringsklima (Lai, 2020) ved at de får dele kompetanse og erfaring, både internt i organisasjonen og eksternt. De verdsetter de ansattes ulike styrker, og flere forsøker å sette sammen personalgruppen ut fra den enkelte ansattes kvaliteter. Noen av førstelinjelederne gir uttrykk for at de liker å samarbeide med mennesker som er flinkere enn seg selv, til ulike oppgaver. IP3 sier *«for jeg er slik, her drar vi lasset sammen, og det du ikke er god på, det kan jeg være god på, ja og omvendt»*. En av intervjupersonene sier også at hen helt bevisst ansetter mennesker som er flinkere enn seg selv til ulike oppgaver, og at dette gjøres for å heve den totale kompetansen i driften.

Flere av førstelinjelederne sier at stillingene de innehar er svært krevende med tanke på alle de ulike krav og forventninger de møter i jobben. Noen av dem har tidligere vurdert å si opp stillingene sine, men de har valgt å bli værende. En av årsakene til valget om å bli værende, var en opplevelse av å tilhøre et støttende arbeidsmiljø, hvor de følte seg verdsatt av de ansatte. Noen av dem forteller at det å ha mestret utfordrende saker på en god måte, har gitt dem en enorm mestringsfølelse, noe som igjen har motivert dem til å bli.

*«Så av og til kan det gjerne virke litt sånn uoverkommelig når du liksom tenker, skal jeg ha ansvar for det? Ja, ja... det går sikkert det også. Og så gjør det det. Det må jo bare gå seg til, nye oppgaver. Så tenker jeg at det er greit å ikke kjenne til alt. Og når du har slike gode i ryggen som har kontroll og oversikt, så har du noen å spør. Du er ikke alene, du er aldri alene» (IP6).*

Det kan tolkes som at førstelinjelederne opplever å være en del av det Lai (2020) viser til som et mestringsklima, hvor man deler kompetanse, og samarbeider om å oppnå resultater.

#### **5.2.10 Førstelinjeledernes prososiale motivasjon**

Lai (2020, s. 20) viser til prososial motivasjon, som motivasjonene til å gjøre noe som er nyttig og verdifullt for andre. Prososial motivasjon har i tillegg stor betydning for indre motivasjon og viljen til å være fleksibel. Lai (2020, s. 20) sier at denne kan styrkes gjennom å blant annet øke mestringsstroen og skape et godt mestringsklima. Personer med høy prososial motivasjon, bruker sin makt på en mer ansvarsfull måte og til nytte for andre, enn personer med lav prososial motivasjon. Lai mener derfor at prososial motivasjon er en viktig faktor å ta hensyn til ved rekruttering av ledere (Lai, 2020, s. 20).

Ut fra denne faktoren kan det tolkes som om førstelinjelederne opplever å ha prososial motivasjon. De opplever å ha meningsfulle oppgaver, og de liker å bidra til å gjøre noe nyttig og betydningsfullt for andre. Flere viser til at de motiveres av å legge til rette for at de ansatte skal kunne utføre en god jobb, i møtet med brukerne. De motiveres også av å se at den jobben de gjør, bidrar til gode tjenester for brukerne og deres pårørende. Førstelinjelederne sier at de har interessante og spennende oppgaver, og at det gir dem glede å utføre flere av disse oppgavene. De fleste intervjupersonene synes jobben er ekstra givende når de får bidra til at tjenestemottakerne, og deres pårørende, opplever gode og trygge tjenester. Dette er noe som flere av dem opplever som viktig. IP3 sier *«det er jo det genuine med å hjelpe andre, det er jo det jeg jobber etter. Det å være en del av at noen trenger deg».*

*«Noe av det som motiverer meg mest i arbeidshverdagen min er det å få lov å gjøre noe for andre. Det å veilede de ansatte i jungelen av all informasjon som er der ute, det å bruke min*

*erfaring til å gi dem holdninger, gi dem gode arbeidsredskaper, gi dem god arbeidsmoral. Så tenker jeg at det er mange fremtidige gode arbeidstakere som jeg kan være med å forme. Så det trigger meg å gi de unge god arbeidsmoral» (IP3).*

En av intervjupersonene sier at det å få bidra til at det ytes gode tjenester til de som trenger det, er motiverende. IP4 sier «*det å kunne bli bedre, eller å gi enda bedre tjenester, det er liksom hjertet mitt, at de får gode tjenester, og at du har gode folk på plass til å gi den hjelpen til dem*». De fleste førstelinjelederne opplever at de bidrar til å gjøre tjenestene bedre, spesielt ved å veilede de ansatte i jobben. Flere sier at de liker å gjøre en forskjell for andre mennesker, og spesielt for mennesker i sårbare situasjoner. Ut fra disse funnene, kan det tolkes som om utvalgte førstelinjeledere opplever det Lai (2020) viser til som prososial motivasjon, i jobbene sine.

### **5.2.11 Oppsummering og konklusjon på forskningsspørsmål 2**

Forskningsspørsmålet «*hva liker førstelinjelederne (best) med stillingene sine*»? søkes besvart ut fra de 10-faktorene fra Linda Lai sin undersøkelse. Det kan tolkes som om førstelinjelederne liker svært mange, og ulike sider ved stillingene sine. De viser til en rolle preget av stor variasjon, kompleksitet, fleksibilitet og selvbestemmelse. Denne beskrivelsen harmonerer med det bildet av mellomlederrollen som beskrives av Baldersheim, et.al (2021) og Strand (2007). Det kommer helt tydelig frem i empirien at førstelinjelederne liker den store variasjonen rollen deres innehar. De opplever i stor grad å kunne bestemme over sin egen arbeidshverdag, og de opplever en stor fleksibilitet i arbeidssituasjonen sin. Det kan tolkes som om at det å kunne bestemme over sin egen arbeidsdag, henger tett sammen med den fleksibiliteten de opplever å ha i jobbene sine. Arbeidsmiljøet og de ulike relasjonene de opplever i arbeidshverdagen sin, er også noe de verdsetter høyt. De gir uttrykk for at de liker å mestre oppgavene sine, og dette er noe de trekker frem flere steder i løpet av intervjuene. Mine funn viser at førstelinjelederne preges av indre motivasjon (**jobbmotivasjon**). Dette kan tolkes ut fra at de opplever å ha en meningsfull jobb, hvor de har oppgaver de trives med. De opplever også å ha oppgaver som er både interessante, spennende og meningsfulle, og de opplever at jobben de gjør har betydning for andre.

Førstelinjelederne opplever **mestringstro**. De opplever å mestre oppgavene sine, og de opplever å ha tilstrekkelig kompetanse for å løse de oppgavene de har. I den grad de ikke selv har den nødvendige kompetansen for å løse en oppgave, opplever de likevel en form for mestring ved at de kan søke hjelp fra andre, enten kollegaer, sine ledere eller andre

støttefunksjoner. De opparbeider seg stadig nye erfaringer og de lærer seg kontinuerlig nye ting. Dette bidrar til økt mestringsfølelse. Flere av førstelinjelederne sier at det er den kompetansen de har opparbeidet seg over tid som førstelinjeledere, som har bidratt til at de opplever en trygghet i rollene sine. Etter hvert som årene har gått, har de erfart at de stadig opparbeider seg bedre og bedre forutsetninger for å kunne mestre de kravene de utsettes for. Det kan tolkes som om førstelinjelederne opplever det som Diseth (2019, s. 46) viser til som «flyt», ved at de opplever balanse mellom ferdigheter og utfordringer. En slik tilstand er ikke statisk, og ifølge Diseth, (2019, s. 46) så må utfordringene økes etter hvert som erfaringen øker for å unngå kjedsomhet.

I tillegg til mestringstro, opplever førstelinjelederne stor grad av **autonomi**. Dette er en av faktorene som førstelinjelederne opplever som svært motiverende i jobben sin. Autonomi bemerkes av alle som en svært positiv faktor, og de fleste opplever å kunne bestemme selv, og ta egne valg innenfor sine rammer. Opplevelsen av autonomi er drøftet under forrige forskningsspørsmål, og gjentas derfor ikke i detalj her. Førstelinjeledernes opplevelse av å få bruke **kompetansen** sin er også drøftet under forrige forskningsspørsmål, og gjentas heller ikke i detalj. Jeg vil bare kort nevne, at førstelinjelederne opplever å ha relevante oppgaver og utfordringer, og de opplever å ha nødvendig kompetanse til å håndtere og mestre oppgavene sine. De opplever at de både får bruke og utvikle kompetansen sin.

Mestringsorientert ledelse innebærer å vise individuell oppmerksomhet ved å vise interesse overfor hver enkelt medarbeider. **Mestringsorientert ledelse** er å tilby hjelp og støtte der det er nødvendig. Mine funn kan tyde på at førstelinjelederne opplever å få hjelp og støtte når de trenger det. Mestringsorienterte ledere er ifølge Lai (2020, s. 14) opptatt av å bygge mestringstro ved å gi tilpasset autonomi, tilby relevant kompetanseutvikling og mestringsopplevelser gjennom bruk av kompetanse. Mestringsorientert ledelse er å stimulere til fleksibilitet, og legge til rette for et mestringsorientert motivasjonsklima blant medarbeiderne. Mine funn viser at de fleste førstelinjelederne opplever dette. De gir samtidig uttrykk for at de sjelden mottar tilbakemeldinger fra sine ledere på jobbutførelsen sin. Det må også nevnes at ingen av dem gir uttrykk for at dette er noe de savner. Det kan tyde på at førstelinjelederne ikke tenker over at de har behov for slike tilbakemeldinger. De sier at de går ut fra at de vil få beskjed, dersom det er noe de må forbedre eller korrigere. Selv om førstelinjelederne gir uttrykk for at de sjelden mottar konkrete tilbakemeldinger på jobben sin, kan det tolkes som om de likevel opplever mestringsorientert ledelse. Lai (2021, s.166)

viser til at dersom ledere legger til rette for arbeid rundt de ni andre faktorene, utøves mestringsorientert ledelse i praksis. Det kan være mulig å forsterke opplevelsen av mestringsorientert ledelse, dersom man er bevisst på å gi konkrete tilbakemeldinger til førstelinjelederne. Mine funn tyder på at førstelinjelederne selv synes det er viktig å utøve mestringsorientert ledelse til egne ansatte. Dette kan tolkes ut fra at de sier det er viktig å være til stede for dem, og at de må «se» den enkelte. De ønsker i tillegg å legge til rette for at de ansatte får oppgaver i forhold til det de er gode på og i forhold til den kompetansen de har. Dette opplever førstelinjelederne at er viktig å gjøre i forhold til egne ansatte, men det er ingen av førstelinjelederne som gir uttrykk for at dette er noe de selv forventer fra sine ledere.

Roller som førstelinjeleder er både kompleks og til tider motstridende. En rolle gjenspeiler en forventning til hvordan man skal opptre, og hvilke oppgaver man har ansvar for (Lai, 2021 s. 156). God rolleforståelse bygger både på kunnskaper og holdninger, og utgjør en avgjørende del av kompetansen, sammen med selve motivasjonen for rollen. Ut fra mine funn vil jeg framheve, at rollen som førstelinjeleder både er uforutsigbar og til tider uklar. Det kan likevel tyde på at førstelinjelederne opplever en form for **rolleklarhet**. De gir uttrykk for at de vet hva som forventes av dem, og hvilken myndighet de har. De vet også hvilke oppgaver, plikter og krav de har, og de er villige til å gjøre svært mange ulike oppgaver, for at jobben skal bli gjort. Som flere av dem beskriver, så består arbeidsdagene deres av alt fra å male eller koste, til legemiddelhåndtering, pårørendesamtaler, turnusarbeid, direkte oppfølging av brukere, og utfordrende personalsaker. Lai (2021, s. 156) viser til rollekonflikt når det er flere og motstridende oppgaver man må håndtere. Flere av førstelinjelederne gir uttrykk for at de til tider opplever motstridende krav, og at det kan være vanskelige å prioritere. De sier også at dette er noe som har bedret seg etter hvert som de har opparbeidet seg erfaringer, og at de over tid har blitt tryggere i prioriteringene sine. Erfaring fra stillingen som førstelinjeleder, synes å bidra til rolleklarhet.

Førstelinjelederne opplever **kompetanseutvikling**. Dette er drøftet under forrige forskningsspørsmål, og gjentas derfor ikke i detalj her. Som mine funn viser, opplever førstelinjelederne både å få bruke, og utvikle kompetansen sin.

Mine funn tyder på at utvalgte førstelinjeledere har en stor **fleksibilitetsvilje**. De tilpasser seg de ulike behovene og kravene de møter, og de tilegner seg den nødvendige kompetansen. De gjør det som er nødvendig, for at jobben skal bli gjort.

Det kan tyde på at førstelinjelederne opplever å være en del av et **mestringsklima**. Et mestringsklima er preget av et arbeidsmiljø hvor man er mer opptatt av oppgavene som skal løses, enn av selve prestasjonene (Lai, 2021, s. 204). Førstelinjelederne liker å dele kompetansen sin med andre, og de opplever å få både hjelp, støtte og veiledning når de har behov for det. De opplever at de har en viktig oppgave, og de liker å veilede de ansatte slik at de skal bli i bedre stand til å mestre jobbene sine. Det kan tolkes som om de verdsetter det å gjøre hverandre gode. En av førstelinjelederne gir uttrykk for å helt bevisst ansette mennesker som er flinkere enn seg selv på ulike områder. Dette gjøres med en intensjon om å utfylle hverandre, for at man i fellesskap skal besitte en høyere kompetanse «totalt sett». Flere av førstelinjelederne opplever at de lærer noe, både av den erfaringen de opparbeider seg alene og sammen med andre. De opplever at det er rom for å gjøre feil, både hos seg selv og hos de ansatte, noe flere mener har bidratt til en utvikling i tjenestene. Lai (2021, s. 205) viser til at dersom et arbeidsklima preges av at det er akseptabelt å gjøre feil, så vil det kunne bidra til at man letter tør å prøve nye ting og at det i tillegg knytter mennesker mer sammen på mer helhetlige måter. I lys av teori og empiri kan det tolkes som om utvalgte førstelinjeledere opplever å være en del av et mestringsklima.

Samtlige førstelinjeledere opplever **prososial motivasjon**, noe som kan tolkes ut fra at de opplever å gjøre noe som er både nyttig, betydningsfullt og verdifullt for andre. Flere gir tydelig uttrykk for at de trives med å gjøre en forskjell for andre, og at de bidrar til en forbedring av tjenestene de er ledere for.

Lai (2021, s. 153) viser til at det er klare paralleller mellom driverne for kompetansemobilisering og selvbestemmelsesteorien, der opplevd kompetanse, opplevd autonomi og opplevd tilhørighet fremheves som avgjørende for indre jobbmotivasjon. Dette mener Lai (2021, s. 153) underbygger den tette sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre jobbmotivasjon, og som gjenspeiler i hvilken grad medarbeiderne opplever arbeidsoppgavene i seg selv som motiverende.

Førstelinjelederne opplever jobbene sine som meningsfulle, og de opplever å ha interessante og spennende oppgaver. Lønn kan være en motivasjonsfaktor, men det er ingen av utvalgte førstelinjeledere som nevner dette. Førstelinjelederne opplever en mestringstro, ved at de håndterer de ulike oppgavene de har. De virker alle å være trygge i sine roller som



førstelinjeledere. Førstelinjelederne opplever i tillegg en selvstendighet i jobben sin, og de bestemmer svært mye av arbeidshverdagene sine selv. Til tross for den uforutsigbare arbeidshverdagen som førstelinjelederne gir en beskrivelse av, kan det virke som om de likevel opplever å ha en rolleklarhet. Førstelinjelederne vet ikke alltid hva arbeidsdagene vil medføre, men alle er villige til å gjøre det som trengs for at oppgavene skal bli gjort. De håndterer de ulike oppgavene etter hvert som de oppstår, noe som kan tyde på en særdeles høy fleksibilitetsvilje hos samtlige av førstelinjelederne. Alle førstelinjelederne sier at de både får bruke, og utvikle den faglige og personlige kompetansen sin i jobben. Flere sier at det er erfaringene som førstelinjeledere, som har vært mest utviklende for dem, noe som igjen kan tyde på at opplevelsen av mestring er viktig.

Som resultatene mine viser, er det utfordrende å konkludere med hva de utvalgte førstelinjeledere liker best med jobbene sine. Det kan tolkes som om de rett og slett trives med den kompleksiteten som rollen deres innehar, og at erfaringen de opparbeider seg over tid, bidrar til en opplevelse av å mestre jobben, noe som igjen bidrar til et ønske om å bli værende i den. Resultatene mine kan tyde på at rolleklarhet og mestringsorientert ledelse, bør gis noe mer oppmerksomhet. Selv om førstelinjelederne ikke gir uttrykk for et behov, er det ikke ensbetydende med at behovet ikke er til stede. Resultatene kan gi uttrykk for at det er viktig å bruke tid på å bli kjent med den enkelte førstelinjeleders egne ønsker og behov i jobben sin. Dersom man skal få kjennskap til hva som er viktig for den enkelte, så må man spørre den det gjelder. Linda Lai sine 10-faktorer kan da brukes som rammeverk for en slik samtale, og man vil kunne fange opp det som er viktig for den enkelte førstelinjeleder.

## 6.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Motivasjon forbindes ofte med engasjement, tilfredshet og andre positive opplevelser og tilstander. Målet mitt med denne oppgaven har vært å kunne bidra med en fordypet kunnskap og forståelse for hva som motiverer førstelinjeledere til å bli værende i stillingene sine. Jeg vil i denne delen av oppgaven oppsummere og konkludere med hva som motiverer de utvalgte førstelinjelederne, og hva som bidrar til at de velger å bli værende i stillingene sine over tid. Ved hjelp av selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (2018), har jeg undersøkt hvordan utvalgte kommunale førstelinjeledere opplever at behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet møtes, og eventuelt tilfredsstilles i jobbsammenheng. I tillegg har jeg tatt utgangspunkt i de ti faktorene fra Linda Lai sin 10-faktor-undersøkelse. Oppgavens analyse har frem til nå hatt fokus på å se på dataene fra min empiriinnsamling i lys av det valgte teoretiske rammeverket. Jeg vil i denne delen se de empiriske funnene i sammenheng, for så å besvare hovedproblemstillingen: *«Hva motiverer til ledelse, og hvilke faktorer i arbeidssituasjonen bidrar til at kommunale førstelinjeledere innen helse- og omsorgstjenester velger å bli værende i stillingene sine?»*

Førstelinjelederne som deltok i studien valgte stillingene sine mer eller mindre tilfeldig, enten ved å bli oppfordret til å søke seg til stillingen, konstituert inn i stillingen som følge av andres fravær, eller ved å søke seg til stillingen som følge av omorganisering. Selv om valget om å gå inn i stillingene som førstelinjeledere var noe tilfeldig, er det flere faktorer som har bidratt til at de har blitt værende.

Ut fra dataene jeg har samlet inn og analysert, har jeg fått innblikk i svært mange og ulike motivasjonsfaktorer som har bidratt til at utvalgte førstelinjeledere har blitt værende i stillingene sine over tid. Av intervjuene kommer det frem at førstelinjelederne opplever å ha stor innflytelse og selvbestemmelse i arbeidet sitt, og jeg tolker det som at de har en indre motivasjon for jobben, og at dette har vært en av hovedfaktorene til at de har blitt værende i stillingene. I selvbestemmelsesteorien hevdes det at en indre motivasjon vil foreligge, dersom behovet for selvbestemmelse blir tilfredsstilt (Ryan & Deci, 2018).

Mine funn viser at utvalgte førstelinjeledere motiveres av «innholdet» i selve lederrollen. Dette harmonerer med Baldersheim et.al, (2021, s 70) sine funn om at *«mellomledere motiveres av det som ligger i mellomledelse, dvs. å fungere i et spenningsfelt av forventninger ovenfra, nedenfra, utenfra og innenfra»*. De motiveres av å ha meningsfulle, utfordrende,

spennende og interessante arbeidsoppgaver, og de motiveres av å ha tillit til at de har den nødvendige kompetansen for å mestre disse oppgavene. Førstelinjelederne motiveres av ulike relasjoner i jobben, både til de ansatte, lederkollegaer, og sine ledere. Samtlige førstelinjeledere anser de ulike relasjonene de har i jobben sin som svært viktig for motivasjonen, noe det enkelte intervju også bar preg av.

De utvalgte kommunale førstelinjelederne i denne studien synes altså å motiveres av selve lederrollen. De motiveres av svært mange og ulike faktorer, noe som også kom frem under forskningsspørsmålene mine. Mine funn viser at utvalgte førstelinjeledere motiveres av at behovene for selvbestemmelse, tilhørighet og kompetanse tilfredsstilles, og det kan tolkes som at de er indre motiverte for jobben. De gir uttrykk for at de opplever høy grad av tilfredshet innenfor de fleste faktorene til Linda Lai. Hovedfunn i studien gir uttrykk for at opplevelsen av selvbestemmelse i arbeidshverdagen, og det å føle seg kompetent ved å oppleve mestring i jobben, er svært avgjørende faktorer for at utvalgte førstelinjeledere har valgt å bli værende i stillingene sine over tid. Førstelinjelederne gir altså tydelig uttrykk for at de motiveres av myndiggjøring og selvbestemmelse i arbeidshverdagen sin, og at det å oppleve mestring og ha mestringstro i jobben, er svært avgjørende faktorer for dem. Dette gir sterke indikasjoner på at opplevelsen av myndiggjøring, selvbestemmelse, kompetanse og mestring, er svært avgjørende faktorer for å bli værende i stillingene sine som førstelinjeledere.

Behovene for selvbestemmelse, tilhørighet og kompetanse er ifølge Ryan og Deci (2018) like for alle mennesker. Men som de også viser til, så kan de fremmes, hemmes og møtes på ulike måter. Førstelinjelederne har ulike preferanser i forhold til hvordan de ønsker at disse behovene skal tilfredsstilles, noe som også behovsteoriene gir uttrykk for. Felles for behovsteoriene er at de antar at behovene vil variere fra person til person, og at de vil variere for den enkelte person, i ulike situasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 140-141). Måleindikatorer i forhold til hva som motiverer til ledelse, og hva om bidrar til at førstelinjeledere velger å bli i stillingene sine, er den enkeltes opplevelse av hvordan ulike forhold og faktorer møtes og eventuelt tilfredsstilles. Det vil derfor være av avgjørende betydning at man kjenner til den enkeltes ønsker og behov, slik at man kan legge til rette for, og møte dem på riktig måte. Da vil man kunne legge til rette for, og forsterke den enkeltes ønske om å bli værende i stillingen som førstelinjeleder, noe som igjen kan medføre at kommuner beholder «krumtappen» i den daglige driften. Mine funn viser at dersom

førstelinjelederne skal ha et ønske om å bli værende i stillingene sine, bør man kjenne til den enkeltes ulike behov i forhold til selvbestemmelse, tilhørighet og kompetanse, og man må legge til rette for at disse behovene møtes og tilfredsstilles, slik at førstelinjelederne opplever å mestre jobbene sine.

### 6.1 Praktiske implikasjoner

Oppgaven har hatt fokus på ulike motivasjonsfaktorer for å inneha en stilling som kommunal førstelinjeleder. Selv om oppgaven har hatt en positiv vinkling, har samtlige førstelinjeledere gitt uttrykk for svært mange, og krevende utfordringer fra arbeidshverdagene sine. Dette er noe som stemmer godt overens med det komplekse utfordringsbildet i de kommunale helse- og omsorgstjenestene. Ulike utfordringer har bidratt til flere bekymringer for utvalgte førstelinjeledere. De har hatt både søvnløse netter, vært konstant bekymret for om de klarer å holde «hjulene» i gang, eller om de får tak i nok kvalifisert personell, og om de strekker til. Jobben som førstelinjeleder er krevende, og nettopp av den grunn vil det være nyttig å kjenne til hva som virkelig motiverer for denne type stilling.

Å vite hva som motiverer kommunale førstelinjeledere innen ulike helse- og omsorgstjenester, kan bidra til at man kan legge til rette for at de skal ønske å bli værende i stillingene sine. Med tanke på det samfunnsmessige utfordringsbildet, vil dette være en stor fordel. Mine funn har vist at mestringsfølelsen til den enkelte førstelinjeleder er noe som har utviklet seg over tid, og etter hvert som de har opparbeidet seg ulike erfaringer. Erfaring og mestring gir den enkelte førstelinjeleder en større «verktøykasse» når de møter de ulike utfordringene som oppstår. For at den enkelte skal få opparbeidet seg erfaringer over tid, er det selvsagt nødvendig at man innehar stillingen over tid. Klarer kommuner å beholde ledere over tid, vil dette kunne bidra til at man blir i bedre stand til å møte nåtidens, og fremtidens utfordringer i de kommunale helse- og omsorgstjenestene. Dersom man skal bidra til å fremme motivasjonene hos den enkelte førstelinjeleder, så må man kjenne til hva som har betydning for dem. Det mest hensiktsmessige for å finne ut av dette, vil være at man spør dem. Da vil man kunne få innblikk i den enkeltes ønsker og behov, og få kjennskap til hva de opplever som motiverende. Som allerede nevnt, kan man for eksempel benytte Linda Lai sine 10 faktorer som grunnlag for en slik samtale. Resultatene peker på hva de utvalgte førstelinjelederne opplever som positive sider ved jobbene sine, og kan dermed bidra til at man kan fokusere på disse, og eventuelt legge til rette for, og styrke dem ytterligere.

## 6.2 Forslag til videre forskning

Min studie har som beskrevet hatt fokus på motivasjon for kommunal mellomledelse, nærmere bestemt kommunal førstelinjeledelse. Det kunne vært interessant å utvide perspektivet til å gjelde både førstelinjelederens ledere og eventuelt de ansatte. Hva motiverer ledere høyere i hierarkiet, og hva motiverer de ansatte? Her kunne det vært interessant å foreta en komparativ studie for å undersøke om det er ulikheter eller likheter i forhold til funn. Er det spesielle særtrekk ved førstelinjeledernes personlighet som gjør at de velger disse stillingene? Mine funn tyder på at førstelinjelederne ikke krever at deres ledere skal «se» dem eller være til stede for dem i det daglige. De gir heller ikke direkte uttrykk for at de trenger mer tilbakemeldinger fra sine ledere. De gir derimot uttrykk for at dersom de skal kunne motivere «sine» egne ansatte, så må de være til stede i avdelingen, se den enkelte og deres behov. Opplever de dette som en så selvsagt del av jobben? At de ikke gir uttrykk for å trenge tilbakemeldinger? At opplevelsen av å være til nytte for andre, at man har betydning for andre, at man gjør en forskjell for andre, at dette kan være tilbakemelding nok? Dette kan være interessant å utforske nærmere. Har ikke den enkelte førstelinjeleder behov for å bli «sett» og «hørt» på samme måte? Og i tilfelle hva er det som gjør dette? Jeg har også sett at førstelinjelederne opplever selvbestemmelse, tilhørighet og kompetanse noe ulikt, til tross for samme rammebetingelser. Hva kan være årsaken til at noen opplever mer tilfredsstillende av disse behovene enn andre, dersom de har samme stilling, samme rammebetingelser, jobber i samme kommune, og har de samme kravene?

## 7.0 Litteraturliste

- Agestad, A (2022) *Førstelinjeledere i døgnkontinuerlige virksomheter* (rapport). Agenda Kaupang [https://www.agendakaupang.no/wp-content/uploads/2022/10/Rapport\\_NSF\\_Forstelinjeledere-i-dogkontinuerlige-tjenester\\_Agenda-Kaupang.pdf](https://www.agendakaupang.no/wp-content/uploads/2022/10/Rapport_NSF_Forstelinjeledere-i-dogkontinuerlige-tjenester_Agenda-Kaupang.pdf)
- Baldersheim, H., Haug, A.V., Hye, L. & Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederen - selvstendig lagspiller*. Fagbokforlaget
- Bukve, O. (2012). *Lokal og regional styring. Eit institusjonelt perspektiv*. Samlaget
- Diseth, Å. (2019). *Motivasjonspsykologi. Hvordan behov, tanker og emosjoner fremmer prestasjoner og mestring* (1. utgave). Gyldendal Norsk Forlag
- Fletre, A.M. & Frydenlund, L. (2016). *10-faktor – Håndbok for planlegging, gjennomføring og oppfølging av KS` medarbeiderundersøkelse* (1. utgave). Kommuneforlaget
- Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning. (2011). (FOR-2011-12-06-1355). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1355>
- Hafstad, A. (20.10.22). Rapport, Sykepleien, nyheter. *Tre av fire sykehjemsledere vurderer å slutte i jobben*. <https://sykepleien.no/2022/10/rapport-tre-av-fire-ledere-i-sykehjem-vurderer-slutte-i-jobben>
- Helsedirektoratet. (2021, 20. desember). *Nasjonal lederutdanning* <https://www.helsedirektoratet.no/tema/kompetanseloft-2025/nasjonal-lederutdanning>
- Helse- og omsorgstjenesteloven. (2011). *Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester* (LOV-2011-06-24-30). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2011-06-24-30>
- Helsedirektoratet (2018). *Ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten*. Veileder til lov og forskrift (29. oktober 2018). [file://admfpriv01/privat\\$/mkv/Midlertidig/Ledelse%20og%20kvalitetsforbedring%20i%20helse-%20og%20omsorgstjenesten.pdf](file://admfpriv01/privat$/mkv/Midlertidig/Ledelse%20og%20kvalitetsforbedring%20i%20helse-%20og%20omsorgstjenesten.pdf)
- Helsedirektoratet. (2019). *Nasjonal handlingsplan for pasientsikkerhet og kvalitetsforbedring – 2019-2023*. <https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/ledelse-og-kvalitetsforbedring-i-helse-og-omsorgstjenesten/Nasjonal%20handlingsplan%20for%20pasientsikkerhet%20og%20kvalitetsforbedring%202019-2023.pdf> /attachment/inline/79c83e08-c6ef-4adc-a29a-4de1fc1fc0ef:94a7c49bf505dd36d59d9bf3de16769bad6c32d5/Nasjonal%20handlingsplan%20for%20pasientsikkerhet%20og%20kvalitetsforbedring%202019-2023.pdf
- Jacobsen, D.I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm Akademisk
- Jacobsen, D.A & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utgave). fagbokforlaget.

Karlsen, S. T, Kjerpeseth, J. og Martinsen, M. (2019). Motivert til å lede i offentlig sektor [masteroppgave, Nord universitetet] <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2991970/KarlsenogKjerpesethogMartinsen.pdf?sequence=1>

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utgave). Fagbokforlaget.

KS (2022), *veileder for lokalt arbeid med kompetanseutvikling*. <https://www.ks.no/contentassets/b0a7f611d9924bbe804db9c7a8e8bd0a/Veileder-lokalt-arbeid-kompetanseutvikling.pdf>

KS (2018), *guide til god ledelse*. [https://www.ks.no/contentassets/e4db465f05944806a5544d7fd6fc6025/ks\\_guide-til-god-ledelse\\_low-res-nettversjon\\_f41.pdf](https://www.ks.no/contentassets/e4db465f05944806a5544d7fd6fc6025/ks_guide-til-god-ledelse_low-res-nettversjon_f41.pdf)

Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4. utgave). Fagbokforlaget

Lai, L. (2020). *10-faktor-undersøkelsen – en innføring i de ti faktorene*

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (2005) *Arbeidsmiljøloven* (LOV-2022-12-20-99). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Meld. St. 7 (2019-2020). *Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023*. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/95eec808f0434acf942fca449ca35386/no/pdfs/stm201920200007000dddpdfs.pdf>

Meld. St. 14 (2020 – 2021). *Perspektivmeldingen*. Finansdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20202021/id2834218/>

Meld. St. 24 (2022-2023). *Fellesskap og meistring – bu trygt heime*. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/a8280e2548c04d3ea6898078480bfa0c/nm-no/pdfs/stm202220230024000dddpdfs.pdf>

Meld.St. 34 (2015-2016). *Verdier i pasientens helsetjenester. Melding om prioritering*. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/439a420e01914a18b21f351143ccc6af/no/pdfs/stm201520160034000dddpdfs.pdf>

Nilsen, M. (2017). *Motivasjon hos ledere i det kommunale barnevernet* [masteroppgave, Norges arktiske universitet (UIT)] <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/10943/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

NOU 2020:2 (2020). *Fremtidig kompetansebehov III – Læring og kompetanse i alle ledd* Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/053481d65fb845be9a2b1674c35d6d14/no/pdfs/nou202020200002000dddpdfs.pdf>

Pasient- og brukerrettighetsloven. (1999). *Lov om pasient- og brukerrettigheter* (LOV-2023-06-02-17). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-63>

Rambøll. (01.07.2022). *Bemanningsutfordringene i helse- og omsorgssektoren* (NO 987 886 609). Rambøll Management Consulting & Menson Economics.

[Bemanningsutfordringene i helse- og omsorgssektoren – utfordringsbildet og løsningsdimensjoner \(spekter.no\)](https://www.spekter.no/tema/bemanningsutfordringene-i-helse-og-omsorgssektoren-utfordringsbildet-og-losningsdimensjoner)

Regjeringen. (2019, 23. oktober). *Avtale mellom regjeringen og KS: etablerer 19 helsefellesskap*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/hod/nyheter/2019ny/avtale-mellom-regjeringen-og-ks-etablerer-19-helsefellesskap/id2674825/>

Regjeringen. (2022, 23. august). *Omsorgstjenesten*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/helse--og-omsorgstjenester-i-kommunene/omsorgstjenesten/id426407/>

Regjeringen. (2023, 20. juni). *Nytt utvalg skal foreslå en kompetansereform i arbeidslivet*. [https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-utvalg-skal-foresla-en-kompetansereform-i-arbeidslivet/id2986045/?utm\\_source=regjeringen.no&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=nyhetsvarsel20230620](https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-utvalg-skal-foresla-en-kompetansereform-i-arbeidslivet/id2986045/?utm_source=regjeringen.no&utm_medium=email&utm_campaign=nyhetsvarsel20230620)

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2018). *Self-Determination Theory – Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). *Self Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf)

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet, fra vitenskapsteori til feltarbeid* (1. utgave). Fagbokforlaget

Stami, Statens arbeidsmiljøinstitutt (2022). *Hva er arbeidsmiljø?* <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/>

St.meld.nr 47 (2008-2009). *Samhandlingsreformen. Rett behandling – på rett sted – til rett tid*. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/d4f0e16ad32e4bbd8d8ab5c21445a5dc/no/pdfs/stm200820090047000dddpdfs.pdf>

Strand, T (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utgave), Fagbokforlaget

Tangaard, P. (2018). *Oppfølging av 10-faktor. Metoder og verktøy* (1. utgave). Kommuneforlaget AS.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitative metoder* (5. utgave). Fagbokforlaget.



## 8.0 VEDLEGG

### Vedlegg 1 - Intervjuguide

#### **Introduksjon:**

Kort om prosjektet, anonymitet, informert samtykke og muligheten til å trekke seg.

Jeg ønsker å finne ut hva som har bidratt til at du har blitt værende i denne jobben i over 4 år, og hva du opplever som viktig for at du fortsatt skal bli værende i jobben. Det er dine tanker og refleksjoner som er de viktigste.

#### **Bakgrunnsinformasjon**

1. Kan du fortelle litt om din utdanningsbakgrunn?
2. Hvilken arbeidserfaring har du?
3. Hvilke tjenester har du ansvar for?
4. Hva var det som bidro til at du valgte å bli leder? Søkte du på denne jobben?
5. Kan du beskrive en “vanlig dag på jobben som leder”?

#### **Organisering og autonomi:**

6. Hvem er det som avgjør hva du skal gjøre gjennom en arbeidshverdag?

#### **Kompetanse og rolleklarhet:**

7. Hvem har forventninger til deg i forhold til jobben din? Og hvilke forventninger opplever du?
8. Får du tilbakemelding på den jobben du gjør? I tilfelle av hvem?
9. Opplever du å få brukt kompetansen din i jobben (beskriv gjerne)?
10. Får du utviklet deg faglig og personlig gjennom jobben? Kan du utdype?
11. Hva er viktig for deg i forhold til å videreutvikle din jobbkompetanse?

#### **Kultur og tilhørighet på arbeidsplassen:**

12. Hvilke mennesker liker du best å samarbeide med – og hvorfor?
13. Hva opplever du som støttende for deg i ditt lederskap?

#### **Motivasjon**

14. Hva liker du best med denne arbeidsplassen (jobben din)?
15. Hva er det som motiverer deg mest i din arbeidshverdag?
16. Har du ved anledninger vurdert å si opp stillingen din? I tilfelle hva var årsaken til at du valgte å bli?

17. Hvordan tenker du at en leder best kan bidra til å motivere ansatte?

### **Avslutning**

18. Hva er de største utfordringene i jobben din?

19. Hva skal til for at du fortsatt skal bli værende i jobben din?

20. Er det noe du tenker jeg har glemt å spørre om? Eller har du noe å tilføye?

## Vedlegg 2 - Godkjenning fra Sikt



Norsk ▾ Mona Kvale Vikingstad ▾

Meldeskjema / Hvilke ulike forhold har betydning for/bidrar til at kommunale førstelinjeledere i helse-... / Vurdering

# Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

28.04.2023 ▾

**Referansenummer**

412338

**Vurderingstype**

Automatisk ⓘ

**Date**

28.04.2023

**Tittel**

Hvilke ulike forhold har betydning for/bidrar til at kommunale førstelinjeledere i helse- og omsorgstjenester, blir værende i stillingene sine?\*

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for informasjonssystemer

**Prosjektansvarlig**

Morten Øgård

**Student**

Mona Kvale Vikingstad

**Prosjektperiode**

02.05.2023 - 29.02.2024

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 29.02.2024.

[Meldeskjema](#)

**Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - ◊ Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - ◊ Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - ◊ Fagforeningsmedlemskap
  - ◊ Genetiske data
  - ◊ Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - ◊ Helseopplysninger
  - ◊ Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

**Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde**

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

**Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.



# Vil du delta i et forskningsprosjekt i forhold til lederstillinger i kommunale Helse- og omsorgstjenester?

---

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt om ledere som arbeider i kommunale Helse- og omsorgstjenester og deres tilknytning til sine jobber. I dette skrivet får du informasjon om mål for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Formålet med forskningsprosjektet er å undersøke hva som kan ha betydning for at ledere i kommunale helse- og omsorgstjenester skal bli værende i stillingene sine. Jeg er student på masterprogrammet i Helseledelse ved Universitetet i Agder, og forskningsprosjektet er tilknyttet min masteroppgave.

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

Førsteamanuensis Laila Nordstrand Berg fra Høgskolen på Vestlandet, institutt for samfunnsvitenskap, er veileder og ansvarlig for prosjektet. Fagansvarlig på utdanningen er professor Morten Øgård ved Universitetet i Agder (UIA).

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

Jeg ønsker å intervju forskjellige ledere fra Helse- og omsorgstjenesten. Kriteriene for deltakelse er at du har vært ansatt som leder i minimum 4 år, og at du har lederansvar for arbeidstakere som yter direkte tjenester til kommunens innbyggere. Dersom du ikke oppfyller disse kriteriene, er det fint om du kontakter meg slik at vi kan få avklart dette.

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

Jeg ønsker å benytte intervju som undersøkelsesmetode hvor fokus er på dine opplevelser og dine tanker om det å være leder. Dersom du kan tenke deg å delta i forskningen må vi sette av ca 45 minutter. Vi kan møtes på den lokasjonen du ønsker, men helst et sted vi kan snakke uten å bli avbrutt. Dette avklarer vi nærmere. Jeg ønsker å kunne benytte lydopptaker under intervjuet, slik at jeg kan ha mest mulig fokus på selve samtalen vår. Vi kan også benytte Teams, om du heller ønsker det.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan opplysningene om deg oppbevares og brukes**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som har tilgang til data, vil være prosjektansvarlig og student.
- Navn og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som blir lagret på egen navneliste, atskilt fra øvrige data. Datamaterialet blir lagret på et passord beskyttet dokument.
- Alle studiedeltakere vil bli anonymisert og personopplysninger vil ikke være sporbare i den publiserte masteroppgaven.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes og oppgaven er godkjent, noe som etter planen vil være innen 1. mars 2024. Kodelisten med ditt navn og nummer blir da destruert og data vil bli oppbevart i anonymisert form i passord beskyttet dokument som bare jeg har tilgang til.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg,
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder (UIA) har Sikt/ 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 vite mer om studien, eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student: Mona Kvale Vikingstad ([mkv@karmoy.kommune.no](mailto:mkv@karmoy.kommune.no)), telefon 907 80 083
- Veileder: Laila Nordstrand Berg ([Laila.Nordstrand.Berg@hvl.no](mailto:Laila.Nordstrand.Berg@hvl.no)), telefon 480 64 094
- Personvernombud ved Universitetet i Agder: [personvernombud@uia.no](mailto:personvernombud@uia.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, e-post: [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)

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

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Førsteamanuensis Laila Nordstrand Berg  
(Prosjektansvarlig/rettleder/veileder)

Mona Kvale Vikingstad  
(Student)

## Vedlegg 4 - Samtykkeskjema



---

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju
- å delta i intervju via Teams
- at intervju blir tatt opp på lydbånd
- at funn fra studien kan publiseres i anonymisert form i masteroppgaven

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet  
01.03.2024

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)