

Kvinnelige ledere av omsorgstjenestene – En kvalitativ studie

Anne Lise Nessæther

Master of Public Health

MPH 2007:17



Nordiska högskolan för folkhälsovetenskap



Master of Public Health

– Uppsats –

Uppsatsens titel och undertitel				
Kvinnelige ledere av omsorgstjenestene. En kvalitativ studie.				
Författare				
Anne Lise Nessæther				
Författarens befattning och adress				
Seksjonssjef Kreftforeningen i Midt-Norge Prinsensgate 32 7011 Trondheim NORGE				
Datum då uppsatsen godkändes			Handledare NHV/extern	
15 augusti, 2007			Professor i sosiologi, Bente Rasmussen	
Antal sidor	Språk – uppsats	Språk – sammanfattning	ISSN-nummer	ISBN-nummer
58	Norsk	Norsk/Engelsk	1104-5701	978-91-85721-22-1

Sammanfattning

Det har skjedd store omstillinger og moderniseringer i norsk offentlig sektor. Mange norske kommuner har innført flat organisasjonsstruktur med to myndighetsnivåer. Desentralisering av ansvar til utførelsnivå, myndiggjøring og sterk ledelse er sentrale trekk. Den økte effektiviseringen av helse- og omsorgstjenestene, kombinert med økt krav til resultater og rasjonalisering, har hatt negativ innvirkning på arbeidsmiljøene. Tjenesteområdene er store kvinnearbeidsplasser og behovet for oppmerksomhet rundt kvinnes innsats i norske velferdstjenester er stort.

Hensikten med studien er å få kunnskap om hvordan kvinnelige ledere av omsorgstjenestene opplever og håndterer presset mellom økonomisk knapphet og det økende behovet for offentlige velferdsoppgaver, og om hvilken betydning kjønn, tjenestens innhold og struktur, samt ledernes profesjonelle fagbakgrunn, har for ledelse.

Det er gjort kvalitative intervjuer med ti kvinnelige ledere av sykehjem og hjemmetjenester i en større bykommune i Norge.

Konklusjon: Hovedfunn i studien er at ledelse i to-nivåmodell er kontekstuellet betinget, og styre og soneledere utfører ledelse forskjellig. Desentralisering av ansvar gir tilsynelatende makt og myndighet over ressurser og budsjett. Styrene opplever å ha alle muligheter til å lykkes og opplever mestring i jobben. Sonelederne utøver "avmektig lederskap" og har et distansert forhold til systemet oppover. Familien er en viktig støtte og grensesetter for begge ledergruppene.

Nyckelord

flat organisasjonsstruktur, omsorgstjenester, kvinnelig ledelse, mestringsstrategier



Master of Public Health

– Essay –

Title and subtitle of the essay				
Female leaders of caring services. A qualitative study.				
Author				
Anne Lise Nessæther				
Author's position and address				
Unitleader in Midt-Norge Norwegian Cancer Society Prinsens gate 32 7011 Trondheim NORGE				
Date of approval			Supervisor NHV/External	
August 15, 2007			Professor in sociology, Bente Rasmussen	
No of pages	Language – essay	Language – abstract	ISSN-no	ISBN-no
58	Norwegian	Norwegian/ English	1104-5701	978-91-85721-22-1

<p>Abstract</p> <p>There have been great readjustments and modernizations within the Norwegian public sector. Many Norwegian local authorities have implemented a flat organizational structure with 2 levels of authority. Decentralization of responsibility to level of execution, empowerment, and a strong management are key features. The increased efficiency of health- and care services, combined with increased demands for results and rationalization, have had a negative effect on the work environment. The health and care services are large female workplaces, and the need for attention around the female contribution to the Norwegian welfare sector is great.</p> <p>The purpose of this study is to gain knowledge about how female leaders within the welfare sector perceive and handle the pressure that arises between the lack of funds and the increase in demand for public welfare services. Furthermore, it explores the significance gender, the services' content and structure, and professional backgrounds of the leaders affect the management.</p> <p>There has been done qualitative interviews with ten female leaders of caring services and institutions for elderly in a larger city municipal in Norway.</p> <p>Conclusion: The main findings in this study is that management in the two-level model, is contextually conditioned, and the directors and zone leaders carry out their management in different ways. The decentralization of responsibility seemingly gives power and authority over resources and the budget. Directors feel they have the opportunity to succeed and experience mastering in their work. Zone leaders perform "powerless leadership" and have a distant relationship with the higher system. Family is an important support and also sets boundaries for both of the managerial groups.</p>
<p>Key words</p> <p>flat organizational structure, caring services, female management, strategies for mastering</p>

INNHOLDSFORTEGNELSE	3
INNLEDNING	5
Bakgrunn	5
Modernisering av offentlig sektor	7
Kommunens organisering, styring og ledelse	9
Omsorgstjenestens tilgjengelighet, fleksibilitet og grenseløshet	10
Kvinnelige ledere i omsorgstjenesten	11
Stress og mestring	13
Studiens hensikt	14
METODE	14
Det kvalitative forskningsintervjuet	15
Utvalg av informanter	16
Utvalg	16
Datainnsamling	16
Intervjuguide	17
Gjennomføring av intervjuene	17
Analyse av data	18
Validitet og reliabilitet	19
Etiske aspekter	20
Beskrivelse av omsorgstjenestene og informantene	22
Hjemmetjenestene	22
Informantene i hjemmetjenestene	23
Sykehjemmene	24
Informantene i sykehjemmene	25
RESULTATER	25
Lederne av hjemmetjenestene: På jobben hele døgnet	25
Alltid tilgjengelig	25
Begrenset handlingsrom	28
Prioriterer budsjett og forvaltningsoppgaver	30
Skviset mellom motstridende krav fra rådmannen og medarbeidere	32
Trekker seg fra fellesskapet	34
Styrerne av sykehjemmene: Stor frihet og mestring i jobben	36
Stort handlingsrom	36
Budsjettarbeid viktigere enn tjenesteutvikling	38
Blir sett og hørt når alt er i balanse	40
Arena for utvikling av sykehjemmets drift og vedlikehold	42
En maskulin lederstil	43
Familien: Nødvendig for lederne	44
Familien støtter og setter grenser	45
DISKUSJON	47

Arbeidsbetingelsenes forutsigbarhet	47
Utilstrekkelighet i en presset hverdag	48
Gap mellom idealer og praktisk hverdag	49
Beslutningspillerommet	50
Mestring i samhandling med ”likekvinner”	51
Støtdempere	52
Konklusjon	52
TAKK	54
REFERANSER	55
VEDLEGG	57

INNLEDNING

Bakgrunn

De skandinaviske landene er regnet som et foregangsland når det gjelder kvinnefrigjøring og likestilling mellom kjønnene. Den store økningen av kvinner i arbeidslivet har spesielt skjedd som følge av kvinners inntog i den tjenesteytende sektoren. I Norge er 68,7 prosent av kvinnene og 76,2 prosent av mennene i alderen 16-74 år med i arbeidsstyrken, og i Sverige er 92 prosent av den kvinnelige befolkningen mellom 24 år og 54 år yrkesaktive (Kilbom et al 1998). 47 prosent av kvinnene og 18 prosent av mennene i Norge jobber i dag i offentlig sektor, og sektoren er dermed blitt den største kvinnearbeidsplassen i Norge, der to av tre sysselsatte er kvinner (Statistisk sentralbyrå 2006). På midten av 1990-tallet, arbeidet ti prosent av det totale antallet yrkesaktive kvinner innen profesjonsområdene for sykepleie og omsorgsarbeid (Hoel 1997). I en sammenlikning mellom privat sektor og offentlig sektor, fordelt på ledelse og kjønn, er andelen kvinnelige ledere i offentlig sektor langt høyere enn i privat sektor: 44 prosent sammenliknet med 25 prosent. De kvinnelige lederne arbeider særlig innenfor skoler, barnehager, helse-, omsorg- og sosiale tjenester, der mange er fagutdannet innen sektorområdet, de er rekruttert inn i den og gitt mulighet til karriere (Rasmussen 2004).

I Norden har velferdsstaten et relativt omfattende statlige engasjement, og kvinners arbeidssituasjon i velferdsstaten er i flere studier beskrevet som et arbeid preget i stor grad av sårbarhet, labile arbeidsforhold, grenseløshet om tid og innsats, og at kvinnene opplever en maktesløshet som kan true helsen (Gullikstad og Rasmussen 2004, Vike et al. 2002, Holmquist 1997).

Mange hevder at det store paradokset i norsk arbeidsliv, er at landet ligger langt framme i likestillingspolitikken, samtidig som det framdeles ligger langt tilbake når det gjelder likestilling i arbeidslivet. Likestilling blir av de fleste oppfattet som likebehandling som handler om at alle mennesker skal behandles likt uansett kjønn, etnisk bakgrunn eller andre kjennetegn. Samtidig har kjønnsforskningen vist hvordan forestilling om kjønn, forstått som ulikhet mellom kvinnelighet og mannlighet, i stor grad er styrende når det gjelder hvordan arbeidsoppgaver og organisasjoner utformes (Gullikstad og Rasmussen 2004). I denne studien er det derfor aktuelt å se på hvordan de kvinnelige omsorgslederne håndterer ansvar og oppgaver som er forbundet med verdier og normer som er tett koblet til kvinnelige kvalifikasjoner i omsorg.

Når kjønnsdeling opprettholdes, forklarer Acker (1992) dette med at arbeid, arbeidsområder og jobber "kjønnes". Ledelse i et slikt perspektiv kan forstås som en mannlig oppgave, mens omsorg og andre personlige tjenester forstås som kvinnelige oppgaver (Gullikstad 2002). Wahl (1996) hevder at dette har medført at det faglige arbeidet er blitt underlagt de beslutningene som tas på nivået over. Kvinnelige ledere gis ansvar for ledelse av førstelinjens tjenester stort sett "inne og nede" i organisasjonen, mens ledelse med makt og myndighet over budsjett og overordna beslutninger "ute og oppe", har beholdt den tradisjonelle mannlige kjønnspregingen. Dette forholdet leder derfor til spørsmålet om vi er i ferd med å forme en kjønnsdelt ledelse, og til hvilken betydning dette har for ledelse av offentlig tjenesteyting hvor det er mange kvinnelige ledere.

De nordiske landene har stått overfor de samme utfordringene i å utvikle nye arbeidsorganisasjoner, og modernisering av velferdsstaten med vektlegging av prinsippene i

”new public management” (NPM), er det dominerende løsningsforslaget på den norske velferdsstatens ambisjon om en universell omsorg i norsk offentlig forvaltning. De viktigste kjennetegnene i NPM er en flat organisasjonsstruktur med sentralisering av myndighet, og desentralisering av ansvar og oppgaver med myndiggjøring av de ansatte, en sterk og målstyrt ledelse, og resultater og effektivisering ved hjelp av økt markedsorientering (Gullikstad og Rasmussen 2004). I moderniseringsarbeidet av offentlig sektor blir det stilt krav om god økonomistyring og til at det produseres flere og bedre tjenester, uten at det tilføres tilsvarende økte ressurser til de utøvende tjenestene. Tjenestene skal styres bedre, sikres med god nok kvalitet og være bedre tilpasset brukernes behov (Vike et al. 2002). Velferdsstatens ambisjoner om en universell omsorg, innebærer altså at det skal gis flere og bedre tjenester, og at det skal gis tjenester som svarer til befolkningens forventninger. Løsningen på velferdsstatens ambisjoner kan imidlertid oppleves som motsetningsfull når de kvinnelige omsorgslederne skal gjennomføre lederoppdraget med å få mer ut av pengene ved å gi bedre tjenester innen strammere økonomiske rammer. Hvordan opplever da de kvinnelige omsorgslederne sitt mulighetsrom og handlingsrom når de har fått større ansvar og flere oppgaver, samtidig som makt og myndighet er sentralisert til toppledelsen i kommunen? Hvordan skal de håndtere den motsetningsfylte hverdagen der tjenestene både skal være bedre og billigere?

Når makt og myndighet er sentralisert til det øverste administrative nivået, kan førstelinjetjenestens kvinnelige ledere og omsorgsutøvere ”nede” i systemet bli spesielt utfordret, fordi det er disse utøverne som overtar ansvaret og utfører oppgavene i møtet med brukere og pårørende. Denne utfordringen kan ha sin årsak i at velferdsstaten er i en ytelseskriser som skaper et grunnleggende dilemma (Vike et al. 2002). Den sterke vektleggingen av desentralisering av ansvar og oppgaver i moderniseringsarbeidet, fører til at det er førstelinjen som i stor grad ender opp med å stå i presset mellom uendelige behov for omsorgstjenester og knappe økonomiske ressurser, fordi det ikke er ”plass” andre steder i organisasjonen. Holmquists (1997) studie viste til lignende konsekvenser av endringer i svensk offentlig forvaltning, der kvinnelige ledere fungerer som støtdempere og som ledere med tilsynelatende makt i endringsarbeidet, men at makten ligger utenfor deres domene.

Konsekvensene av velferdsstatens moderniseringsprogram var også utgangspunktet for funnene i en studie av norsk pleie- og omsorgssektor, der Rasmussen (2000) fant at desentralisering av ansvar kan resultere både i bedre og mer meningsfulle jobber, og i større arbeidspress. Dette skapte det Rasmussen (2000) kaller en grådig organisasjon, på grunn av manglende samsvar mellom oppgavene og ressursene som sto til disposisjon.

Studier viser at den økte effektiviseringen av helsetjenestene, kombinert med økte krav til resultater og rasjonalisering, kan ha hatt negativ innvirkning på arbeidsmiljøene (Sørensen et al. 1998). Arbeidsforskningsmiljøene i både Norge og Sverige mener at særlig kvinnedominerte arbeidsplasser må være sentrale og strategiske områder for det framtidige folkehelsearbeidet (Sørensen et al. 1998, Kilbom et al. 1998, Vike et al. 2002).

Når det er fortrinnsvis kvinner som arbeider i førstelinjen, hevder Vike et al. (2002) at den norske velferdsstaten baserer seg på kvinner som stiller seg til rådighet og forvalter velferdsstatens utilstrekkelighet. De mener at dette området har fått liten oppmerksomhet, og at det derfor er behov for større forskningsmessig innsats rundt kvinners arbeidssituasjon.

I denne studien er det aktuelt å se på hvordan kvinnelige omsorgsledere opplever og håndterer sitt lederskap ”inne og nede” i en organisasjon som har desentralisert ansvar for mange oppgaver, men hvor lederne har begrenset makt og myndighet over nødvendige ressurser. De

kvinnelige lederne jobber innen ulike tjenesteområder som innebærer "ulike" strukturelle rammer, i hjemmetjenesten og i sykehjem. Studien er gjennomført i en større bykommune i Norge. Kommunen framstiller seg selv som en foregangskommune i modernisering og fornying av offentlig sektor, og i 1998 ble det innført en flat organisasjonsstruktur og en tjenestemodell.

Modernisering av offentlig sektor

Omstillingen og moderniseringen i norske kommuner har ført til store strukturelle endringer. De administrative ledernivåene er redusert for at mer av de offentlige ressursene skal brukes direkte på tjenestene. Sentrale elementer i endringene er sentralisering av myndighet, en sterk og målstyrt ledelse, desentralisering av tjenester og overføring av ansvar fra sentrale ledd til de utøvende tjenesteenhetene, og myndiggjøring av medarbeiderne. Mange norske kommuner har gjennomført denne omstillingen og etablert en flat organisasjonsstruktur hvor mellomledernivåene er borte, og lederne på utførernivå rapporterer direkte til kommunens øverste administrative ledelse (Gullikstad og Rasmussen 2004).

Denne studien er gjort i en kommune med en flat organisasjonsstruktur, med to myndighetsnivåer og en inndeling i resultatenheter som gjenspeiler hvilken tjeneste som ytes. Myndighetsnivåene er rådmannen og lederne for de ulike enhetene. Rådmannen har ansvar for strategivalg, og lederne for resultatenheter har ansvar for tjenestetilbudet. En utstrakt myndiggjøring av medarbeidere er et sentralt element i organiseringen. Som erstatning for det gamle myndighetshierarkiet og de byråkratiske reglene, er det inngått lederavtaler mellom rådmannen og den enkelte leder på utførernivået for å sikre kontroll og styring av organisasjonen. Lederavtalen skal bidra til å avklare forventninger og målbare resultatmål for tjenesteutvikling, og bidra til et godt samarbeid mellom beslutningsnivåene. Den er et sentralt styringsverktøy som beskriver rammebetingelser, krav og kvalitetsstandarder som gjelder for lederne, og hvilke utviklingsoppgaver den enkelte leder forplikter seg til å gjennomføre. Lederavtalen knyttes til standarder og kvalitetssikringssystemer, som for eksempel felles serviceerklæringer og jevnlig medarbeider- og brukerundersøkelser. Hensikten med standardene og statistiske sammenligninger er at det skal være mulig å evaluere tjenesteområdene enkelt og objektivt.

Men evalueringer basert på standarder og kvalitetssikringssystemer, kan i følge Hammer (2004) føre til at bare virkelighetens konkrete og målbare framstilling får fokus og blir viktig. Hammer (2004) mener at utviklingen av ulike utviklings- og evalueringsmetoder kan føre til at organisasjonen i stedet blir strategisk og instrumentell, og at dette kan bli en fare for organisasjonen som kan utvikle en ny form for byråkratisering. Tilsvarende utviklingstrekk beskrives av Rasmussen (2004), som sier at moderniseringen i norsk offentlig sektor har ført til at lederoppgavene er blitt mer rettet mot økonomi og mindre mot faglig utvikling av tjenestene. Videre hevder Vike et al. (2002) at ledelsesfunksjonene er i ferd med å spesialiseres stadig mer som indirekte reguleringsfunksjoner, hvor budsjetter, kvalitetssikringssystemer og standarder blir selvforvaltende redskaper for kommunens førstelinjetjeneste. Forskerne sier at ledelse er i ferd med gradvis å fjerne seg fra funksjonen som den direkte sosiale relasjonen mellom leder og medarbeider.

De kvinnelige omsorgslederne kan dermed stå i en situasjon hvor de skal forholde seg til en instrumentell hverdag, hvor oppmerksomheten rettes mer mot økonomistyring og mindre mot faglig utvikling og sosiale relasjoner med medarbeiderne. I denne situasjonen skal de samtidig

bli gitt en større del av ansvaret for å regulere seg selv, som i offisielle sammenhenger kalles å myndiggjøre ledere og medarbeidere "nede" i systemet. Mens rådmannen forventer målbare resultater av lederne, kan medarbeiderne på enheten sitte igjen med en følelse av at innspill og motstand er lite velkommen fordi deres krav om spontane, emosjonelle og praktiske handlinger kan senke tempoet i utviklingen av organisasjonens handlinger og styringssystemer. Kravene om god ledelse fra rådmannen og medarbeiderne på enhetene er dermed svært motsetningsfylte, og kan sette lederne i en presset situasjon. Samtidig kan lederavtalen og den instrumentelle hverdagen begrense ledernes handlingsrom og muligheter til å oppfylle myndiggjøringsstrategien, om at de skal kunne regulere seg selv og sine arbeidsoppgaver.

Ledernes motsetningsfylte arbeidssituasjon må også ses i lys av NPM-bevegelsens store gjennomslagskraft i offentlig sektor (Gullikstad og Rasmussen 2004), og at valget av lederavtaler, standarder og ulike kvalitetssikringssystemer innen omsorgstjenestene gjøres fordi også omsorgstjenestene betraktes som en styrbar organisasjon (Vabø 2002). Vabø (2002) sier at det nå er ansett som mulig og riktig å styre tjenesten ovenfra, selv om en slik strategi innenfor den tradisjonelle velferdspolitiske ideologien ble oppfattet som umulig og lite ønskelig. I sin forskning beskriver hun "møtet" mellom den administrative ledelsens tro på abstrakte visjoner, styringsverktøy og omstillingsevne, og en førstelinjetjeneste som opplever å være i en praktisk hverdag. I denne hverdagen har ikke innholdet i styringsdokumentene en entydig og instruktiv mening som kan tilpasses førstelinjens arbeid, og samtidig oppleves standardiseringen av tjenestetilbudet å stride imot tjenestetilbudet som skal tilpasses den enkelte bruker.

Bestiller-utførermodellen, inspirert av NPM-bevegelsen, er en organisatorisk modell hvor hensikten er å fremme og sikre kvalitet på offentlige tjenester, gjennom å skille mellom de som tar beslutninger og de som utfører (Gullikstad og Rasmussen 2004). Modellen kan imidlertid oppfattes som et ledd i utviklingen av et nytt byråkrati, og en modell som utfordrer sentrale elementer i endringene og moderniseringen av norsk offentlig sektor, som ledelse, myndiggjøring og desentralisering av ansvar og oppgaver til det utøvende tjenestenivået. Nyere velferdsforskning viser at modellen innebærer et brudd med arbeidsformene i den hjemmebaserte omsorgen. Vabø (2003) finner blant annet at kontraktfestede tjenester i en bestiller-utførermodell gjør det vanskelig å opprettholde prinsippet om å tilpasse tjenestene til den enkelte bruker, fordi tjenestebehovene varierer over tid. Konsekvensene av dette, mener Vabø (2003), er en byråkratisering som står i motsetning til myndiggjøringsstrategien, og at bestiller-utførermodellen fører til et mer standardisert arbeid for tjenesteyterne. Modellen er ment å skulle tydeliggjøre handlingsrommet for den offentlige omsorgen, mens myndiggjøring skulle stimulere til en mer "grenseløs" ansvars- og omsorgsrasjonalitet. Vabø (2003) hevder at tjenesteyterne stilles på denne måten overfor et krysspress, hvor de både skal levere kvalitet som er definert, standardisert og avtalt, og samtidig leve opp til sine egne og brukernes kvalitetskrav og omsorgsidealer. Modellen kan dermed bidra til å forsterke et kontrastfullt møte mellom den administrative lederens abstrakte visjoner og standardiserte styringsverktøy, og omsorgsutøvernes praktiske hverdag.

I kommunen hvor denne studien ble gjennomført ble bestiller-utførermodellen innført for hjemmetjenester og sykehjemstjenester i 1998. I 2004 ble skillet mellom beslutningsnivået og utførernivået utvidet til også å gjelde tjenester til barn, unge og familier, gjennom å opprette tverrsektorielle forvaltningskontorer, som ble brukernes inngang til de kommunale tjenestene.

Vektleggingen av en sterk og målstyrt ledelse, desentralisering av ansvar og tjenester til de utøvende tjenesteenhetene og myndiggjøring av medarbeiderne, kan avgrense omsorgsledernes handlingsrom. Deres instrumentelle hverdag kan føre til at oppmerksomheten rettes mer mot økonomistyring og mindre mot faglig utvikling og sosiale relasjoner. Dette utfordrer blant annet myndiggjøringsstrategien der omsorgslederne kan oppleve seg styrt gjennom en instrumentell hverdag heller enn å regulere seg selv og sine oppgaver, og der omsorgsledernes medarbeidere står i en praktisk hverdag, hvor faren for å standardisere arbeidet går på bekostning av å myndiggjøre medarbeiderne.

Kommunens organisering, styring og ledelse

Kommunens organisasjonsstruktur er inspirert av NPM-bevegelsen, noe som gjenspeiles i ulike kommunale programerklæringer. Dens flate tjenestemodell innebærer en flat organisasjonsstruktur med to myndighetsnivåer. Rådmannen og fagstaben utgjør det strategiske nivået, og omtrent 250 enhetsledere og deres medarbeidere utgjør det utøvende nivået. I prinsippet skal overordnede strategivalg tas på rådmannsnivået, mens aktiviteter med mest mulig relevans for tjenestetilbudet skal utformes på enhetsnivået, i samhandling mellom tjenesteutøvere og brukere. Hensikten med denne strukturen er at den skal sikre kort og effektiv rapporteringsvei mellom det utøvende og det strategiske nivået i organisasjonen for å sikre bedre tjenestekvalitet. Kommunen ønsker å bruke flere ressurser til tjenesteyting og færre ressurser til administrasjon, og mange oppgaver er derfor delegert fra rådmannsnivået til det utøvende nivået.

Kommunen legger vekt på å ha en sterk operativ ledelse og myndiggjorte ansatte, og det poengteres at ansatte skal ha tillit og handlingsrom for å kunne ta avgjørelser og for å kunne yte tjenester av god kvalitet. Kommunens lederutviklingsprogram og omsorgstjenestenes medarbeiderprogram er konkrete tiltak i denne strategien.

Styring og kontroll fra rådmannen sikres gjennom en forpliktende lederavtale mellom rådmannen og den enkelte enhetsleder. Lederavtalen beskriver tydelige resultatmål som lederen skal forplikte seg til å arbeide mot, og den spesifiserer hvordan måloppnåelse skal måles og vurderes. Avtalen inneholder krav og forventninger fra rådmannen, og den definerer den enkelte leders ansvars- og myndighetsområder. Grad av måloppnåelse er et viktig kriterium for avlønning av lederne, og det er et ufravikelig krav at budsjettet skal holdes. Når enhetene evalueres og knytter resultatkravene til relativt faste standarder ut fra et ønske om å evaluere enkelt og objektivt, kan dette henge sammen med at kommunens helse- og omsorgstjeneste, i følge Forseth (1998), har lange tradisjoner i å jobbe målstyrt. Omsorgslederne i denne studien forteller at budsjett disiplin har størst oppmerksomhet i lederavtalen, og at arbeidsområder som tjenestekvalitet har mindre betydning i oppfølgingen av kravene i avtalen.

Av kommunens 350 enheter er 25 enheter for hjemmetjenester, 21 enheter for kommunalt drevne sykehjem, og 7 enheter for sykehjem drevet av menigheter og private stiftelser. Både enhetene for hjemmetjenester og sykehjem defineres som utførerenheter. Det blir jevnlig foretatt organisatoriske og geografiske endringer innen tjenesteområdene. Ved innføringen av flat organisasjonsstruktur ble de administrative nivåene redusert, noe som fikk konsekvenser for tjenesteområdenes organisering og geografi. I 2000 ble antallet hjemmetjenesteenheter redusert med omtrent ti enheter. Samtidig foretok rådmannen en gjennomgang av enhetsledernes kompetanse, og enhetsledere måtte søke på nytt på det reduserte antallet

enhetslederstillinger. I sykehjem med flere ledernivå ble ledernivået redusert til ett, der styreren er enhetsleder og inngår lederavtale med rådmannen. Disse endringene kan ses i sammenheng med kommunens prioritering av en sterk operativ ledelse, og utvikling av et tydelig lederutviklings- og myndiggjøringsprogram.

Innholdet og organiseringen av hjemmetjenestene og sykehjemmene er beskrevet seinere i studien.

Omsorgstjenestenes tilgjengelighet, fleksibilitet og grenseløshet

De strukturelle endringene og moderniseringsprogrammene som gjennomføres i norske kommunale helse- og omsorgstjenester, skal sørge for at disse styres bedre og blir mer effektive. Strategien som er valgt er å sentralisere myndighet med budsjettstyring og -kontroll, og å desentralisere ansvar og oppgaver til den utøvende førstelinjetjenesten. Vike et al. (2002) hevder at det er den utøvende førstelinjetjenesten som blir overlatt ansvaret og oppgavene når behovet for omsorgstjenester blir for overveldende og når økonomien ikke strekker til, fordi myndighetspersonene i organisasjonen ønsker å avgrense seg fra det de oppfatter som et overveldende ansvar for vanskelig håndterbare oppgaver.

Det er førstelinjens utøvere som står i presset når de møter brukerne og må forvalte dilemmaet som består av et misforhold og gap mellom nedfelte helse- og omsorgspolitiske målsettinger og rettigheter, og ofte svært begrenset kapasitet og ressurser (Vike et al. 2002). I følge forskerne er det omsorgsutøvere som "bærer organisasjonens ansvar på egne skuldre" når velferdsstatens "produkt" skapes og formidles i selve møtet mellom utøveren og brukeren. De peker på at velferdsstaten hviler tungt på kvinnes omsorgsreservoar som fungerer som en legitimering av velferdsstaten, og at uten deres innsats ville den politiske legitimiteten til staten og politikerne være truet, fordi dette ville avsløre avstanden mellom forventningene til befolkningen og ressursene som var gjort tilgjengelige. Kvinnene i omsorgstjenesten har bidratt med mer enn de noen gang har fått betalt for, og de kan betegnes om velferdsstatens garantister.

Studier av hjemmebasert omsorgsarbeid viser at forestillingen om den gode omsorgen er forbundet med verdier og normer som er tett koblet til "den dyktige husmoren" og "den kjærlige mor" (Wærness 1995). Dette har sammenheng med at kvinner blir forstått som bærere av bestemte "kvinne kvalifikasjoner" i omsorg, hvor det å være kvinne i seg selv er en omsorgskvalifikasjon. Den gode omsorgsarbeideren blir gjerne oppfattet som den gode mor, som alltid er tilgjengelig og åpen for andres behov (Wærness 1978, 1995). Vike et al. (2002) analyserer utviklingen av omsorgsparadigmene og den sterke etiske forankringen i sykepleierfaget i et kulturhistorisk perspektiv. Holdningen om "å stille seg til rådighet for den andre" (Bakken 2001), ligger i følge dem til grunn for den selvoppofrelse som bærer oppe velferdsstatens ambisjoner.

Førstelinjens kvinner er derfor utsatt, i følge Vike et al. (2000), og de utsetter seg selv for en form for makt som uttrykkes i at de tar ansvar for det organisasjonen har forpliktet seg til å gjøre, men som den i prinsippet ikke har råd til. Organisasjonens grenser lar seg dermed bare i liten grad trekke opp ved hjelp av kun budsjettene. I følge Vike et al. (2000) er det førstelinjens kvinner som er grenseforvalterne gjennom å overta organisasjonens ansvar, og kroppsliggjøre den gjennom personlige handlinger og erfaringer. De identifiserer seg sterkt med det direkte arbeidet med brukerne, et arbeid som altså ikke nødvendigvis blir betraktet

som en prioritert oppgave i henhold til konkrete krav og forventninger i organisasjonen. De kompensere for det ansvar og forpliktelser organisasjonen ikke makter å ta, og svarer ofte med å gjøre ansvaret og forpliktelsene gyldig for dem selv, til egen skyldighet og ufullstendighet.

I sin studie om desentralisering i kommunal eldreomsorg, stiller Rasmussen (2000) spørsmål om desentralisering av ansvar og oppgaver til førstelinjen fører til en grenseløs og grådig organisasjon. Hun definerer begrepet "grådig organisasjon" som en organisasjon hvor organisasjonens medlemmer må *ville* være lojale og innordne sine liv etter organisasjonens mål. Kravene fra jobben kan derfor bli grenseløse dersom oppgavene øker ut over det som er mulig å få til med den tiden og de ressursene som er gitt. Rasmussen (2000) sier at mulighetene for å kunne trekke seg tilbake og å sette grenser, handler om hvilke oppgaver og ansvar omsorgsarbeiderne har, og om hvilke konsekvenser det får hvis de setter grenser for innsatsen og trekker seg tilbake. Motivasjonen for å gi omsorg er den "andres behov", og at det er vanskelig å begrense innsatsen i jobben for omsorgsarbeideren fordi det er brukeren som er taperen. Og det er nettopp for eksempel den eldre pleietrengende som lider hvis omsorgsarbeiderne reduserer innsatsen. Selv om omsorgsarbeiderne får større autonomi og mer ansvar i organisasjonen, er det likevel vanskelig å begrense arbeidsmengden på grunn av deres motivasjon for arbeidet, og på grunn av konsekvensene begrensninger kan få for brukerne. I sin studie konkluderer Rasmussen (2000) med at omsorgsarbeidernes meningsfulle jobber med interessante oppgaver, autonomi og ansvar, skapte en grådig organisasjon med umettelige krav. Gjennom mobilisering og meningsfulle jobber, oppgaver og ansvar, fikk kommunen engasjerte medarbeidere, som var lojale mot jobben og kvaliteten på tjenestene, samtidig som de var villige til å jobbe hardt. Omsorgsenhetene selv fikk ansvaret for gode tjenester, men uten makt og innflytelse over ressursene for å møte behovene.

Vabø (2003), som har studert bestiller- utførermodellen, ser med bekymring på motsetningene mellom standardisering og individuell tilpasning til tjenester, når hun hevder at den enkelte omsorgsutøver opplever å miste myndighet og innflytelsen over sitt eget arbeid i en bestiller-utførermodell. Arbeidsgiveren argumenterer for at de ansatte får klarere oppgaver og grenser å forholde seg til, og hevder at arbeidet blir mindre grenseløst siden de ansatte ikke lenger skal være ansvarlige for omfanget av omsorgen som ytes. Men samtidig kan dette forsterke de motsetningsfylte kravene i omsorgsarbeidet når det avtalte og bestilte oppdraget skal ha god nok kvalitet og møte brukernes krav om god nok omsorg. Dermed kan framdeles kvinnene i førstelinjen stå i spenningsfeltet mellom å være en tilgjengelig, fleksibel og grenseløs omsorgsutøver for både arbeidsgiver og brukerne.

Kvinnelige ledere i omsorgstjenesten

Flere forskere hevder at på tross av desentralisering og myndiggjøring av ledere og ansatte i omsorgstjenesten, har kvinners handlings- og mulighetsrom krympet fordi det har skjedd en maktkonsentrasjon i offentlig sektor gjennom en sentralisering av myndighet på det øverste administrative nivået (Andrews 2000, Rasmussen 2000, Vike et al. 2002). Dette har ført til at avstanden mellom toppadministrasjonen og de utøvende tjenestene har økt, sier forskerne.

Kvinnene i omsorgstjenestene opplever at de har fått mer spennende jobber og oppgaver med et større ansvar, men at de står i et dilemma når de ikke har fått tilført makt, myndighet og tilstrekkelige ressurser for å kunne ivareta ansvaret for de økende oppgavene i en situasjon

hvor behovene for omsorgstjenester stadig øker (Rasmussen 2000, Vike et al. 2002). Dermed kan også virkeligheten oppleves som konfliktfylt og motsetningsfull for omsorgslederne, når de står mellom det øverste administrative nivåets absolutte krav om budsjett disiplin i lederavtalen, og de økende behovene til brukerne som omsorgsledernes medarbeidere daglig konfronteres med. Når avstanden mellom toppadministrasjonen og de utøvende tjenestene har økt, kan dette også føre til en motstridende opplevelse av virkeligheten, som i neste omgang kan føre til ulik forståelse, og dermed ulik håndtering av en og samme situasjon. De kvinnelige omsorgslederne står i skjæringspunktet mellom de motstridende opplevelsene, og det er de som må håndtere dette dilemmaet når den sentrale ledelsens krav om å bli målt på grunnlag av budsjettstyring, kvalitetsmål og standarder nedfelt i lederavtalen, møter brukernes krav, forventninger og behov for stabilitet, trygghet og fortsigbarhet i hverdagen.

Holmquists (1997) studie er en av få studier av kvinnelige ledere i offentlig sektor. Hun har sett på hvordan kvinnelige ledere i svensk offentlig sektor håndterte sin motsetningsfylte arbeidssituasjon. De kvinnelige lederne hadde fått flere lederposisjoner og dermed mer makt, samtidig som de hadde fått færre ressurser til å utføre tjenestene. Holmquist (1997) fant at de kvinnelige lederne kom i en posisjon hvor deres oppgave var å være en leder som viste forståelse, empati og omsorg for ansatte, og for kvaliteten på tjenestene. Lederen var den "ømme moren". Samtidig skulle hun være den som holdt eller reduserte de allerede stramme budsjettene. Denne motsetningsfylte funksjonen som omsorgsfullt kuttet budsjetter og slanket organisasjonen, kaltes den "ømme bøddelen". Funksjonen som den "ømme bøddelen" bidro til å dempe protester og kritikk fra de ansatte, som så at lederen gjorde så godt hun kunne. Holmquist (1997) hevder at selv om mange kvinner, særlig i offentlig forvaltning var blitt ledere, var bildet av lederen forbundet med mannlighet gjennom verdier som initiativ, styrke og karisma, hvor ekspansjon, avansement og vekst sto sentralt. Derfor ble kvinner som ledere stilt overfor motstridende forventninger, om både å ivareta den mannlige definerte lederrollen og kvinnelige omsorgsverdier. Dette dilemmaet ble tydeligere når organisasjonen ikke var ekspansiv, men en organisasjon i krise og omstilling. Da kunne den kvinnelige lederen bli svært anvendelig, i funksjonen som den som trøster, lindrer og kurerer. På den annen side møtte den kvinnelige lederen de økonomiske kravene ovenfra. Disse kravene og forventningene kunne stå i konflikt og motsetning til krav og forventninger fra egne medarbeidere og brukere. Denne dobbeltheten og motsetningsfylte situasjonen kunne gjøre de uforenelige oppgavene umulige og skape et avmektig lederskap. En tilsynelatende maktsituasjon i form av en lederposisjon, ble til en situasjon hvor de kvinnelige lederne kom i posisjon med avmakt, hvor den reelle makten lå utenfor de kvinnelige ledernes domene. De ble utøvere av politiske beslutninger, men ikke styrende av utviklingen. Deres kunnskap om pasienter og brukere var ikke lenger faktorer som ga makt. I stedet endte de, i følge Holmquist, (1997) opp som støtdempere for omstilling av offentlig sektor.

De kvinnelige omsorgslederne har fått mer spennende jobber, men står i en situasjon der deres handlingsrom er blitt mindre. I krysspisset mellom å utøve streng budsjett disiplin, samtidig som de møter et økende behov hos brukerne, kan gi dem en posisjon uten makt og reell innflytelse. Denne situasjonen utfordrer omsorgsledernes håndtering av de krav som stilles til dem, og de mulighetene for å ta beslutninger som gis dem i jobben.

Stress og mestring

Endringene og moderniseringen i offentlige sektor, omsorgstjenestens tilgjengelighet og grenseløshet og de kvinnelige ledernes ofte motsetningsfylte hverdag, kan føre til arbeidssituasjoner hvor stresshåndtering og mestring er viktige tema for omsorgslederne. Stress- og mestringsteorier kan derfor være viktige for forståelsen av omsorgsledernes håndtering av arbeidshverdagen.

Lazarus og Folkman (1984) har utviklet en kognitiv stressteori der de definerer psykologisk stress som et forhold mellom personen og omgivelsene, som er vurdert av individet som belastende eller overstigende dets ressurser, og som setter personens velbefinnende i fare. Denne definisjonen vektlegger relasjonen mellom personen og miljøet, og det tas hensyn til både karaktertrekk ved personen og miljømessige forhold. I følge denne stressteorien er det to sentrale prosesser som er avgjørende for stressopplevelsen. Den første bestemmer hvorfor og i hvilken grad en bestemt situasjon oppfattes som stressende av et individ. Denne prosessen innebærer kategorisering av situasjonen i forhold til den betydning den har for individet, i tillegg til en vurdering av mestringsressurser og valgmuligheter. Den andre prosessen er mestring, hvor de skiller mellom to basisformer for mestring. Den ene er problemfokuset mestring som retter seg mot håndtering og endring av problemet som fører til stress. Den andre er følelsesfokuset mestring, som kan inkludere forsøk på å revurdere situasjonen som mindre belastende.

Mestringsteorien fokuserer på menneskets handlingsmuligheter som betingelser for å overskride belastende livs- og arbeidsvilkår. Utgangspunktet er at mestring forhindrer uhelse og sykdom (Andersen 2002). Arbeidslivsforskningens tilnærming til mestring er ofte basert på Lazarus og Folkmans (1984) definisjon, som sier at belastninger eller stress forstås som et misforhold mellom personen og dets ressurser, og de krav som omgivelsene stiller til personen, eller som personen stiller til seg selv i bestemte situasjoner. Mestring er dermed den rasjonelle prosessen, basert på handlinger og handlingers framvekst, der personen gjennom anstrengelser forsøker å takle eller bearbeide misforholdet, og skape ny balanse gjennom å benytte alternative mestringsstrategier (Andersen 2002). Mestring er ikke i utgangspunktet forstått som det samme som handling, men er altså avgrenset til situasjoner der en person står overfor utfordringer eller belastninger. Disse utfordringene knyttes til krav (Andersen 2002).

I denne studien kan kravene fra omgivelsene eksemplifiseres med at rådmannen, ansatte og brukere stiller ulike krav til sonelederne og styrerne om mål- og resultatopnåelse. Det indre kravet kan eksemplifiseres med de ambisjoner lederne kan ha om å prestere, indre opplevelse av plikt til å oppfylle kravene, om å gjøre karriere og å tilfredsstille ansatte og brukere. I følge Lazarus og Folkman (1984) krever mestring ofte en kreativ problemløsning, og mindre vellykket mestring og håndtering av de ulike kravene, kan føre til stressbelastning for lederne.

Karaseks ”Kontroll/kravmodell” er spesielt sentral i skandinavisk arbeidspsykologi. Hovedpoenget med modellen er at høy grad av beslutningsspillerom, innflytelse, medbestemmelse og læring i arbeidet, gjør at ansatte mestrer krav bedre, og at høye krav ikke får negative helsemessige konsekvenser (Karasek 1989). Den miljøbestemte teorien om krav og kontroll, er en sentral faktor i Karaseks forskning, og den viser til at det er sammenheng mellom beslutningsmuligheter og mestring av psykologiske krav. Karasek definerer kontroll med det en arbeidstaker har av muligheter for beslutninger i arbeidet. Begrepet krav er definert ved det ”presset” arbeidstakeren opplever i arbeidet, om å greie arbeidsoppgavene, eller om å prestere eller å yte.

”Kontroll/kravmodellen” er videreutviklet, og inneholder en rekke psykososiale faktorer. Én utvidelse er i forholdet til sosial støtte. Sosial støtte fra kolleger og leder kan fungere som en buffer mellom årsaker til stress i personens miljø og helseskadelige individuelle stressreaksjoner (Karasek og Theorell 1990). Det er en sammenheng mellom jobbpress og mangel på sosial støtte på den ene siden, og økt risiko for sykdom på den andre siden (Theorell 1999). Sørensen et al. (1998) finner at sosial støtte fra leder og kollegaer har større betydning for jobbtrivsel enn andre arbeidsmiljøfaktorer. Sosial støtte kan også forstås som en egen mestringsstrategi, når for eksempel en leder søker støtte gjennom informasjon og følelsesmessig bistand for å mestre en situasjon (Lazarus og Folkman 1984).

Medbestemmelse handler om mulighetene til å påvirke rammebetingelsene. Når for eksempel et nettverk blant ledere er med på å bestemme og utforme resultatkrav i lederavtalen, har de innflytelse og medbestemmelse, der de med kollektiv innsats kan påvirke umiddelbare rammebetingelser for jobben. Medbestemmelse og innflytelse er sentrale faktorer i ”kontroll/kravmodellen” (Karasek og Theorell 1990).

”Kontroll/kravmodellen” forutsetter at det skjer læring når en person står overfor en ny utfordring, og anvender egen kunnskap, samtidig som han eller hun utvikler ny. Veksten i mestringssevnen utløser ”gode sirkler”, hvor en får økt selvtillit og motivasjon til å gå løs på nye utfordringer, en videreutvikler mestringsrepertoaret, og forsterker selvfølelsen ytterligere (Andersen 2002). Overdrevet høye krav er uheldig for helsen bare når beslutningsmulighetene er lave. Når beslutningsmulighetene er store, trenger ikke de høye psykologiske kravene være skadelige. Forseth (2002) finner at belastningene i seg selv trenger ikke være negative, men dersom man ikke har mulighet til å styre dem, kan det få negative utslag for helsen. Det å oppleve å ha kontroll, innebære også å kunne styre belastningen i arbeidsmiljøet sitt.

Studiens hensikt

De kvinnelige omsorgslederne kan oppleve å stå i skviset mellom økonomisk knapphet og et økende behov for omsorgstjenester. Endringene og moderniseringen av offentlig sektor har ført til en sentralisering av makt og myndighet til det øverste administrative nivået, og til en desentralisering av ansvar og oppgaver til førstelinjetjenestens omsorgstjenester, der kvinnelige ledere er i flertall. Omsorgsledernes virkelighet kan oppleves som konfliktskyt og motsetningsfull, når det øverste administrative nivåets krav om budsjett disiplin møter et økende behov hos brukerne. I denne studien er det derfor interessant å stille spørsmål om hvordan de kvinnelige omsorgslederne opplever og håndterer å stå i presset mellom ulike krav og forventninger, i forhold til medarbeidere, kolleger og egen leder, og se på hvilken betydning omsorgstjenestens innhold og struktur, har for ledernes håndtering av ulike situasjoner i jobben.

METODE

I dette kapitlet blir det redegjort for den valgte metoden. Det er gjort kvalitative intervjuer med ti kvinnelige ledere av omsorgstjenestene i en større bykommune, og en hermeutisk-fenomenologisk tilnærming er brukt i analysen.

Det kvalitative forskningsintervjuet

Studien ønsker å få svar på hvordan den kvinnelige lederen håndterer å stå i presset mellom økonomisk knapphet og det økende behovet for offentlige velferdsoppgaver, og hvordan de håndterer ulike krav og forventninger fra egen leder og fra sine medarbeidere. Siden studiens problemstilling er lite forskningsmessig belyst, er det vesentlig å kunne fange opp variasjoner, utdypende opplevelser og synspunkter hos informantene. Det er valgt et kvalitativt forskningsintervju for å innhente beskrivelser av informantenes livsverden, og for å kunne tolke meningene med de fenomenene som ble beskrevet (Kvale 1997). Det kvalitative intervjuet gir informantene rom til å gi fylldig informasjon og begrep om den verden de lever i. I følge Kvale (1997) er det et mål for det kvalitative forskningsintervjuet å innhente opplysninger om informantenes erfaringer i lojalitet til deres egen versjon av sin historie, der temaet er beskrivelser av informantenes livshistorie. I denne studien er temaet kvinnelige omsorgslederes håndtering av ledelse i en to-nivåmodell. Meningen blir uttrykt både gjennom hva som sies direkte, og gjennom det som på ulike måter sies mellom linjene. Det innebærer at intervjuet må gi mulighet for at informanten skal kunne få fram det hun mener er viktig. Det gjøres ved at hun beskriver aspekter ved fenomenet, slik at intervjuet får fram kvalitative data.

I hermeneutisk tradisjon vektlegges forskerens kunnskap om feltet som studeres. I fenomenologisk tradisjon vektlegges det motsatte; at forskeren skal legge til side sin kunnskap om temaet for å kunne oppdage uventede dimensjoner. Kvale (1997) beskriver dette som å sette parentes rundt forforståelsen. En parentes rundt forforståelsen kan oppfattes som en motsetning til ønsket om sensitivitet i intervjusituasjonen. Sensitivitet sikter til forskerens mulighet for å få fram nyanser og dybde om et tema, noe som kan være vanskelig, og en har lite kunnskap om og innblikk i det. I denne studien har forskeren bakgrunn som leder av omsorgstjenester, som gjør at det vil kunne stilles andre spørsmål om lederjobbsituasjoner enn andre som ikke har den praktiske og teoretiske kunnskapen om emnet. En intervjuer som har en annen forforståelse kan kanskje stille helt andre typer spørsmål som denne forskeren ikke ”ser”, fordi forskeren har sin egen forforståelse. Dermed kan det framstå andre nyanser som kan gi ny kunnskap til feltet. Det kan derfor være både fordeler og ulemper ved mye kunnskap om forskningsfeltet, selv om forskeren i denne studien oppfatter av litteraturen at kunnskap om emnet er viktig på grunn av økt mulighet for sensitivitet (Kvale 1997). Bruk av erfaringer og kunnskap om feltet gjør det mulig å stille spørsmål innen områder som ellers ikke ville bli berørt. I tillegg bør intervjuene gjennomføres på en slik måte at ukjente sider ved ledernes situasjon kan framstå. Dette gjøres ved å stille åpne spørsmål og be informantene om å utdype situasjoner. Denne studien er dermed influert av både en fenomenologisk og en hermeneutisk tradisjon.

Lincoln og Guba (1985) hevder at all forskning består av interaksjon, men at den kvalitative forskningen er preget av nærhet mellom partene. Det setter krav til forskeren om sensitivitet og et dialogpreget forhold til andre mennesker, både for å kunne behandle konflikter og motsetninger, og for å se forandringer som oppstår gjennom motsetninger i intervjusituasjonen. Dette krever samarbeid med informanten, men samarbeidet må ikke gå så langt at forskeren blir så fanget av informantens livshistorie at hun identifiserer seg totalt med den, eller ”goes native” (Kvale 1997).

Forskeren i denne studien har vært svært bevisst sin egen bakgrunn som leder av omsorgstjenestene i samme organisasjon som informantene, og opptatt av at dette ikke skulle

innvirke på informantenes beskrivelser. Alle informantene kjente forskeren, og forskeren var åpen om at sitt kjennskap til deres arbeidssituasjon. Ingen av informantene ga uttrykk for at kjennskapet til dem, til arbeidsområdet og til ledelse i kommunen hadde innvirket på deres svar under intervjuet, selv om dette kan ha påvirket deres svar, bevisst eller ubevisst.

Utvalg av informanter

Studien er gjennomført i en større bykommune i Norge. Kommunen har en flat organisasjonsmodell med to administrative nivåer. Den omfatter kvinnelige ledere av de to dominerende tjenesteområder innen omsorgstjenestene, sykehjem og hjemmetjenester. Disse lederne utgjør det ene administrative nivået. Til sammen var det ca 75 enhetsledere innen omsorgstjenestene.

Utvalg

I følge Kvale (1997) skal forskeren intervjuer så mange som nødvendig for å finne ut av det som ønskes. Ved intervju av mange er det vanskelig å få fram mange detaljer, mens det er større muligheter for en bredde i innhold og dimensjoner. Denne studiens utvalg består av ti kvinnelige ledere.

De største tjenesteområdene innen omsorgstjenestene er hjemmetjenestene og sykehjem, og for å få en spredning i tjenesteområdene, er det valgt seks ledere fra hjemmetjenestene som utgjør det største tjenesteområdet målt i ressurser, og fire ledere av sykehjem. Størrelsen på den enkelte enhet innen tjenesteområdet varierer, slik at lederne representerer både store og små enheter.

I utvalgskriteriene er det vektlagt at informantene skulle representere en relevant variasjon i alder, familieforhold og arbeidserfaring, slik at ytterlighetene i utvalget dekkes, samtidig som utvalget var representativt for hjemmetjenestene og sykehjemmene. Den store spredningen i erfaring er en fordel for å kunne belyse fenomener og prosesser i materialet best mulig (Hallberg 1998). For å sikre at informantene hadde nødvendig ledererfaring, ble det satt en minimumsgrense for ledererfaring på to år. Alle lederne er høyskoleutdannet innen sykepleie og vernepleie. Det er dessuten søkt en spredning i alderssammensetning, og informantenes alder varierer fra 35 – 55 år.

Forskeren kontaktet rådgivere som hadde kjennskap til enhetslederne, og som ga forslag til aktuelle informanter. Informantene presenteres seinere i dette kapitlet.

Datainnsamling

Intervjuene ble gjennomført i perioden juni til november 2004. Forskeren har selv gjennomført alle intervjuene som hadde en varighet på ca to timer. Intervjuene ble tatt opp på bånd, og ble skrevet ut fortløpende av en erfaren sekretær. Sekretæren ble gitt instruksjon om hvordan intervjuene skulle behandles, og det ble vektlagt at de skulle skrives ut så nøyaktig som mulig. Pauser, utydelig tale, latter og stemmeleie ble beskrevet, for at atmosfæren og inntrykket som ble skapt under intervjuene lettere skulle gjenkjennes. Nøyaktighet ved utskrift er en måte å sikre troverdighet til resultatet på. Når talespråk i sitatene er gjengitt, er

gjentakelser, tung setningsoppbygging og dialekt fjernet, uten at meningen er forsvunnet. Dette er gjort for å presentere informantene med størst mulig respekt.

Samtykke til gjennomføringen av intervju var innhentet muntlig fra alle informantene før undersøkelsen tok til, og alle stilte seg positive til å delta i studien. Rådmannen i kommunen ga skriftlig godkjenning til gjennomføringen av studien.

Intervjuguide

Som bakgrunn for arbeidet med intervjuguiden er det benyttet kunnskap fra litteraturen og forskerens egne erfaringer til å bestemme temaer og forholdet mellom dem. Studien har hatt som utgangspunkt å få kunnskap om hvordan de kvinnelige lederne håndterer sin ledelse av omsorgstjenestene, og å forstå deres opplevelse av å stå i spennet mellom uendelige behov og utilstrekkelige ressurser. Studien søker informasjon om hvordan de kvinnelige lederne opplever og mestrer ulike situasjoner, krav og forventninger fra egen leder og eget personale. Hvilke støtte får de fra sin leder? Hvordan håndterer de krav og forventninger fra sin leder og fra sine medarbeidere?

Intervjuguiden i et kvalitativt forskningsopplegg skal gi mulighet for fleksibilitet og åpenhet, og det kan bli behov for justeringer underveis, avhengig av hva det enkelte intervju bringer av ny kunnskap (Kvale 1997). Intervjuguiden ble utformet detaljert og kunne virke styrende og lite fleksibel. Dette ble gjort for å sikre at forskeren skulle kunne huske det hun ønsket å spørre om. Intervjuguide fungerte derfor som en "huskeliste" for gjennomføringen av intervjuene, samtidig som denne formen for datainnsamling ga rom for spontane oppfølgings spørsmål underveis i intervjuet.

Intervjuguiden besto av spørsmål som for det første skulle gi bakgrunnsinformasjon om informantene, som alder, sivilstatus og utdanning. For det andre skulle den gi informasjon om de kvinnelige ledernes oppfatning av arbeidsoppgavene, forholdet til egne medarbeidere, kollegaer og ledelsen i kommunen. Og for det tredje skulle den gi informasjon om familiens og venners betydning for mestring av lederjobben. Intervjuet hadde et klart fokus, og spørsmålene siktet mot beskrivelse av spesifikke situasjoner og handlingsforløp i informantens erfaringsverden (Kvale 1997). Ut fra dette fortalte informanten sin historie.

Tematiseringen av underspørsmålene ble tilpasset den enkelte informant underveis, og i all hovedsak fungerte de godt under intervjuene. Utarbeidingen av alle underspørsmålene var en nyttig prosess fordi forskeren måtte tenke gjennom og konkretisere aktuelle tema for spørsmål.

Gjennomføring av intervjuene

Det første intervjuet ble gjennomført som et pilotintervju med tanke på å prøve ut om intervjuguiden fungerte, og for å sjekke ut om forskerens historie og posisjon i organisasjonen forstyrret intervjusituasjonen. Da den første informanten opplevde at intervjuet fungerte godt og at forskerens historie og posisjon i organisasjonen ikke var forstyrrende, ble det ikke gjort endringer i intervjuguiden.

I en studie der forholdet mellom informanten og intervjuer er nært, må en regne med forhold som Lincoln og Guba (1985) kaller ”instrumental decay”. Det kan være begrenset innsikt hos forskeren, tretthet hos informanten, eller forandring i livssituasjonen til informanten. ”Instrumental decay” kan føre til at en får et vrengebilde av respondenten. For å få et sannferdig bilde som mulig av informanten, var forskeren opptatt av å være best mulig forberedt og opplagt før hvert intervju. Det ble foretatt ett intervju om dagen, og det gikk noen dager mellom hvert intervju for ikke å være for influert av det foregående intervjuet, og dermed miste nyanser i det forskeren var oppe i. Tidspunktet ble tilpasset informantene, og underveis i intervjuet ble det sjekket om informanten hadde behov for pause, og om situasjonen var god. Dette viser at gjennomføringen av intervjuene har ivaretatt bevisstheten om ”instrumental decay”, og sikret en grad av pålitelighet i resultatet.

Flertydighet er et av Kvaales (1997) aspekter ved kvalitative forskningsintervju. Flertydighet innebærer at informanten kan komme med motstridende uttalelser. Det er intervjuerens oppgave å oppklare disse så langt som mulig, ved at intervjueren sender spørsmål tilbake for å få utfyllende beskrivelser eller prøver ut sine tolkninger av det informanten har formidlet. Det er naturlig at det kan skje forandringer i mening og beskrivelser underveis i intervjuet, så lenge et kvalitativt intervju er en direkte interaksjon mellom to parter i et subjekt-subjekt forhold, der begge blir påvirket. Forandring og ny innsikt gjør det blant annet umulig å oppnå intrasubjektivt reduserbare data, altså at en annen forsker ved en senere anledning skal oppleve de samme beskrivelser og meninger fra informanten (Kvale 1997).

Aspektet forandring kan ha gjort selve intervjuet til en god opplevelse for flere ledere. Det ble gitt inntrykk av fra flere ledere at de opplevde intervjusituasjonen som en mulighet til å sette ord på opplevelser som de tidligere ikke hadde snakket om i jobben. Det ble derfor nødvendig med en avslutning av intervjuet hvor det ble vektlagt mulighet for oppsummering, utfylling og korrigerende av bildet som var dannet av jobbsituasjonen. Alle ga inntrykk av at intervjusituasjonen hadde vært god, og at ledelse i en to-nivåmodell var et aktuelt og viktig tema for dem. Ingen av informantene ble kontaktet for oppfølging av intervjuet.

Analyse av data

Analysearbeidet startet allerede i løpet av intervjuet, med informantenes beskrivelse av hverdagen, deres oppdagelse av nye sammenhenger gjennom intervjuet, og intervjuerens utprøving og fortolkning i forhold til informanten som sentralt element i analysearbeidet. Det er flest kvinnelige ledere på lavere og mellomledernivå innen kommunale helse- og omsorgstjenester i Norge, og funnene i studien viser hvordan de kvinnelige lederne håndterer jobben sin. I diskusjonene er det særlig de organisatoriske og arbeidsmiljømessige faktorene som trekkes fram.

Analysen ble gjennomført etter en trinnvis modell. Flere gjennomlesninger av materialet har gitt kategorier og det er prøvd ut forbindelser mellom dem. Gjennom dette arbeidet er det prøvd ut mulige bærende idéer eller essenser i materialet (Leiulfsrud og Hvinden 1996). I denne fasen var det viktig å være kritisk til materialet og tolke mellom linjene, for å finne en fortolkning som går ut over det respondenten selv har forstått (Kvale 1997). På det siste og tredje trinnet er det arbeidet med å beskrive informantenes mening og knytte teori til dette.

Leiulfsrud og Hvinden (1996) gir flere råd i analyseprosessen. I denne studien er det vektlagt to av disse. De inntrykk forskeren satt igjen med etter første gangs gjennomlesning, ble

nedskrevet. Deretter ble teksten gjennomlest på nytt for utfyllende materiale og fortolkninger. Det ble raskt tydelig at lederne av hjemmetjenestene og lederne av sykehjemmene var svært ulike, og at de derfor kunne grupperes i hver sin hovedgruppe. I tillegg ble familien valgt som et eget avsnitt. Med flere ”bilder” ble den bærende idéen etter hvert tydeligere, og den samlet materialet. Den bærende idéen innen hovedgruppene ble videre bearbeidet ved at informantenes utsagn ble sortert og gruppert etter hovedgruppene (Leiulfsrud og Hvinden 1996). Hver hovedgruppe fikk flere kategorier som ga et inntrykk, og som førte til at neste gjennomlesning hadde et noe annerledes fokus. De merkede kategoriene ble sortert i forhold til hovedgruppene lederne av hjemmetjenester og sykehjem, og alle utsagnene i hver hovedgruppe ble deretter studert samlet, for å få fram beskrivelser som både var samlende og avvikende for materialet.

Analysearbeidet har utfordret balansegangen mellom på den ene siden å finne en bærende idé som samler materialet til en helhet, og samtidig å være vår for ambivalenser, kontraster og tvetydigheter (Leiulfsrud og Hvinden 1996). Iblant kan det som ”skurrer” i et intervju, bli tydelig etter utfyllende spørsmål. Dette kan også oppleves i analysearbeidet, hvor ambivalensen, kontrastene og tvetydigheten først kan bli tydelig etter flere gjennomlesninger.

Det ble forventet å finne individuelle forskjeller av mestringsstrategier innen gruppen av kvinnelige ledere, men funnene viser først og fremst at det er strukturelle forhold som er styrende for hvordan lederne håndterer jobben sin, og at disse forholdene kan være årsaken til at lederne av hjemmetjenestene og sykehjemmene mestret jobben forskjellig. Dette er grunnen til at lederne er delt inn i to hovedgrupper.

Erfaringene fra analysearbeidet er at det har vært en pågående prosess, og arbeidet har vært preget av stadig veksling mellom empiri og teori. Det har framkommet nye sammenhenger og at forskeren har fått en økt forståelse gjennom dette arbeidet med materialet.

Validitet og reliabilitet

I litteraturen presenteres ulike måter å sikre pålitelighet og gyldighet i forskningsstudier på, ofte med utgangspunkt i metoder brukt i naturvitenskapelig forskning. Ettersom de kvalitative tilnærmingene har fått økt status, er metodene utviklet for å sikre pålitelighet og gyldighet ut fra tilnærmingens premisser. Kvale (1997) poengterer at verifiseringen ikke tilhører et spesielt stadium i en undersøkelse, men det skal være et tema som skal ha oppmerksomhet under hele forskningsprosessen.

I studien er det tatt utgangspunkt i Lincoln og Gubas (1985) fire aspekter for vurdering av pålitelighet og gyldighet. Disse er troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftelse.

Troverdighet oppnås gjennom oppdagelse og beskrivelse av menneskelige erfaringer slik de leves og oppleves av informantene, og ikke definert av forskeren på forhånd. Troverdighet er kanskje det viktigste kriteriet i vurderingen av kvalitativ forskning. Forskerens arbeid blir blant annet å vise den sammensatte virkeligheten som informantene forteller om på en så adekvat måte som mulig. Troverdighet handler dermed om hvordan forskeren behandler materialet, og om forskerens forforståelse.

I denne studien er det tidligere beskrevet hvordan materialet er blitt behandlet. Å øke troverdigheten ytterligere kan gjøres ved å gi informantene mulighet til å vurdere forskerens

tolkninger. Dette er blitt gjort ved å invitere lederne til et informasjonsmøte. Det var en tillitserklæring å bli gitt så mye informasjon under intervjuene slik at forskeren ønsket å gi noe tilbake i form av informasjon om resultater, og om hvordan det er jobbet med materialet. Dessuten var det et ønsket å få svar på om virkelighetsbeskrivelse av deres arbeidshverdag var gjenkjennbar. Alle fikk tilsendt analysekapittelet i forkant av møtet. Seks av ti ledere møtte opp. Det er også gjennomført telefonsamtaler med de fire resterende lederne for å få deres oppfattelse og forståelse av materialet.

Alle lederne sa at de kjente seg igjen i materialet, både i beskrivelsen av organisasjonen, arbeidssituasjonen, og at funnene i analysen ga et riktig bilde på hvordan de opplevde lederrollen i 2004. Det kom ikke fram innvendinger til beskrivelsen av materialet eller til analysen, og det ble gitt mulighet for kontakt hvis forskeren trengte ytterligere informasjon. Dette ble tolket som en fortsatt interesse for resultatene fra studien, og at informantene hadde tillit til at dataene ville bli behandlet på en respektfull måte.

Overførbarhet. Statistisk generalisering er ikke et relevant aspekt i vurderingen av kvalitativ forskning, fordi denne forskningen foregår i naturlige omgivelser med få kontrollvariabler. Overførbarhet beskriver om det belyste fenomenet er generelt og om det finnes i lignende situasjoner. Lincoln og Guba (1985) kaller det tilpasning eller overførbarhet. De presiserer at overførbarhetsaspektet primært er ansvaret til den som ønsker å bruke dataene, og ikke primært forskerens ansvar, fordi forskeren kun kjenner det forskeren selv har studert. Forskerens ansvar er å gi så gode beskrivelser at både ledere som er i samme situasjon, og andre som har kontakt med ledere av omsorgstjenester ser fenomenet i et nytt lys og med en ny forståelse.

Pålitelighet. I en naturvitenskapelig forskningstradisjon handler dette om studiets design i forhold til å oppnå de samme resultater om studien gjennomføres en annen gang, og av andre personer. Pålitelighet sikres om en annen forsker følger for eksempel denne studien og ser hvordan det er gått fram ut fra forskerens beskrivelser underveis, og om hvordan studiens funn stemmer med andres funn i lignende situasjoner. Ved å prøve å lese egen tekst med ”nye briller”, og ved å få andre til å lese med denne hensikten, kan påliteligheten sikres.

Bekreftelse. Lincoln og Guba (1985) skiftet vektlegging av nøytralitet i kvalitativ forskning fra forskeren til data. I stedet for å se på nøytraliteten til den som undersøker, er det nøytraliteten i selve data som vurderes. De foreslo at mulighet for bekreftelse skulle være et kriterium for nøytralitet. Dette oppnås når troverdighet og overførbarhet er anerkjent.

Etiske aspekter

I følge Kvale (1997) er en intervjuundersøkelse et moralsk stykke arbeid fordi det personlige samspillet i intervjuet innvirker på den som intervjues, og den kunnskap som framtrer gjennom intervjuet innvirker på vår forståelse av menneskenes situasjon. Et sentralt mål for samfunnsvitenskapen er å frambringe kunnskap som kan forbedre menneskets situasjon og gi dem økt verdi, og de etiske avgjørelser tas under hele forskningsprosessen, og ikke kun på særskilte stadier under prosessen (Kvale 1997).

Denne studien er gjort i en kommune hvor forskeren har vært tilsatt i 15 år, i hovedsakelig i ledende stillinger innen studiens områder. Derfor har forskeren vært særlig observant på sin

posisjon under hele forskningsprosessen, og særlig om forskeren ble oppfattet som ledelsens representant.

Studien har ivaretatt Kvaales (1997) etiske spørsmål til de syv forskningsstadier under hele forskningsprosessen. Bakgrunnen for studien var å vurdere hvordan de kvinnelige lederne i en to-nivåmodell håndterte å stå i presset mellom økonomisk knapphet og økning i behovet for offentlige omsorgsoppgaver. Deres håndtering av presset er avgjørende for deres og medarbeidernes arbeidssituasjon. Ved å finne noen svar på dette spørsmålet, viser studien at den ikke bare har et vitenskapelig perspektiv, men at den kan ha betydning for kvinnelige omsorgslederes jobbsituasjon.

Det ble innhentet samtykke om deltakelse fra alle informantene, og gitt skriftlig samtykke fra rådmannen til gjennomføringen av studien. Et viktig etisk aspekt er om informantenes anonymitet ble tilfredsstillende ivaretatt uten risiko for gjenkjenning. Deltakelsen i denne studien skjedde på frivillig basis. Alle lederne var rekruttert innen et avgrenset tjenesteområde i én kommune, og det kan derfor være mulig for enkeltpersoner med inngående kjennskap til organisasjonen, å gjenkjenne informanter. Derfor var det viktig å vektlegge dette aspektet. I informasjonsmøtet, da tolkningen av materialet ble lagt fram, opplevde alle de frammøtte lederne seg ivaretatt i materialet. Én leder reagerte på at andre informanter var gjenkjennbare. Navnene er ikke endret i etterkant, men beskrivelsen av informantene er endret og allment beskrevet. De fleste navnene er dessuten alminnelige norske jentenavn.

I studien har forskeren særlig lagt vekt på sin rolle og nærhet til organisasjonen, tjenesteområdene og til enkelte av informantene fordi forskeren selv var en del av organisasjonen som ble studert. Dette forholdet reiste spørsmål om hvordan relasjonen mellom forsker og informant påvirket intervjusituasjonen og dermed dataene. Det anbefales ikke å forske på egen arbeidsplass, da nærheten til stoffet kan påvirke den kritiske refleksjonen. Likevel er det en klar styrke at forskeren med nært kjennskap til forskningsfeltet kan møte stor tillitt hos informantene, og at materialet dermed kan inneholde synspunkter som utenforstående kanskje ikke ville få tilgang til. Validering av resultatene ved å ha en "medbedømmer" i analysen og å benytte informantenes respons på resultatene, er derfor særdeles viktig. Veilederen var derfor en sentral "medbedømmer" i dette arbeidet. Klimaet under intervjuet er avgjørende for hvor nær forskeren får lov til å komme innpå den andre og hva slags kunnskap som kan deles. Derfor ble det gjennomført et pilotintervju. I etterkant av intervjuet uttalte lederen at: *"...jeg ville ikke ha svart annerledes med en annen intervjuer."* Dette temaet ble tatt opp etter hvert intervju, og det var ingen ledere som opplevde dette som vanskelig.

Kvale (1997) legger vekt på at intervjusituasjonen kan representere en potensiell intervensjon som kan åpne for en prosess. Noen informanter ga uttrykk for at intervjuet hadde satt i gang tanker og refleksjoner, samtidig som flere ga uttrykk for at de opplevde det som positivt å få snakke om jobben sin. Derfor er det et håp om at slike studier også kan føre til en berikelse og økt bevissthet for informantene.

Beskrivelse av omsorgstjenestene og informantene

Hjemmetjenestene

I dette avsnittet beskrives sentrale trekk ved organiseringen som har betydning for forståelsen av soneledernes arbeidssituasjon. En leder av hjemmetjenesten betegnes i det videre som soneleder, og en enhet innen hjemmetjenestene med begrepet sone. Dette er benevnelse som blir brukt til daglig i kommunen.

Seks soneledere er intervjuet og alle har minst fire års erfaring som soneledere. Hjemmetjenestene er geografisk fordelt på totalt 25 soner, og de seks lederne som er intervjuet, leder hver sin sone.

Kommunen har hatt et betydelig merforbruk innen hjemmetjenestene, særlig knyttet til tjenester til utviklingshemmede. Rådmannens framtidige prognoser viser at det vil kreve stor innsats for å opprettholde dagens nivå på omsorgstjenestene. Dette skyldes særlig økningen av eldre i befolkningen som forventes å legge et betydelig press på tjenestene.

Lederavtalen er et viktig styringsdokument for kommunen, og budsjettarbeidet har et sterkt fokus og prioritet hos rådmannen. Budsjettet til sonene blir fordelt gjennom et eget budsjettfordelingssystem for hjemmetjenester, og sonelederne har et økonomistyringsprogram som er spesialtilpasset deres situasjon.

Rådmannens fagstab og kommunens støtteenheter som personal- og økonomitjenesten, skal utføre de praktiske og konkrete oppgavene på bestilling fra rådmannen eller fra den enkelte enhet. Kommunen betegner seg selv som en meget effektiv hjemmetjenesteproducent fordi de har redusert indirekte brukertid som er tid til administrasjon, transport og møter, og erstattet dette med mer tid til flere brukere. Kommunale dokumenter viser imidlertid til at tjenestene ikke er styrket tilsvarende befolkningsveksten, og dermed brukerveksten. Effektiviteten innen hjemmetjenestene har altså økt, men ressursene er ikke økt i takt med det økende behovet for tjenestene.

I år 2000 ble det opprettet fire forvaltningskontor for å bedre brukernes rettssikkerhet når det gjaldt tjenestetilbudet. Kontorene skulle spesialisere vurderingskompetansen ved tildeling av helse og omsorgstjenester. De kartlegger behov og fatter vedtak om hva brukerne skal ha av tjenester, og sonene utfører tjenestene i henhold til vedtakets innhold. Hvert forvaltningskontor har en økonomimedarbeider som bistår sonelederne i det månedlige budsjettarbeidet. Ingen av sonelederne har administrative medarbeidere tilknyttet sonen, og det elektroniske postsystemet og mobiltelefonen beskrives som de viktigste kommunikasjonsverktøyene.

Sonene gir omsorgstjenester til hjelpetrequende innen et geografisk område på dag- og kveldstid. Hjemmetjenesten styres av et lovverk som sier at alle har rett og plikt til helsehjelp. Dermed kan ikke tjenesten avvise henvendelser fra forvaltningskontor, brukere og sykehus med argument om at de ikke har ressurser eller tid. Det er ansatt sykepleiere, vernepleiere, hjelpepleiere, omsorgsarbeidere, og personale uten fagutdanning i sonene. Det er til dels stor mangel på høgskoleutdannet personell. Hjemmetjenestene er en kvinnearbeidsplass, og hovedgruppen av ansatte består av hjelpepleiere, omsorgsarbeidere og ikke-faglært personale. I helgene er hjemmetjenestene særlig preget av mange medarbeidere er uten fagutdanning.

Hver sone består av gjennomsnittlig 30- 50 årsverk. Omtrent 75 % av de ansatte er deltidsarbeidende, noe som tilsvarer at sonelederne kan ha et personalansvar for til sammen 70-90 medarbeidere.

Hjemmehjelpstjeneste, nattpatrulje, tjenester til yngre fysisk funksjonshemmede og trygghetsalarmtjenesten er organisert i egne enheter. I studien er tre av sonelederne ansvarlige for tjenester til utviklingshemmede. Disse arbeidsplassene domineres av mannlige medarbeidere.

Det er gjort flere forsøk på å tydeliggjøre ansvarsfordelingen mellom sonelederne og medarbeiderne, for å bedre kontinuiteten og redusere antallet hjelpere til den enkelte bruker. Arbeidslagorganisering i sonene, delegering av fagoppgaver til sykepleiere og vernepleiere, og innføring av databaserte lederverktøy er eksempler på dette.

Hver sone har et hovedkontor som er lokalisert for seg selv eller samlokalisert med andre soner eller et sykehjem. Sonekontor som omfatter flere tjenesteområder som for eksempel tjenester til utviklingshemmede, har flere arbeidsplasser innen sonen.

Rådmannen har felles ledermøter med alle enhetslederne innen hans ansvarsområde i kommunen. I tillegg har han jevnlig møter med lederne av det enkelte tjenesteområde. Disse møtene er sentrale arenaer for kontakt mellom rådmannen og enhetslederne i tonivåmodellen. I tillegg har rådmannen lagt til rette for at sonelederne skal samarbeide tett i nettverk med det enkelte forvaltningskontor.

Sykefraværet er høyt og ligger i gjennomsnitt på 15-20 %. Etter lang tids uro og opplevelse av høyt arbeidspress i hjemmetjenestene, ble det i 2003 og 2004 foretatt en kartlegging av fraværet og arbeidspresset. Kartleggingen førte til at politikerne bevilget ti millioner kroner for å bedre arbeidsforholdene i hjemmetjenestene. Det ble satt et økt fokus på soneledernes arbeid gjennom myndiggjøring av medarbeidere. Et medarbeiderprogram ble igangsatt våren 2004, seks måneder før informantene i denne studien ble intervjuet. Hensikten var å styrke og utvikle medarbeidernes selvstendighet og motivasjon, slik at de i større grad kunne ta ansvar for utvikling av tjenesten, egen arbeidsplass og arbeidssituasjon. Samhandlingen mellom soneledere og medarbeidere er sentralt i programmet. Alle sonelederne deltar i kommunens lederutviklingsprogram.

Informantene i hjemmetjenestene

Seks kvinnelige soneledere er intervjuet. Alderen varierer fra 35 år til slutten av 50-årene. Fem ledere er utdannet sykepleiere, mens én er utdannet innen et tilgrensende helse- og sosialfagområde. De er utdannet mellom 1980 og 1990. To har lederutdanning innen personal og administrasjon, og én har videreutdanning innen et av grunnutdanningens fagområder. Motivasjonen til å søke grunnutdanningen varierer. Ønsket om å gi omsorg til mennesker, at det var et naturlig og greit valg på grunn av yrkestradisjoner i familien, og at tilfeldigheter har vært styrende for valget, er eksempler på dette. Ingen av lederne sier at de har hatt et bevisst ønske om å bli leder. Flere ledere sier at de ikke har søkt, men er blitt tilbudt nåværende lederjobb. Andre har vært konstituert i en annen lederjobb som har ført til at de søkte den de har nå. Alle har arbeidet i kommunen i minst 13 år, og flere har vært ledere i mer enn ti år.

Alle er eller har vært gift. Alle har barn, og fem har barn som bor hjemme.

Alle informantene har fingerte navn.

Sykehjemmene

I dette avsnittet beskrives sentrale trekk ved organisasjonen som har betydning for forståelsen av styrenes arbeidssituasjon.

Det er fire styreere fra kommunalt drevne sykehjem som er intervjuet. Sykehjemmene er sammenlignbare i bygningsstørrelse, bygningsalder, antall beboere og personale. Tre sykehjem ligger i sentrum av byen, mens ett ligger i utkanten av kommunen. I noen sykehjem har hjemmetjenesten kontorer. Beboerne på sykehjemmene er i hovedsak sterkt hjelpetrequende eldre mennesker.

Styrene har i prinsippet ingen innvirkning på vedtaket om hvem som skal ha plass i sykehjemmet, da det er forvaltningskontoret som kartlegger behov og fatter vedtak om plass i sykehjem. Alle sykehjemsbygningene inneholder omsorgsboliger for hjelpetrequende beboere, og personalet i tre av sykehjemmene er ansvarlige for å gi tjenester til beboere som bor i omsorgsboligene. Budsjetttrammene for disse sykehjemmene er utvidet som følge av økt tjenesteyting til beboere i omsorgsboligene.

Sykehjemmene består av gjennomsnittlig 20 – 30 årsverk. Omtrent 75 % av de ansatte er deltidsarbeidende, noe som tilsvarer at styrene kan ha et personalansvar for 50 – 70 medarbeidere. Sykefraværet er stabilt, og ligger omtrent på ti prosent. Styrene har en stabil gruppe av hjelpepleiere og omsorgsarbeidere, men de mangler høgskoleutdannet personale. Den største utfordringen for å sikre kontinuitet i tjenesteutformingen, er det høye antallet deltidsansatte. Sykehjemmene er en kvinnearbeidsplass, men alle styrene ønsker flere menn på arbeidsplassen.

Styrene av sykehjemmene arbeider i motsetning til sonelederne, innen forutsigbare rammevilkår. Sykehjemmene har hatt budsjettbalanse de siste årene, og det er tilsatt administrativt personale ved alle sykehjemmene. Antall rom, senger og sykehjemmenes fysiske bygningsmasse setter en grense for antall beboere. Personalinnsatsen er beregnet etter faste kriterier, og den er en stabil faktor som i liten grad varierer over tid. Det kan skje endringer i rammeforutsetningene ved eventuelle budsjettrevisjoner, men dette oppleves som overkommelig og håndterbart i lengden. En viktig grunn til dette er at sykehjemmene kan ses på som et fredet sted som har status i befolkningen. Situasjonen ved sykehjemmene har høy offentlig og politisk interesse. De blir blant annet vernet i de årlige budsjettdiskusjonene. Et hvert forsøk fra rådmenn på å endre antall plasser i sykehjemmene, blir møtt med massiv motstand fra politikere, de eldres interesseorganisasjoner, og fra befolkningen generelt.

Lederavtalen er et sentralt styringsverktøy for styrene, de har et avklart forhold til sitt ansvars- og myndighetsområde.

Styrene for sykehjemmene har etablert egne nettverk. Nettverkene er etablert på bakgrunn av sykehjemmenes størrelse og omfang. Fellesmøtene med rådmannen er en viktig arena for informasjonsutveksling. Det er ikke utviklet et tilsvarende medarbeiderprogram for sykehjemmene, som for hjemmetjenesten.

Informantene i sykehjemmene

De fire kvinnelige informantene er utdannet sykepleiere. Alderen varierer mellom 35 og 55 år. De er utdannet mellom 1970 og 1990, og for de fleste var det en tilfeldighet at de valgte sykepleierutdanningen. Noen har fag fra høgskole og universitet, og alle sier at jobben er en del av en planlagt lederkarriere. Alle har videreutdanning i administrasjon og ledelse. Flere har hatt ulike lederstillinger i kommunen før de fikk nåværende styrerstilling. De har ulik tilsettingstid i kommunen, og antall år som leder varierer fra tre til 20 år.

Alle er eller har vært gift. De har barn, og to informanter har barn som bor hjemme.

Alle informantene har fingerte navn.

RESULTATER

Det går et markert skille mellom de lederne i utvalget som hadde problemer med å sette grenser i jobben sin, og de som opplevde å mestre den. Styrerne av sykehjemmene opplevde at de mestret jobben og kan karakteriseres slik: ”Stor frihet og mestring av jobben”. Lederne av hjemmetjenesten opplevde i mye mindre grad at de mestret jobben og kan karakteriseres slik: ”På jobben hele døgnet”.

De to hovedgruppene av ledere korresponderer dermed med ledelse av to typer tjenester. Det betyr ikke at lederne i de to tjenesteområdene er like når det gjelder mestring. Opplevelsen og handlingsmønsteret til de to ledergruppene er likevel så forskjellige, at gapet mellom ”grenseløs jobbing” og ”opplevelse av mestring” er så stort at det plasserer lederne i to ”divisjoner”. Studien viser at det først og fremst er systematiske, strukturelle forskjeller mellom de to tjenesteområdene som er årsaken til at lederne mestrer jobben forskjellig.

Noe er likevel felles for begge hovedgruppene, nemlig at familien er: ”Nødvendig for lederne.” Studien viser at lederjobben i omsorgstjenestene er hardt arbeid, og at familie og venner er viktige støttespillere for lederne. De er en del av fundamentet for at lederne skal holde ut i jobben.

I det videre presenteres analysen av materialet om lederne av hjemmetjenestene og styrerne av sykehjemmene.

Lederne av hjemmetjenestene: På jobben hele døgnet

Alltid tilgjengelig

Arbeidsdagen for sonelederne er en hverdag som i stor grad preges av uforutsette hendelser. Starten på en arbeidsdag kan beskrives slik:

”Da snakker jeg litt med de som har vært på natt og de som kommer på dag. Driker litt kaffe med dem. Så drar jeg som oftest opp på kontoret mitt. Jeg åpner mail, og den styrer mye av det som skjer videre i løpet av dagen. (...) Fordi du åpner mailen så kan ting bli snudd på

hodet. Det ringer og du må ordne opp i ting. Arbeidsdagen din blir snudd på hodet, og den blir helt annerledes enn du hadde tenkt.” (Hilde)

Den rolige arbeidsdagen med oppgaver som utføres som planlagt, er uvanlig og eksisterer knapt. Sonelederne legger vekt på å møte personalet om morgenen for å få kontroll og oversikt over situasjonen på sonen, og for å bli orientert om ulike problemstillinger eller svare på spørsmål. Deretter åpner de det elektroniske postsystemet, tar telefoner og deltar i ulike møter. De uforutsette hendelsene oppstår allerede ved arbeidsdagens begynnelse når det kommer en telefon, en e-post, eller en sak på møtet med nattevaktene som forskyver eller utsetter alle planlagte oppgaver. Dette kan være en sak om en bruker som skal hjem fra sykehuset, en hasteinnkalling til møte med rådmannen, eller sykdom hos kveldsvakten. Planlegging av tjenesteoppdrag, samtaler med medarbeidere og pårørende og annen møtevirkosomhet kan bli utsatt, eller i verste fall avlyst. Lederne kommer derfor ofte i konfliktfylte situasjoner hvor de må prioritere mellom planlagte oppgaver og uforutsette hendelser, der de uforutsette hendelsene får størst prioritet fordi de inneholder mer eller mindre akutte problemstillinger som må løses raskt.

Flere ledere forteller om en arbeidshverdag som er vanskelig å planlegge fordi den oppleves å bli styrt av andre. Sonelederne er blitt mye mer tilgjengelige gjennom det elektroniske postsystemet. Postsystemets raske og effektive tilgang til kontakt og kommunikasjon med omgivelsene, kan føre at avtalte oppdrag kan stå i fare for å bli nedprioritert til fordel for nye saker som stadig kommer. Sonelederne forteller at arbeidet er blitt mer slitsomt, mer ustabil og at de stadige uforutsigbare situasjonene og hendelsene påvirker muligheten til å styre og kontrollere arbeidsdagen selv. Arbeidsdagen beskrives som hektisk og krevende med lite rom til refleksjon og planlegging.

De teknologiske verktøyene er blitt viktige og sentrale hjelpemidler for sonelederne. Etter flere omorganiseringer av hjemmetjenestene, forteller sonelederne om endringer i krav og forventninger til jobben. Lederen skal være tilgjengelig både for rådmannen og sine egne medarbeidere, og den elektroniske posten og mobiltelefonen er blitt sonelederens viktigste verktøy for å tilfredsstille kravet om å være effektiv, fleksibel og tilgjengelig. For rådmannen, samarbeidspartnere og medarbeidere som ønsker kontakt med sonelederne, er det en fordel at de er tilgjengelige på mobiltelefonen til en hver tid, men for sonelederne kan det være en belastning. Mobiltelefonen bæres med over alt, er i bruk i alle pauser, hele døgnet, uka og året, og den slås sjelden av:

”I ferien har jeg den ikke på hele tiden. Da har jeg jo stedfortreder, og jeg skrur i alle fall av lyden. Men jeg sjekker innimellom, ja. Det kan være rimelig slitsomt, selv om jeg i helgene ganske ofte faktisk skrur av lyden. Også på kveldstid skrur jeg av lyden, men den der sjekkrunden med å se om noen har ringt og lagt igjen noe på mobilsvar, den sliter litt. Men det er jo kravene som ligger i jobben min, det å være tilgjengelig.” (Inger)

Denne beskrivelsen av bruken av mobiltelefonen er representativ for alle sonelederne. Selv om de har stedfortreder på sonen i ferier, klarer de ikke å legge fra seg telefonen. Ansvarsfølelsen for sonen gjør at de sjekker mobiltelefonen også da. Tilgjengelighet via mobiltelefonen er et krav fra rådmannen og en trygghet for medarbeidere, men det kan være belastende for lederne, særlig når mobiltelefonen ”binder” dem til jobben hele døgnet.

Når sonelederne jobber utover vanlig arbeidstid, arbeider de ofte med administrative arbeidsoppgaver som blir forskjøvet på grunn av alle uforutsette hendelser som oppstår i

normalarbeidstiden. Noen beskriver en arbeidsdag med økt overtid, mens andre soneledere er blitt mer bevisst på å sette grenser i arbeidet. Tidligere jobbet mange døgnet rundt, men flere soneledere forsøker nå å ta mer fri i helgene, samtidig som de har redusert daglig hjemmearbeid på kveldstid. Den økte tilgjengeligheten og de stadige uforutsette hendelsene, påvirker og forskyve arbeidsdagens innhold, slik at det likevel er vanskelig å sette grenser for hvor mye og når de jobber. Dette fører til at de i praksis alltid er på jobb:

”Det å være leder, det er jo på en måte en heldøgns jobb. Man tenker hele tida, det blir en livsstil. Det er ikke en 8 til 4 jobb, det er noe du for så vidt går og har med deg hele tiden. Du legger strategier hele tiden.(...) Det er til tider ganske stressende.(...) Jeg vil jo gjøre det beste ut av dette å være leder, og det betyr jo at jeg tar med meg jobb hjem. Jeg klarer ikke å frigjøre meg fra dette her.” (Jenny)

Sonelederen beskriver en arbeidsdag som består av å ”bære” jobben i bevisstheten hele døgnet, fra å tenke strategier til å planlegge neste dags konkrete oppgaver. Denne opplevelsen forsterkes når sonelederne i tillegg er tilgjengelige via mobiltelefonen hele døgnet, med eller uten lyd. Å være på jobb via mobiltelefonen og å ”bære” jobben i bevisstheten hele døgnet, kan føre til at arbeidssituasjonen blir så presset at de ikke klarer å koble ut arbeidet i fritiden.

Beskrivelsen av å ha en heldøgnsjobb med stor grad av uforutsigbarhet, forsterkes ytterligere når sonelederne forteller at lederjobben er ensom, og når alle gir uttrykk for at de jobber isolert fra andre kommunale enheter og ledere. Det meste av tiden bruker de på å administrere egen sone, der kontoret er hovedbasen. Det er her de møter opp på morgenen, det er her de avslutter dagen og det er her de jobber hvis de blir værende utover kvelden eller jobber utenom hjemmet i helgene. De eksterne og pålagte møtene beskrives som avbruddene i hverdagen på sonen. Sonelederne gir uttrykk for at de drukner i administrative og praktiske oppgaver. Det som tidligere var saker på de ordinære møtene på sonene, blir nå i større grad diskutert i matpausene. Dette kan være orientering og diskusjon om konkrete brukersaker, informasjonsutveksling om aktuelle driftssaker og andre aktuelle oppgaver. Flere soneledere tar pauser sammen med medarbeiderne, men med den doble hensikten å jobbe samtidig. I målrettede samtaler med medarbeiderne i matpausene, kan de oppleve å ha kontroll og få oversikt over situasjonen på sonen.

For mange ledere er det så mye å gjøre at de ikke tar seg tid til pauser. Personalet er på kontoret til faste møtetidspunkt og tidvis mellom tjenesteoppdrag, og det er derfor blitt en vane for lederne å spise maten alene, samtidig med at de utfører administrative oppgaver. Arbeidsdagen er så presset og hektisk at verken de eller medarbeiderne tar matpausen sammen hver dag:

”Det er kanskje blitt en uvane (pause foran skjermen), og jeg har heller ingen jeg kan gå og spise sammen med.” (Jenny)

Hver ledige stund utnyttes så godt at matpausene har fått flere funksjoner; spising, oppdatering og avklaring av status i arbeidet på sonen. For medarbeiderne kan matpausen på kontoret oppleves som et brudd i arbeidsrytmen, som kan ødelegge timeplanen hvis de er seine, har mye å gjøre og må bruke tid til å kjøre til kontoret. Matpausen kan også føre til at avtalte oppdrag hos brukerne blir forskjøvet. Dermed kan flere ledere bli sittende alene i matpausene, og de kan stå i fare for å isolere seg fra omgivelsene. Kontakten med omgivelsene reduseres ytterligere når kommunikasjonen skjer via det elektroniske nettverket,

møtene med personalet skjer først og fremst ved arbeidsdagens begynnelse og slutt, i tillegg til at kontakten med kollegaer er sjeldne og i noen grad tilfeldig.

Den direkte kontakten og kommunikasjonen mellom rådmannen, kollegaer, samarbeidspartnere og ansatte i organisasjonen er endret. Mobiltelefonen, e-posten og datamaskinens øvrige muligheter, har overtatt mange oppgaver og funksjoner som tidligere var hovedinnholdet i møtene. Når sonelederne bruker mye tid på den teknologiske kommunikasjonen, kan dette samtidig gå på bekostning av tiden som tidligere ble brukt til samvær og samarbeid med medarbeiderne. Én leder forteller om en medarbeider som kommenterte at hun brukte for mye tid foran datamaskinen, og mindre tid til samtaler:

”Jeg fikk meg en tankevekker, og det betyr at jeg må koble meg fra dataen og være tilstede med hodet mitt når det kommer folk til meg.” (Grete)

Bruk av teknologi kan dermed gå ut over soneledernes direkte samhandling med medarbeiderne. Denne lederen erkjenner problemet og hun forsøker å flytte oppmerksomheten fra datamaskinen til fysiske møter med medarbeiderne. Samtidig illustrerer dette de teknologiske verktøyenes plass i soneledernes hverdag. Det er en teknologisk kommunikasjonsform som kan forsterke avstanden mellom sonelederne og medarbeiderne, samtidig som den kan utfordre utviklingen av myndiggjøringen av ledere, der det gode møtet og den gode samtalen er en forutsetning.

Soneledernes økte tilgjengelighet gjennom nye verktøy, styrer og påvirker i stor grad deres hverdag. De er blitt mer tilgjengelige for både rådmannen, medarbeidere og brukere, samtidig som de har fått muligheten til å utvide sitt eget handlingsrom. Soneledernes beskrivelse av situasjonen viser likevel at på tross av et utvidet handlingsrom, kan denne muligheten bli kvalt gjennom økt tilgjengelighet via elektronikkens muligheter. Nesten all form for kontakt med omgivelsene skjer via mobiltelefonen og datanettverket. De elektroniske hjelpemidlene gjør sonelederne tilgjengelige, men det er vanskelig å regulere denne tilgjengeligheten. Ved bruk av elektronisk post kan de selv kontrollere tilgjengeligheten. De kan velge å slå av eller ikke bruke maskinen, de kan velge å ikke svare, eller de kan utsette å svare inntil eventuell svarfrist går ut. Men siden de opplever at lederjobben er ensom, er den elektroniske posten også et viktig verktøy for å ha kontakt med omgivelsene. Verktøyet gir dem muligheten til å være orientert, ha kontroll og følge med på hva som skjer på egen og andres soner, hos rådmannen og i kommunen for øvrig. Den elektroniske kommunikasjonsformen kan redusere avstanden mellom sonelederne og omgivelsene, men den erstatter ikke mulighetene og verdien av det gode møtet. Og det medfører at de alltid er tilgjengelige.

Begrenset handlingsrom

Sonelederne sier at de drukner i forvaltningsoppgaver, som for eksempel internt drifts- og budsjettarbeid. Den økte oppmerksomheten på forvaltningsoppgaver kan forsterke avstanden til medarbeiderne med den følge at sonelederne ikke lenger kjenner medarbeidernes hverdag. Situasjonen kan sammenlignes med soneledernes opplevde avstand til rådmannen, der de sier at han ikke kjenner deres hverdag. De forteller at de gjør en dårlig jobb når de ikke holder budsjettammene, at de opplever konflikter i personalgruppa som de ikke klarer å løse, og at de ikke får den praktiske støtten som de etterspør. De sier at det er deres skyld at rutiner og systemer ikke fungerer, at de tillater at personalet tar alt for mye kontakt på kveldstid og i helger, at de ikke er faglig oppdatert, og at de ikke tar kontakt med sjefen. Samtidig opplever

de manglende støtte og tilbakemeldinger fra sjefen, og sier at de selv må søke etter korrektiver og reaksjoner på håndteringen av lederskapet sitt. For noen fører dette til en opplevelse av at de ikke gjør en god nok jobb og at det er deres skyld at de ikke håndterer jobben sin godt nok:

”Det at jeg har sakkert akterut i tid, kan gjøre jobben min vanskelig. Jeg kan sinke utviklingen på min egen enhet fordi jeg faktisk ikke har holdt meg oppdatert nok.(...) Så jeg er ganske bevisst det, ja. Men det er klart at jeg leter vel kanskje ikke godt nok etter tilbakemeldinger heller. (...) Det er ikke sikkert jeg er god nok, men jeg prøver.” (Inger)

Lederen legger skylden på egen utilstrekkelighet for at sonen ikke henger med i utviklingen av hjemmetjenestene. Hun påtar seg ansvaret for at medarbeiderne ikke har fått støtte og hjelp i vanskelige situasjoner, og hun uttrykker avmakt når hun tar ansvar for at det hun gjør ikke blir gjort godt nok. Opplevelsen av avmakt kan føre til at det blir truende å etterspørre hjelp og støtte, fordi hun da kan bli oppfattet som en dårlig soneleder. De uhåndterlige kravene og forventningene fra rådmannen kan være en årsak til at sonelederne opplever at de ikke mestrer lederjobben, og til at de kan bli oppfattet som usynlige ledere særlig ”oppover” i organisasjonen og ”utad” mot omgivelsene.

Opplevelsen av avmakt kan også være en årsak til at sonelederne bruker mye av sin tid og energi ”hjemme” på sonen. Sonelederne legger vekt på samarbeidet, omsorgen og respekten for medarbeiderne. De er samstemte om at personalarbeidet er den viktigste lederoppgaven og de sier at medarbeiderne er deres største motivasjonskilde. Det er her de leder, prøver og feiler, forvalter, organiserer, diskuterer, møter motstand, henter seg inn, og får omsorg:

”Det er derfor jeg synes det er artig å være sammen med personalgruppa. De har litt guts, og det er motiverende å se det fungerer..” (Hilde)

Lederne trives godt på sonen sammen med medarbeiderne. Det er her de er ”hjemme” og kan utfolde seg, samtidig som de sørger for at medarbeiderne har arbeidsforhold som legger til rette for at hverdagen deres skal fungere. De sier at dette er en av deres viktigste oppgaver, og at den er sentral for medarbeidernes trivsel. På sonen er de trygge i samhandlingen med medarbeiderne, de har kontroll, og er bevisst på sin egen rolle og sine handlinger i arbeidet. Alle sonelederne gjør mye for å bli akseptert og dermed få en posisjon med makt ”hjemme” på sonen, slik at de kan møte rådmannen og andre med en større autoritet som leder. De har autoritet som leder ”hjemme” på sonen, men det oppleves som vanskelig å oppnå autoritet som leder ”ute” når de ikke blir sett, hørt og får støtte, og når de ikke har kontroll, makt og myndighet over de viktigste økonomiske og strukturelle rammevilkårene.

Det er først og fremst soneledernes ansvar å sørge for drift og ledelse av egen sone, og rådmannen skal ikke blande seg inn i deres ansvarsområde. Sonelederne skal etterspørre råd og veiledning fra rådmannens fagstab eller kommunens øvrige støtteenheter når de har behov for hjelp i for eksempel budsjettarbeidet. Sonelederne kjenner systemet og organisasjonen så godt at de vet hvor de skal få tak i viktig støtte, men det er flere som i liten grad benytter seg av støtteapparatet. Likevel opplever flere soneledere at andre aktører utfører oppgaver som tilhører deres ansvarsområde. Dette skjer særlig i budsjettarbeidet, som er soneledernes viktigste oppgave. Budsjettfordelingssystemet skal gi sonelederne og rådmannen en bedre oversikt og styring av budsjettet, og økonomimedarbeidere skal bistå sonelederne i dette arbeidet. Likevel er økonomimedarbeiderne eksempler på aktører som oppfattes å overta ansvaret fra sonelederne, i stedet for å være en veileder og rådgiver for dem:

”Det er noen som er med og påvirker slik at jeg ikke får utført jobben min godt nok. Det svekker troverdigheten min og myndigheten min.” (Inger)

Flere ledere sier at deres posisjon som leder står i fare når andre og utenforstående overtar sentrale oppgaver. Når økonomimedarbeidere overtar soneledernes budsjettoppgaver, kan de oppfattes som ”spelledukker” som utfører handlinger på kommando, og at de blir stående som ledere uten ansvar og myndighet. Når utenforstående medarbeidere overtar oppgaver og ansvar, eller tar avgjørelser, opplever lederne at deres status og posisjon som soneledere blir svekket.

Sonelederne forteller om en hverdag med en jevnlig strøm av nye oppgaver, og at det skjer stadige endringer i viktige administrative rutiner. Denne situasjonen fører til at de aldri kommer à jour med oppgaver, og at de sjelden avslutter en oppgave før de må starte med en ny. Det forventes at de skal ligge i forkant av tjenesteutviklingen, men det er vanskelig å se resultater av iverksettelse, siden nye oppgaver hindrer oppfølging, avslutning og evaluering av igangsatte og fullførte oppgaver. De sier at de mangler arbeidsrom, og at de ikke er i rute med arbeidet. De er heller i etterkant, og holder ikke forventet tempo. Flere ledere står i fare for å miste oversikten over hva som skjer, og de blir stresset av en umulig balansegang mellom motsetningsfylte og uoppnåelige krav og forventninger:

”Jeg har myndighetsområdet innenfor lederavtalen, men hvis ting endrer seg så endrer myndighetsområdet seg også. Jeg har jo ikke noen påvirkning på det. Det er andre faktorer som styrer, selv om du har myndighet innfor området ditt. Det er en stressfaktor, du får ikke fullført, du ser ikke resultater av noen ting. For at det skal fungere, må du ha ro. Du må få satt i gang et tiltak før du skal begynne på det neste. Det synes jeg er det vanskeligste av alt.” (Hilde)

Sonelederne oppfatter at lederavtalen i utgangspunktet definerer et tydelig ansvars- og myndighetsområde, men de har ingen innflytelse på de jevnlig budsjettrevisjonene som påvirker og endrer dette handlingsrommet. De settes i en vanskelig situasjon gjennom de stadige budsjettrevisjonene, og de forteller at denne situasjonen også skaper utrygghet hos medarbeiderne. De opplever ikke å bli hørt av rådmannen, at de ikke klarer å følge med på sentrale føringer, og at de blir stresset når andre tar avgjørelser i budsjettarbeidet. Å bli skviset mellom ulike krav og forventninger fra rådmannen og egne medarbeidere, fører til konfliktfylte og stressende situasjoner og til en opplevelse av at handlingsrommet innskrenkes. Den situasjonen kan gi sonelederne en opplevelse av å bli umyndiggjort. Når det blir tatt beslutninger og avgjørelser som får konsekvenser for deres ansvarsområde, kan dette føre til at inngåelsen av lederavtalen oppfattes som kun en ”øvelse”.

Prioriterer budsjett og forvaltningsoppgaver

Fellesmøtene mellom alle enhetslederne og rådmannen oppleves av flere soneledere som belastende. Beskjeder gis og mange soneledere blir påmint om forhold om ikke fungerer:

”Det er stressende, forferdelig stressende, fordi du hele tiden får beskjeder. Det blir hele tiden snakket om ting som du skal gjøre, det jeg bør, og Gud!, har du ikke det i orden. (...) Så jeg opplever at disse møtene er forferdelig stressende. Jeg blir påmint om at det ikke er bra nok. Du må huske på å gjøre det, og det må du huske på. Så det er ikke akkurat noe stimulerende som; Yes! Det her skal vi få til.” (Hilde)

Møtene oppleves som mer nedbrytende enn oppbyggende for lederne, og de kan forsterke soneledernes opplevelse av avmaktfølelse og utilstrekkelighet. Ingen av sonelederne beskriver møtene som en arena for gode og utviklende diskusjoner, en arena hvor nettverk bygges og hvor det skjer læring. De opplever derimot at møtene påminner dem om alt som ikke fungerer og som ikke er eller blir gjort. Selv om sonelederne opplever møtene som styrende og forstyrrende, møter de pliktig opp, riktignok med en avventende og distansert tilstedeværelse:

”Jeg har ikke så store forventninger til disse møtene, og da blir ikke skuffelsen så stor heller. Men det er klart at den informasjonen er vi avhengig av å få. (...) Og hvis det er ting i forhold til de sakene som er uklare, så kan jeg stille spørsmål om disse. Men ellers så er ikke forventningene større enn som så.” (Inger)

Lederens beskrivelse av fellesmøtene kan gi et inntrykk av at de har en beskjeden verdi som utviklingsarena for lederne, og at den beskjedne verdien dermed kan forsterke avstanden mellom rådmannen og sonelederne. Sonelederne opplever at det viktigste formålet med fellesmøtene er gjensidig informasjonsutveksling, og at rådmannen er den viktigste informatøren.

Deltakelse i ulike møtefora opptar mye av soneledernes arbeidstid. Møtene kan være planlagt i lang tid i forveien, eller avholdt med korte innkallingsfrister. Sonelederne oppfatter dem som nødvendige når formålet er å gi nødvendig informasjon for driften og forvaltningen av den enkelte sone, samtidig som de kan være en viktig arena for gjensidig informasjonsutveksling mellom ledere og rådmannen. Men det er budsjett- og regnskapsarbeidet som har den største prioriteten. Det er mange soneledere som ikke klarer å holde budsjettet, og de opplever stor grad av utilstrekkelighet i budsjett- og regnskapsarbeidet. Økonomien er presset innen hjemmetjenestene, og sonelederne sier at budsjett- og regnskapsarbeidet er hovedsakene, og at det negative regnskapsavviket får størst oppmerksomhet og setter alle andre saker til side:

”Det er mest fokus på å holde budsjettet.(...) Nå er det ikke noe artig å høre på det lenger, så nå orker jeg ikke å gå (på møter om budsjett). (...) Jeg gjør heller så godt jeg kan, og prøver å ta ned det jeg kan få til.” (Jenny)

Møtene kan oppleves som så belastende at denne sonelederen velger å distansere seg for å unngå ytterligere nederlag, når hun ikke å klare å holde budsjettet. Andre ledere forteller at de unngår å gå på noen møter. De forsøker å ordne opp selv så godt de kan, samtidig som de da distanserer seg fra fellesskapet med kollegaer.

Flere soneledere etterlyser imidlertid tydelige faglige diskusjoner om tjenesteutviklingen, mens de opplever at rådmannen prioriterer oppfølging av budsjett og regnskap. De opplever at de selv må sørge for å sikre og utvikle ledelse og kvalitetsutvikling av tjenestene på sonen, for i ledermøtene er det økonomi, drifts- og forvaltningsoppgaver som dominerer. Når de selv beskriver de viktigste oppgavene i jobben, tegnes et bilde av at sonelederne i all hovedsak jobber med forvaltningsoppgaver og budsjetteringsarbeid, men med en distanse og manglende støtte og oppmerksomhet fra rådmannen. Gjennom lederavtalen opplever lederne i stor grad å bli kun målt på budsjett og regnskap, og ikke på utvikling av faglig kvalitet på sonen. Dermed kan nye styringssystemer og lederavtalen bidra til å flytte lederens fokus fra tjenesteutvikling og tjenestekvalitet til budsjett disiplin og forvaltning.

Skviset mellom motstridende krav fra rådmannen og medarbeidere

I soneledernes uforutsigbare hverdag blir drifts- og forvaltningsoppgaver ofte prioritert framfor lederoppgaver, noe som medfører at sonelederne opptrer som postbudet som frakter brev, regninger og andre dokumenter mellom ulike arbeidsplasser innen enheten. I tillegg påtar sonelederne seg rollen som sonens ”ressursperson” for å få kontroll, oversikt og kunnskap om alle administrative og faglige datatekniske styringssystemer. Når medarbeiderne er overarbeidet og mangler kapasitet til flere eller nye oppgaver, er det flere soneledere som overtar eller påtar seg disse oppgavene, som for eksempel medisinshåndtering, vaktplanlegging og praktiske sykepleieoppdrag:

”Jeg startet litt for å prøve å lage juleturnusen for sonen. For det er ikke mange på sonen som kan det programmet (data). (...) De har prøvd det, men de har ikke følt at de har kapasitet til å starte med det.(...) Jeg synes det er voldsomt vanskelig å legge oppgavene på dem. Derfor gjør jeg kanskje mye av det selv. Jeg blir voldsomt stresset i perioder, og føler meg nesten utbrent noen ganger og tenker på hvorfor jeg skal holde på med dette.” (Jenny)

Sonelederen påtar seg ansvaret og det praktiske arbeidet med å innføre det nye datasystemet på enheten. Hun gjør det fordi hun opplever at personalet ikke har kapasitet til å utføre oppgaven. Samtidig ønsker hun å ha kontroll og oversikt over hva som skjer til en hver tid. Hun påtar seg dermed en krevende oppgave, som avlaster og som enhetens kunnskapsbank. Uansett forventer rådmannen at oppgaven blir prioritert av sonelederne, og flere ledere opplever at det ikke er andre enn dem som kan utføre den. Fordi hverdagen er blitt intensivert og det ikke følger tilstrekkelige ressurser med økte og nye oppgaver, må sonelederne delta i det daglige praktiske arbeidet med fokus på detaljer som øker faren for å fjerne dem fra å ha en helhetlig oversikt.

Sonelederne identifiserer seg like mye ”nedover” i systemet, og de viser omsorg overfor medarbeiderne når de beskriver hvordan de overtar oppgaver og avlaster dem. Den gamle lederrollen som besto i å utføre faglige oppgaver i tillegg til å være den administrative lederen, hvor likhet og identifisering med medarbeiderne var sentralt, er vanskelig å forlate. Overgangen til ny lederrolle med endrete krav og forventninger, og hvor ledernes oppmerksomhet skal være rettet ”oppover” der administrasjons- og forvaltningsoppgaver skal prioriteres, er belastende for flere ledere, som i klartekst sier at de ikke vil klare å stå i krysspisset mellom motstridende krav og forventninger fra rådmannen og sine egne medarbeidere.

I tillegg til flere og nye administrative oppgaver, er sonenes sekretærressurs nedprioritert og avvirket som følge av organisasjonsendringene. Datatekniske programmer som skal erstatte tidligere sekretærer, skal bidra til å lette driften av sonen. Programmene oppleves imidlertid som vanskelige å håndtere, og det har tatt tid å lære seg å bruke dem. Disse endrete administrative rammebetingelsene, kravene i lederavtalen om å holde budsjettet, det økende antall saker om nye brukere fra forvaltningskontoret og de vanskelige og sammensatte problemstillingene hos brukerne, setter sonelederne i en presset situasjon, som utfordrer deres lederstil. Flere soneledere sier at de håndterer denne situasjonen med blant annet å bruke en tøffere lederstil overfor medarbeiderne på sonen:

”Jo, jeg er blitt litt tøffere med å holde budsjettet, og vi gjør noe for å ta det inn hvis vi har et merforbruk også. Presser gjennom ting, noe som jeg kviet meg mer for tidligere. Jeg er ikke

så veldig glad i det, men jeg gjør det fordi jeg må gjøre det. Men det er ikke den stilen jeg er mest glad i, nei.” (Jenny)

Sonelederne mener at de gjorde en mye bedre jobb før. De var fornøyde med kvaliteten på arbeidet, og økonomien var ikke et problem som den er i dag. De forteller at samarbeidet om de ulike tjenestene til brukerne ble utført uten store og vanskelige diskusjoner, fordi mulighetene for kvalitetsutvikling av tjenestetilbudet opplevdes som større. De er nå i en situasjon som krever at de håndterer flere problemstillinger annerledes enn tidligere. De skal redusere tilbudet, og de må presse igjennom tiltak som møter faglig motstand blant medarbeiderne. De er ikke komfortable med den nye lederstilen, og de opplever at den går ut over medarbeiderne på sonen. Soneledernes situasjon som preges av ustabilitet, uforutsigbarhet og økt intensitet, løses blant annet med at de bruker en annen lederstil som utfordrer deres kompetanse i ledelse, samtidig som de opplever at den rammer medarbeiderne negativt.

I tillegg til at sonelederne har fått flere administrative oppgaver og at sekretærer er erstattet med elektroniske styringsverktøy, er mange soner blitt større fordi nye og flere tjenesteområder er blitt tillagt enhetene. Det er særlig tjenester til utviklingshemmede som er et nytt og til dels ukjent tjenesteområde for mange soneledere. Sonelederne har fått ansvar for brukere og ansatte som representerer et nytt fagområde og ny kompetanse. Sammensetningen av personalgruppa innen tjenester til utviklingshemmede består dessuten av flere menn enn i den ordinære hjemmetjenesten. Flere soneledere som har fått ansvar for tjenester til utviklingshemmede, sier at det økte ansvaret krever en endret lederstil:

”Jeg har blitt tøffere i det siste, jeg har måttet være tøff tilbake. Det har forundret meg på en måte, og jeg har forandret meg det siste året. Etter at jeg har tatt over den ene enheten (tjenester til utviklingshemmede), har jeg måttet banke i bordet. Det har jeg ikke gjort før. Jeg har brukt en mye høyere stemme og et mye kraftigere språk. Jeg blir nesten litt skremt også, at jeg er blitt nødt til å gjøre det. Men det har blitt så knalltøft, de skjøtter jo ingen ting, enkelte. Og da å stå der som en dame. Du er liten, og du er sårbar.” (Grete)

Konfliktfylte situasjonene oppstår ofte i forbindelse med at tjenestetilbudet skal endres og reduseres. Det nye tjenesteområdet som inneholder tjenester til utviklingshemmede brukere, er et fagområde som flere ledere ikke kjenner, og hvor de møter en kultur og et fagpersonale med krav og forventninger som er vanskelige å tilfredsstille. Nytt tjenesteområde og nye medarbeidere krever en tøffere håndtering av lederskapet for mange soneledere, både i form av endret språkbruk, stemmeleie og kroppsspråk. Samtidig skal de vise forståelse, empati og omsorg overfor medarbeiderne. Sonelederne kan komme i en situasjon hvor det stilles spørsmål om deres faglige troverdighet, og hvor de også må forhandle med de mannlige medarbeidere om sin legitimitet som leder. Lignende forhandlinger trenger de ikke å gjennomføre på den ordinære sonen, hvor medarbeiderne er kvinner og omsorgsutdannet, som lederne selv. Dette er en ny og utfordrende situasjon for mange ledere, og flere ledere endrer lederstilen for å få kontroll over situasjonen.

Når ansvarsområdet består av ordinære hjemmetjenester og tjenester til utviklingshemmede brukere, kan håndtering av lederskapet beskrives som et løp mellom enhetens tjenesteområder der hun ”flykter” ut og inn av et utsatt aksjonsområder. I tjenestene for utviklingshemmede foregår kampene, mens hjemmetjenesten kan beskrives som hvilesonen:

”Du må jobbe dobbelt så hardt på (arbeidsplassens navn) for å få den samme respekten, og du må vise dobbelt så mange ganger at du fortjener den også. Det er klart at det er tungt. Du slapper litt mer av på sonen, du senker skuldrene litt, og det er bare en fryd å gå på sonen og inn i medisinrommet og kontrollere dosettene (medisinbokser). Bare for å flykte litt fra alt det du egentlig har på (arbeidsstedets navn) å gjøre, og som du har masse deadlines på.” (Fia)

Der den ene lederen konfronterer motstanden direkte, velger den andre å skjerme seg fra møtene med de mannlige medarbeiderne fra bofellesskapet. De bruker ulike tilnæringsmåter i de pressete situasjonene for å få kontroll over dem, men eksemplene viser hvordan de hele tiden står i en skvis mellom motsatte krav og forventninger fra egne grupper av medarbeidere. De mannlige medarbeiderne krever og forventer tydelig ledelse og faglig troverdighet, mens de kvinnelige medarbeiderne i hjemmetjenesten forventer tilgjengelighet, empati og omsorg. Den ene lederen forteller at hun har et fellesskap med de kvinnelige medarbeiderne på sonekontoret. Her er hun ”hjemme” i et miljø som hun kjenner og kan identifisere seg med. Begge lederne bruker konfrontasjon, flukt og distansering som strategier for å få kontroll over den vanskelige situasjonen, en stil som er uvant og fremmed. De erkjenner at situasjonene er vanskelige å håndtere, og de innrømmer at de står i en posisjon med dårlige odds som kvinnelig leder i et nytt miljø, med nye brukere og nytt miljø som blant annet består av mange mannlige medarbeidere.

Når sonelederne sier at presset i hverdagen har økt betraktelig og at lederjobben er blitt tøffere i den senere tiden, kan dette ha sammenheng med at flere ledere har lang erfaring med ledelse av organisasjoner i oppgangstider da oppmerksomheten var rettet mot kvalitetsutvikling, og ikke så sterkt mot nedskjæringer og budsjett disiplin. Omsorgstjenestene var rendyrket med et innhold som tilsvarte lederens eget fagområde, primært sykepleie og omsorgsarbeid. I denne studien sier sonelederne at det er enklere å lede eget fagområde med de tradisjonelle sykepleie- og omsorgstjenestene, enn tjenester til utviklingshemmede, som er et til dels ukjent fagområde og som har en overvekt av mannlige tilsatte. Her må de kvinnelige lederne forhandle om faglig autoritet og om sin legitimitet som leder på en annen måte enn med kvinnelige omsorgsmedarbeiderne på den ordinære sonen. Dermed må de bruke andre strategier for å håndtere vanskelige situasjoner. Sonelederne opplever at det er belastende å konfrontere, og derfor kan flukt og distanse være et forsøk på å få kontroll over situasjonen. Denne pressete situasjonen forsterkes når rådmannens krav er å rette oppmerksomheten ”oppover” i systemet, der administrasjons- og forvaltningsoppgaver skal prioriteres.

Trekker seg fra fellesskapet

Rådmannen har lagt til rette for at sonelederne skal samarbeide tett i nettverk med det enkelte forvaltningskontor, men ingen av sonelederne i denne studien forteller om tilhørighet til noen av disse. Sonelederne beskriver sine nettverk som uformelle, tilfeldig sammensatte og basert på gammelt vennskap og kjennskap. Alle lederne sier at nettverkene deres er viktig, at de er støttende og at de fungerer som samlende og sosiale fora for medlemmene. Nettverkene er også en arena for felles fronting av saker i tillegg til at de er viktige diskusjonsfora, særlig i vanskelige situasjoner:

”Det er jo litt med hvordan lederrollen er blitt. (...) Du kan bli ganske ensom og anonym som det er nå. (...) Og hvis du ikke selv skaffer deg et godt nettverk, noen som du samarbeider godt med, og fronter ting sammen med dem, så kan du bli ganske alene, og kanskje ensom.” (Fia)

Lederen beskriver en lederrolle som har utviklet seg den siste tiden, og at utviklingen har ført til at hun er blitt mer ensom og anonym. Hun er blitt overlatt til seg selv, og må selv ordne opp og ta ansvar for å følge med i utviklingen av tjenesteområdet. Derfor er nettverkene viktige, men det er hennes ansvar og oppgave å finne nettverk som gir henne støtte og gode samarbeidspartnere. Hun forholder seg til lederrollen som om "alt" er opp til henne hvis hun skal lykkes som soneleder. Ansvar, friheten og selvstendigheten som er gitt sonelederne fungerer så lenge sonelederne lykkes i å finne det rette nettverket som fungerer støttende og faglig utviklende. Men hvis de mislykkes i dette arbeidet står de i fare for å bli "glemt".

Flere ledere bekrefter ensomheten og at endringene og moderniseringen i omsorgstjenestene kan ha gitt lederne muligheter til å trekke seg enda mer fra fellesskapet. For at sonelederne skal ha selvtillit og motivasjon for jobben, må de oppleve å ha sosial støtte, innflytelse og medbestemmelse for å kunne se og bruke handlingsrommet sitt. Flere ledere savner den nære støtten og kontakten med kollegaer, selv om de tilhører et uformelt nettverk av gamle, kjente kollegaer:

"Vi ringes innimellom. Av og til på ettermiddag og kveld, hvis vi er skikkelig frustrerte.(...) Så jeg gjør i grunnen ikke det (hente støtte) i det hele tatt. Jeg har ikke tenkt så mye på det før, men jeg har tenkt på det i den senere tid. Bortsett ifra disse sporadiske samtaler, så er det ikke sånn.(...) Jeg tror det er en av grunnene til at vi har så mange som møter veggen, at vi ikke har støtte noen plass." (Hilde)

Det kan være lett å trekke seg fra deltakelse i fellesskapet, og å isolere seg fra tilfeldige nettverk. Hvis soneledere velger å trekke seg fra deltakelse, blir isolasjonen enda større og det kan etter hvert bli lett å "møte veggen". Desentraliseringen av oppgaver og ansvar, og sentralstyringen av organisasjonen gjennom lederavtaler, standarder og kvalitetssikringssystemer, kan forsterke ensomhet og isolasjon og dermed muligheten for at vanskelige situasjoner løses i et begrenset samarbeid med andre. Denne situasjonen kombinert med økt avstand til rådmannen, kan dermed føre til at sonelederne opplever at de må selv sørge for støtte, råd og veiledning. Behovet for å bli sett og støttet av nærmeste leder, og oppleve å ha medbestemmelse og innflytelse i jobben, er viktig for at sonelederne skal få økt selvtillit, selvfølelse og motivasjon til videre jobbing.

Alle sonelederne beskriver et distansert forhold til rådmannen. Det meste av kommunikasjonen mellom ham og lederne foregår via e-postsystemet, mobiltelefon, via støtteapparatet og i felles ledermøter. Den manglende kontakten med rådmannen fører til at flere ledere opplever ikke å bli sett, at rådmannen ikke vet hva de gjøre, eller hva de får til på sonen. Mange forteller at de distanserer seg fra omgivelsene, og at de får en opplevelse av å gjøre en dårlig jobb. Samarbeidet og kontakten med kollegaer er viktig, men til syvende og siste er det rådmannens oppmerksomhet som er den viktigste:

"Jeg blir sett av samarbeidspartnerne mine, men det holder ikke når ikke sjefen ser meg. (...) Det er ikke enkelt, du blir veldig aleine. Du sitter og leder, og er leder for mange. Du blir aleine, for du har så liten kontakt med leder som er over deg." (Inger)

Avstanden til lederen, kombinert med fellesmøtenes funksjon som informasjonsmøter fører til at sonelederne får en opplevelse av å jobbe ensomt og aleine. Når budsjett- og regnskapsarbeidet prioriteres framfor andre saker er det heller ikke naturlig å gå til rådmannen med faglige problemstillinger og dilemmaer. "Hvor skal en gå med det da?", spør Jenny, når

hun snakker om vanskelige hendelser for brukere på sonen. Hun synes det er vanskelig å varsle om slike situasjoner. Hun opplever at det ikke finnes arenaer eller mottakere av slik informasjon og problematikk.

Selv om avstanden til rådmannen er stor, benytter de seg lite av støtteapparatet. Dette fører til at de står alene når problemer oppstår, og at det ikke er noen i nærheten å diskutere vanskelige saker med. Kontorforholdene har stor betydning for hvordan sonelederne håndterer sin hverdag. Noen soneledere er samlokalisert med andre kollegaer, mens andre har kontorer alene. Samlokaliseringen oppleves som viktig for den daglige driften av sonen, og for den uformelle kontakten mellom lederne:

”Jo, det er viktig, kjempeviktig, i forhold til det at du har noen der, kontra det at jeg sitter alene som leder og ikke har noen å diskutere med. Jeg kan ikke gå til personalgruppa og prate om mine ting. Da blir jeg så aleine, da tar jeg med meg mye mer hjem, hvis jeg ikke har mulighet til å møte noen og få det satt litt bort. (...) Så det å være samlokalisert betyr mye i forhold til den daglige biten, å ikke føle seg så aleine.” (Inger)

Det kan derfor være mange fordeler med å være samlokalisert med flere ledere, særlig i forhold til den daglige driften. Den uformelle kontakten og det tette, uformelle samarbeidet med kolleger, fungerer som en støtte i deres arbeid. Når problemstillingene ikke kan diskuteres med medarbeiderne på sonen, brukes de samlokaliserte kollegaene som diskusjonspartnere. Denne muligheten for støtte har ikke soneledere som er fysisk lokalisert for seg selv. Flere soneledere forteller om å sitte alene og løse arbeidsoppgavene og problemene selv. Den nære, daglige, uformelle og umiddelbare kontakten og kommentaren, diskusjonen og samarbeidet som etableres ved samlokalisering er fraværende. Avtalte møter eller kontakt via datanettet eller mobiltelefonen, kompenseres ikke for mulighetene som ligger i det uformelle og spontane møtet. Dette kan føre til at disse lederne jobber mer overtid, blir mer isolert og innadventd på egen enhet.

Når lederavtalen forutsetter at lederne skal bidra aktivt til å se kommunen som en helhetlig organisasjon, og bidra til samordning og utvikling av tjenester, blir dette en umulig oppgave når lederne ikke har et fellesskap, et nettverk eller nære kollegaer å kommunisere med. Situasjonen kan forsterkes når de heller ikke blir sett og hørt av sjefen sin.

Styrerne av sykehjemmene: Stor frihet og mestring i jobben

Stort handlingsrom

Det er påfallende at styrerne vektlegger og snakker om helt andre forhold og situasjoner i jobben sin, sammenlignet med sonelederne:

”Og nå får jeg æren for det jeg gjør, og så får jeg stå for det jeg gjør.” (...) ”Man kan gjøre mange rare ting som enhetsleder i dag, uten at det blir oppdaget. Men samtidig er friheten som ligger i jobben motiverende for meg. For meg er det utviklende at rådmannen stoler på meg.” (Bente)

Frihet er et begrep som brukes av alle styrerne, men som ikke nevnes av sonelederne. Styrerne opplever å ha et handlingsrom som gir dem mange muligheter, og at friheten er særlig knyttet til at de kan disponere arbeidsdagen fleksibelt samtidig som de forteller at de har et bevisst

forhold til dette handlingsrommet. Styrerne forteller om lite overtidsoverjobbing, og når de likevel jobber overtid tas den inn med avspasering, gjerne i forlengelse av en helg. Flere styrere beskriver også en hverdag som gir rom for avkoblende og meningsfulle aktiviteter, som for eksempel å bruke god tid sammen med personalet i pauser, eller å utføre miljøtiltak for beboerne på sykehjemmet:

”Det er jo en frihet som jeg har. Jeg kan for eksempel avspasere en fredag, og det synes jeg er kurant. Det går heller utover meg selv og psyken om jeg ikke får gjort ting, og da må jeg få gjort det. Jeg vet det er ansvaret mitt om jeg sitter til kl 20.00, eller om jeg går hjem.” (Bente)

Det er motiverende for lederne å ha en jobb med stor frihet og stort ansvar. De kan fylle den med oppgaver som stimulerer dem og medarbeiderne, samtidig som de disponerer tiden slik at frister holdes og planlagte oppgaver gjennomføres. Flere ledere har jobbet innen omsorgstjenestene i mange år som ledere, og har derfor vært med på gjennomføringen av flere endringer i organisasjonen. I dag blir de sett, de får vist at de tar ansvar, og de oppnår gode resultater i styrerjobben. De opplever å mestre jobben som styrer, og at frihetsopplevelsen i jobben gir dem krefter og energi.

Styrerne beskriver en arbeidsdag med muligheter til å styre arbeidsdagen slik at de klarer å prioritere tiden mellom arbeid, hjem og i fritid. De opplever å bli sett og støttet av rådmannen, og de gis mulighet for innflytelse og medbestemmelse slik at de kan utvikle lederskapet sitt. Frihetsopplevelsen er gjennomgående for styrerne, selv om de beskriver den forskjellig. Dette står i stor kontrast til sonelederne, som heller ville oppfatte frihet som en ønskedrøm. Sonelederne forteller om en uforutsigbar hverdag, der arbeidspresset utløser mye overtidsoverjobbing og hvor de opplever å være på jobben hele døgnet, med det resultatet at flere soneledere har problemer med å finne balansen mellom arbeid, hjem og fritid.

Alle styrerne gir uttrykk for at de er motiverte, at de har lyst til å gjøre en god jobb og at de ønsker å bidra med sin kunnskap. Selv om sykehjemmets eksistens er avhengig av et sykepleierutdannet personale gjennom lovverket, sier styrerne at sykehjemmet er en arbeidsplass hvor sykepleie og omsorgsarbeid har status, og at det er et viktig fagområde. De mener at profesjonsbakgrunnen som sykepleier gir dem faglig trygghet. Denne bakgrunnen gir dem en positiv selvfølelse, motivasjon og lyst til å gjøre en god jobb. Som leder og styrer av sykehjemmet får de makt og mulighet til å gå videre og gjennomføre endringer. Sykehjemmet fungerer innen forutsigbare rammer med et stabilt personale og brukergruppe. Personalgruppa består først og fremst av sykepleiere, hjelpepleiere og omsorgsarbeidere, noe som gjenpeiler en tradisjonell kompetansesammensetning i sykehjem. Som tidligere leder for et tjenesteområde som fravek de tradisjonelle omsorgstjenestene, erfarte denne lederen dette:

”... jeg passet på å være leder for dem som jeg kunne lede, altså de gruppene som jeg kjente til. Faget.” (Bente)

Lederen mener at et av kravene for å være leder i sykehjem er knyttet til fagutdanning og tjenesteområdets innhold, som er sykepleie og omsorgsarbeid, og at det gir størst trygghet å være leder for et faglig kjent tjenesteområde med medarbeidere som har tilsvarende kompetanse. Problemstillingen utdypes ikke på samme måte som av noen soneledere, der sonelederne forteller om ”hjemme” på sonen, som området der de har makt og hvor de slipper å forhandle om faglig autoritet og om sin legitimitet som leder. Både sonelederne og styrerne bekrefter likevel at enhetslederjobben innebærer at lederne må ha en profesjonsbakgrunn

innen tjenestenes arbeidsområde, og at ledelse av omsorgstjenester må basere seg på et faglig perspektiv og et ledelsesperspektiv.

Styrerne gir uttrykk for at de har et bevisst forhold til rammeforutsetningene i jobben, at de har muligheter, og at de tar dem og får gjennomført kvalitetsforbedringer innen tjenestene. Styrerne sier at medarbeidernes innsats er deres største motivasjonskilde. Selv om det er mangel på høgskoleutdannet medarbeidere, opplever styrerne at medarbeiderne er godt kompetente og selvstendige. Medarbeiderne er opptatt av kvaliteten på tjenestene og beboerne på sykehjemmet står i sentrum for arbeidet. De gis ansvar, og de tar det. Styrerne er bevisste på å myndiggjøre medarbeiderne slik at de kan arbeide selvstendig i jobben som dyktige fagarbeidere. Styrernes opplevelse av å få ansvar, ha innflytelse og handlingsrom, viser de i sitt lederskap på sykehjemmet:

”Jeg har jo så dyktige folk rundt meg. Når jeg ser at de gjør en utmerket og mye bedre jobb enn meg, slapper jeg av. De vet hvor skoen trykker, og jeg får færre praktiske oppgaver.” (...) *”Det givende med det, er at du mestrer det, takler det. Du får tilbakemelding på at du gjør en god jobb. Det er mange som setter pris på at du gjør en god jobb. Ikke bare pårørende, men også personalet og litt ledelsen, i form av støtteapparatet.”* (Dorit)

Alle styrerne gir uttrykk for at de har myndiggjorte medarbeidere som tar et selvstendig ansvar. De stoler på dem, de kan delegere oppgaver, og de kan dermed bruke tiden til å lede medarbeiderne. Denne beskrivelsen av handlingsrommet for ledelse og selvstendige medarbeidere er gjennomgående for alle styrerne.

Situasjonen for sonelederne er helt annerledes. For dem er det vanskelig å delegere oppgaver til medarbeiderne, og de utfører oppgavene selv når medarbeiderne ikke har kapasitet. Sonelederne sier at de må ha kunnskap om alle operative systemer og være sonens kunnskapsbank for å sikre kontroll og ha oversikt. Når styreren kan forholde seg til et handlingsrom med stor frihetsgrad og med selvstendige medarbeidere, utfører sonelederne både faglige og administrative oppgaver innen uforutsigbare rammer. At styrerne har utfordrende oppgaver og et handlingsrom med stor frihet som de har kontroll over, at de leder sitt eget fagområde og at medarbeiderne er selvstendige, er motiverende og sentrale forutsetninger for styrernes mestring av styreverket. De har dermed en jobbsituasjon som de håndterer, og de har kontroll over krav og forventninger fra både rådmannen og egne medarbeidere. Styrerne har en jobb med et stort handlingsrom som motiverer til økt innsats.

Budsjettarbeid viktigere enn tjenesteutvikling

I likhet med sonelederne sier styrerne at budsjettarbeidet er den viktigste og den mest utfordrende oppgaven i jobben. De prioriterer budsjett- og ressursstyring foran andre oppgaver, som for eksempel oppgaver som er direkte knytta til tilbudet til beboerne på sykehjemmet. Når morgenmøtet med medarbeiderne er over, er neste programpost å arbeide med budsjett og regnskap. Å vise budsjett disiplin, er viktig for styrernes opplevelse av å ha suksess som leder:

”Jeg lykkes som leder når jeg kan melde at jeg holder budsjettet. Det gir meg veldig stor tilfredsstillelse. (...) Men bak det at jeg kan melde om balanse, ligger det veldig mange tiltak som er iverksatt. Det er ikke bare meg (som har gjort noe), men jeg har vært den som har sagt hva vi skal gjøre. Dette er den beste belønningen jeg kan få.” (Celina)

Å ha budsjettbalanse oppleves å være det viktigste resultatet i styrerjobben. Det er gjennom resultatoppnåelse i lederavtalen de vurderes som ledere, og når resultatene rapporteres til rådmannen er det oppnådd budsjettbalanse som oppleves å være kriteriet for å lykkes som leder.

Den kvalitative tjenesteproduksjonen er i liten grad etterspurt av rådmannen, og styrerne opplever derfor at den kvalitative tjenesteproduksjonen og tjenesteutviklingen blir nedprioritert og har mindre verdi. Det sterke fokuset på budsjett disiplin skaper flere dilemmaer for styrerne. Det er vanskelig å flytte fokuset fra økonomien til det faglige utviklingsarbeidet på sykehjemmene, og det er problematisk å prioritere budsjett og ressursstyring framfor utviklingen av tjenestekvalitet:

"..at jeg må gå på bekostning av kvalitet og fag i forhold til økonomi. At jeg blir skviset sånn, det liker jeg ikke. Og det er ikke bestandig jeg kan kalle det en utfordring heller. Det er et problem." (...) "Du får satt krav (budsjettet) til deg hvor du kan se at hvis de går på bekostning av kvalitet, trivsel i avdelingen, trygghet hos beboerne og pårørende, så føler jeg at jeg kommer i en lojalitetskrise. (...) Jeg er veldig lojal overfor det som blir vedtatt og overfor det som lederen min sier. Samtidig er det vanskelig å være en fagperson. Det er et dilemma. Jeg er enig når sykepleierne kommer til meg og sier at dette ikke er forsvarlig, at vi ikke kan være med på dette her. Men så har jeg pålegg å innfri fra min leder, og en jobb å gjøre i å forklare at jeg er enig. Vi har faktisk dette her (budsjettet) og jobben å gjøre likevel. Og det krever energi på høyt plan. Da må jeg motivere meg selv for så å motivere folk rundt meg." (Bente)

Styrernes lojalitet til arbeidsgiveren om å holde budsjettet er sterkt, samtidig som de klarer å mobiliserer så mye krefter at de motiverer seg selv og medarbeiderne til å tåle, håndtere, løse og godta mange faglige problemer og dilemmaer. Selv når de blir skviset og de opplever at det går på bekostning av egne faglige verdier, gjennomfører de vanskelige og problematiske vedtak. De må bruke mye energi innad for at medarbeiderne skal bli like lojale som dem.

Ved inngåelsen av lederavtalen har styrerne godtatt de økonomiske rammeforutsetningene. Samtidig består deres hverdag av å stå skviset mellom stramme rammer, store behov hos brukerne, og egen tvil om tjenestekvaliteten. De opplever imidlertid at de daglige dilemmaene ikke er tema i samarbeidet med rådmannen. Det er økonomien som først og fremst etterspørres av ham, og at budsjett disiplin er førende for styrernes belønning. Alle styrerne sier at de økonomiske rammene er forutsigbare og overkommelige, selv om budsjettarbeidet er krevende og gir store faglige og kvalitetsmessige utfordringer. Dette står i kontrast til situasjonen for sonelederne, som har store problemer med å holde budsjettet i en svært uforutsigbar hverdag. Sonelederne drukner i administrative og praktiske oppgaver, og har et resignert forhold til å økonomisk balanse og - måloppnåelse i lederavtalen.

Som følge av moderniseringen og endringene i kommunen, opplever flere styrere at det er skjedd en endring i lederrollen. De fleste har mange års erfaring som leder av omsorgstjenester:

"Min jobb blir mer og mer å ha personalansvaret, utvikle personalet, føle at de gjør en god jobb, og å gjøre dem gode." (...)Før gikk jeg mer blant personalet. I dag er jeg mer en leder som sitter på kontoret, men jeg møter dem på vakt fra morgenen av. Jeg er nok en annen leder likevel når det gjelder synlighet. Og stadig er jeg mer til stede." (...) "Før gikk det veldig mye

på at en skulle gi informasjon og ha god kommunikasjon. Så skulle plutselig lederen være tilstede. Og nå skal du være lojal. Så det forandrer seg det der, om hvilke krav dem stiller til den som skal være leder.” (Dorit)

Lederrollen har endret seg i takt med de organisatoriske reformene i offentlig sektor, og det oppfattes som at det har skjedd en 180 graders dreining i kravene til lederrollen. Her beskrives utviklingen i tre faser, fra å være den samarbeidende, solidariske lederen, til å være innom rollen som den distanserte og forvaltningsorienterte lederen, til i dag, der lederen skal være lojal til systemet og rådmannens valgte strategier. Før skulle de altså tale medarbeidernes sak inn i rådhuset, mens de i dag er rådmannens forlengende arm inn på sykehjemmet.

Det er likevel viktig for styrerne å være nær og tilstede for medarbeiderne. Alle er innom vaktrommet om morgenen og deltar i morgenmøtet eller på rapporten. Styrene med lang erfaring som leder av omsorgstjenestene har vært igjennom mange endringer og klarer balansegangen mellom å ha nærhet til egne medarbeidere, samtidig som de er lojal mot systemet og rådmannens strategier. Den yngste lederen, håndterer sin ledelse noe annerledes enn de erfarne styrerne:

”Jeg bruker å gå innom sykehjemmet fra morgenen av, det synes jeg er et veldig greit treffpunkt. For da ser de meg, jeg ser dem, og da har de muligheten til å nå meg. Jeg opplever at når jeg gjør det, så er deres opplevelse av min tilstedeværelse mye større. Det holder på en måte, at de har sett meg i løpet av dagen. Da har jeg jo vært der.” (Anne)

Hennes beskrivelse av arbeidshverdagen er å prioritere de administrative oppgavene framfor nærværet og samarbeidet med medarbeiderne. Hun kan være en representant for den nye ledertypen som er rådmannens forlengende arm inn i sykehjemmet, og som synliggjør at lojaliteten er blitt sterkere oppover i systemet, på bekostning av lojalitet til medarbeiderne og beboerne på sykehjemmet. For å balansere i spenningsfeltet mellom tilgjengelighet og nærhet til medarbeiderne, og budsjettstyring og forvaltning og administrasjon av sykehjemmets drift, kreves det trygghet og lang erfaring som leder.

Det er et gjennomgående trekk blant styrerne at lojaliteten til systemet og rådmannens strategier er blitt viktigere. I lederavtalen vektlegger rådmannen lojalitet til systemet, økonomisk resultatopptåelse og effektiv drift, noe som har ført til at styrernes fokus i større grad er rettet mot ledelsen oppover i systemet, mot rådmannen. Som et resultat av denne endrete oppmerksomheten kan lojalitet til systemet og strategiene lagt av rådmannen, gå på bekostning av lojalitet til medarbeiderne og beboerne på sykehjemmet, selv om de erfarne styrerne prioriterer nærvær og samarbeide med sine medarbeidere. Sammenlignet med styrerne har sonelederne en særlig oppmerksomhet på å få aksept ”hjemme” som leder, særlig overfor nye personalgrupper og tjenester, mens styrerne ønsker å framstå som en tydelig leder ”ute” og oppad mot rådmannen.

Blir sett og hørt når alt er i balanse

Alle styrene opplever at de blir sett og hørt av rådmannen, at de har god kontakt og at han er der når de har behov for ham. De har tillitt og de er trygge på ham, på tross av den fysiske avstanden og at han har en viktig funksjon som utenriksminister med oppgaver i å takle og håndtere omgivelsene og media. Alle opplever rådmannen som tilgjengelig og at han svarer raskt når de henvender seg til ham:

”Han stoler på at jeg gjør den jobben jeg er satt til å gjøre. Hvis jeg har gjort en god jobb, får jeg tilbakemeldinger på det. Jeg føler at han henter oss inn når det er behov for det.”
(Dorit)

Det er viktig for styrene at de får kontakt med rådmannen når de etterspør ham, så lenge situasjonen er stabil og styrene balanserer mellom ulike krav og forventninger fra ham, medarbeiderne og beboerne. De benytter seg blant annet av lederstøtten fra rådmannens stab og andre støtteenheter. Men når hverdagen blir ekstra krevende og det oppstår kritiske situasjoner, oppleves avstanden til rådmannen som stor, og behovet for ekstra støtte er større. Én styrer gir uttrykk for at hun i perioder har hatt behov for ekstra støtte, og at det ikke har holdt med det ordinære støtteapparatet i kommunen. Hun har opplevd at hun ikke er blitt sett i kritiske situasjoner, og har måttet ordne opp i problemene selv:

”Han (rådmannen) sitter langt borte, han er så fjern. Derfor må han nok ha noen som er tettere på meg. Hvis du er litt sliten eller utbrent, så er det ingen som fanger deg opp. Du kan gå rett ned, eller du kan gå rett opp.” (Anne)

Så lenge styrene balanserer mellom kravene og forventningene fra ledelsen, medarbeiderne og beboerne, mestrer de arbeidshverdagen. Men den dagen de ikke håndterer balansegangen, oppleves den fysiske avstanden til rådmannen for stor og svaret i mobiltelefonen eller e-posten som utilstrekkelig.

Kommunens lederutviklingsprogram kan ses blant annet på som et forebyggende tiltak som skal styrke ledernes rolle og funksjon i kommunen. I lederopplæringsprogrammet satser kommunen på at lederne skal få mulighet til å knytte kontakter med andre kommunale ledere, i tillegg til å synliggjøre at de har et helhetlig ansvar for kommunens aktiviteter. Styrene verdsetter og benytter seg av tilbudet. Flere styrer sier at kommunens lederutviklingsprogram er viktig for at de skal holde seg faglig oppdatert som leder:

”Jeg synes at lederutviklingsprogrammet har vært helt topp. Det å bli ivaretatt i forhold til ledelse.” (Bente)

Styrene understreker at programmet er viktig, og at det oppleves som godt tilpasset styrernes utfordringer og muligheter, samtidig som programmet gir styrene mulighet til å treffe andre ledere i kommunen. Lederutviklingsprogrammet ivaretar gruppen ledere, selv om én styrer sier at programmet mangler et særlig oppfølgingsprogram for den enkelte leder, og at kommunens øvrige systemer ikke ivaretar dette behovet.

Selv om styrene uttrykker stor grad av trivsel, arbeidsglede og motivasjon, sier alle at det er ensomt å være leder. Ledernetverkene i styrergruppa fungerer godt, men i vanskelige situasjoner er det ikke alltid kollegaene i ledernetverket de går til. De henter like mye støtte og hjelp fra konsulenter på andre kommunale arbeidsplasser, fra tidligere kollegaer, og noe fra rådmannens stab. Én styrer er forholdsvis ny i styrerjobben. Tidligere hadde hun kontorfellesskap med flere kollegaer, men nå er det ikke like greit å ta kontakt:

”Vi satte av 2 til 3 timer i måneden. Der snakket vi om alt mulig i forhold til jobb, samtidig som vi snakket om private ting. Det var godt det også. Jeg fløt mye på den uformelle kontakten. Jeg kunne bare gå inn på kontoret til (tidligere kollegaers navn).”(...)”Jeg tror jeg ville følt meg helt utenfor hvis jeg ikke har hatt noen jeg hadde kontakt med. Det tror jeg ikke

hadde fungert. Det at du vet at du har dem, at du har muligheten, er kjempeviktig. Ellers er det en innmari ensom jobb, kjempeensom.” (Celina)

Styreren understreker hvor viktig det er å ha nære kollegaer, og at det er viktig å kjenne hverandre personlig. Ved å kjenne hverandres styrker og svakheter er det lettere å ta kontakt i akutte saker. Det gamle kontorfellesskapet stimulerte til støtte og til å skape trygghet, og det gjorde det enklere å danne nettverk. Nå må hun selv ta initiativet til å skape et fellesskap gjennom ledernetverket. Betydningen av nettverkens sosiale og støttende funksjon understreks av alle styrerne, samtidig som de er viktige for styrenes håndtering av ulike situasjoner innad på enheten. Styrenes ledernetverk, og den faglige og sosiale støtten som de får fra kollegaer i andre fora, er viktige strategier for å gjøre en god jobb. Likevel er det ingen styrere som forteller om støtte og at det samme engasjementet benyttes i diskusjoner i fellesmøtene med rådmannen.

I motsetning til sonelederne, opplever styrerne seg sett av rådmannen og at han er tilgjengelig for dem, og de klarer å balansere mellom ulike krav og forventninger i hverdagen. Styrerne tar ansvaret for driften av egen enhet, og ser på rådmannen som en viktig utenriksminister. Lederutviklingsprogrammet fungerer godt så lenge situasjonen er stabil og styrerne har kontroll over arbeidsoppgavene, der alt fungerer etter oppsatte planer, krav og forventninger. Styrenes ledernetverk kan fungere som et sikkerhetsnett, men når krisen inntreffer blir avstanden til rådmannen stor. Da kan rådmannen oppleves fraværende, og til syvende og sist er det helt opp til den enkelte styrer å ordne opp i sin egen situasjon.

Arena for utvikling av sykehjemmets drift og vedlikehold

Fellesmøtene med rådmannen oppleves som en viktig informasjonsarena for styrene. De forteller at informasjonsutvekslingen er det viktigste innholdet, og at det gis lite rom for diskusjoner i møtene:

”Nettverksmøtene (fellesmøtene) vi har med direktøren er veldig viktige. Vi er samlet for å motta informasjon og er med på en del diskusjoner. Diskusjonene er ikke så veldig voldsomme, men det er viktig at vi ser hvem den enkelte er.” (Celina)

Møtene er dermed viktige for informasjonsutvekslingen og for å foreta eventuelle korrigeringer av driften på eget sykehjem. De er sentrale for utviklingen av fagområdene og fellesskapet, og styrerne gir uttrykk for at fokuset i møtene først og fremst rettes mot dagsaktuelle aktiviteter innad på egen enhet, og at det ikke trekkes opp de store prinsipielle diskusjonene om sykehjemsutviklingen.

Det er flere styrere som forteller at det er konkurranse mellom styrerne om å lede den beste institusjonen, og noen styrere opplever derfor utrygghet. Styrerne holder en avstand til hverandre, og tar ikke opp alt som kunne lede til spennende og gode faglige diskusjoner. Dette kommer til syne blant annet i fellesmøtene. Noen styrere bruker fellesmøtene til å oppdatere seg i forhold til andres aktiviteter, for å sjekke ut sin eget situasjon på sykehjemmet. Fellesmøtene får dermed også en korrigerende, oppsummerende og evaluerende funksjon:

”Når jeg får høre at det ikke er så greit allikevel, blir jeg veldig skadefro. Det sier jeg høyt. Hurra sier jeg, det er ikke bare velstand over alt. Det har vel noe med hvordan vi framstilles, og hvordan vi framstiller oss selv.” (Celina)

Møtene blir blant annet brukt til å utveksle erfaringer, og sammenligne seg og sykehjemmets resultater og aktiviteter med andre. Det er andre som sliter, det er andre som ikke mestrer oppgaver, og de er ikke alene om å ha problemer. Dette gir blant annet viktige innspill til det videre arbeidet på eget sykehjem. På den andre siden kan slike diskusjoner resultere i at samarbeidet mellom sykehjemmene reduseres, og at det oppstår en negativ konkurranse mellom styrerne, der det gir status å bli den beste styreren med det beste driftsmessige resultatet. En slik konkurransesituasjon kan forhindre spennende diskusjoner om framtidsrettede sykehjemsdrift i kommunen. Møtene kan dermed stimulere styrerne til å jobbe isolert, der det blir viktigere å utvikle eget sykehjem, enn å samarbeide og utvikle felles sykehjemstjeneste. Fellesmøtene oppfattes ikke som en faglig utviklingsarena for kommunens sykehjemsdrift, selv om kommunen har som mål at fellesmøtene skal fungere som en viktig diskusjonsarena for rådmannen og lederne. Styrerne opplever at møtene først og fremst er viktige for utviklingen av driften og vedlikeholdet av sykehjemmet.

Styrerne og sonelederne har dermed den samme oppfatningen av innholdet i fellesmøtene med rådmannen. De er en viktig informasjonsutvekslingsarena for begge ledergruppene, men sonelederne har en sterkere opplevelse av at møtene fungerer først og fremst som informasjonsmøter, og at strategiske diskusjoner er fraværende. Styrerne og sonelederne håndterer møtedeltakelsen forskjellig. Styrerne er aktive i møtene, og de klarer å markere seg som flinke ledere som holder budsjettet. Sonelederne klarer ikke å holde budsjettet, men de møter pliktig opp og har et distansert forhold til aktiv møtedeltakelse.

En maskulin lederstil

Styrerne sier at det er vanskelig å være en tydelig leder, særlig på en kvinne-dominert arbeidsplass. De får til dels motstridende krav og forventninger fra medarbeiderne, og fra rådmannen. De skal være omsorgsfulle og forståelsesfulle, samtidig som det forventes at de skal ha oversikt og kontroll, være tydelig og handlingsrettet. Flere styrere sier at det er vanskelig å balansere mellom de motstridende kravene, og beskriver sin lederstil som mer maskulin enn feminin:

”Jeg opplever at de krever at jeg er engasjert, at jeg bryr meg, at jeg har peiling, at jeg er skjerpet og at jeg skal ha fullstendig oversikt. Jeg er ikke en venn. Jeg har sagt at jeg kan være utrolig bitchy når det kommer til stykket, og det synes jeg er greit å si.” (...) ”Jeg tror at jeg bruker mer det maskuline enn det feminine. Jeg er mer sånn pang, pang, pang. Kanskje hadde jeg har begynt med skjørt hvis det hadde vært halvt om halvt (med kvinner og menn på jobben).” (Celina)

Flere styrere beskriver sitt lederskap som en balansegang mellom ulike krav og forventninger fra sine medarbeidere, med å bruke en maskulin lederstil. Celinas begrunnelse for ønsket om flere menn på sykehjemmene, er å vri det omsorgsfulle mønsteret i organisasjonen til en mindre prosessrettet, og mer grensesettende og selvstendiggjort organisasjon. Hennes strategi er å være en streng ”far” enn en omsorgsfull ”mor”. Det kan være vanskelig å være tydelig og å sette grenser. Noen styrere gir uttrykk for at sykepleierutdanningen forsterker omsorgsfunksjonen som forventes i rollen som kvinnelig leder av omsorgstjenester. Derfor

bruker de strategier der de prøver og feiler for å finne balansen i håndteringen av ulike krav og forventninger:

”Jeg tar som kvinnelig leder med meg den her sykepleierbakgrunnen i forhold til omsorg. At jeg skal ordne opp, og så skal jeg være så snill, og så skal jeg være så fordømt forståelsesfull.”(...)”Da sier jeg, beklager. Du må nok finne deg en annen ordning. Sånn er det.”(...) *”Jeg er veldig opptatt av å være litt sånn kjekk, grei og flink, så jeg har måttet ta noen runder med meg selv. Det er lov å prøve å si nei. Da jeg gjorde det, så var jeg veldig glad for det etterpå.”* (Anne)

Flere styrere er bevisste på at de bruker en maskulin lederstil. Den beskrives som tøff, og styrerne forteller at de bruker den når de må konfrontere vanskelige hendelser, og når de velger å distansere seg fra problemer. De forsøker å finne et nivå for grensesetting med en maskulin lederstil, som alternativ til den omsorgsfulle ”morsrollen”. Samtidig gir dette et bilde på endringene som har skjedd for omsorgslederrollen, og som tidligere er beskrevet som en utvikling fra lederen som solidariserer seg nedover i systemet, til dagens ledere som har sin lojalitet oppover i systemet. Fra å være en medarbeidende leder som jobbet sammen med ansatte i omsorgsarbeidet, kan styreren i dag beskrives som en leder som har distansert seg fra praktiske sykepleiefaglige oppgaver til å prioritere forvaltningsoppgaver og budsjettarbeid. Dette er ingen enkel jobb, fordi den nye lederstilen dermed kan bryte med omsorgstjenestens grunnverdier om å være tilgjengelige og stille seg til rådighet for andres omsorgsbehov.

En lederstil som tydelig markerer og grensesetter, kan miste sin kraft hvis den oppfattes som overkjørende, på egne medarbeidere. En slik lederstilen kan også bryte med sentralt trekk i omsorgsarbeidet, der tilgjengelighet og imøtekommenhet er viktige elementer. Styrerne beveger seg mellom å holde avstand til sine medarbeidere med å være den ”strengte faren”, med de maskuline og ”bitchy” trekkene, og nærhet og omsorg som den store og ”omsorgsfulle moren”. De beveger seg mellom å være tilgjengelige og grensesettende, for å forhindre en konfliktfylt situasjon, der omsorgstjenestens verdier settes opp mot det rasjonelle forvaltningsoppgaver og budsjettarbeidet. Sykehjemmets oversiktlige og forutsigbare rammer gjør balansegangen enklere for styrerne i å sette grenser mellom omsorgsoppgaver og å prioritere budsjett- og ressursstyring i henhold til krav i lederavtalen. Sonelederne står derimot i et større skvis når de ikke makter å sette grenser for økte omsorgsoppgaver, og når de ikke klarer å innfri lederavtalens krav.

Familien: Nødvendig for lederne

En nær familie er nødvendig for at lederne skal klare jobben. Familien fungerer som en nødvendig støtte, en støtdemper og som grensesetter. Dette er sammenfallende for alle lederne. Familien er den viktigste aktøren i ledernes strev med å balansere mellom alle oppgavene i en belastende arbeidshverdag. Familien stiller viktige og kritiske spørsmål, den avlastet i praktisk husarbeid, den legger til rette for hjemmearbeid, og den er til stede når lederne trenger den. Vennene har en viktig betydning for lederne, men vennene har ikke den samme forståelsen for ledernes arbeidssituasjon, som familien. De fyller andre behov i ledernes hverdag, og har oppgaven med å være en viktig aktør i stabiliseringen av ledernes arbeidshverdag, i den grad lederne orker å være sammen med vennene, og hvis de har et tett vennenettverk. I dette kapitlet beskrives familien og vennene som nødvendige medspillere for at lederne av omsorgstjenestene skal klare å håndtere de mange og ulike krav som stilles til dem.

Familien støtter og setter grenser

Det er gjennomgående for alle lederne at familiene og andre nærstående har tilpasset seg deres arbeidssituasjon. Lederjobben er viktig og har en status i familien som det tas hensyn til og som alle tilpasser seg, uten at det tradisjonelle kjønnsrollemønsteret endres. Nesten alle lederne har mann, samboer eller kjæreste, og noen har barn og barnebarn hjemme. Nesten alle har derfor noen som er der når de kommer hjem, på hverdager og i helgene. Lederen som er enslig har nær kontakt med familien, og vektlegger i større grad betydningen av vennenettverket, enn de andre lederne. Noen ledere går hjem klokka fire fordi barna setter en naturlig grense for hvor lenge de kan være på kontoret, men de fleste kan variere sin hjemkomst etter ønske og behov.

Familien er viktig, den er berørt, viser engasjement, forhandler, tilpasser seg og stiller på ulikt vis opp for den kvinnelige omsorgslederen. Dette har ført til at flere har måttet endre innstilling og handling i forhold til arbeidsfordelingen hjemme. Noen forteller at de har måttet døyve sine frustrasjoner, og har funnet det mest hensiktsmessig å forhandle seg fram til en fornuftig arbeidsdeling og nivå på reingjøringen hjemme, for å ha det bra i forholdet til familien. Det er viktig at den hjemmelige atmosfæren er så god, at tiden hjemme brukes fornuftig og til avkoblende aktiviteter. For andre ledere må familien støtte og utføre husarbeid på lik linje med lederne:

”Husarbeidet deler vi likt. Ola, han er kjempesnill, han stiller opp på alt mulig og han er veldig flink med Gustav (...). Hvis det ikke hadde vært så bra hjemme, så har jeg ikke kunnet ofret en så stor del til jobben min.” (Fia)

Denne lederen er helt avhengig av at familien tilpasser seg jobben hennes. For at hun skal holde ut i den, i tillegg til å ha mann og barn, må mannen gjøre en stor del av husarbeidet og barnepasset. Her er det en lik arbeidsfordeling hjemme, og lederen kan yte maksimalt i jobben.

En annen leder forteller at hun jobber mer enn tidligere. Disse endringene i arbeidsforholdet har påvirket hele familien:

”Ja, mannen min har faktisk kommentert det (tar jobben mer med hjem nå). Og at ungene har sagt at; Herregud, nå må du finne på noe annet å gjøre. Det må jo være noe annet du kan gjøre. Det er nytt.” (Hilde)

Familien observerer tydelig endringene i arbeidsforholdene. Alle viser omsorg overfor henne, men barna er de tydeligste grensesetterne som ikke vil at mor skal jobbe så mye som nå. De vil ha henne slik hun var før, da hun var mer til stede og hjemme.

Ledernes faser i livet er også styrende for hvor mye, og når lederne velger å jobbe. Med en helgekjæreste, kan helgene tas fri og skjermes for arbeid:

”Jeg har det sånn hjemme at jeg er alene midt i uka. Jeg har noen som er hjemme i helgene, så derfor er det ingen som trenger å følge med meg (...) Jeg hadde nok jobba mer i helgene hvis jeg ikke hadde hatt samboer i helgene.” (Jenny)

Lederen kan legge opp arbeidet i uken som hun vil, når hun har valgt å skjermene helgene for samvær med kjæresten. Hun har ingen som har forventninger og krav til henne om å være

hjemme som husmor, mor og kjæreste i ukedagene. Dette er forbeholdt helgene. Kjæresten fungerer dermed som en grensesetter for helgejobbing. Når sonelederne opplever å måtte være til stede i jobben hele døgnet og hele året, kan valg av samvær med helgekjæresten være et valg som er godt tilpasset dette kravet.

Flere ledere forteller at jobben krever så mye at denne jobbsituasjonen har gått mye utover gamle vennskap og forpliktelser.

”...jeg tar med meg jobb hjem og klarer ikke å frigjøre meg fra dette her. Det betyr at nettverket er blitt mindre (...) jeg har ikke så veldig mye venner nå, sånn direkte. Det synes jeg er vanskelig.” (Grete)

Vennskapet har andre forpliktelser i seg, enn familien. Noen ledere forteller at vennene har problemer med å sette seg inn i deres hverdag, de skjønner ikke hva lederjobben inneholder og at den kan ta så mye tid. Dermed har noen av deres tidligere venner forsvunnet. Derfor kan det være utfordrende for lederne å balansere i bruk av tid mellom jobb, familie og fritid, der fritiden er den viktigste arenaen for å sikre gammelt vennskap og for å få nye venner.

Vennenettverk blir berørt på flere måter når jobben krever mye av fritida:

”Jeg leser mye og er med i en kulturgruppe som møtes en gang i uka. De gangene ikke alle er til stede, så er det jeg som er hjemme og sover.” (Celina)

Flere ledere jobber mye utover normal arbeidstid, og noen poengterer behovet for å ha et liv utenom jobben, og behovet for samværet med familien. Men jobben går også ut over vedlikeholdet og samværet med vennenettverket. Det vanskelig å styre og forhandle med vennenettverket, og det er lederne som må tilpasse seg det, og ikke omvendt.

Arbeidet krever mye og det tar ofte plass i første rekke, før hjemmet og fritid. Arbeidstida og arbeidsmengden har ført til at vennenettverket er blitt mindre. Hverdag består i å være tilstede for jobben hele døgnet, hvor heimen er basen for å hente seg inn, bli korrigert og i stor grad få støtte til å fortsette i samme tempo. Det er bare én leder som forteller om organisert aktivitet i fritiden. For de andre lederne hentes de fleste impulsene og inntrykkene fra arbeidet og fra familien. Dermed kan det oppstå en reproduksjon av inntrykk og innsats, som hentes kun fra arbeidsplassen og fra heimen. Hvis dette er ledernes aksjonssfære, og det hentes få impulser, inntrykk og kunnskap utenifra, kan dette være til hinder for spenstige og modige innspill til utvikling og vekst av omsorgstjenestene. Rådmannens funksjon som strategiutvikler bør derfor vurdere dette forholdet når tjenesteutvikling, lederutvikling og arbeidsmiljø diskuteres.

Felles for alle lederne er at familien og kjæresten er en viktige støttespillere, buffere og grensesettere for lederne. De fungerer som samtalepartnere, de er grensesettere for hvor mye og hvor lenge lederne bør være på jobben, og de korrigerer kursen hjemme slik at lederne kan få avlastning. De stiller kritiske og vanskelige spørsmål, og de kan være kjæreste på helgebeseøk slik at lederne kan utforme innholdet i hverdagene etter eget ønske og behov. Mannen deltar i stor grad i husarbeidet, men det er fremdeles de kvinnelige lederne som må tilpasse seg for å skape god en atmosfære hjemme.

Sonelederne blir sett hjemme, men ikke på jobben, mens styrerne blir sett både på jobben og hjemme. Hjemmet er en ressurs for de kvinnelige lederne. Her møter de motstand og de får støtte, samtidig som de poengterer at familien er viktig for at de skal holde ut i jobben.

Familien ivaretar dem, samtidig som den er bekymret og setter tydelige grenser for de kvinnelige ledernes aktivitet, når de er til stede i hjemme.

DISKUSJON

Studiens hensikt var i utgangspunktet å få kunnskap om hvilke mestringsstrategier kvinnelige ledere av omsorgstjenestene benytter i arbeidet sitt, og å forstå deres opplevelse av å stå i spennet mellom økende behov og knappe ressurser. Et sentralt spørsmål var hvordan kvinnelige ledere mestret krav og forventninger fra egen leder og eget personale. Med utgangspunkt i mestringssteoriene kunne det tyde på at individuelle kjennetegn ved lederne ga seg utslag i individuelle forskjeller innen gruppen av kvinnelige ledere av omsorgstjenestene. Derimot viste funnene at det var strukturelle forhold som var avgjørende for hvordan lederne mestret jobben sin.

Studien viser at sonelederne og styrerne i en flat organisasjonsstruktur opplever og utøver ledelse forskjellig innen de to offentlige tjenesteområdene, hjemmetjenesten og sykehjem. Det går et markert skille mellom sonelederne som hadde problemer med å sette grenser i jobben sin, og styrerne, som opplevde å mestre den.

Studien er gjort i en kommune som karakteriserer seg selv som en godt fungerende og modernisert organisasjon. Den flate organisasjonsstrukturen med to myndighetsnivåer, innebærer nye styringssystemer, og nye former for informasjons- og kommunikasjonsflyt. Gjennom en sterk desentralisering av ansvar til de utøvende tjenestene, vektlegger kommunen å myndiggjøre lederne og tjenesteyterne, blant annet ved å prioritere å bygge opp en sterk ledelseskultur. Ledelsesnivåene er redusert ved at mellomledernivåene er borte, og lederne på utførernivå rapporterer direkte til rådmannen. Lederavtalen er et sentralt styringsverktøy og lederne er gitt stor frihet til å utforme sitt ansvarsområde i henhold til resultatkravene i lederavtalen. Studien viser at det handlingsrommet som nå er gitt lederne, oppleves som mer spennende og givende, men også som krevende og utfordrende. Om dette fører til en presset arbeidssituasjon, er avhengig av om det er et balansert forholdet mellom ansvar og myndighet, oppgaver og ressurser, og av strukturelle forhold i organisasjonen.

Alle lederne i kommunen har i utgangspunktet det samme handlingsrommet, og stilles overfor de samme kravene og forventningene. Likevel opplever og håndterer sonelederne og styrerne lederjobben svært forskjellig. Denne studien viser at det er strukturelle forhold ved de to typer tjenester, som er årsaken til at sonelederne og styrerne opplever og håndterer lederrollen ulikt.

Arbeidsbetingelsenes forutsigbarhet

Hjemmetjenestenes og sykehjemmenes innhold, funksjon og struktur gir forskjellig grad av forutsigbarhet for ledernes arbeidsbetingelser. Graden av forutsigbarhet er derfor en viktig årsak til at de kvinnelige styrerne og sonelederne håndterer jobben forskjellig.

Sykehjemmene er preget av en situasjon med stabile økonomiske rammer. Antallet beboere er konstant, og personalsammensetningen og antall medarbeidere er fordelt på bakgrunn av antall sengeplasser, og eventuelle spesialtilbud som gis på sykehjemmet. Sykehjemmene har høy offentlig og politisk interesse, og de blir vernet i de årlige budsjettdiskusjonene. Derfor er

styrernes ytre rammevilkår stabile og forutsigbare. Styrerne opplever å lykkes og å mestre jobben. De har kontroll over arbeidsoppgavene, og de opplever at de har midler og mulighet til å innfri lederavtalens krav og forventninger. De sier at de har fått nye muligheter, at de har innflytelse, medbestemmelse og at de får støtte fra sjefen. Styrerne har kontroll i ulike situasjoner, noe som Lazarus og Folkman (1984) og Karasek og Theorell (1990) sier er en sentral forutsetning for mestring i jobben. Styrerne opplever arbeidsmengden som overkommelig, og at de håndterer jobben uten at den tærer på deres mestringsressurser eller går ut over helsen. De opplever å ha en arbeidssituasjon med stort handlingsrom og hvor de håndterer balansegangen mellom ulike krav. Deres erfaringer samsvarer med studier innen skandinavisk arbeidslivsforskning, som viser at det er avgjørende for god helse blant ansatte, at det skapes vilkår for mestring, utfoldelse, kreativitet og læring i arbeidet (Karasek 1989, Karasek 1990, Andersen 2002, Sørensen 2005).

Mens arbeidsbetingelsene gir styrerne opplevelse av at de mestrer jobben, er situasjonen den motsatte for sonelederne. Hjemmetjenestene er preget av ustabile økonomiske rammer, som stadig endres gjennom rådmannens budsjettevisjoner, der sonelederne opplever at de ikke har kontroll eller myndighet til å påvirke situasjonen. Oppgavene som skal løses i hjemmetjenestene er svært komplekse, og i utgangspunktet uten avgrensning. Hjemmetjenesten er ansvarlig for å tilpasse tjenestene til alle som har et behov, og kan i prinsippet ikke si nei til noen, i motsetning til sykehjemstjenestene, som kun har ansvar for beboerne på det enkelte sykehjem. Likevel skal hjemmetjenestene imøtekomme, justere og tilpasse seg brukernes behov til enhver tid, innen økonomiske rammer som sonelederne i prinsippet ikke har myndighet eller kontroll over. De stadige revisjonene av budsjettene, og pålegg om nye oppgaver, gjør at sonelederne ikke klarer å fullføre og evaluere allerede igangsatte oppgaver. Sonelederne opplever mindre vellykket håndtering og mestring i jobben. De forteller at de i mindre grad har kontroll over oppgavene, at de har liten innflytelse og medbestemmelse i jobben, og at de ikke blir sett eller opplever nok støtte som leder. Sonelederne opplever at arbeidsvilkårene ikke gir dem det handlingsrommet som skal til for å oppfylle kravene som stilles til dem. Skandinavisk arbeidsmiljøforskning slår fast at høye krav i jobben ikke er en belastning i seg selv, men at overdrevet høye krav er uheldig for helsen bare når beslutningsmulighetene er lave (Karasek 1989, Karasek 1990, Forseth 1994, Andersen 2002, Sørensen 2005). Ut fra dette kan sonelederne dermed stå i fare for stressbelastninger i jobben.

Utilstrekkelighet i en presset hverdag

I praksis er sonelederne på jobb hele døgnet. De er "on-call" og "on-line" via det elektroniske nettverket og mobiltelefonen, for både rådmannen og medarbeiderne. Dette kan oppsummeres til å være en av soneledernes viktigste strategier for å løse vanskelige og utfordrende situasjoner i hverdagen.

De står i et press mellom krav og forventninger de ikke har muligheter til å innfri fra verken rådmannen eller fra egne medarbeidere. De har en opplevelse av hele tiden å være på etterskudd, og at det er umulig å balansere mellom store omsorgsbehov på sonen, og ressursknappheten i budsjettet. Som ledere opplever de seg som ansvarlige for at hjemmetjenestene ikke innfrir krav og forventninger. Dette er forhold som fører til at flere soneledere kommer i en situasjon hvor de har problemer med å håndtere presset i arbeidet.

Samtidige, og i tråd med Rasmussens (1998) studie av modernisering av offentlig forvaltning og hjemmetjenester, opplever sonelederne at arbeidssituasjonen ikke bare er belastende. De

forteller også om at delegeringen av oppgaver og ansvar har gitt påfyll, og at mange oppgaver byr på positive utfordringer. Men som ledere av førstelinjetjenesten er likevel deres viktigste oppgave å håndtere og løse presset mellom økende behov for omsorgstjenester og knappe økonomiske rammer, og det er denne situasjonen sonelederne ikke har kontroll over.

I følge Vike et al.(2002) er det førstelinjen, og dermed sonelederne, som skal håndtere desentraliserte dilemmaer som det ikke er "plass" til å løse på andre nivåer i organisasjonen. Det er også dette dilemmaet som var sentralt for Rasmussens (2000) funn i sin studie av hjemmetjenesten, og det hun kaller en "grådig organisasjon". De ansattes meningsfulle jobber, med interessante oppgaver, autonomi og ansvar, skapte en grådig organisasjon med umettelige krav, når oppgavene økte utover den tiden og de ressursene som ble gitt. Når Rasmussen (2000) sier at motivasjonen for å gi omsorg er den "andres behov", og at det er vanskelig å begrense innsats i jobben fordi det er brukeren som blir taperen, er myndiggjøringsstrategien ikke uten problemer. Når leder og de ansatte får ansvar for utformingen av innholdet og kvaliteten på tjenestene, uten at de har myndighet over ressursene, opplever mange ansatte at de ikke strekker til, og at de ikke klarer å ivareta det ansvaret som er gitt dem. Det kan altså oppstå konflikter når myndiggjøringsstrategien kan føre til at ansvaret for tjenestekvaliteten og tjenesteutviklingen individualiseres. Det blir den enkelte arbeidstakers og leders ansvar at tjenestetilbudet ikke strekker til, noe som kan føre til at sonelederne opplever utilstrekkelighet og maktesløshet. Gjennom lederavtalen blir oppgavene og ansvaret delegert til sonelederne, som opplever at presset tærer på egne mestringsressurser, noe som på sikt kan føre til helseproblemer.

Gap mellom idealer og praktisk hverdag

Styrerne har et avklart og distansert forhold til rådmannen og hans fagstab. De har stor grad av frihet i jobben, og opplever lederavtalen som et godt styringsdokument. De har et støtteapparat som de benytter, og de opplever lederutviklingsprogrammet som viktig for utviklingen av styrerjobben. Det kan synes som styrernes positive tilbakemeldinger på jobbutførelsen, fører til opplevelse av økt mestring. Forskning viser også at det å få støtte fra nærmeste leder og arbeidskolleger, er av sentral betydning for ansattes arbeidsmiljø (Sørensen et al. 1998). Styrernes opplevelser står derimot i kontrast til hvordan sonelederne opplever sin arbeidshverdag.

Sonelederne beskriver en situasjon hvor de er i ferd med å forlate en lederrolle som tidligere innebar en kombinasjon av å være faglig og administrativ leder, der nærhet til medarbeiderne og utvikling av tjenestekvalitet var prioriterte aktiviteter. I to-nivåmodellen opplever sonelederne å bli møtt med et til dels ensidig krav om at de skal ha et sterkt fokus på økonomistyring. Dette kravet uttrykkes gjennom lederavtalen og andre styringssystemer, og det er i budsjettarbeidet at sonelederne opplever å mislykkes.

Soneledernes arbeidsmengde har økt som følge av økte behov hos brukerne, som igjen har ført til større intensitet i arbeidet. Deres opplevelse av lederavtalens og andre styringssystemers betydning kan beskrives som "ritualiserte øvelser", når de forteller at lederavtalens tydelige krav og innhold ikke har noen reell innflytelse i arbeidshverdagen. Når lederavtalen ikke blir gjenkjent som et styringsverktøy, kan møtet med lederavtalens krav og innhold, beskrives som kontrastfullt. Sonelederne uttrykker avmaktsfølelse og utilstrekkelighet i beskrivelsen av sin oppfatning av lederavtalen, og de opplever å bli styrt og kontrollert av rådmannen gjennom krav som er uoppnåelige.

I kommunens strategier og lederutviklingsprogram blir lederne oppfordret til medbestemmelse og til å ha en direkte kommunikasjon med rådmannen, samtidig som de skal forholde seg til en sterk styring gjennom ulike standardiserte styringsverktøy. Hammer (2004) hevder at disse motsetningene skaper et gap mellom idealene om en fordomsfri ledelse med fokus på kompetanse og teamarbeid, og standardisert styring og kontroll av tjenestene, noe som også kan oppfattes som en økt byråkratisering av organisasjonen. Dette kan blant annet utfordre myndiggjøringsstrategien i kommunen. Selv om sonelederne ikke beskriver bestiller-utførermodellen spesielt i denne studien, kan også den være et organisatorisk grep som svekker "myndigheten" til sonelederne. Når sonelederne må handle på bestilling av tjenesteoppdrag via enkeltvedtak, gis det lite rom for individuelle tilpasninger og kreative løsninger, slik strategien med myndiggjøring av de ansatte i sonen forutsetter. Vabø (2003) hevder at bestiller-utførermodellen forsterker en motsetningsfylt hverdag når en "standardisering" av tjenestene, fører til at utøverne i førstelinjetjenesten opplever å miste myndighet og innflytelse over sitt eget arbeid. Dette er opplevelser som ikke bare preger utøverne, men også sonelederne i studien som presenteres her.

Beslutningsspillerommet

Mens rådmannens fellesmøter for styrerne oppleves som positive og en arena for å bli sett av rådmannen, virker møtevirksomheten styrende og forstyrrende for sonelederne. Sonelederne møter opp, men de sier at møteinnholdet ikke motiverer eller engasjerer. I motsetning til styrerne, opplever sonelederne at de ikke blir sett og hørt av rådmannen. Forholdet til rådmannen er distansert og preges av manglende kommunikasjon. De sier at de har støtte hos sine egne kolleger, men at det ikke er tilstrekkelig så lenge sjefen ikke ser dem. Det meste av kommunikasjonen foregår via e-postsystemet, mobiltelefon og støtteapparatet. En konsekvens av dette er at flere soneledere trekker seg tilbake og distanserer seg fra rådmannen og deltakelse i ulike fellesfora. Nettverkene som sonelederne bruker og selv har tatt initiativ til, har ikke funksjon som et forum for felles faglig utvikling, men heller som et venninnenettverk til trøst og støtte, basert på gamle bekjentskaper.

Soneledernes opplevelser kan sammenlignes med det Andersen (2002) beskriver som en "taus organisasjon". Dette er en organisasjon med svake horisontale informasjonsstrømmer mellom ansatte, lite kunnskapsoverføring og læring mellom ansatte, interne og uformelle maktspill, og at relasjonen mellom ledelse og ansatte er preget av at de ansatte er passive. Når det er møter i organisasjonen er disse preget av å være lederstyrte, og at de ansatte viser lav aktivitet. I rådmannens fellesmøter er det lite initiativ til diskusjoner og mulighet for påvirkning av tjenesteutformingen fra begge sider.

Vike et al. (2002) hevder at omsorgsarbeiderne som jobber nært og konkret med brukerne, er gitt en større del av ansvaret for å styre og regulere seg selv. Dette forholdet kan overføres til soneledernes situasjon der relasjonene mellom dem og rådmannen i stor grad styres og reguleres gjennom ulike styringsdokumenter og elektronisk kommunikasjon, og der soneledernes praktiske hverdag blir gitt de samme vilkårene som sine medarbeidere. Ledelse kan dermed ha utviklet seg til å bli i mindre grad en direkte sosial relasjon mellom rådmannen og sonelederne, og hvor faren for ulik forståelse og ulik håndtering av en og samme situasjon hos rådmannen og omsorgslederne, kan øke. Dette er en situasjon som også omsorgslederne må være oppmerksom på i forhold til sine egne medarbeidere.

Premissene for styring, kontroll og ledelse av organisasjonen er allerede lagt av rådmannen, men disse premissene passer ikke for sonelederne. I motsetning til styrerne, opplever ikke sonelederne at de har det nødvendige beslutningsspillerommet. Beslutningsspillerommet beskrives i Karaseks (1989) "kontroll/kravmodell" som innflytelse og medbestemmelse, med sosial støtte, læring og utvikling i arbeidet, noe som er sentralt for å unngå negative helsemessige konsekvenser. Mangel på mulighetsrom, kan i følge Karasek og Theorell (1990) og Sørensen (2005) gi uheldige helsemessige konsekvenser, ved å forbruke og tære for mye på egne mestringsressurser. Forskning viser at det er nødvendig å ha egenkontroll over arbeidsoppgaver over lenger tid, for å takle stadige utfordringer (Andersen 2002). Når flere soneledere opplever at de ikke mestrer eller har kontroll over store deler av jobben, kan denne ledergruppen stå i fare for uheldige helsemessige konsekvenser.

Mestring i samhandling med "likekvinner"

Sonelederne opplever mestring i samhandlingen med medarbeiderne på sonen, som tilhører de tradisjonelle sykepleie- og omsorgstjenestene. Når de kan vie all sin oppmerksomhet til utvikling av tjenestene i nært samarbeid med medarbeiderne, og når de ikke blir forstyrret av nye og endrede ytre krav og forventninger, erfarer de mestring. Denne situasjonen er den samme for de "mestrende" styrerne som også leder en ensartet profesjonssammensatt yrkesgruppe.

Sonelederne må imidlertid bruke et større "mestringsrepertoar" enn styrerne, fordi de må løse flere vanskelige, akutte og konfliktfylte situasjoner. De skal holde budsjettet og ha ansvaret for gode omsorgstjenester, samtidig som kommunens myndiggjøringsstrategi forventer at omsorgstjenestens medarbeidere skal lære seg å sette grenser og bli mer profesjonelle for å tilpasse tjenestene innen reduserte budsjetter. Omsorgstjenestens "myke verdier" og den gode omsorgen, hvor omsorgsarbeid oppfattes som kvinnearbeid, gir seg uttrykk i at kvinnene motiveres til å strekke seg langt for å gi god omsorg. Forholdet mellom myndiggjøringsstrategiens vektlegging av grensesetting og omsorgstjenestenes "myke verdier", kan oppleves som motsetningsfylt. Derfor kan kommunens myndiggjøringsstrategi også i dette perspektivet ha dårlige vilkår i omsorgstjenestene.

Rasmussen (2004) finner at grensesetting blir definert som et individuelt problem og et kvinneproblem, og blir dermed ikke synliggjort som et profesjonelt problem og et spørsmål om tjenestekvalitet og ressurser. Når kvinner blir forstått som bærere av bestemte "kvinne kvalifikasjoner" i omsorg (Wærness 1978, 1995), tar de ansvar for å gi den omsorgen organisasjonen har forpliktet seg til å gjøre, og "de bærer organisasjonens grenser i egen kropp" (Vike et al. 2002). I sykepleievitenskapelig perspektiv kan dette forklares med begreper som den "oppofrende" sykepleieren, hvor idealet er at sykepleierne i møtet med brukeren ikke bare skal øke arbeidsinnsatsen, men også svare på de økte kravene, gjennom en framheving av de kvinnelige omsorgs- og kjærlighetsidealene (Alvsvåg 1993, Martinsen 2000). Sykepleiernes identitet er nært knyttet til deres ansvar for å håndtere det organisasjonen ikke selv makter på ordinære måter, gjennom en underordning av omsorgsutøverne og sykepleierne. En mulig konsekvens av dette kan imidlertid føre til at sykepleiernes status kan oppfattes som utydelig, mystisk og lite attraktiv for utvikling og ledelse av framtidens omsorgstjenester (Vike et al. 2002). To-nivåmodellen gir omsorgslederne lite rom og mulighet for utvidet makt og myndighet. Karriereveien er lagt horisontalt, der en faglig karriere er det eneste alternativet til videreutvikling i organisasjonen. Omsorgslederne

kan derfor forbli utydelige og lite attraktive, hvis ikke enhetsledernivået gis reell makt og myndighet over ressursene.

Sonelederne løser konfliktene ved å identifisere seg med organisasjonen nedover i systemet og prioriterer sine medarbeidere, framfor å heve stemmen og reagere overfor rådmannen. De kombinerer mestringsstrategier ved å distansere seg, og flykter for å unngå vanskelige situasjoner som de ikke kan løse. I tillegg skjerner og beskytter de sine medarbeidernes ved å overta deres oppgaver. Denne omsorgen og identifiseringen får gjenklang hos omsorgsarbeiderne, og synliggjør det Vike et al. (2002) beskriver som et ideal om selvoppofrelse, som ligger til grunn i omsorgstjenestens etiske forankring, og i sykepleiens idealer. Dermed ligger rammebetingelsene til rette for at sonelederne tar ansvar "nede og inne" i systemet, og ordner opp med det rådmannen ikke makter. Sonelederne praktiserer en feminisert lederrolle med grenseløs jobbing, stort ansvar, samtidig som de ønsker å være flinke og holde budsjettet.

Støtdempere

Sonelederne i denne studien utøver dermed et "avmektig lederskap", siden den reelle makten over ressursene sitter hos rådmannen. Kunnskap om kvalitet på tjenester og kunnskap om brukere er ikke faktorer som gir makt, og derfor kan en se sonelederne som "greie å ha" i den funksjonen som Holmquist (1997) kaller støtdempere. Soneledernes situasjon kan sammenlignes med Holmquists (1997) "ømme bøddel", hvor lederen skal vise forståelse, empati og omsorg for medarbeiderne, samtidig som de skal holde eller redusere allerede stramme budsjetter. Holmquist (1997) fant at det gjorde den kvinnelige lederen anvendelig i kriser og omstillingsarbeid, hvor de får en funksjon som trøster, lindrer og kurerer, samtidig som de skal gjennomføre økonomiske krav ovenfra.

Styrerne opplever derimot en stor grad av frihet i jobben sin. De er tilfredse, pliktoppfyllende og lojale til systemet oppover til rådmannen. Det er også blant styrerne at en kan ane en tendens til at yngre sykepleiere heller identifiserer seg "oppover" i systemet enn "nedover" til pasienten, slik Vike et al. (2002) beskriver utviklingen innen sykepleieryrket. Friheten til å utforme tjenestetilbudet, som er gitt i lederavtalen, oppleves som lite verdifull av sonelederne, fordi de ikke opplever å ha reell makt og myndighet over de økonomiske rammene. De håndterer jobben med å distansere seg som sentrale ledere i kommunen.

Studien viser at begge ledergruppene har en familie som støtter dem og setter grenser for arbeidet. I følge Larzarus og Fokmanns (1984) kognitive stressteori, er forholdet mellom personen og omgivelsene avgjørende for personens velbefinnende. I denne studien kan en trekke fram familiens betydning for omsorgslederne. Omsorgslederne har overtatt den tradisjonelle mannlige lederens rolle og funksjon i hjemmet, som resten av familien må støtte og sørge for. Dette er forhold som virker helsefremmende, og som dermed kan bidra til å redusere stress.

Konklusjon

Studien av de kvinnelige lederne av omsorgstjenestene viser at kommunens to-nivåmodell gir lederne en opplevelse av større makt og myndighet. Men styrerne og sonelederne gis ulike betingelser til å utøve ledelse. Funnene i studien viser at ledelse av sykehjem og

hjemmetjenester ikke er én form for ledelse. Strukturelle forhold i organisasjonen påvirker styrerne og sonelederne slik at de håndterer lederskapet forskjellig. Lederne har tilsynelatende makt og myndighet over ressurser og budsjett, men de kontrolleres gjennom lederavtaler, ulike styringsystemer, og av at makten over rammer og ressurser faktisk forblir på det overordna nivået.

Styrerne, som har forutsigbare rammer, opplever å ha frihet til å lede og de lykkes i jobben. De mestrer å møte kravene fra rådmannen, de får støtte og blir sett. Styrerne blir styrket og støttet, de opplever seg som dyktige ledere, og de har en sterk lojalitet oppover i systemet.

Sonelederne opplever å ha uforutsigbare rammer. Det er vanskelig å ha oversikt over alle krav og behov, og budsjettene endrer seg uten at de har kontroll. Sonelederne opplever å mislykkes med den viktigste oppgaven, nemlig å holde budsjettet, og de opplever at de blir betraktet som udyktige ledere. Deres strategi er å rette oppmerksomheten innad i egen enhet, og å allierer seg med medarbeiderne for å få til en best mulig jobb. Sonelederne har en sterk lojalitet nedover i systemet.

Denne studien viser at de strukturelle forholdene er avgjørende for at tilsynelatende likheter i ledelse ikke er tilstede for styrerne og sonelederne. I en ny studie gjør disse forskjellene det interessant å finne ut hvordan medarbeiderne nede i systemet vurderer ulike former for ledelse, særlig når lederne er i ferd med å gå inn i en ny lederrolle, og etter gjennomføring av et systematisert medarbeiderprogram med vekt på myndiggjøring.

TAKK

Først og fremst vil jeg takke min veileder Bente Rasmussen, for grundig og profesjonell veiledning og støtte i arbeidet.

Eva har vært til stede både seint og tidlig med gode, nyttige kloke råd - og irettesettelser. Tessa har vært en god følgesvenn, både på hytta og i heimen.

Jeg vil også takke mine arbeidsgivere i studieperioden, Trondheim kommune og Kreftforeningen, for tid og ressurser, og for at arbeidskollegaene i Kreftforeningen i perioder har holdt ut med en delvis tilstedeværende sjef og kollega.

Til slutt vil jeg takke Norsk Sykepleierforbund for tildeling av mastergradsstipend 2005. Stipendiet er kommet godt med og det er blitt brukt fornuftig.

REFERANSER

- Acker J. (1992) Gendering Organization Theory. In *Gendering Organizational Analysis* (Mills, A.J. & Tancred P., Eds). Sage, London.
- Alvsvåg H. (1993) Det gode blikket og de gode hendene. I *Den omtenkssomme sykepleier* (Martinsen K. red). Tano, Oslo.
- Andersen L. (2002) *Underorganisering. Bedriftsutvikling og ansattes arbeidsvilkår*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.
- Andrews T. (2002) Grenseløse krav i helsestasjonstjenesten – dilemmaer og mestringsstrategier. *Sosiologisk tidsskrift*, **10**, 27-47.
- Bakken R. (2001) *Modermordet*. Tano, Oslo.
- Forseth U. (2002) Maktspill i moderne servicearbeid. I Ellingsæter A.L. og Solheim J. (red) *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Gyldendal Akademiske, Oslo
- Gullikstad B. (2002) *Kvinnelig livsoppgave – mannlig kjønnsarbeid? Kjønn og arbeid under velferdsstatens oppbygging ca. 1945-70*. NTNU/Historisk institutt, Trondheim.
- Gullikstad B. & Rasmussen B. (2004) *Likestilling eller omstilling? Kjønnsperspektivet modernisering av offentlig sektor*. Rapport SINTEF Teknologiledelse IFIM.
- Hallberg L. (1998) En kvalitativ metod influerad av grounded theory-traditionen. *Rapport från psykologiska institutionen, nummer 2, Göteborgs Universitet*.
- Hammer S. (2004) Hvordan kan vi måle dette? Et essay om tidsriktige evalueringspraksiser. *Sosiologi i dag* **4**, 9-26.
- Hoel M. (1997) *Female Dominated Occupations in the Caring Sector in Norway. Report to the OECD Expert Group on Female Dominated Occupations*. Rapport 97:2, Institutt for samfunnsforskning, Oslo.
- Holmquist C. (1997) Den ömma bödeln. Kvinnliga ledare i åtstramningstider. I *Om makt och kön - i spåren av offentliga organisationers omvandling*, Rapport till Utredningen om fördelning av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män (Sundin E., red), SOU 1997:83.
- Karasek R. (1989) *Krav-kontroll modellen: Dens utvikling og status*. Arbejdsspsykologisk bulletin. Vol. 5. Aarhus.
- Karasek R., Theorell T. (1990) *Healthy Work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. USA: Basic Books.
- Kilbom Å., Messing K., Thorbjörnsson C.B. (1998) *Women's Health at Work*. Arbetslivsinstitutet, Solna.
- Kvale S. (1997) *Den kvalitative forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

- Lazarus R.S., Folkman S. (1984) *Stress, Appraisal and Coping*. Springer Publishing Company, New York
- Leiulfstrud H., Hvinden B. (1996) Analyse av kvalitative data: Fiksèrbilde eller puslespill? I *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. (Holter H., Kalleberg R.red) Universitetsforlaget Metodebibliotek, Oslo.
- Lincoln Y.S., Guba E.G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications, London.
- Martinsen K. (2000) *Øyet og kallet*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Rasmussen B. (1998) Bedre jobber og mer å gjøre? *Sosiologi i dag* **28**, 3:85-108.
- Rasmussen B. (2000) Hjemmesykepleien som grådig organisasjon. *Tidsskrift for samfunnsforskning* **41**, 1:38-57.
- Rasmussen B. (2004) Between endless needs and limited resources. *Gender, Work and Organization*, **11**, 5:506-525.
- Statisk sentralbyrå (2006) Statistikkbanken. Arbeidsliv, yrkesdeltaking og lønn. <http://statbank.ssb.no/statistikkbanken>.
- Sørensen B.Aa., Rapmund A., Fuglerud K.S., Hilsen A.I., Grimsmo A. (1998) *Psykologiske, organisatoriske og sosiale faktorer av betydning for helse*. AFIs rapportserie nr 8/98, Oslo.
- Sørensen B.Aa., Quale T.U. (2005) Omstillinger- potensial for mestring og bærekraftig arbeidsutvikling? I Rasmussen B. (red.) *Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstillinger*. Norges forskningsråd. Forskningsprogrammer, Oslo.
- Theorell T. (1999) How to deal with stress in organization? – A health perspective. *Scandinavian journal om work, environment & health*. Volum: **25(6)**, 616-624.
- Vabø M. (2003) Forbrukermakt i omsorgstjenesten til hjelp for de svakeste? I Isaksen, L.W. (red) *Omsorgens pris. Kjønn, makt og marked i velferdsstaten*. Gyldendal Akademiske, Oslo.
- Vike H., Bakken R., Brinchmann A., Haukelien H., Kroken R. (2002) *Maktens samvittighet. Om politikk, styring og dilemmaer i velferdsstaten*. Gyldendal Akademisk, Oslo.
- Wahl A. (1996) Företaksledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift* **17**, 1:15-30.
- Wærness K. (1978) Kvinnekultur og husmorrolle. I Grennes, R. (red) *Hvis husmoren ikke fantes*. Pax Forlag, Oslo.
- Wærness K. (1995) Den hjemmebaserte omsorgen i den skandinaviske velferdsstat. En offentlig tjeneste i spenningsfeltet mellom ulike kulturer. I Johansson, S. (red) *Sjukhus och hem som arbetsplats. Omsorgsyrken i Norge, Sverige og Finland*. Bonniers och Universitetsforlaget, Stockholm och Oslo.

VEDLEGG 1

INTERVJUGUIDE- kvinnelige ledere av omsorgstjenestene og mestringsstrategier:

Persondata: - alder, sivilstatus, evt. barn og alder, ektefelle, samboers yrke og utdanning

Yrkesvalg: - type utdanning, når ble du utdannet, hvorfor valgte du denne utdanningen

Yrkeshistorie: - første jobb etter utdanning, kronologisk gjennomgang av yrkeshistorien

Nåværende jobb: - stilling i type tjeneste; hjemmetjeneste/sykehjem, når og hvorfor valgte du å bli leder, hvor lenge har du hatt nåværende lederstilling

Å være leder – forholdet til jobben din:

A: Hva går lederjobben din ut på

B: Hva har skjedd av omstillingsarbeid i din tid som leder

C: Fortell om en vanlig arbeidsdag: - hvilke oppgaver har du, hva er utfordringene/utfordrende i jobben, hvordan løser du disse, arbeidsvilkår

D: Kan du si noe om ansvarsområdet ditt: - klart / uklart

E: Kan du si noe om myndighetsområdet ditt: - klart / uklart

F: Har du innflytelse/opplever du medbestemmelse til å endre noe dersom du ikke er fornøyd: - hvilke områder har du innflytelse/medbestemmelse på, hvilke områder har du ikke innflytelse/medbestemmelse på

G: Trives du på jobben din: - hva er det som motiverer deg mest med jobben (hva tenker, hva gjør du), hva krever den av deg, er du tilfreds med situasjonen på jobben, hva kan gjøres annerledes, hvilke oppgaver liker du minst og hva gjør du med det, er det noe grunn til dette, daglig arbeidstid, overtid/helgearbeid på kontoret eller hjemme, fravær/nærvær, har du vurdert å slutte i jobben, har motivasjonen til å stå i jobben endret seg

Å være leder – forholdet til arbeidstakerne på din enhet:

A: Kan du fortelle om noen situasjoner/hendelser når du har lyktes som leder: - hva gjorde du/gjør du da, faglig utfordrende og – utviklende, kreativitet, viktig for din egenomsorg

B: Hva slags relasjoner har du til dine ansatte: - venninneforhold, sosial støtte, arbeidsmiljø, lojalitet, bildet: ”snill mor” og ”streng far”

C: Har du tanker om det å være kvinnelig leder, for mange kvinnelige ansatte: - produserer omsorgstjenester, annerledes enn for mannlige kollegaer, grensesetting

D: Hverdagen preges av knappe rammer og store behov hos brukere/pasienter: - hvordan påvirker dette deg og ditt lederskap, lojalitet, identifisering, grensesetting, opptrer du annerledes som leder overfor kvinnelige og mannlige ansatte

Å være leder – forholdet til sjefen din:

A: Hvem oppfatter du som sjefen din

B: Hva slags kontakt har du med sjefen din: - hvem tar kontakt, når tar du kontakt, lett for deg å ta kontakt, hva skjer/hva har skjedd når du opplever at du har god kontakt med sjefen din, formidling av behov og problemer oppover i organisasjonen, bli sett og hørt

- C: Hvor mye makt opplever du at du har som leder: - hvilke handlingsrom har du som enhetsleder, hva har du ansvar for, hva har du myndighet over, klare/tydelige grenser, situasjonsavhengig; ressurser/behov, hvordan håndterer du evt. uklarheter, hvordan håndterer du evt. uenigheter
- D: Hva trenger du fra sjefen din for å være en god leder. Har du hendelser som du kan beskrive/ fortelle om: - hva forventer du, hva ønsker du, hva får du, kvalitet og mengde støtte, når skjer det, hva bidrar du med for å få, hva skjer når du ikke får, protester og tilbaketrekking, grensesetting, informasjon; tistrekkelig/nok
- E: Hva trenger du for å holde deg faglig oppdatert: - hva gjør du/hva skjer når du blir stimulert, hva skjer når du ikke opplever muligheter for egenomsorg
- F: Blir du behandlet på samme måte som dine mannlige kolleger

Å være leder – forholdet til kollegaer (andre enhetsledere):

- A: Kan du beskrive forholdet til kollegaene dine: - hvor henter du støtte, hos hvem og hvorfor den/de, mannlig eller kvinnelig kollega
- B: Når og hvordan bruker du dine kollegaer / hva slags kontakt har dere: - faglig utvikling, støtte, søppelbøtte, maktesløshet, bekreftelse
- C: Hvordan er det sosiale miljøet blant dere: - støttende, konkurranse, venninner/venner, fritid sammen, hvor viktig er det for deg å ha kollegaene, vikt for å kunne stå i jobben

Familie, venner og fritid:

- A: Klarer du å legge fra deg konflikter eller problemer fra jobb når du er hjemme
- B: Klarer du å legge fra deg hjemmekonflikter eller - problemer når du er på jobb
- C: Har du samvittighetskonflikter i forhold til barn/familie/venner og som leder
- D: Har du hatt lyst til å velge familie/fritid framfor lederjobben
- E: Har du opplevd at familien stopper deg i din karriereutvikling
- F: Tar du jobben med hjem; - hvor ofte, hvor mye
- G: Hvor mye jobber du hjemme; - jobb definert som konkrete oppgaver og ”tanker”
- H: Hvordan fungerer fordeling av husarbeid og arbeidsfordeling med barna
- I: Hva gjør du i fritiden
- J: Er det konflikt i prioriteringen mellom arbeid, heim og fritid
- K: Gir familien beskjed når du jobber mye
- L: Setter du grenser og hvordan gjør du det
- M: Ønske om å bruke tiden annerledes
- N: Har du støtte til jobben fra familie og venner
- O: Er jobben din like viktig som din manns/samboers/partners
- P: Spør andre/venner om jobben din
- Q: Hva forteller du til andre om jobben din

