

Forfatter: Ronny Haugland

Hvilken betydning har geografisk distanse og tillit for organisasjoners styring av enheter?

What impact does geographical distance and trust have on organizations' control of units?

MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon/siviløkonom
Trondheim, 26.05.2016

<p>Hovedprofil: Økonomistyring</p> <p>Veileder: Elsa Solstad</p> <p>Samarbeidsbedrift: Helse Førde</p>



NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Forord

Denne studien har blitt skrevet som avslutning på min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Trondheim. Prosessen med dette arbeidet har vært spennende og lærerik.

Jeg vil takke Helse Førde for tilgang til informanter og intervjuobjektene som deltok på mine intervju. Til slutt vil jeg takke min veileder Elsa Solstad for god veiledning og raske tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 23. Mai 2016

Ronny Haugland

Abstract

The purpose of this study is to describe management control systems and trust at units with and without geographical distance to management, using the following research question:

What impact does geographical distance and trust have on organizations' control of units?

A number of reforms in the health sector have led to mergers of hospitals, resulting in larger organizations with complex communication networks. The present study shows that this has led to an increased focus by health authorities on diagnostic control mechanisms to handle information asymmetry and uncertainties, including widespread use of performance measurement.

Through empirical evidence the study shows that geographical distance to management may affect how closely units are controlled, as distanced middle managers seem to experience greater degree of control and monitoring. Differing relationships with management is discussed might be a possible explanation, as close units is suggested to have closer communication and more frequent contact. It is argued in the study that a shift of focus away from diagnostic control mechanisms to more interactive ones may reduce distant middle managers' perception of control and monitoring.

The empirical data further indicate a possible influence of geographical distance, as distanced middle managers suggests distrust in the organization. The study discusses two possible explanations. One the one hand, the downsizing of services that has taken place in the distant department might have created uncertainties among employees employed here. An alternative explanation acts as a continuation of the above discussion about the lack of relationship between hierarchical levels. Here too, it is argued that more interactive control rather than diagnostic, may help improving the situation.

The study's analysis concludes by discussing the impact of trust on the control of units, which appears to be twofold. From the empirical data it is suggested that trust between management and subordinates is important, but must go both ways. The paper concludes that by increasing focus on creating trusting relationships based on communication, through the increased use of interactive control mechanisms, several of the study's findings might potentially be corrected.

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å beskrive styringssystemer og tillit ved enheter, med og uten geografisk distanse til øverste ledelse, ut ifra følgende problemstilling:

Hvilken betydning har geografisk distanse og tillit for organisasjoners styring av enheter?

En rekke reformer i helsesektoren har ført til sammenslåinger av sykehus, hvorpå resultatet er større organisasjoner med kompliserte kommunikasjonsnettverk. Oppgaven viser til at det har ført til et økt fokus på diagnostiske kontrollmekanismer i helseforetakene for å håndtere informasjonsskjevhet og usikkerhet, blant annet gjennom utbredt bruk av prestasjonsmåling.

Gjennom empiriske funn viser oppgaven at geografisk distanse til øverste ledelse kan påvirke hvor tett enhetene styres, da distanserte mellomledere synes å oppleve større grad av kontroll og overvåking. Ulik relasjon til øverste ledelse diskuteres som en mulig forklaring, som følge av at nærliggende enheter antydes å ha tettere kommunikasjon og hyppigere kontakt. Det argumenteres for at en dreining av fokus bort fra diagnostiske kontrollmekanismer til mer interaktive kan redusere distanserte mellomlederes opplevelse av kontroll og overvåking.

Empirien indikerer ytterligere en mulig påvirkning av geografisk distanse, da distanserte mellomledere antyder mistillit i foretaket. Oppgaven diskuterer to mulige forklaringer på dette. På den ene siden, så kan nedbyggingen av tjenester som har funnet sted ved den distanserte avdelingen ha skapt usikkerhet blant ansatte her. En alternativ forklaring er en videreføring av ovenstående diskusjon rundt manglende relasjoner mellom hierarkiske nivåer. Også her kan mer interaktiv styring til fordel for diagnostiske kontrollmekanismer bidra til å forbedre situasjonen.

Oppgavens analyse avsluttes med å diskutere tillits påvirkning på styring av enhetene, noe som kommer frem er todelt. Fra empirien kommer det frem at tillit mellom øverste ledelse og underordnede er viktig, men at denne må gå begge veier. Oppgaven konkluderer med at ved å øke fokus på å skape tillitsfulle relasjoner basert på kommunikasjon gjennom økt bruk av interaktive kontrollmekanismer, så kan potensielt flere av studiens funn utbedres.

Innholdsfortegnelse

1	<u>INNLEDNING</u>	1
1.1	AKTUALISERING	1
1.2	PROBLEMSTILLING	2
1.3	OPPGAVENS OPPBYGNING	3
2	<u>TEORETISK RAMMEVERK</u>	4
2.1	HVA ER STYRINGSSYSTEM	4
2.1.1	PRESTASJONSMÅLING OG -STYRING	6
2.2	LEVERS OF CONTROL	7
2.2.1	DIAGNOSTISKE KONTROLLMEKANISMER	9
2.2.2	INTERAKTIVE KONTROLLMEKANISMER	10
2.3	BETINGELSESTEORETISK PERSPEKTIV PÅ STYRINGSSYSTEM	11
2.4	ØKONOMISTYRING VED DISTANSE	12
2.4.1	DESENTRALISERT ANSVAR	13
2.5	TILLIT	14
2.5.1	LEDELSE OG TILLIT	18
2.5.2	OPPSUMMERING AV TEORI	19
3	<u>METODE</u>	20
3.1	VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED	20
3.2	FORSKNINGSDESIGN	21
3.3	FORSKNINGSMETODE	23
3.3.1	KVALITATIV METODE	23
3.3.2	DOKUMENTSTUDIER	23
3.3.3	SEMISTRUKTURERTE INTERVJU	24
3.3.4	METODETRIANGULERING	24
3.4	FORSKNINGSPROSESSEN	24
3.4.1	TRANSKRIBERING	26
3.5	ANALYSE	26
3.6	KVALITET I STUDIEN	27
3.6.1	PÅLITELIGHET	27

3.6.2	GYLDIGHET.....	28
3.7	FORSKNINGSETIKK.....	29
3.7.1	FORSKER I EGEN KONTEKST.....	30
4	PRESENTASJON AV CASE	31
5	PRESENTASJON AV EMPIRI	33
5.1	DIAGNOSTISKE KONTROLLMEKANISMER.....	33
5.1.1	STYRINGSSYSTEMER: MEDARBEIDERE	33
5.1.2	STYRINGSSYSTEMER: MELLOMLEDERE	33
5.1.3	INFORMASJON TIL STYRINGSSYSTEMENE: MEDARBEIDERE.....	35
5.1.4	INFORMASJON FRA STYRINGSSYSTEMER: MELLOMLEDERE	36
5.1.5	PRESTASJONSMÅLINGENS HENSIKTMESSIGHET: MEDARBEIDERE.....	37
5.1.6	PRESTASJONSMÅLINGENS HENSIKTMESSIGHET: MELLOMLEDERE	37
5.1.7	FORHOLD TIL ØVERSTE LEDELSE: MEDARBEIDERE	38
5.1.8	FORHOLD TIL ØVERSTE LEDELSE: MELLOMLEDERE	39
5.1.9	OPPSUMMERING DIAGNOSTISKE KONTROLLMEKANISMER	40
5.2	INTERAKTIVE KONTROLLMEKANISMER	41
5.2.1	INVOLVERING FRA MELLOMLEDERNE SINE OVERORDNEDE	41
5.2.2	MELLOMLEDERNES INVOLVERING I SINE MEDARBEIDERE	42
5.2.3	MEDARBEIDERNE SYN PÅ SIN MELLOMLEDERES INVOLVERING	42
5.2.4	TILGJENGELIGHET OG KOMMUNIKASJON: MELLOMLEDERE	43
5.2.5	MEDARBEIDERNE SYN PÅ MELLOMLEDERNES INVOLVERING OG VEKTLGGING AV KOMMUNIKASJON	44
5.2.6	INVOLVERING AV MEDARBEIDERE I ØKONOMISKE SPØRSMÅL	45
5.2.7	OPPSUMMERING INTERAKTIVE KONTROLLMEKANISMER.....	45
5.3	TILLIT	46
5.3.1	HVA MENER MELLOMLEDERE ER VIKTIGE FAKTORER FOR Å SKAPE TILLIT MELLOM SEG OG MEDARBEIDER?	46
5.3.2	HVA MENER MEDARBEIDERE ER VIKTIGE FAKTORER FOR Å SKAPE TILLIT MELLOM SEG OG MELLOMLEDER?	48
5.3.3	ER MELLOMLEDERNE OPPTATT AV TILLIT?	48
5.3.4	TILLIT OG STYRINGSSYSTEMER: MELLOMLEDERE	50
5.3.5	TILLIT OG STYRINGSSYSTEMER: MEDARBEIDERE	51
5.3.6	OPPSUMMERING TILLIT.....	52
5.4	OPPSUMMERING AV EMPIRISKE HOVEDFUNN	54
6	ANALYSE	55
6.1	GEOGRAFISK DISTANSE KAN PÅVIRKE OPPLEVELSE AV OVERVÅKING OG KONTROLL	55

6.2	GEOGRAFISK DISTANSE KAN PÅVIRKE HVORDAN PRESTASJONSMÅL BLIR KOMMUNISERT	57
6.3	GEOGRAFISK DISTANSE KAN PÅVIRKE TILLIT.....	58
6.4	EMPIRIEN INDIKERER MISTILLIT I HELSEFORETAKET	59
6.5	TILLIT KAN PÅVIRKE STYRING	61
7	<u>KONKLUSJON</u>	63
7.1	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	64
	<u>REFERANSER</u>	65
	<u>VEDLEGG</u>	70

Figurliste

FIGUR 1: SIMONS` (2013, S 7) LEVERS OF CONTROL-RAMMEVERK	8
FIGUR 2: INTERVJUER	26
FIGUR 3: UTDRAG FRA ORGANISASJONSHIERARKIET I HELSE FØRDE	31

1 Innledning

1.1 Aktualisering

De siste 30 årene har offentlig sektor vært preget av reformer for både å tilpasse offentlige tjenester bedre til befolkningens behov og å bruke ressursene mer effektivt (Rasmussen, 2011). Helse- og omsorgssektoren er ikke noe unntak, og som følge av reformer har en rekke sykehus fusjonert og resultert i større organisasjoner med kompliserte kommunikasjonsnettverk (Kominis og Dudau, 2012). Det fører til et behov for spesialisering og koordinering, og leder ifølge Pettersen og Solstad (2015) til mer hierarkiske strukturer, hvor organisasjonene styres vertikalt, mens produksjonslinjene styres på en prosess- eller horisontal basis. Når Staten i 2001 overtok eierskap av offentlige sykehus, opprettet de regionale og lokale helseforetak med ansvar for sykehus og spesialisthelsetjeneste innenfor sine regioner (Helse- og omsorgsdepartementet, 2000). Overtakelsen førte også til et økt fokus på prestasjonsstyring, og helseforetakene blir ifølge fagdirektør i Helse Førde målt på, og premiært økonomisk etter summen av en liste med nærmere 30 ulike indikatorer fra sentrale styresmakter (Breidablikk, 2016). Prestasjonskulturen gir klare kommunikasjonslinjer og en hierarkisk struktur som konsekvens. Men en slik struktur kan svekke samarbeidet mellom profesjonsutøvere og ledelsen (Solstad, 2009). Utvåg, Steinkopf og Holgersen (2014, s. 861) mener at omorganisering og dokumentasjonskrav skaper en uro i helseforetakene:

”Flere helsearbeidere har uttrykt bekymring for at omorganisering, nye retningslinjer for utredning og behandling, samt økte krav til dokumentasjon innenfor helsevesenet svekker fagpersoners kliniske autonomi. [Helsearbeidere] har fortalt om en opplevelse av å ikke strekke til, verken faglig eller tidsmessig, på grunn av rammebetingelser som ikke er tilpasset de særskilte forhold i klinikken”.

Styringssystemer er verktøy for å blant annet påse at organisasjonens enheter oppnår mål og angir hvor aktiviteter er ønsket, men Simons (2013) mener at ledere må balansere organisasjonens behov for måloppnåelse og kontroll med behovet for læring og innovasjon. På den måten kan de mer effektivt kontrollere strategien sin og håndtere endringer. Det er en tendens til at offentlige organisasjoner i tiltakende grad fokuserer på delaktighet og kommunikasjon på tvers av enhetene (Dekker, 2004; Kominis og Dudau, 2012), men fortsatt

er det en sterk prestasjonskultur, hvor vertikale måter å organisere seg på motiveres (Pettersen og Solstad, 2015). Men kontroll er ressurskrevende, og en alternativ måte å redusere usikkerhet knyttet til organisasjonsmedlemmenes handlinger kan være å bygge tillitsfulle relasjoner (Dekker, 2004).

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven belyser potensielle interne utfordringer knyttet til enheter med betydelig geografisk distanse til øverste ledelse i organisasjonen, med et casestudie av Helse Førde. Det vil bli tatt utgangspunkt i fire avdelinger med ulik geografisk distanse til sentraladministrasjonen i Førde, hvor øverste ledelse holder til. Formålet med studien er å undersøke hvordan styringssystemer utformes og brukes av enhetene, og om geografisk distanse til øverste ledelse har en betydning for opplevelsen av styring. Videre vil tillitens rolle for styring og styringssystemer bli undersøkt. Oppgaven vil ha et fokus på å beskrive sammenhengene ved hjelp av kvalitative intervju av avdelings- og seksjonsledere og medarbeidere. Det har ikke lyktes meg å finne kvalitativ forskning rundt styringssystemer og tillit som tar for seg flere ledd av en organisasjon. Oppgaven kan dermed være et bidrag til en dypere forståelse med følgende problemstilling:

Hvilken betydning har geografisk distanse og tillit for organisasjoners styring av enheter?

Grunnet oppgavens tids- og omfangsbegrensninger vil det være nødvendig å komme med noen avgrensninger: oppgaven forutsetter at spesialiserte enheter i Helse Førde har et *desentralisert beslutningsansvar*, men det forutsettes samtidig at disse er underlagt vertikal kontroll. *Avdelinger* er videre en betegnelse på en samling *enheter* samlet på et geografisk sted, mens enheter omtaler mer eller mindre selvstyrte klinikker underlagt helseforetaket, som psykiatrisk akuttpost eksempelvis. Der hvor *øverste ledelse* eller *ledelsen* er omtalt så vil det omtale leddene over avdelingssjef, altså det som gjerne betegnes som direktørens ledergruppe; stab og støttefunksjonene, samt klinikkdirektørene. *Mellomledere* er både avdelingssjefer og seksjonsledere som står for daglig drift av enhetene. *Medarbeidere* er alle ansatte under disse. Det er de to nivåene medarbeidere og mellomledere som blir studert i oppgaven, men samtidig vil det også være et fokus på øverste ledelse når det kommer til styring.

Distanse er et vidt begrep, men uttrykket *ledelse ved distanse* vil her begrenses til geografisk distanse. Videre så vil *styringssystemer* i det store og hele følge Simons' (2013) definisjon på Management Control Systems (MCS), slik at det er informasjonsbærende systemer som brukes til å styre underordnedes atferd for å nå organisasjonens mål. *Tillit* vil avgrenses til erfaringsbasert tillit, hvor ens vurdering av egenskapene evner, velvilje og integritet står sentralt (Mayer, Davis og Schoorman, 1995). Oppgaven vil til slutt ha et *internt fokus*, og vektlegger dermed ikke eksterne faktorer som påvirker en organisasjon.

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgavens første kapittel gir en introduksjon av temaet og hvorfor dette er aktuelt. Deretter følger en presentasjon av forskningsspørsmålet og avgrensninger. Kapittel 2 gjennomgår teori som vil være relevant for min problemstilling, og som danner grunnlaget for oppgavens videre undersøkelser.

I påfølgende metodekapittel (kapittel 3) gjør jeg rede for mitt vitenskapsteoretiske ståsted, mitt forskningsdesign, de kvalitative metodene som benyttes, samt hvordan disse utføres for å kvalitetssikre arbeidet mitt. Forskningsetikk blir også omtalt i dette kapitlet.

Videre følger en presentasjon av case (kapittel 4) og empiri (kapittel 5), hvor disse til slutt drøftes i en diskusjonsdel (kapittel 6) og ender opp i en konklusjon (kapittel 7). I kapittel 7 vil jeg også redegjøre for oppgavens svakheter og de vanskeligheter jeg støtte på underveis, samt forslag til videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

Styring av offentlig sektor har gjennomgått flere paradigmeskifter siden siste verdenskrig, fra en sentralisert modell basert på byråkrati og hierarki, via en New Public Management inspirert markedsmodell, til en nettverksmodell (Kominis og Dudau, 2012, s. 142-143). Resultatet av denne utviklingen er, ifølge Kominis og Dudau (2012), organisasjoner bestående av kompliserte kommunikasjonsnettverk mellom en rekke aktører, samtidig som delegering av myndighet har tillatt ledere og medarbeidere en enestående grad av skjønn i beslutningsprosesser. Samtidig har reformer i offentlig helse- og omsorgssektor ført til større organisasjoner og mer hierarkiske strukturer (Pettersen og Solstad, 2015). Konsekvensen er større grad av vertikal styring ved bruk av styringssystemer.

Oppgaven vil benytte seg av Simons (1995; 2013) diagnostiske og interaktive kontrollmekanismer for å belyse styringssystemer, og hvorfor det er viktig med en balanse av disse. Det er hovedsakelig trukket kunnskap om betingelsesteori fra Chenhall (2003), mens bidrag til økonomistyring ved distanse er hentet fra Roberts og Scapens (1985) og Antonakis og Atwater (2002). Tillit avgrenses i oppgaven til erfaringsbasert tillit (Mayer, Davis og Schoorman, 1995) og Dirks og Ferrin's (2002) undersøkelser om forholdet mellom ledelse og tillit.

2.1 Hva er styringssystem

Tradisjonelt har styringssystemet fokusert på formell finansielt kvantifiserbar informasjon (Chenhall, 2003). Det finnes mange ulike begrep på styringssystemer (Chenhall, 2003; Malmi og Brown, 2008; Simons, 2013). Management accounting (MA), management accounting systems (MAS), management control systems (MCS) og organizational controls (OC) er noen av dem, og selv om de har noe ulikt innhold så brukes de ofte om hverandre. Derfor kan Chenhall (2003, s. 129) sin beskrivelse være nyttig: MA viser til en samling praksiser som eksempelvis budsjett eller regnskap, mens MAS er den systematiske bruken av disse for å oppnå et mål. MCS favner bredere da de i tillegg til å omfatte MAS, også inkluderer andre mekanismer for individ- eller gruppekontroll. I tillegg refererer OC noen ganger til kontroll innbakt i aktiviteter og prosesser. Styringssystemets definisjon har dermed utviklet seg til også å inkludere ikke-finansiell informasjon, et bredt spekter av hjelpemekanismer for beslutninger og uformelle personlige og sosiale kontroller (Chenhall, 2003, s. 129).

Styringssystemet kan ifølge Zimmerman (2001) skilles i en beslutningsrolle og en styringsrolle. Budsjett- eller regnskapssystemer er informasjons- og støttesystemer som tilbyr informasjon til ledere og medarbeidere slik at de kan ta gode beslutninger. Ledere kan enten bruke disse for å støtte egne beslutningsaktiviteter, eller som støtte til beslutningsaktivitetene til underordnede mellomledere (Malmi og Brown, 2008, s. 290). Andre systemer har i oppgave å påvirke og styre medarbeideres atferd. Merchant og Van der Stede (2007, s. 8) definerer styringssystemer ut fra behovet for å sikre at underordnede handler til organisasjonens beste. Dette fordi det er folkene i organisasjonen som får ting til å skje, og styringssystemene er da nødvendig ”[...] *to guard against the possibilities that people will do something the organization does not want them to do or fail to do something they should do*”. Dette innebærer at ledere spør seg om det er sannsynlig at medarbeiderne handler hensiktsmessig. Det vil si å avdekke om medarbeiderne forstår hva som forventes av dem, altså å implementere organisasjonens strategi, om de ønsker å gjøre som forventet og om de er kapable til det (Merchant og Van der Stede, 2007). Merchant og Van der Stede (2007) ser dermed en risiko for at underordnede noen ganger kan handle uhensiktsmessig, og ledere må da bruke styringssystemene *foreskrivende*, altså å prøve å forhindre potensiell uønsket atferd før det eventuelt skjer, og å styre underordnede i retning av organisasjonens mål.

Malmi og Brown (2008, s. 290) sin definisjon er bredere, da de mener at styringssystemer er ”*those systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behaviour*”. Det inkluderer alle systemer ledere bruker for å sikre at underordnedes atferd og beslutninger er i tråd med organisasjonens mål og strategier. Til denne oppgaven vil heller Simons’ (2013, s. 5) noe smalere definisjon tas i bruk. Han definerer styringssystemer som ”[...] *the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities*”. Simons (2013) inkluderer dermed ikke regler, men mener at styringssystemer er bærere av informasjon mellom ledere og underordnede. Styringssystemene brukes blant annet til å kommunisere planer og mål nedover i organisasjonen, overvåke oppnåelse av disse, samt å holde seg informert og informere andre om pågående utvikling (Simon, 2013). Simons (2013) understreker likevel at hvis informasjonssystemet ikke brukes til å ivareta eller påvirke organisasjonsaktiviteter, så er det ikke et styringssystem. Zimmerman (2001) mener også at det må finnes mekanismer for å overvåke underordnedes måloppnåelse og atferd for å kunne kalle det et styringssystem. Er ikke dette på plass så er det et støtte- eller informasjonssystem.

Det er en stor mengde styringssystemer som kan benyttes i en organisasjon. Hver av disse er verdt en masteroppgave i seg selv, men for denne oppgavens skyld vil det fokuseres spesielt på ett av de, prestasjonsmåling, grunnet sin utbredelse innen helsesektoren.

2.1.1 Prestasjonsmåling og -styring

Prestasjonsmåling er en del av det som kalles resultatstyring, og er verktøy for å kontrollere at ønskede prestasjoner oppnås (Merchant og Van der Stede, 2007). De består av en samling finansielle og/eller ikke-finansielle prestasjonsindikatorer ledere bruker for å evaluere egen eller sine enheters prestasjoner eller underordnedes prestasjoner (Tuomela, 2005). Merchant og Van der Stede (2007) argumenterer for at fire trinn kreves for suksessfull implementering av systemer for måling av prestasjoner: Først må det defineres hvor resultater er ønsket, eller ikke ønsket, slik som fortjeneste eller kundetilfredshet. Det neste trinnet er å måle prestasjoner i disse områdene. Trinn tre er å sette prestasjonsmål som underordnede kan strekke seg etter, og siste trinn er å innføre belønning for å motivere den atferden som vil lede til ønskede resultat. Belønninger trenger ikke å være finansielle, men bestå av ros, økt ansvar og autonomi (Merchant og Van der Stede, 2007). De er dermed effektive verktøy for å kommunisere på hvilke områder prestasjoner er ønsket, men også å trekke linjene for akseptabel atferd. Informasjonen som kommer fra prestasjonsmåling kan også brukes til ressursallokering, koordinering, evaluering av virksomheten og kan gi tidlig advarsel om potensielle problemer (Simons, 1995).

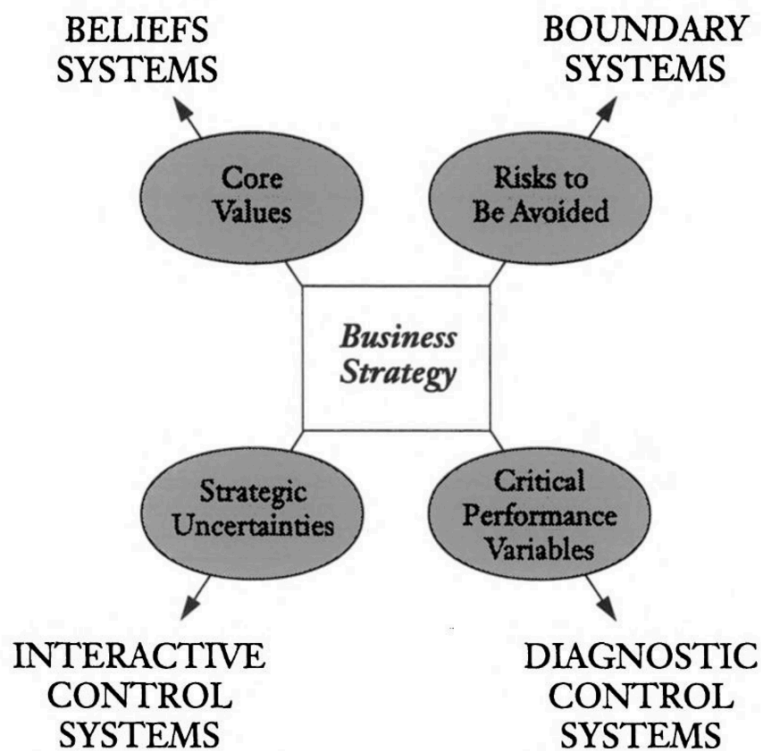
Merchant og Van der Stede (2007) hevder at måling er kritisk for slike styringssystemer, og involverer å tildele tall til objekter, som her blir prestasjonene til underordnede. Målinger av underordnedes prestasjoner blir typisk evaluert på operasjonelle data som kan kontrolleres lokalt. Men prestasjonsmåling kan også fungere som verktøy for å evaluere organisasjonens strategi, hvor måleindikatorer beskriver enten kritiske suksessfaktorer for implementering av strategi eller resultatene som forventes av strategien (Tuomela, 2005, s. 298). Simons (2013) beskriver at øverste ledelse i en hierarkisk struktur formulerer strategier som kommuniseres nedover i organisasjonsnivåene i formelle styringsdokumenter. Mellomlederne og den operasjonelle kjernen implementerer strategiene, mens kontrollsystemene måler fremgang som overvåkes og evalueres av topplederne for å kunne korrigere eventuelle avvik (Simons, 2013, s. 19). Prestasjonsmåling er dermed et styringsverktøy som gir ledelsen mulighet til å få tilbakemeldinger på hvor godt enhetene gjør det. Enheter som oppnår sine mål kan da belønnes, mens ledere kan sette inn tiltak for å forbedre områder hvor mål ikke oppnås.

Merchant og Van der Stede (2007) poengterer at prestasjonsmål påvirker atferd på to måter. De stimulerer handlinger ved å gi underordnede håndfaste mål å strekke seg etter, noe folk flest ønsker fremfor å bli oppfordret til å gjøre så godt de kan (Merchant og Van der Stede, 2007). Derne­st gir det underordnede mulighet til å tolke egne prestasjoner. Ifølge Merchant og Van der Stede (2007) så res­ponderer ikke folk på tilbakemeldinger med mindre de kan tolke faktiske prestasjoner opp mot forhåndsbestemte mål. Merchant og Van der Stede (2007) mener likevel at resultatstyring ikke alltid vil fungerer, men at det er avhengig av følgende. Organisasjonen må vite hvilke resultat som er ønsket i områdene de prøver å kontrollere, og de må kommunisere disse ønskene effektivt til underordnede som arbeider innen relevante områder. Derne­st må underordnede, hvis atferd kontrolleres, ha en signifikant påvirkning på resultatene de holdes ansvarlige for, og organisasjonene må kunne måle resultatene effektivt. Hvis ikke så vil altså ikke resultatstyring fungere optimalt (Merchant og Van der Stede, 2007). Prestasjonsstyringens fokus på rapportering oppover i hierarkiet motiverer dermed til vertikale måter å organisere seg på (Pettersen og Solstad, 2015, s. 187). Men dette er ikke eneste måten styringssystemer kan brukes for måloppnåelse. Simons (2013) Levers of Control-rammeverk i neste avsnitt kan bidra til alternative måter å styre på.

2.2 Levers of Control

Det teoretiske rammeverket som benyttes i min studie er Simons' 'Levers of Control'-rammeverk (LoC) (1995; 2013). Simons (2013) argumenterer for at organisasjoner, i tillegg til å være instrumenter skapt for å oppnå spesifikke mål, også er sosiale systemer bestående av individer med personlige og sosiale behov. Organisasjoner består også av relasjonene mellom individer med egeninteresser, hvor gruppenormer, makt og innflytelse også påvirker interne beslutningsprosesser (Simons, 2013, s. 13). Organisasjoner er komplekse organismer som opererer i skiftende omgivelser, som skaper nye betingelser og usikkerhet, hvilket truer organisasjonens strategier (Chenhall, 2003). LoC-rammeverket tar for seg spenningene mellom behovet for kontroll og måloppnåelse, på den ene siden, og behov for læring og innovasjon, på den andre, samt hvorfor spenningene må balanseres (Simons, 2013). Rammeverket identifiserer fire *levers of control*, eller kontrollmekanismer; trossystemet (beliefs system), det grensesettende systemet (boundary systems), interaktive og diagnostiske kontrollmekanismer (Se fig. 1). *Trossystemet* og *de interaktive kontrollmekanismene* representerer positive mekanismer som har som mål å skape inspirasjon, mens det *grensesettende* og *de diagnostiske kontrollmekanismene* anses som negative, og er til for å

skape begrensninger. Simons (2013) poengterer at negativ her ikke er i betydningen dårlige, men at de er essensielle for å balansere motsetningene: ”Boundary systems are like brakes on a car: without them, cars (or organizations) cannot operate at high speeds” (Simons, 1995, s. 41).



Figur 1: Simons` (2013, s 7) Levers of Control-rammeverk

Det sentrale for Simons (2013) er ideen om at disse motstridende kreftene håndterer spenninger mellom ”[...] *freedom and constraint, between empowerment and accountability, between top-down direction and bottom-up creativity, between experimentation and efficiency*” (Simons, 1995, s. 4). Det er lederne som må avgjøre hvilken balanse som er best for akkurat deres organisasjon eller enhet, ut i fra blant annet menneskelige og kontekstuelle faktorer. Kontrollmekanismene blir da verktøy som kan, og ifølge Simons (2013), bør, tas i bruk for å styre underordnedes atferd. De positive kontrollmekanismene motiverer, belønner, veileder og promoterer læring, mens de negative tvinger, straffer, foreskriver og kontrollerer (Simons, 1995; 2013, s. 7-8). Valg av, og riktig bruk av disse kontrollmekanismene er avgjørende for ledere, da de kan bidra til en dynamikk i spenningene som gir en effektiv kontroll av organisasjonens strategi.

Organisasjoner møter en ubegrenset mengde forutsette og uforutsette muligheter fra alle kanter, og det er derfor et behov for at disse både stimuleres og kontrolleres (Simons, 2013, s. 14). To av kontrollmekanismene i rammeverket skal håndtere spenningene knyttet til søk etter muligheter; trossystemet og det grensesettende systemet. Trossystemet, med sitt fokus på kreativitet og eksperimentering, gjør individer i stand til å skape muligheter, innovasjoner og definere løsninger på problemer. Det består av verdier, formål og retning som defineres av ledelsen og kommuniseres utover organisasjonen (Simons, 2013). Det grensesettende systemet, på sin side, angir det akseptable aktivitetsområdet for organisasjonsmedlemmene (Simons, 2013, s. 39). Det er basert på at topledere umulig kan vite om alle potensielle problemer, løsninger og muligheter som kan vurderes og konstrueres av hvert individ, og det er derfor behov for formelle foreskrivende grenser (Kominis og Dudau, 2012, s. 144). De to kontrollmekanismene skal altså styre underordnedes atferd mot forhånds etablerte regler og planer (Tuomela, 2005; Kominis og Dudau, 2012). Likevel, grunnet oppgavens fokus på tillit og styringssystemer så vil rammeverket avgrenses til diagnostiske og interaktive kontrollmekanismer.

2.2.1 Diagnostiske kontrollmekanismer

Diagnostiske kontrollmekanismer brukes for forutsigbar måloppnåelse på områder allerede identifisert som kritiske for suksessfull implementering av organisasjonens nåværende strategi (Simons, 2013). Diagnostiske kontrollmekanismer defineres av Simons (2013, s. 209) som *”the formal information system that managers use to monitor organizational outcomes and correct deviations from pre-set standards of performance”*. Kontrollmekanismene er dermed tett knyttet opp til styringssystemer basert på måling av prestasjoner. Det er basert på *feedback*, eller tilbakemeldinger, hvor klare strategiske målsetninger er oversatt til målbare nøkkelindikatorer. Prestasjonene evalueres deretter mot forhåndsbestemte mål, og hvorvidt de oppnås, *diagnosen*, bestemmer om det skal belønnes eller gjennomføre korrigerende handlinger for å fremtvinge ønsket atferd (Kominis og Dudau, 2012; Otley, 1999).

Etter hvert som organisasjoner vokser så blir evnen til på forhånd å spesifisere roller, ønsket atferd, autoritet og ansvar tiltakende begrenset (Kominis og Dudau, 2012). Da vil ønsket om kontroll kunne øke bruk av diagnostiske systemer. Men når informasjonsskjevhet mellom de ulike nivåene i hierarkiet øker, så kan avhengigheten av diagnostiske kontrollmekanismer, som prestasjonsmåling, skape press som fører til kontroll- og atferdsproblemer (Kominis og Dudau, 2012). Merchant (2006) legger til at når mellomledere holdes ansvarlige på bakgrunn

av prestasjonsmål som oppleves som dårlige indikatorer på deres beslutninger, så øker det risikoen for slike problemer. Samtidig så kan økt overordnet styring, økte krav til standardisering og rapportering virke negativt inn på profesjonsutøveres opplevelse av autonomi (Utvåg, Steinkopf og Holgersen, 2014). Økt overordnet styring, som krav til kostnadseffektivitet eller gjennomstrøming, kan gå på bekostning av faglig kvalitet. Utvåg, Steinkopf og Holgersen (2014) hevder også at selv om dokumentasjonskrav kan bidra til å sikre god og forsvarlig praksis, så kan de ha utilsiktede konsekvenser. De peker blant annet på at registrering av måltall knyttet til produksjon, som ”*tidsbruk per pasient, ventelistens lengde, tidsbruk før epikrise sendes, og lignende*”, kan oppta tid som kunne blitt brukt på klinisk arbeid (Utvåg, Steinkopf og Holgersen, 2014, s. 866). Konsekvensen av vektleggingen av måltall og pasientgjennomstrømning kan over tid føre til at dette ufundert betraktes som de beste indikasjonene på kvalitet i pasientbehandling.

2.2.2 Interaktive kontrollmekanismer

Interaktive kontrollmekanismer baserer seg på strategiske usikkerheter som følge av at organisasjonsomgivelsene er i konstant endring (Simons, 2013). De sørger for å balansere spenninger knyttet til organisasjonens behov for læring og innovasjon, for å kunne konstant justere seg etter disse endringene, med spenninger fra behovet for kontroll og måloppnåelse (Kominis og Dudau, 2012, s. 143). Simons (2013, s. 95) definerer interaktive kontrollmekanismer som ”*the formal information systems that managers use to involve themselves regularly and personally in the decision activities of subordinates*”. Han hevder at interaktive kontrollmekanismer er mer dynamiske og fleksible enn de diagnostiske, og selv om han mener at de fungerer i samspill med hverandre, så sier Kominis og Dudau (2012) at balansen er avhengig av grad av usikkerhet i organisasjonsomgivelsene. Organisasjoner med høyere, eller oppfattet høyere nivå av usikkerhet vil trolig bruke mer interaktiv styring, og bruke de diagnostiske kontrollmekanismene mer interaktivt, mens organisasjoner med mer, eller oppfattet mer stabile omgivelser trolig vil ha større fokus på diagnostiske kontrollmekanismer.

Interaktive kontrollmekanismer blir også betegnet som *feed-forward*-kontrollsystemer (Kominis og Dudau, 2012), og er ifølge Simons (2013) ment å bygge opp det interne presset som er nødvendig for å bryte ut av smale søkerutiner, stimulere søk og oppmuntre oppblomstringen av nye strategiske initiativ som følge av endringer i organisasjonens omgivelser. Interaktive kontrollmekanismer karakteriseres av Kominis og Dudau (2012) ved

en sterk grad av involvering, dialog og kunnskapsdeling. Interaktive kontrollmekanismer ligger dermed tett opptil det flere kaller horisontale styringssystemer, som er ment å styre på tvers av en organisasjons enheter (Cäker og Siverbo, 2011; Dekker, 2004). Slike styringssystemer baserer seg gjerne på hyppige ansikt-til-ansikt-møter mellom ledere fra ulike deler av organisasjonen, der blant annet prestasjonsmål gjennomgås (Kominis og Dudau, 2012). Møtene kan også være forum for diskusjon mellom hierarkiske nivå hvor mellomledere oppfordres til å motivere til informasjonssøking og dialog (Kominis og Dudau, 2012). Interaktive kontrollmekanismers fremming av kommunikasjon og søk etter alternative strategier kan dermed gjøre organisasjonene i stand til å svare raskere på usikkerheter og endringer i omgivelsene enn ved bruk av diagnostiske.

Selv om det er tendenser til at offentlig sektor beveger seg bort fra en overfokusering på diagnostiske kontrollmekanismer til mer interaktive (Dekker, 2004), så vil horisontale styringsprinsipper likevel være avhengig av relasjonene mellom enhetene (Dekker, 2004; Kominis og Dudau, 2012). Samtidig så vil prestasjonsmålingskulturen som finnes i mange organisasjoner, bygge på enheters rapportering oppover, og motiverer således til vertikale måter å organisere seg på siden det er letter for ledelsen å holde en definert enhet ansvarlig enn i en mer horisontal struktur (Pettersen og Solstad, 2015, s. 187). Kominis og Dudau (2012) mener likevel at mer implementering av interaktive kontrollmekanismer bidrar til en forflytning av fokus fra begrensninger til frihet.

Organisasjonene og styringssystemene herunder opererer ikke i vakuum, men kan påvirkes av andre utenforliggende variabler og faktorer.

2.3 Betingelsesteoretisk perspektiv på styringssystem

En betingelse betyr at noe er sant bare under spesifiserte forhold (Chenhall, 2003).

Økonomistyring utfra et betingelsesteoretisk perspektiv baserer seg dermed på at omgivelsene organisasjoner befinner seg i har en rekke betingelser, eller kontekstuelle faktorer, som ifølge Otley (1980) betyr at det ikke finnes ett universelt styringssystem for alle organisasjoner i alle situasjoner. Otley (1980, s. 413) hevder heller at enkelte egenskaper ved et styringssystem ”[...] will depend upon the specific circumstances in which an organisation finds itself”.

Kontekstuelle variabler som omgivelser, teknologi, organisasjonsstruktur, størrelse, strategi og kultur vil ha innvirkning på form for styringssystem i en organisasjon (Chenhall, 2003).

Teknologivariabelen omhandler arbeidsprosesser, og ved produksjon av høyst spesialiserte og

differensierte tjenester så vil de i liten grad kunne analyseres (Chenhall, 2003). I tillegg vil arbeidsprosessene være mindre synlige for ledere, og det blir dermed en utfordring å måle resultater. Fleksible styringssystemer og åpen kommunikasjon trekkes av Chenhall (2003) frem som passende her. Han sier videre om organisasjonsstruktur som kontekstuell variabel at den påvirker arbeidseffektivitet, motivasjon og informasjonsflyt.

Strukturen i en organisasjon refererer her til i hvilken grad mellomledere opptrer som entreprenører i sin enhet og i hvilken grad enhetene handler i overensstemmelse med organisasjonelle mål (Chenhall, 2003). Variabelen størrelse er spesielt viktig for denne oppgaven. Etter hvert som organisasjoner vokser oppstår behov for spesialisering og arbeidsdeling, og det betyr også at organisasjonsledelsen må forholde seg til store mengder informasjon, hvis håndterbarhet avhenger av innføring av kontroll (Child & Mansfield, 1972). Kontroll kan blant annet komme i form av dokumentasjonskrav, spesifisering av roller og funksjoner og økt grad av desentralisering nedover hierarkiet (Child og Mansfield, 1972). En betingelsesteoretisk tilnærming til MCS forutsetter at ledere handler med en intensjon om å tilpasse organisasjonen til endringer i disse kontekstuelle variablene for å oppnå tilpasning og økte prestasjoner (Chenhall, 2003, s. 160). Variabelen størrelse vil også ofte styre i hvilken grad organisasjoner har enheter spredt utover et større geografisk område, og da kommer behov for styring av distanserte avdelinger.

2.4 Økonomistyring ved distanse

Ved fysisk distanse mellom organisasjonsledelsen og enhetene oppstår det utfordringer å skulle overvåke og evaluere enhetenes prestasjoner (Antonakis & Atwater, 2002), og styringssystemer kan da fungere som en informasjonsbro mellom ledelse og enhet. Potensialet til styringssystemer er å gjøre informasjon som er fysisk langt unna ledere synlig, samtidig som de gir øverste ledelse en form for tilstedeværelse på de lavere nivå i organisasjonen (Roberts og Scapens, 1985, s. 451). Likevel, ved fraværende formell ansikt-til-ansikt-kontakt, vil ikke øverste ledelse og mellomledere ha lik kontekstuell kunnskap, og dermed mangle en felles fortolkning av informasjon fra styringssystemene, eksempelvis prestasjonsmål. Dette kan ifølge Roberts og Scapens (1985) være et problem for underordnede, på den ene siden, fordi de ikke kan forutse og kontrollere betydningen overordnede legger i tilbakemelding av prestasjonsmål. Underordnede kan ikke vite om øverste ledelse har tilstrekkelig kunnskap og forståelse for konteksten i enhetene hvor prestasjonsmålene utføres, og de frykter dermed at

disse ikke evalueres korrekt (Roberts og Scapens, 1985). På den andre siden, så er distanse en utfordring også for øverste ledelse, da den vanskeliggjør deres påvirkning på, og forståelse av prestasjonenes bakenforliggende kontekst (Roberts og Scapens, 1985). Faren for feilinformasjon og feiltolkning gir dermed en risiko for at beslutninger tatt på bakgrunn av styringsinformasjon alene kan være dårlige, og skyldes ifølge Roberts og Scapens (1985) de svært ulike kontekstene for formidling og evaluering av styringsinformasjon ved distanse.

Evaluering av medarbeideres prestasjoner ved distanse trekkes frem som en utfordring også av Howell, Neufeld og Avolio (2005). De mener at manglende fysisk kontakt mellom øverste ledelse og medarbeidere i geografisk spredte avdelinger gjør det vanskelig å danne relasjoner som resulterer i effektive medarbeiderprestasjoner. Den lave graden av kontakt gjør at de ikke i samme grad som ved nærliggende enheter vil kunne motivere eller samarbeide med medarbeiderne. De hevder dermed at fysisk distanse har en modererende effekt på ledelse (Howell, Neufeld og Avolio, 2005). Antonakis og Atwater (2002) hevder at distanse også vil påvirke hvordan medarbeidere oppfatter øverste ledelse, hvis innflytelse da står i fare for å svekkes. De mener at *”the dynamics of the influencing process differ depending on how ‘close’ or ‘distant’ followers are from their leader”* (Antonakis og Atwater, 2002, s. 674). Dette kommer av at det blir vanskeligere for ledere og underordnede å interagere. Likevel, teknologiske hjelpemidler kan bidra til å redusere distansen, men det er avhengig av at ledere sørger for at dette er på plass (Antonakis og Atwater, 2002). Alternativt så kan de passe på at de har tilstrekkelige substitutt for ledelse, som sørger for at underordnede er effektive uten øverste ledelse fysisk til stede, eksempelvis tilbakemeldinger generert fra styringssystemer (Antonakis og Atwater, 2002). Men det betyr samtidig at ansvar og makt må desentraliseres og delegeres til mellomledere for de ulike enhetene.

2.4.1 Desentralisert ansvar

Klinikker er ledelsesenheter formet rundt en spesialitet, eksempelvis psykiatri, hvor hver enhet har sitt eget budsjett (Llewellyn, 2001). Llewellyn (2001) mener at siden sykehuskostnader i stor grad styres av klinisk helsepersonells beslutninger, så kan det være hensiktsmessig å la de ta del i styringen. Antakelsen er at profesjonsutøvere responderer mer positivt på agendaer satt av ledere med samme profesjonsbakgrunn, enn uten. Dermed rekrutteres ledere ofte internt, og gis frihet til å styre som semi-autonome, selvstyrte enheter, samtidig som de gis et finansielt ansvar (Llewellyn, 2001). Klinisk autonomi er ifølge Utvåg, Steinkopf og Holgersen (2014) knyttet til at profesjonsutøvere, på bakgrunn av kunnskap og

erfaring, selv skal kunne velge utredningsmetodikk og behandlingsform basert på egne vurderinger om pasienters tilstand og utvikling.

Det som er sentralt for Llewellyn (2001) er at profesjonsutøvere og ledere arbeider etter ulike logikker og kan derfor få problemer med å dekode den andre parts informasjon, slik at meldingene får en tendens til å bli reflektert tilbake av det Llewellyn (2001) kaller et *enveisvindu*. Enveisvinduet, eller speilet, hentyder til ledere og profesjonelle sine ulike rammer for fortolkning: "[...] *clinicians see quality of care, but managers only see 'pound signs'; and, clinicians are skilled practitioners of scientific work that managers cannot comprehend*" (Llewellyn, 2001, s. 616). Mellomledere med profesjonsbakgrunn har derfor en viktig posisjon i medisinske organisasjoner da de isteden fungerer som *toveisvinduer* mellom de to domene: ledelse og medisin (Llewellyn, 2001, s. 594). Forståelsen for begge domene gjør dem i stand til å tolke og videreformidle meldinger oppover, så vel som nedover. Dermed evner de å sammenknytte domene ved å muliggjøre kommunikasjon mellom de hierarkiske nivåene (Llewellyn, 2001).

Llewellyn (2001) argumenterer for at mellomledere med profesjonsbakgrunn evner å innlemme ledelse i sitt arbeid, mens ledere uten denne bakgrunnen, på sin side, ikke er i stand til å utføre kliniske oppgaver. Denne ensidigheten setter profesjonelle ledere i en unik maktposisjon ved at de kan integrere ideer om klinisk praksis med ideer om ledelse: "*From within these different experiential backgrounds, messages from managers to clinicians are encoded from the sets of ideas belonging to management, but decoded according to the theories-in-use of clinicians*" (Llewellyn, 2001, s. 616). Mellomledere som toveisvindu bidrar dermed til å øke kommunikasjon mellom hierarkiske nivå, og spiller således en viktig rolle for å bygge tillitsfulle relasjoner. Ifølge Schoorman, Mayer og Davis (2007) så kan tillit representere en alternativ måte å håndtere risiko til styringssystemer, men poengterer at de ikke er gjensidig utelukkende.

2.5 Tillit

Det klassiske synet på forholdet mellom tillit og kontroll er at de er alternative måter for å håndtere atferdsusikkerhet (Cäker og Siverbo, 2011). Kontroll er ressurskrevende, og et alternativ kan da være å bygge tillitsfulle relasjoner. På den andre siden, når en situasjon oppleves som lett å kontrollere, sees tillit som mindre relevant (Cäker og Siverbo, 2011). Ifølge Dekker (2004) er det et mye debattert spørsmål om tillit er et substitutt for, eller

supplement til formelle kontrollmekanismer. Et substitusjonelt forhold antyder at tillit og kontroll er negativt korrelert, at mer av én gir mindre av den andre. At de supplementerer hverandre betyr at mer eller mindre av én gir tilsvarende mer eller mindre av den andre. Dekker (2004) forklarer dette med at formelle kontrollmekanismer, eksempelvis, kan begrense handlingsrom og risiko, men samtidig så tilbyr de et objektivt og transparent innsyn i den andre parts prestasjoner, atferd og evner (Dekker, 2004, s. 34). Dekker (2004) legger videre til at formelle kontroller kan styrke tillit opp til et visst nivå, men siden kontroll er ressurskrevende så vil den mindre ressurskrevende tilliten overta når tilstrekkelig kontroll menes å være oppnådd for å ivareta bytteforholdet. Overstiger kontroll dette nivået svekkes tillit (Dekker, 2004). Formelle kontroller kan eksempelvis ha en koordinerende rolle på medarbeidere i helseforetak, slik at mengden beslutninger de må ta reduseres noe, og de kan fokusere på de viktige beslutningene. Men dersom en ser for seg at det blir for mye formelle kontroller og at medarbeiderne dermed føler at det blir en inngripen i deres følelse av autonomi, så kan det gå utover deres tilbøyelighet til å vise tillit. På den annen side, dersom risiko i en situasjon er høyere enn nivået av tillit, og dermed viljen til å ta risiko, kan kontrollsystemer bidra til å senke opplevd risiko til et nivå som kan håndteres av tillit (Schoorman, Mayer og Davis, 2007). Et poeng, ifølge Cäker og Siverbo (2011), er at tillit til kompetanse og til forventning at den andre part handler på en måte som ivaretar ens interesse, over tid gir smalere og løsere kontroll. Tillitsbrudd, derimot, fant Cäker og Siverbo (2011) at blir fulgt av bredere og tettere kontroll.

For at tillit skal eksistere må to betingelser være til stede (Rousseau et al., 1998, s. 395). Den første er *risiko*, som Rousseau et al. (1998) forklarer som "*the perceived probability of loss*". En som stoler på en annen vil dermed ha påtatt seg en risiko for at den andre parten handler opportunistisk, eller mot forventning, noe som kan sies å være et tap for førstnevnte part. Den andre betingelsen som må være til stede for tillit er *interdependence*, som kan oversettes til gjensidig avhengighet. Rousseau et al. (1998, s. 395) forklarer dette med at "*the interest of one party cannot be achieved without reliance upon another*". Dette tas også opp av Mayer, Davis og Schoorman (1995, s. 710): "*Working together often involves interdependence, and people must therefore depend on others in various ways to accomplish their personal and organizational goals*". Så selv om relasjoner innehar risiko for tap, så vil disse relasjonene ofte være uunngåelige. Når flere arbeider sammen på en arbeidsplass, eksempelvis, vil de måtte samarbeide for å oppnå egne og organisasjonens mål, som nødvendiggjør en form for relasjon preget av gjensidig avhengighet. Tillit til relasjoner er ikke noe man kan

implementere, men kan bygges over tid gjennom økt interaksjon, felles setting av mål, problemløsning og beslutningstaking, samt utviklingsaktiviteter (Das & Teng, 1998). Saxton (1997) hevder også at tett interaksjon videre leder til forpliktelse og interesse i utfallet av relasjonen, og ved å samtidig redusere informasjonsasymmetri, blir risikoen for opportunistisk atferd redusert og de kan lettere gjenkjenne når det oppstår.

Rousseau et al. (1998, s. 195) definerer tillit som *"a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another"*. Med det mener de at tillit ikke er en atferd eller et valg en kan ta, men en tilstand som kan føre til, eller komme av ulike handlinger. Men nivået av tillit vil avhenge av hvor mye risiko partene er villig til å ta og nivået av gjensidig avhengighet (Mayer, Davis og Schoorman, 1995; Schoorman, Mayer og Davis, 2007). Whitener et al. (1998, s. 513) sin definisjon er tredelt:

"First, trust in another party reflects an expectation or belief that the other party will act benevolently. Second, one cannot control or force the other party to fulfill this expectation – that is, trust involves a willingness to be vulnerable and risk that the other party may not fulfill that expectation. Third, trust involves some level of dependency on the other party so that the outcomes of one individual are influenced by the action of another".

Whitener et al. (1998) poengterer altså at utover en forventning om at den andre parten handler med velvillighet, så kan den første parten ikke bruke makt eller fremtvinge dette. Dermed må den første parten, som ovenstående forskere (Mayer, Davis og Schoorman, 1995; Rousseau et al., 1998; Schoorman, Mayer og Davis, 2007) sier, akseptere sårbarhet. Mayer, Davis og Schoorman (1995, s. 712) har en noe utvidet definisjon: *"trust [...] is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party"*. Definisjonen poengterer dermed at uten mulighet til å kontrollere eller overvåke så vil ens tilbøyelighet til å gi tillit utelukkende basere seg på deres tidligere erfaring og opplevelsen av den andre parten. Mayer, Davis og Schoorman (1995) er dermed opptatt av at tillit baserer seg på erfaringer, og en vurdering av tre egenskaper ved tillit; evner, velvilje og integritet.

Evner

Evner er *“that group of skills, competencies, and characteristics that enable a party to have influence within some specific domain”* (Mayer, Davis og Schoorman, 1995, s. 717). Evner handler om ferdigheter, og er noe individet har eller ikke har, og er et mål på i hvilken grad han eller hun har det som skal til for å utføre gitte oppgaver. Oppfattelsen av et individs evner innenfor et område vil dermed kunne gi tillit til utførelse av oppgaver innenfor dette området, mens tillit ikke vil gis for oppgaver i områder individet ikke oppfattes å ha evner innenfor. Derfor mener Mayer, Davis og Schoorman (1995) at tillit er områdespesifikt.

Velvilje

Velvilje forklares av Mayer, Davis og Schoorman (1995, s. 718) som *“the extent to which a trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egocentric profit motive. Benevolence suggests that the trustee has some specific attachment to the trustor”*. Ifølge Mayer, Davis og Schoorman (1995) så handler velvilje om å ivareta hverandres interesser selv om man ikke blir belønnet på noen måte, og hvorvidt et individ har velvilje vil basere seg på tidligere erfaringer. Velvilje kommer dermed inn på Rousseau et al. (1998) sin beskrivelse av gjensidig avhengighet.

Integritet

Tredje og siste egenskap er integritet, som Mayer, Davis og Schoorman (1995, s. 719) beskriver som følger: *“The relationship between integrity and trust involves the trustor's perception that the trustee adheres to a set of principles that the trustor finds acceptable”*. En persons ærlighet, pålitelighet, konsistens mellom ord og handlinger, samt hvorvidt han eller hun vil innfri forventede forpliktelser er viktige egenskaper for en persons integritet (Mayer, Davis og Schoorman, 1995). De tre egenskapene for tillit kan videre variere uavhengig av hverandre. Et eksempel på dette kan være at en leder oppleves å ha høye nivå av evner og integritet, men dersom han eller hun oppfattes å ha lavt nivå av velvilje, så vil underordnede antakeligvis ikke ha så mye tillit til lederen fordi de øyner en risiko for at han eller hun tar beslutninger som setter arbeidet deres i fare. Men hvorvidt nivå av egenskapene gir et høyt eller lavt nivå av tillit, kan bare delvis forklares av nivåene av hver enkelt egenskap. Den andre parts tilbøyelighet til å stole på noen vil også spille inn (Mayer, Davis og Schoorman, 1995). Forholdet mellom tillit og ledelse vil videre forklares i neste avsnitt.

2.5.1 Ledelse og tillit

Basert på en metaanalyse fra 2002, kan studier av tillit til ledelse deles inn i to perspektiver. (Dirks & Ferrin, 2002). Perspektivene viser til ulike, men komplementære måter tillit potensielt kan påvirke atferd i ønsket retning. Tillit ut i fra et relasjonsperspektiv går på underordnedes oppfattelse av relasjonen til lederen, som kan karakteriseres av et sosialt bytteforhold (Dirks og Ferrin, 2002). Relasjonen med leder forbigår den økonomiske kontrakten dem imellom ved at begge parter opererer på bakgrunn av tillit, velvilje og gjensidige forpliktelser (Blau, 1964, i Dirks og Ferrin, 2002). Dersom leder oppfattes å gi omsorg og hensyn, vil underordnede gjengjelde dette i form av ønsket atferd eller prestasjon, potensielt utover det som forventes av dem (Dirks & Ferrin, 2002). Tillit ut fra et karakterperspektiv henter inspirasjon fra Mayer, Davis og Schoorman (1995) sine tre egenskaper for tillit; evner, velvilje og integritet. Det fokuserer på leders karakter og dens påvirkning på underordnedes følelse av sårbarhet, grunnet sin autoritet til å påvirke underordnedes arbeidssituasjon og deres mulighet til å oppnå egne mål (Dirks & Ferrin, 2002). Underordnedes atferd og holdninger forutsetter en vurdering av leders egenskaper, for at de skal kunne avgjøre hvor mye risiko de er villig til å påta seg. Risikoen peker på hvor stor sannsynlighet det er for at lederen tar dårlige beslutninger og iverksetter uhensiktsmessige tiltak, som kan tenkes å påvirke underordnede negativt (Dirks og Ferrin, 2002).

Antonakis og Atwater (2002) hevder at en leders egenskaper kan være lite synlig for distanserte medarbeidere. De forklarer dette med at en leders evner og integritet er synlig for medarbeidere bare hvis de har direkte informasjon om hans eller hennes prestasjoner og atferd, noe de vanskelig kan ha om de er distanserte. Dermed mener Antonakis og Atwater (2002) at tillit til leder synes å være en funksjon av distanse. Men manglende synlighet kan også gjør at øverste ledelse, grunnet geografisk distanse, ikke har informasjon om hvordan de oppfattes av sine underordnede. Hvis øverste ledelse frykter at medarbeidere ikke ser deres egenskaper, og dermed ikke har tillit til dem så kan de forsøke å redusere usikkerheten ved å øke graden av kontroll. Dirks og Ferrin (2002) poengterer likevel at i en situasjon med manglende tillit, så kan for sterk vertikal styring gi negative konsekvenser. Resultatet kan være at underordnedes holdninger til arbeidstilfredshet og organisasjonstilknytning reduseres, som igjen kan gi lav oppslutning om organisasjonens måloppnåelse (Dirks og Ferrin, 2002). En av grunnene til dette er ifølge Das og Teng (1998) at styringssystemer kan fungere som signal for organisasjonens tillit til underordnede. Omfattende bruk av styringssystemer

antyder øverste ledelses manglende tro på underordnedes evner og velvilje, og kan dermed være ødeleggende for tillit (Das og Teng, 1998). Manglende synlighet som følge av geografisk distanse, kan dermed skape utfordringer for både ledere og medarbeidere (Antonakis og Atwater, 2002). Men som nevnt i avsnittet om 'økonomistyring ved distanse' så argumenterer Antonakis og Atwater (2002) for at distanse kan modereres gjennom bruk av digitale hjelpemidler.

Dirks og Ferrin (2002) argumenterer for at ulike ledernivå påvirker forholdet mellom tillit, holdninger og prestasjoner. De skiller mellom en direkte leder med prestasjonsansvar som tar seg av daglig drift (mellomleder), og organisasjonsledere som har det overordnede strategiske ansvaret (øverste ledelse). Analysen viser at hvis underordnede har tillit til en direkte leder så vil resultatet være at de yter mer, trives mer og har høyere følelse av fellesskap på arbeidsplassen, enn hvis de har tillit til øverste ledelse. Men tillit til øverste ledelse gjør at underordnede føler en høyere grad av organisasjonsforpliktelse. Dirks og Ferrin (2002) påpeker at funnene kan skyldes at det ikke alltid er synlig for underordnede hvem som tar ulike beslutningene, og at det dermed heller ikke alltid attribueres riktig leder. Blant annet så viser Dirks og Ferrin (2002) at avgjørelser tatt av øverste ledelse, kan bli overattribuert til den direkte lederen, hvilket kan forstås ut fra *fundamental attribution error* (Dirks og Ferrin, 2002). Denne biasen med å attribuere atferd til personen i stedet for organisasjonelle eller situasjonelle forhold kan antakeligvis tilskrives at underordnede for det meste opplever at det er nærmeste overordnede som kommuniserer planer, mål og avgjørelser til dem, selv om en del av disse stammer fra lenger oppe i hierarkiet.

2.5.2 Oppsummering av teori

I dette kapittelet er Simons (2013) *Levers of Control*-rammeverk benyttet for å beskrive ulike verktøy tilgjengelig for organisasjoners utforming av styringssystemer for måloppnåelse. Hans diagnostiske og interaktive kontrollmekanismer er en god illustrasjon på at frihet og begrensninger må balanseres, for å sikre en effektiv og dynamisk håndtering av den konstante endringen i organisasjoners kontekst. Samtidig så må det tas hensyn til at menneskelige faktorer i høyeste grad spiller inn på denne. Det er videre vist at styringssystemer ikke er eneste måten organisasjoner kan nå sine mål på, men at en viss balanse med tillit kan redusere behovet for kontroll. Mayer, Davis og Schoorman (1995) sine tre egenskaper, evner, velvilje og integritet sin betydning for tillit har fått et spesielt fokus i oppgaven, samt Dirks og Ferrin (2002) sin videreføring av disse til ledelse og tillit.

3 Metode

Metode er en fremgangsmåte for å løse problemer og komme frem til ny kunnskap, og et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder (Dalland, 2012). Denne oppgaven har som formål å beskrive hvilken betydning geografisk distanse og tillit har for styring av enheter. Det vil si hvorvidt distanserte enheter styres tilsvarende som nære, og om tillit kan spille en rolle for styring. Ved hjelp av et case-studie av Helse Førde, kvalitative intervju og en gjennomgang av relevant litteratur ved dokumentstudier, blir følgende problemstilling undersøkt:

Hvilken betydning har geografisk distanse og tillit for organisasjoners styring av enheter?

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

I oppgaven vises det til at styringssystemer defineres på ulike måter. Likeledes vil ansvarlige for, og brukere av styringssystemer potensielt forstå og benytte disse på forskjellige måter. Problemstillingens andre sentrale begrep, tillit, er av en abstrakt art og vil også forstås og defineres ulikt fra person til person. Kunnskap om dette kan erverves ved forskning, hvor vitenskapelig materiale tilegnes, systematiseres og analyseres. Men det syntes utilstrekkelig å skulle undersøke fenomenene ved bruk av kvantitative spørreundersøkelser, siden det da ville vært min forståelse av begrepene informantene måtte ha forholdt seg til. Jeg ville heller forsøke å fange informantenes egen forståelse av begrepene ved å la de komme med sine betraktninger og fortolkninger. Dette krever refleksjoner rundt vitenskapsteoretisk grunnlag, valg av metode, samt overveielser omkring utførelsen av en slik prosess. Forskningsprosjektet er teoretisk forankret, og bygger på en *hermeneutisk* tilgang. Dette vitenskapsteoretiske utgangspunktet har hatt implikasjoner for metodevalg, innsamling av empiri, samt behandling av data. Det vil derfor være hensiktsmessig å starte med en presentasjon av de foretatte vitenskapsteoretiske overveielser.

Som forsker er det viktig å gjøre seg en vurdering av forskningen ut fra *ontologiske* og *epistemologiske* betraktninger. Ontologi omhandler læren om virkeligheten, eller hvordan ting faktisk ser ut (Rønn, 2006). Tjora (2012) omtaler videre ontologi som hva som eksisterer i samfunnet som man kan vite noe om. I ontologien er vi interessert i å undersøke det særlige, eller det særlig karakteristiske ved det som eksisterer (Rønn, 2006). Epistemologi er læren om

viten og sier noe om hvordan den tilegnede viten kan begrunnes. Nyeng (2010, s. 134) hevder at ”*ontologi er hva vi mener vitenskapen handler om, hvilke [...] gjenstander som finnes; epistemologi er hvilke typer kunnskap vi mener er mulig og relevant om disse tingene; mens metode er hva vi mener er korrekte fremgangsmåter for å skaffe disse dataene*”. Slike betraktninger innlemmer således gyldigheten av viten og hvordan man kan oppnå denne kunnskapen (Rønn, 2006).

Nyeng (2010) hevder at vi innenfor hermeneutikken ser og forstår det nye i lys av det vi allerede kjenner og at all erkjennelse er basert på fordommer og formening, forutsetninger som gir mening til det vi opplever. Ved en hermeneutisk forståelse får muntlig eller skriftlig materiale sin mening fra en kontekst, hvor fortolkeren sin forforståelse og undersøkelsesobjektet sin kontekst, inndras i forståelsen og fortolkningen av et fenomen (Christensen, 2011). Den hermeneutiske forståelsen vektlegger ord og tolkning. En slik tilgang har et holistisk preg hvor helheten må forstås i lys av delene og delene må forstås ut i fra helheten (Dalland, 2007). Det syntes derfor naturlig å gjennomføre dybdeintervjuer av en semistrukturert art, for på en slik måte å la dem få reflektere relativt fritt rundt forhåndsbestemte temaer. Tilnærmingen er *deduktiv*, som ifølge Nyeng (2010, s. 37) betyr å sjekke teori med praksis: ”*Her starter man med aksiomer som holdes fast, som tas for å være selvinnsynende sanne, og utleder følgeriktige konklusjoner (som så kan testes empirisk)*”. Ved en deduktiv tilnærming så vil forsker danne seg forventninger og oppfatninger basert på teori, hvor innsamlet informasjon blir målt opp mot dette for å se om det stemmer overens med virkeligheten (Johannesen, Tufte og Kristoffersen, 2006). Innenfor en hermeneutisk tankegang forutsettes det at generelle lover ikke eksisterer, at virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten (Dalland, 2007). Med andre ord er det helt nødvendig å se på individene jeg intervjuer som subjektive og komplekst sammensatte, og min forskning er derfor inspirert av et hermeneutisk ståsted.

3.2 Forskningsdesign

Jacobsen (Jacobsen, 2015) mener at forskningsdesignet som velges skal bidra til å finne det best egnede undersøkelsesopplegget for å besvare problemstillingen. Siden datainnsamlingen vektlegger de enkeltes opplevelser og forklaringer av gitte fenomener, så benytter oppgaven seg av et *deskriptivt* design. Begrepet handler om beskrivelser, og designet kjennetegnes av at

forskningsspørsmålet er strukturert og godt forstått med relevant teori (Brinkman & Tanggaard, 2010). Brinkmann og Tanggaard (2010) utdyper at designet etterstreber at fenomenet som studeres blir beskrevet grundig med utfyllende svar, og lite påfølgende tolking i analysen. Videre så har oppgaven et *intensivt* forskningsdesign, som ifølge Brinkmann og Tanggaard (2010) handler om å få en dypere forståelse av temaet. Det intensive designet er åpen for ny informasjon, og går i dybden og forsøker å få frem så mange nyanser som mulig i fenomenet (Brinkmann og Tanggaard, 2010).

Tjora (2012) sier at en utfordring innen forskning generelt er hvordan det empiriske arbeidet skal avgrenses. Innen kvalitativ forskning går det som regel i dybden med relativt få strategisk utvalgte enheter, og disse avgrenses på bakgrunn av enten spesielle kriterier (kriterieutvalg) eller ved et casestudie (Tjora, 2012). Til denne oppgaven har jeg valgt et forskningsdesign basert på et casestudie. Tjora (2012, s. 35) utdyper: ”*En casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer*”, og et case kan blant annet være en bedrift, avdeling eller organisasjon. Til min oppgave har jeg valgt fire enheter under Helse Førde som case. Helse Førde er et større helseforetak som står for tilbudet av helse- og omsorgstjenester i Sogn og Fjordane. Foretaket har avdelinger spredt rundt om i fylket, med flere tilhørende enheter ved hver av disse. Jeg har dermed sett meg nødt til å avgrense undersøkelsene til avdelinger ved to ulike geografiske steder og totalt fire tilhørende enheter, som dermed blir min case. Formålet med casestudiet mitt er å beskrive den etablerte deskriptive teorien som allerede er utformet (Mehmetoglu, 2004). Generelt, så er casestudier den foretrukne metoden når spørsmålet i problemstillingen er *hvordan* eller *hvorfor*, når forskeren har lite kontroll over hendelser og når fokus er på et nåværende fenomen innen en virkelighetskontekst (Yin, 2009).

Casestudier er likevel kritisert for å være av subjektive fortolkninger, hvor forskeren selv blir engasjert i fenomenet og har subjektive holdninger, hvor det er umulig å utvikle nøytral teori (Langdridge, 2007). Ut over det kan casestudier vanskeliggjøre en bedømmelse av hva som er de viktigste forholdene av innhentet data, og føre til en drukning i rike detaljbeskrivelser (Eisenhardt, 1989). Ytre gyldighet, altså om funnene kan generaliseres, kan være svak ettersom casestudier er en nedenfra og opp-tilnærming hvor empiri former teorien (Eisenhardt, 1989).

Utvalget er videre et *strategisk utvalg*, da informantene er valgt ut i henhold til at de besitter bestemte kvaliteter for hva oppgaven søker å innhente data om (Thagaard, 2009). Følgelig var

det et kriterium at informantene arbeider i Helse Førde og at de tilhørte en av to sub-enheter; mellomleder eller medarbeider. Målet er å undersøke både lederes og medarbeideres perspektiv på oppgavens temaer. Dermed er informantene, i henhold til problemstillingen, valgt ut fra geografisk distanse til sentraladministrasjonen, hvorav mellomledere 4 og 5, samt medarbeidere 5 til 7 er samlokalisert, altså at de holder til i samme by som øverste ledelse, mens mellomledere 1 til 3 og medarbeidere 1 til 4 har betydelig distanse ved at de holder til et annet sted i fylket.

3.3 Forskningsmetode

3.3.1 Kvalitativ metode

Begrepet kvalitativ innebærer en vektlegging av prosesser og mening, noe som ikke kan måles i kvantitet eller frekvenser. Ved kvalitative metoder er det dermed ønskelig å forstå hvordan noe oppleves, sies, gjøres, fremtrer eller utvikles (Brinkmann og Tanggaard, 2010). Det enkelte menneskets perspektiver og beretninger om virkeligheten blir forsøkt forstått gjennom et kvalitativt *hvordan*, heller enn et kvantitativt *hvor mye* (Brinkmann og Tanggaard, 2010). Innen kvalitativ forskning finnes det en rekke metoder for innsamling av data, som intervjuer, observasjoner, dokumentstudier, feltarbeid og casestudier for å nevne noen (Thagaard, 2009). Tjora (2012) trekker frem at kvalitativ forsknings fordeler er vektleggingen av forståelse, nærhet til dem man forsker på og en åpen interaksjon mellom forsker og informant.

Men valget av kvalitative tilnæringer er ikke uten utfordringer. Thagaard (2009) hevder at det enda ikke er konsensus om definisjoner for ulike prinsipper kvalitativ forskning bygger på. Dette kan resultere i utfordringer knyttet til det å presisere og tydeliggjøre prosessene som fører til forskningens resultater (Thagaard, 2009). Jacobsen (2015) påpeker at kvalitativ forskning generelt er mer ressurskrevende enn kvantitative og at det er vanskeligere å oppnå generalisering.

3.3.2 Dokumentstudier

Dokumentstudier er en form for kvalitativ datagenerering, hvor vi i hovedsak bruker dokumenter som er produsert for andre formål enn forskning (Tjora, 2012). Tjora (2012) utdyper at dokumenter ofte benyttes som bakgrunnsdata, altså som et tillegg til data fra for

eksempel intervjuer. Min benyttelse av dokumenter er nettopp som bakgrunnsdata, og ikke rene dokumentstudier, da det hovedsakelig dreier seg om dokumenter fra foretaket i caset sine hjemmesider, årsrapporter, samt noen politiske dokumenter. Mine bakgrunnsdata er dermed både det Tjora (2012) kaller casespesifikke og generelle, og de har vært et nyttig tillegg til innsamlingen av primærdata.

3.3.3 Semistrukturerte intervju

Målet med semistrukturerte intervjuer er, ifølge Tjora (2012) å skape en situasjon for en relativt fri samtale rundt spesifikke forhåndsbestemte temaer. I det kvalitative intervjuet blir det å forstå et gitt problemfelt ut fra informantenes synspunkt og opplevelse av emnet vektlagt (Brinkmann og Tanggaard, 2010). Semistrukturerte intervjuer er hensiktsmessige i situasjoner hvor man vet for lite om fenomenet til å lage gode surveysspørsmål, eller har vanskelig tilgang til et stort antall informanter (Tjora, 2012). Gitt begrensninger både i oppgavens rammer og tilgang på informanter, så er det her valgt å gjennomføre semistrukturerte intervju av seks mellomledere og syv medarbeidere innen psykiatriske klinikker under Helse Førde.

Semistrukturerte intervjuer kjennetegnes, ifølge Brinkman og Tanggaard (2010), ved en balanse mellom forskerens planlagte spørsmål og med spontane spørsmål som følger opp informantens beretninger. Dette gir dermed en mulighet for informanten å selv utdype det han mener er sentralt for spørsmålet, og gir en fleksibilitet der svarene i høy grad påvirker intervjuet. Resultatet blir dermed et intervju preget av mer spontane, uventede og utfyllende svar (Brinkmann og Tanggaard, 2010).

3.3.4 Metodetriangulering

Vi trenger ulike metoder for å få frem ny kunnskap, samt å etterprøve i hvilken grad påstander er sanne, gyldige eller holdbare (Dalland, 2012). Til min oppgave er det benyttet både semistrukturerte intervjuer for innsamling av primærdata, og dokumentstudier for innhenting av tilleggs- eller bakgrunnsdata. Fordelen med dette er at jeg kan ha mer tiltro til data underbygd fra begge datakildene, og jeg har dermed gjort metodetriangulering.

3.4 Forskningsprosessen

Forespørsel om å få gjennomføre intervju ble tilsendt sentraladministrasjonen i oppgavens case-foretak Helse Førde. Etter et møte med økonomidirektøren, ble det foreslått et samarbeid

hvor undertegnede fikk tilgang til informanter, mens Helse Førde får bruke mine funn som middel for eventuelle forbedringer i virksomheten. Mine forslag til hvem jeg ville intervjuer ble akseptert av økonomidirektøren. Forespørsel ble dermed sendt direkte til mellomlederne, men hvor de har selv stått for utvelgelse av medarbeidere til intervjuene. En ulempe knyttet til dette er at medarbeiderne kan tenkes å velges ut ifra at mellomlederen kjenner til hvilke synspunkt medarbeideren har, og dermed vil beskytte seg selv eller foretaket mot utsagn de ikke kan kontrollere. Dernest fikk de muligheten til å velge informanter med svært ulikt ansvar, noe som også var tilfelle, slik at variasjonen i kunnskap, og dermed svarene, ble stor. Det ble samtidig sendt ut et informasjonsskriv via økonomidirektøren hvor det blant annet ble informert om forskningens hensikt, at intervjuene vil bli tatt opp på lydbånd og at informantene skulle anonymiseres. En av informantene med lederrolle som jeg hadde planlagt å intervjuer fikk jeg ikke kontakt med, og dermed måtte jeg klare meg med fem mellomledere.

Til utførelsen av intervjuene med mellomledere og medarbeidere hadde jeg på forhånd utarbeidet to intervjuguider hvor økonomidirektør har fått anledning til å kommentere eller foreslå suppleringer, noe han ikke har benyttet seg av, og de ble godkjent for bruk mot informantene. Intervjuguidene er utarbeidet i samarbeid med veileder. I informasjonsskrivet som ble sendt ut på forhånd ble det informert om tema for intervjuene. På den måten fikk ikke informantene muligheten til å øve inn svar på forhånd, og intervjuene beholdt dermed en høy grad av spontanitet og uforutsigbarhet.

Dalland (2012) hevder at hvor og hvordan man gjennomfører et intervju kan påvirke informantens besvarelse. Blant annet er det viktig å skape en avslappet og uformell stemning, slik at informanten kan føle seg trygg på situasjonen. Samtlige intervjuer ble gjennomført på informantenes arbeidsplass, etter deres ønske. Dette bør gjøres om mulig, siden det bidrar til at informantene føler seg tryggere og gir mer genuine svar (Dalland, 2012). Videre så la øverste ledelse i helseforetaket begrensninger for antall informanter, med konsekvens at det har vært vanskelig å oppnå metning. Det ble også lagt begrensninger i tilmålt tid per intervju, slik at jeg fikk maksimalt 45 minutter per leder og 15 minutter per medarbeider. Dette har gjort at intervjuguidene til medarbeiderne er vesentlig kortere, og at det følgelig er en rekke spørsmål som ikke fikk sammenligningsgrunnlag mellom de to nivåene. Data ble samlet inn over to uker, både grunnet oppgavene tidsbegrensning, men også for å sikre at informantene svarte ut fra samme utgangspunkt. Intervjuene mine ble tatt opp med digital båndopptaker på egen mobiltelefon, hvorpå samtlige lydfiler ble lagret uten noen henvisning til intervjuobjekt,

med tanke på anonymisering. Etter transkribering ble lydfilene slettet fra samtlige enheter. Under følger en oversikt over dato og varighet for hvert av intervjuene:

Informant	Varighet	Dato	Informant	Varighet	Dato
Mellomleder 1	31:00	15.04.16	Medarbeider 1	20:00	26.04.16
Mellomleder 2	39:00	26.04.16	Medarbeider 2	09:00	26.04.16
Mellomleder 3	55:00	26.04.16	Medarbeider 3	11:00	26.04.16
Mellomleder 4	30:00	22.04.16	Medarbeider 4	06:00	26.04.16
Mellomleder 5	38:00	22.04.16	Medarbeider 5	15:00	26.04.16
			Medarbeider 6	10:00	22.04.16
			Medarbeider 7	11:00	22.04.16

Figur 2: Intervjuer

3.4.1 Transkribering

Ved bruk av dybdeintervjuer anbefaler Tjora (2012) bruk av lydopptak og fullstendig transkribering av materialet i etterkant. Det er vanskelig å vite på et tidlig stadium hva som er de viktige temaene, og hva som er hensiktsmessig detaljeringsnivå, så det kan være lurt å være litt mer detaljert når man transkriberer enn man tror er nødvendig (Tjora, 2012). Dette tok jeg hensyn til, siden jeg transkriberte lydopptakene i sin helhet. De ble riktignok redigert noe ved å utelukke språklyder (som eh, hmm, og så videre), samt at alt materialet ble omskrevet til bokmål for å ivareta anonymitet, noe Tjora (2012) kaller normalisering. Marshall og Rossman (1995) poengterer at siden muntlig og skriftlig språk ikke er likt, så er det viktigste tapet, fra selve intervjuet til transkripsjonen, visuelle ledetråder og informasjon om stemningen i intervjuet. Ved at jeg selv har rollen som intervjuer, transkriberer og forsker så kan jeg redusere dette tapet noe, men det vil likevel antakeligvis være nyanser som jeg ikke har fått med meg.

3.5 Analyse

Tjora (2012, s. 174) hevder at mye av potensialet til kvalitativ forskning ligger i analysen: ”Den kvalitative analysen har som mål å gjøre det mulig for en leser av forskningen å få økt kunnskap om saksområdet det forskes på, uten selv å måtte gå gjennom de data som er

generert i løpet av prosjektet”. Langdridge (2007) advokerer å dele arbeidet med analysen inn i fire: overblikk, koding, strukturering og oppsummering. Først forsøker man å danne seg et overordnet overblikk over meningsinnholdet ved å lese gjennom transkripsjonen med å hele tiden ha fokus på individet (Langdridge, 2007). Jeg leste gjennom transkripsjonene og gjorde notater underveis. Dernest sier Langdridge (2007) at meningene må identifiseres og kodes som tema. Jeg kodet meningene etter spørsmål i Excel, noe som ga meg en god oversikt over hva de ulike informantene hadde svart, og lot meg relativt enkelt sammenligne svarene. Tredje steg, ifølge Langdridge (2007), er å strukturere temaene ved å se sammenhenger og danne overordnede koder, men dette punktet overså jeg da jeg syntes kodingen fra forrige steg var oversiktlig nok. Fjerde steg er å lage en oppsummeringstabell for temaene, før funnene fra steg 1-4 samles i en tabell. Sett i ettertid burde jeg nok ha gjennomført dette punktet, da det ville gjort arbeidet med analysen lettere. Langdridge (2007) poengterer at en god analyse er fortolkende, og resultatene er av den grunn ikke rene fakta, men sikres transparens ved løpende å inkludere sitater.

3.6 Kvalitet i studien

Når man utfører vitenskapelig forskning er det flere faktorer som må overholdes for å sikre kvalitet; det skal være reliabelt, som betyr at man skal kunne reprodusere undersøkelsesresultatene, og det skal være valid, som handler om at det skal kunne dokumenteres en viss gyldighet i resultatene (Johannesen, Tufte og Kristoffersen, 2006). Innen kvalitativ metode kalles disse termene ofte pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet) (Tjora, 2012).

3.6.1 Pålitelighet

Pålitelighet knytter seg til undersøkelsens data; hvilke data som benyttes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides (Johannesen, Tufte og Kristoffersen, 2006). Tjora (2012) hevder at pålitelighet handler om intern logikk gjennom hele forskningsprosjektet. Ved å redegjøre for hvilken informasjon som kommer fra datainnsamlingen ved bruk av direkte sitater, så kommer det tydelig frem hva som er mine analyser. Tjora (2012) mener at dette kan styrke forskningens pålitelighet ved at informantens ’stemme’ gjøres synlig. Videre så har jeg redegjort for vitenskapelig ståsted, hvordan informanter har blitt valgt ut og at jeg har en viss relasjon til enkelte av informantene. I tillegg så har jeg gjennomført et pilotintervju for å

avdekke dårlige formuleringer eller spørsmål som lett kan misforstås. På denne måten har jeg forsøkt å sikre pålitelighet i studien. Men pålitelighet er vanskelig å opprettholde i kvalitativ forskning, fordi det ikke brukes strukturerte innsamlingsteknikker i samme grad som ved kvantitativ forskning, og det er samtalen som styrer datainnsamlingen (Johannesen, Tuft og Kristoffersen, 2006). Det vil derfor være vanskelig for en annen forsker å duplisere forskningen min.

3.6.2 Gyldighet

Gyldighet handler om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke (Tjora, 2012). Det er tolkningen av dataene som valideres, ikke selve måleredskapet (Johannesen, Tuft og Kristoffersen, 2006). En indre gyldighet måler om datainnsamlingen samsvarer med teoretiske antakelser, slik at utformingen av relevante spørsmål i intervjuguiden blir kritisk. Intervjuguiden min er utformet i samarbeid med veileder, for på en slik måte å sikre høy grad av gyldighet. Intervjuguiden starter med innledende spørsmål om informantenes forståelse av hovedtemaene, i et forsøk på å sikre at intervjuene baserer seg på noenlunde lik forståelse, og samtidig har den oppfølgingsspørsmål slik at samtalen kan styres tilbake på rett spor dersom den går for langt utover tema. Tjora (2012, s. 207) hevder også at *”vi kan styrke gyldighet ved å være åpne om hvordan vi praktiserer forskningen, ved å redegjøre for de valg vi tar for eksempel når det gjelder datagenereringsmetoder og teoretiske innspill til analysen”*. I min studie har jeg redegjort for metodiske valg som er gjort, også i forhold til datainnsamling.

En ytre gyldighet handler om overførbarhet (Johannesen, Tuft og Kristoffersen, 2006), altså hvorvidt forståelsen som skapes i denne oppgaven er relevant utover oppgavens kontekst. Tjora (2012) kaller det generalisering, og argumenterer for at selv om generalisering i seg selv kan være problematisk innenfor kvalitativ forskning, så kan det gjøres på tre måter: Ved *naturalistisk generalisering*, kan man redegjøre godt nok for detaljene til at leseren selv kan vurdere gyldighet for leserens egen forskning. *Moderat generalisering* gjør det opp til forskeren selv å beskrive i hvilke situasjoner resultatene vil kunne være gyldige. En *konseptuell generalisering* betyr at man utvikler konsepter som kan ha relevans for andre caser enn dem som er studert.

3.7 Forskningsetikk

Jeg vil i dette avsnittet komme inn på de etiske overveielser jeg har gjort meg i forbindelse med denne oppgaven. Formålet er å forholde seg bevisst og reflektert for å sikre seg en overholdelse av etiske prinsipper som knytter seg til kvalitative intervjuer. I henhold til norsk lov ble det først søkt tillatelse til å gjennomføre intervju fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, hvor det etter påfølgende godkjenning ble opprettet kontakt med foretaket i caset.

I intervjuer utgjør ikke forskningsintervjuerne nødvendigvis en samtale mellom likestilte partnere, ettersom det er forskeren som definerer og kontrollerer situasjonen (Kvale og Brinkmann, 2009). Denne maktforskjellen er viktig å bevisstgjøre seg for hvordan man som forsker på forsvarlig etisk vis utfører sitt intervju, og tolker data.

En viktig forutsetning for kvalitative intervjuer er at prinsippene for informert samtykke opprettholdes. Det vil si at de som intervjues deltar frivillig, samt har full informasjon og forståelse for innholdet i studien (Jacobsen, 2015). Gjennom informasjonsskrivet informantene fikk tilsendt på forhånd av intervjuene ble de informert om prosjektets overordnede tema og interessefelt. Det ble gjort klart at jeg er økonomistudent på tiende semester, og at intervjuene skulle brukes i forbindelse med datainnsamling til min masteroppgave. Det gikk det frem at jeg har taushetsplikt både utad og mot Helse Førde, da jeg har skrevet under på en taushetsplikterklæring. De ble videre informert om at Helse Førde vil få lese oppgaven, samt min vurdering av svarene informantene gir, men at de ikke vil få tilgang til selve intervjuene. Informantene ble forsikret om at de ville anonymiseres i oppgaven. Dermed har de blitt gitt mulighet til å overveie hvorvidt de ønsker å delta eller ikke. Prinsippene for informert samtykke er således oppfylt, og samtykke ble gitt meg muntlig. Underveis ble de også informert om at de når som helst kunne trekke seg fra prosjektet, og at empirien da vil bli slettet eller dersom ønskelig, at oppgaven i sin helhet blir gjort konfidensiell. Dette er viktig for at informantene skal føle seg trygge på at meningene deres forholdes mellom dem og meg som forsker, samt veileder og sensor, og at svarene de gir ikke vil få noen konsekvenser (Dalland, 2012). En utfordring er likevel at Helse Førde vet hvilke mellomledere jeg intervjuer, og at det da i enkelte tilfeller vil være tenkelig at de kunne forstå hvem et utsagn kommer fra. Dette har jeg hatt i tankene, og har sett meg nødt til å ekskludere enkelte svar da jeg ser det som mer sannsynlig at anonymisering ikke kan

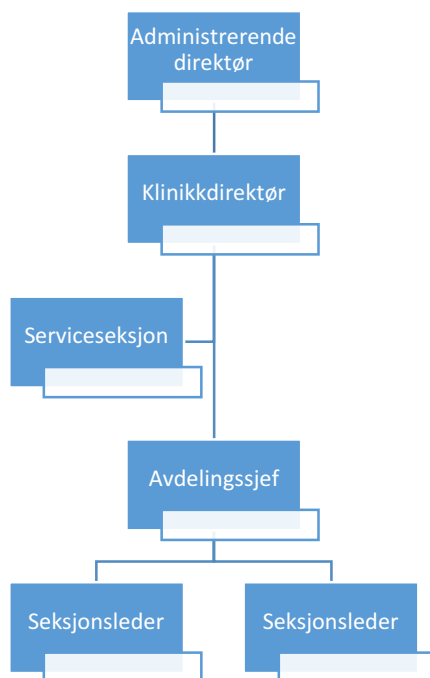
oppretholdes. Videre er all bruk av transkribert materiale i oppgaven redigert til bokmål, og alle identifiserbare uttrykk er fjernet.

3.7.1 Forsker i egen kontekst

Et viktig poeng er også at oppgavens forskning er i egen kontekst, da undertegnede har arbeidet to somrer ved den ene klinikken i oppgavens case. Dermed har jeg en viss relasjon til noen av informantene. Dette har gitt meg noen fordeler ved at jeg har en viss kjennskap til deler av helseforetaket, og det kan tenkes at de var villig til samarbeid av denne grunn.

4 Presentasjon av case

Til hjelp med å besvare problemstillingen har oppgaven benyttet seg av et casestudie. Virksomheten er Helse Førde HF, som er tilbyder av helse- og omsorgstjenester i Sogn og Fjordane, og caset er fire underliggende enheter ved to ulike geografiske plasseringer. Organisasjonen er underlagt Helse Vest, som er ett av fire regionale helseforetak, som igjen eies av Helse- og omsorgsdepartementet. Deres ansvarsområde er å sikre befolkningen i regionen tilgang til nødvendige spesialisthelsetjenester (Helse- og omsorgsdepartementet, 2014). Videre så inngår spesialisthelsetjenesten i helseforetakene, og består blant annet av somatiske og psykiatriske sykehus, poliklinikker og behandlingssentre. I tillegg har de et tett og forpliktende samarbeid med flere private tjenestetilbydere (Helse- og omsorgsdepartementet, 2014). Helse Førde ble opprettet da staten tok over drift av sykehusene fra fylkeskommunene i 2001, og har i underkant av 2500 ansatte fordelt på sykehus, psykiatriske klinikker og ambulansetjenester i fylket (Helse Førde, 2014). Helseforetaket opererer ut ifra visjonen: ”Helse Førde skal fremme helse og livskvalitet” (Helse Førde, 2014).



Figur 3: Utdrag fra organisasjonshierarkiet i Helse Førde

Figuren over viser et utdrag av organisasjonsstrukturen i Helse Førde, med administrerende direktør øverst. Under der sitter direktørene for de ulike klinikkene innen både somatikk og

psykisk helse, og disse har en hjelpestab i form av en serviceseksjon. Administrerende direktør, klinikkdirektør og serviceseksjon er det som omtales som øverste ledelse i oppgaven. Klinikkene sine avdelinger ledes så av avdelingssjefer, mens underliggende enheter styres av seksjonsledere. For å illustrere dette med et eksempel så er Psykisk helsevern en av fire klinikker i Helse Førde. Medisinsk er en annen klinikk, og innbefatter de ulike sykehusene. Under klinikken for psykisk helsevern finner vi avdelinger i Førde, på Nordfjordeid og Sogndal. Avdelingene er videre inndelt i seksjoner, eller enheter som jeg har valgt å kalle de, hvor man eksempelvis i Førde finner DPS Dag, DPS Døgn, Akutt Døgn, Rus Døgn og voksenrehabilitering. I tillegg styres også DPS Døgn på Kyrkjebø fra Førde.

5 Presentasjon av empiri

Utvalget består av fem mellomledere og syv medarbeidere. De er som nevnt inndelt slik at mellomledere 1 til 3 og medarbeidere 1 til 4 har en betydelig geografisk distanse til hovedkontoret hvor øverste ledelse sitter, mens mellomledere 4 og 5, samt medarbeidere 5 til 7 sine avdelinger ligger i samme by. Mellomlederne har videre hatt lederstillingen i alt fra to til 22 år.

5.1 Diagnostiske kontrollmekanismer

Dette kapitlet har som formål å avdekke informantenes forståelse av hva styringssystemer er, hvordan de brukes av de ulike hierarkiske nivåene og hvilket forhold informantene har til øverste ledelse.

5.1.1 Styringssystemer: medarbeidere

Blant medarbeiderne var det ingen som kunne svare på hva styringssystemer er, men etter en kort forklaring kunne tre av syv svare at de kjente til at slike system brukes i deres avdeling. *”Ja det kjenner jeg til. [...] Vi har jo blant annet indikatorer som er styrt sentralt i forhold til her på avdelingen. Vi har sjekklister som er laget sentralt som vi prøver ut og som vi sjekker, i forhold til journaler [og] suicidalitet”* (Medarbeider 5). Medarbeider 1 sier at *”det blir ofte fremlagt hvor bra vi er, og hvordan avdelingen er i forhold til andre, om vi når de målene vi skal”*. *”Jeg vet at det har vært sånn i forhold til at vi får bra rykte [når] pasienter blir tatt inn uten ventetid for eksempel, at det er et kriterium der de kan måle kvalitet”* (Medarbeider 3). Det er ingen tegn på at geografisk distanse spiller inn på medarbeideres forståelse av styringssystemer.

5.1.2 Styringssystemer: mellomledere

Som forventet hadde mellomlederne mer kunnskap om styringssystemer, siden dette er blant deres arbeidsoppgaver. Mellomleder 1 så på styringssystemer som *”[...] helheten av det som finnes av delegasjonsregler, retningslinjer for utføring av arbeidet, [og] alle de ytre rammene som styrer den daglige driften”*. Mellomleder 3 mente at det var *”[...] en samlebetegnelse på mange system som en benytter seg av for å nå vedtatte mål og få gjort arbeidet på både en*

systematisk og god måte”. Det var ingen klar forskjell i forståelsen av styringssystemer mellom distanserte og nære mellomledere, men det var konsensus i at økonomi var en viktig del av styringssystemer. *”Alt skal jo meldes. Tall er kjempeviktig. [...] Ting må jo settes i system sånn at vi får ut rapporter på hvordan ting er, og det meste handler jo om økonomi selvsagt”* (Mellomleder 2). Mellomleder 5 poengterer: *”Vi har jo en egen styringsportal, der vi kan gå inn å følge med på avvik fra budsjett fra måned til måned, fra år til år, vi har faste driftsrapporter hver måned der vi sender inn tall i forhold til økonomi, sykefravær, altså alt henger jo sammen da”*. Samtlige mellomledere forklarer at styringssystemer også er verktøy for måling av indikatorer for kvalitet, og eventuelle avvik i forhold til dem. Blant kvalitetsindikatorene som blir nevnt er epikrisetider, antall konsultasjoner, ventetid og liggetider for pasienter. Men det er delte syn mellom informantene når det kommer til hvor relevante enkelte av disse målene er. For eksempel så er antall konsultasjoner et mye brukt mål innen psykisk helse, men her mener Mellomleder 1 at *”det er viktigere for oss hvor lenge fru Hansen må vente på å få behandling enn å vite akkurat hvor mange samtaler hun får”*. Mellomleder 4 hevder at å bli målt på lengde på liggetid kan være dumt *”fordi det vil være individuelt hvor lang tid pasienten må være innlagt for å bli bedre”*. Mellomleder 3 mener også at målene ikke nødvendigvis gir hele bildet: *”Vi har en kvalitetsindikator på epikrise som sier at vi skal sende ut denne innen syv dager, men noen ganger kan dette glippe. Så er spørsmålet om vi har feilet totalt om vi kommer ned på 80% epikriser innen syv dager, eller om det er en forklaring på dette. Du kan ikke basere deg bare på ting som er kaldt målt”*. Blant alle prestasjonene helseforetak måles på, er det ifølge informantene ikke alle som er like hensiktsmessige, eller gir et korrekt bilde på hvordan de gjør det.

Det er for det meste klart for mellomlederne hvem som har utarbeidet målene de blir målt på. *”Dette går jo i flere linjer. Vi får oppdrag fra Helseministeren som går til regionale helseforetak og deretter til helseforetaket. Oppdragsdokument per år, der det står hvor vi skal ha innsats, og hva som er forventet”* (Mellomleder 3). I tillegg så sier Mellomleder 1 og 5 at de bidrar til å utarbeide en del av avdelingens mål selv. Selv om det virker som mellomlederne i det store og helse synes det er fint å bli målt på en del indikatorer, så kan det bli for mange mål. Mellomleder 3 poengterer: *Noen ganger kan en stille spørsmål om en måler for mye eller om en kunne klart seg med et lavere nivå av kontroll og overvåking*”. På spørsmål om hvordan målene blir kommunisert ned til avdelingene, svarer de distanserte mellomlederne at det kommer i enkel påleggsform via epost eller gjennom *”oppdragsdokument [...] der det står hvor vi skal ha innsats, og hva som er forventet”*.

Mellomleder 2 mener i tillegg at det til tider går litt fort. *”Av og til kommer det noe dalende så du nesten ikke forstår hva du skal kommunisere videre nedover. [...] Jeg savner kanskje skikkelige begrunnelser og opplæring fra øverste hold, gjennom hele organisasjonen og ned til oss”*. De nære mellomlederne sier derimot at målene kommuniseres gjennom faste avdelingsmøter: *”Vi går gjennom rapportene våre, går gjennom måltall, endringer i måltall og litt sånn”* (Mellomleder 4). Mellomlederne sier at hvordan de presterer på de ulike målene går tilbake til styringssystemene både automatisk ved at en del av de går gjennom registreringer i datasystemer, og en del ved at de oppsummeres i månedlige rapporter, som så gjennomgås i ledermøter. På bakgrunn av rapportene forteller Mellomleder 3 at de også utarbeider handlingsplaner for avdelingen som de sender oppover i ledelseslinjer. Ifølge Mellomleder 2 blir det også kommunisert til medarbeiderne i avdelingen hva de måles på. På bakgrunn av svarene kan en forskjell antydes i hvordan geografisk distanse spiller en rolle for måten mål kommuniseres nedover til avdelingene. Å være samlokalisert med øverste ledelse synes å øke graden avdelingene får fremlagt mål ansikt-til-ansikt gjennom møter med øverste ledelse.

På spørsmål om mellomlederne har vært med i tilretteleggingen av styringssystemer så virker det også som det er en forskjell i geografisk distanse. De to nære mellomlederne svarer at de ikke har bidratt, mens de tre distanserte mellomlederne sier at de har bidratt i noen grad, eller *”ikke annet enn når noen kommer til meg”* (Mellomleder 2). Mellomleder 3 viser til at: *”[...] jeg ikke vært med på utvikling av [styringssystemene], men vi gir jo hele tiden feedback på hvor stor nytte vi har av [styringssystemene]. I Helse Førde er det sånn at en bruker lederne i stor grad til å spørre om innhold og utforming for tjenestene. [...] På den måten har jeg vært med å utvikle styringssystem”*. Ifølge Mellomleder 1 så har de vært mye med på utarbeidelse av planer, men *”problemet er jo at disse planene ofte blir værende på papiret”*. Det kan dermed se ut som mellomlederne for de geografisk distanserte avdelingene i større grad blir invitert med på dialog om utarbeidelse av styringssystemer, men at det til syvende og sist ikke blir tillagt særlig stor vekt fra de som utformer dem.

5.1.3 Informasjon til styringssystemene: medarbeidere

Fem av syv medarbeidere tror at rapportert informasjon blir brukt til kvalitetsforbedringer, her illustrert med et utsagn fra Medarbeider 6: *”Jeg tenker jo at tilbakemeldingene som vi kommer med blir brukt av våre ledere til å drifte avdelingen og at de tar det med seg for å se på svake punkt i forhold til rutiner, ivaretagelse av pasienter og så videre, og forbedringer i systemet”*.

Videre svarer Medarbeider 1 at rapportert informasjon blir ”*sammenlignet med andre helseforetak og andre avdelinger, om vi når de målene, eller om vi må skjerpe oss på ulike områder*”. Det var likevel ingen sammenheng med geografisk distanse i svarene som fremkom. Bare fire medarbeidere, to fra hver avdeling, fikk spørsmålet om de vet hvem som evaluerer rapportert informasjon, og mens Medarbeider 3 ikke kunne svare på dette, så tror Medarbeider 1 og 6 at det blir brukt av avdelingssjef. Medarbeider 7 sier at det ”*blir brukt av våre ledere til å drifte avdelingen*”. Det er altså klart for de fleste hvorfor de rapporterer, mens hvem som evaluerer rapportert informasjon ikke er helt synlig for medarbeiderne.

5.1.4 Informasjon fra styringssystemer: mellomledere

Mellomlederne er noe uenige i hvilken grad styringssystemene gir dem den informasjonen de har behov for i sitt daglige arbeid. Mens Mellomleder 2 og Mellomleder 5 mener de gir god nok informasjon, så ønsker Mellomleder 4 mer informasjon rundt budsjett og hvor mye de har til ”*de ulike tingene som kun gjelder vår post direkte*”. Mellomleder 3 mener at selve styringssystemene gir god nok informasjon, men at ”*det er mange ting mellom linjene her. Innenfor [pasient]behandling så er det utrolig mange ting som ikke kan måles*”. Mellomleder 1 sier at styringssystemene i liten grad gir dem informasjonen de har behov for: ”*Det er nok slik at den styringsinformasjonen vi trenger skaffer vi oss i det vesentlige selv. Noe av det har etter hvert blitt litt strukturert av helse Førde*”. Selv om Mellomleder 1 synes informasjonen fra styringssystemene er mangelfull, så ser det ut som han eller hun mener at informasjon utover den de skaffer selv er mangelfull, men at totalt sett så er det tilstrekkelig: ”*Nå har [styringsinformasjonen] blitt en del av en obligatorisk rapport som vi må lage – en virksomhetsrapport. Der har de tatt dette inn. Men dette hadde vi lenge før det kom ovenfra, kan du si*”. I lys av dette kan det se ut som distanserte mellomledere alt i alt er fornøyd med informasjonen som kommer fra selve styringssystemene, mens synet er delt blant de nære mellomlederne. Samtlige mener at det er en god dialog med overordnede når det gjelder informasjonen fra styringssystemene, spesielt når det kommer til kontroll av avvik. Flere (Mellomledere 1, 2 og 5) forteller at de får beskjed fra overordnede hvis det er noe som ikke stemmer. Mellomleder 1 påpeker likevel at det er mye å gå på når det gjelder dialog med ledere høyere oppe i organisasjonen: ”*Det oppleves som en informasjonskanal som stort sett går en vei. En veldig hierarkisk struktur, hvor man har vansker med å få frem andre synspunkt enn de som kommer ovenfra*”. Det kan dermed antydes at distanserte mellomledere i større grad enn nære er fornøyd med informasjonen som kommer fra styringssystemene.

Mellomlederne synes videre å ha et godt samarbeid med sin nærmeste overordnede, men at kommunikasjonslinjene opp til øverste ledelse ikke er særlig åpne. Det kan antydes at ledelsen styrer uten å kunne justere seg etter kunnskapen fra de som faktisk har daglig kontakt med pasientene.

5.1.5 Prestasjonsmålingens hensiktsmessighet: medarbeidere

På spørsmål hvorvidt medarbeiderne mener at denne styringsformen måler det den er satt til å måle, så var de fleste medarbeiderne usikre. Noen fordi det er uklart for dem hva styringssystemer er, mens andre svarte ”*jeg får tro det*” (Medarbeider 7) eller ”*Ja, jeg får håpe det*” (Medarbeider 4). Medarbeider 1 svarte at ”*når de legger frem tabellene over hvor bra vi gjør det, så kan de legge det frem sånn som en vil. Hvis en vil ha de som skryt så kan en få det til å fremstå som skryt [...] Vi ser jo på det, og så tenker vi at vi gjør det bra, og så går vi tilbake og gjør akkurat som vi har gjort, alltid. Det kan nok være noe vi endrer på, men det blir ikke tenkt på så mye i det daglige*”. Det ser ut som medarbeiderne ikke gis god nok informasjon om styringssystemene og hvorfor de er i bruk.

5.1.6 Prestasjonsmålingens hensiktsmessighet: mellomledere

Det er delte syn blant mellomlederne hvor hensiktsmessig prestasjonsmålingen er, uten at dette har sammenheng med geografisk distanse. De stiller spørsmål ved om alt de måles på treffer like godt. Blant annet sier Mellomleder 3, i forhold til å måles på liggetid, at ”*psykiatri er litt spesielt. Av og til så er det hensiktsmessig at pasienter blir liggende litt lenger, andre ganger ikke. Vi kan ikke kjøre maskinelle målinger på pasientene og si: aha, der er problemet, det er denne behandlingen du skal ha. Mitt viktigste virkemiddel i forhold til å yte gode tjenester til pasientene er personalet*”. Mellomleder 2 forteller at ”*jeg synes nok av og til at en blir litt for opptatt av å [måle]. Det er jo tross alt for pasientene vi er her. Men jeg skjønner jo at det er viktig å styre oss på en måte*”. Når avdelingenes prestasjoner måles så blir kvalitativ informasjon kvantifisert, noe som kan oppleves som problematisk. På spørsmål om hvor effektiv de synes denne styringsformen er, svarer samtlige i varierende grad at de er usikre, her representert med utsagn fra Mellomleder 3: ”*Helseforetaket under ett bruker veldig mye ressurser på å kontrollere [...] Og det viser seg ofte at det er nødvendig, men noen ganger kan en stille spørsmål om en måler for mye eller om en kunne klart seg med et lavere nivå av kontroll og overvåking*”. Mellomleder 1 påpeker at ”*jeg tror personlig på en verdibasert faglig ledelse hvor man istedenfor å kontrollere folk prøver å skape oppslutning*”.

om samlende verdier som er vesentlige for virksomhetens egenart. Jeg tror det virker mye mer motiverende, og jeg merker at mange medarbeidere blir irritert av disse målene som skal kontrolleres og telles. Men de virker jo. Mellomleder 2 mener samtidig at *”selv om vi scorer dårlig på enkelte ting, så er jeg ikke så bekymret siden det er en del ting jeg vet er greit*”. Det er likevel ikke alle som er overbevist om hvor hensiktsmessig styringssystemene er, *”for de ser jo på tallene sine selv, og vi må likevel presentere de. Det er litt overarbeid*” (Mellomleder 5). En geografisk forskjell kan antydes, siden distanserte mellomledere mener at det kan bli for stort fokus på overvåking og kontroll, noe som er ressurskrevende. En verdibasert faglig ledelse trekkes frem som et mer motiverende alternativ. Oppfatningen deles ikke av nære mellomledere.

5.1.7 Forhold til øverste ledelse: medarbeidere

Medarbeiderne ble spurt i hvilken grad de synes styring fra øverste ledelse påvirker deres arbeidsoppgaver. Seks av syv medarbeidere synes det ikke har noen stor direkte påvirkning. *”Jeg føler ikke at vi blir påtvunget noe. Vi kjører vårt eget løp*” (Medarbeider 3). Alle de nære, og en av de distanserte medarbeiderne mener likevel at styring har en indirekte effekt blant annet ved at øverste ledelse bestemmer bemanningsgraden. *”Drift, bemanning, type behandling vi skal gjøre etc. vil påvirke min hverdag ganske sterkt faktisk. Det er jo de som bestemmer hvilke arbeidsforhold jeg skal ha. Ikke minst bemanningssituasjonen som er ganske viktig i vår avdeling*” (Medarbeider 6). Medarbeider 5 sier at påvirkningen *”går mer på stillinger og antall miljøpersonell på jobb til enhver tid*”. Underbemanning vil dermed kunne ha en effekt. Når de så ble spurt om de tror større geografisk distanse til øverste ledelse øker graden av styring, så mener tre av fire distanserte medarbeidere at avstand kan ha noe å si, men om konsekvensene tenker de ulikt. Medarbeider 1 tenker at nære avdelinger opplever svært lite innblanding i driften, mens Medarbeider 4 mener at *”øverste ledelse ikke har så mye formening om hva vi driver med her egentlig, og [de] legger seg ikke så mye opp i det så lenge vi gjør som vi skal*”. Medarbeider 3, derimot, mener at distanse har en del å si: *”Her er det lettere å ta kontakt for småting, du kan spør om alt du lurer på. Det hadde jeg ikke gjort hvis lederen min satt i Førde*”. Av de nære medarbeiderne tror to at det kan ha noe å si, *”en opplever jo at en får pålegg om veldig mange ting. Av og til til ergrelse, men den hverdagen her styrer vi veldig mye selv*” (Medarbeider 5). Men Medarbeider 6 tror heller at *”det er mer personavhengig enn geografi*”. Medarbeiderne synes altså ikke at styring påvirker deres

arbeidsoppgaver i særlig grad, foruten når det gjelder bemanning, hvor distanserte medarbeidere i større grad enn nære mener at det vil ha en påvirkning.

5.1.8 Forhold til øverste ledelse: mellomledere

Denne delen ble innledet med et spørsmål om mellomlederne har noe samarbeid med øverste ledelse i Helse Førde. Blant svarene er det enten ikke noe samarbeid, sporadisk i avdelingsmøter eller gjennom et lederutviklingsprogram. På spørsmål om mellomlederne tror geografisk distanse vil påvirke samarbeidet eller relasjonen mellom øverste ledelse og avdelingen, så mener alle de distanserte mellomlederne det: *”Jeg tror nok avdelingene som ligger nærmere lettere kan ta kontakt, for det er nærmest over gangen. Jeg tror nok at avstand spiller en rolle”* (Mellomleder 2). Mellomleder 3 uttaler: *”Ja, det vil jo føre til at vi i mindre grad treffer folk i korridoren, kantina eller [...] på møter, men jeg tenker at Helse Førde er et nokså lite foretak, sånn at avstandene er relativt korte [...] Jeg ser ikke på det som en stor utfordring fordi vi har veldig gode digitale kommunikasjonsmuligheter”*. Blant de nære mellomlederne er synet delt. *”Nei, vi som ligger her har ikke noe mer samarbeid enn de som ligger langt fra. Det tror jeg ikke har noe å si”* (Mellomleder 4). Mellomleder 5, derimot, tror avstand har ganske mye å si: *”Vi får mye mer informasjon [...] fordi vi kan bare stikke innom, eller de kommer inn her. Flere møteplasser, rett og slett. Det er ganske stor forskjell faktisk”* (Mellomleder 5). Både distanserte og nære mellomledere forteller at de er ganske selvstendige enheter. Mellomleder 1 påpeker at: *”Jeg liker distansen for det gir meg mye frihet. [...] Så en form for lojalitet mot målene men en frihet når det gjelder den praktiske håndteringen og gjennomføringen, det må vi ha. Og det får du mer av når sjefene er langt vekk”*. Det er et viktig poeng. Så lenge de er geografisk distansert fra øverste ledelse, så mener Mellomleder 1 at de i mindre grad blir styrt og dermed får mer frihet. Informanten mener at når de har et ansvar for målene og oppnår ønsket resultat, så bør de også få friheten til selv å avgjøre hvordan de skal komme dit.

Ingen av mellomlederne tror at geografisk avstand påvirker i hvilken grad styringssystemer blir brukt for å styre avdelingene, men Mellomleder 5 mener at distanse kan påvirke fokus på avdelingene: *”De er vertfall mer obs på avdelingene [...] som er i nærheten”*. Men det er konsensus blant mellomlederne i troen på at avdelingene for det meste styres likt av organisasjonen: *”Jeg tror det er ganske klart hva som er forventet av ledelsen uavhengig av hvor du arbeider”* (Mellomleder 3). Mellomlederne benytter seg også av digitale hjelpemidler for å redusere avstanden til øverste ledelse. Mellomleder 5 forteller: *”Nå har vi fått innført*

virtuell video [...] så slipper vi å reise så langt”. Epost synes å være foretrukket metode for kommunikasjon mellom leddene, og det er tydelig at de synes digitale støttesystemer reduserer avstand, og Mellomleder 1 utdyper: *”For eksempel får vi hver måned oversendt en del kvalitetsdata, hver uke får vi oversendt ventelistedata. Og det gir oss jo muligheten til å være veldig godt orientert om hvordan tingene ser ut. Rent elektronisk synes jeg vi har ganske god støtte i arbeidet vårt*”. Mellomlederne tror dermed at geografisk distanse ikke påvirker styring i særlig grad, og at digitale hjelpemidler bidrar til å redusere avstand.

5.1.9 Oppsummering diagnostiske kontrollmekanismer

Mellomlederne kunne fortelle hva styringssystemer er, men forståelsen gikk hovedsakelig på prestasjonsmålinger, regnskapstall og ytre rammer. Flere mente at prestasjonsmåling ikke alltid gir et korrekt bilde på avdelingens kvalitet i arbeidet. Mellomlederne fra distanserte avdelinger mener at det kan bli for høyt fokus på måling av prestasjoner, som gir større grad av overvåking og kontroll. De mener at det både er ressurskrevende, og kan gi mindre tilfredse medarbeidere. Mellomlederne for de nærliggende avdelingene synes ikke å dele denne oppfattelsen. Heller ikke medarbeiderne sier noe om dette, og de synes at deres arbeidshverdag i liten grad blir styrt av øverste ledelse. Det var heller ikke så mye kunnskap om styringssystemer blant medarbeiderne, men det var noen som forklarte at de blir målt på ulike indikatorer, og at de får tilbakemeldinger på hvordan de gjør det sammenlignet med andre enheter. Men flere mener likevel at styring ikke påvirker deres rutiner i særlig grad. I tillegg mener en av medarbeiderne at resultater kan fremlegges på ulike måter for å få frem det lederne ønsker å få frem, så medarbeideren tillegger ikke resultatene stor vekt. Svarene fra mellomlederne indikerte at prestasjonsmålene kommuniseres ulikt til avdelingene, da øverste ledelse synes å fremlegge disse på møter med mellomlederne for avdelingene med kort avstand, mens epost fremlegges som kommunikasjonsmiddel med distanserte avdelinger. Likevel så er det større dialog med distanserte mellomledere om utarbeidelse av styringssystemer, men uten at de føler at deres synspunkter tas hensyn til. Samtlige mellomledere synes samarbeidet med nærmeste overordnede er godt, mens én opplever at kommunikasjonen med øverste ledelse bare går én vei, som gjør det vanskelig å nå frem med meninger.

Når det kommer til informasjon til og fra styringssystemene så har de fleste medarbeiderne en formening om hvorfor de rapporterer, men de synes ikke mellomlederne er flinke nok til å informere om styringssystemene, og det er samtidig uklart for mange hvem som evaluerer det

de rapporterer. Blant mellomlederne så er det delte meninger om i hvilken grad styringssystemene gir dem informasjonen de trenger. Distanserte mellomledere synes til en viss grad å være fornøyd med dette, mens mellomlederne for de nære avdelingene er uenige. Det er dermed vanskelig å si om dette har sammenheng med distanse eller om det er personavhengig. Det er også uklart om distanse spiller en rolle for relasjonen mellom hierarkiske ledd i organisasjonen. Distanserte mellomledere tror det har noe å si fordi nære mellomledere lettere kan møtes, noe en av mellomlederne for en av de nærliggende avdelingene underbygger med at det gjør at de får mye mer informasjon. Den andre nære mellomlederen har derimot ikke denne opplevelsen, så igjen, det kan tyde på at dette er mer avhengig av person enn distanse. Samtidig så synes én av de distanserte mellomlederne at en betydelig avstand til øverste ledelse gir dem større frihet til selv å velge hvordan de skal nå målene som er satt. Informanten mener at fokuset bør ligge på *at* mål nås, heller enn *hvordan*.

5.2 Interaktive kontrollmekanismer

Med denne delen av intervjuet ønsket jeg å finne ut i hvilken grad interaktive kontrollmekanismer benyttes, og hvordan dette eventuelt oppleves av underordnede.

5.2.1 Involvering fra mellomlederne sine overordnede

Informantene ble først spurt i hvilken grad deres nærmeste overordnede involverer seg i deres beslutningsaktiviteter. Mellomleder 1 sier at *”når det gjelder våre beslutninger, så legger de seg opp i det i en uforutsigbar måte. Det kan være stort og det kan være veldig smått. Vi opplever en helt fenomenal detaljstyring på noen felt, og carte blanche på andre områder”*. Informanten forteller om faste møter med nærmeste overordnede hvor de ser på *”aktivitetene, økonomistyring, sykefraværet og slike ting, og drøfter løpende saker som er av overordnet betydning”*. Men samtlige mellomledere sier likevel at innenfor deres ansvarsområde får de operere nokså fritt, men at de kan be om råd dersom de ønsker det. *”Vi har et samarbeid [med nærmeste overordnede], og det er ganske transparent at vi samarbeider om hva vi beslutter. Jeg beslutter jo til daglig, men hvis det er større beslutninger så har vi jo et samarbeid”* (Mellomleder 5). Mellomleder 2 fremhever: *”Jeg synes [overordnet leder] gir meg mye ansvar, og at jeg jobber veldig selvstendig. Men at [overordnet] er der, og svarer meg som regel når jeg trenger å drøfte noe”*. Mellomleder 3 legger til at *”en del beslutninger vil påvirke mer enn bare denne seksjonen, og vi har så tette kommunikasjonslinjer, og møte*

såpass ofte, at da vil vi samarbeide om beslutningene i den grad det er viktig å tenke hele avdelingen". De har alle regelmessige møter med sine overordnede, hvor blant annet saker knyttet til drift og økonomi blir diskutert, men med mulighet til også å *"ta opp vanskelige ting"* (Mellomleder 2). I tillegg så forteller mellomlederne fra begge avdelingene om en åpen dør-kultur som gjør det lett å komme innom sin overordnede. Samtlige mellomledere ser altså sin nærmeste overordnede som tilgjengelig, men at de har et samarbeid om enkelte beslutninger. Utover dette så forteller informantene at de får operere ganske fritt.

5.2.2 Mellomledernes involvering i sine medarbeidere

Samtlige mellomlederne sier at de involverer seg i sine medarbeideres beslutningsaktiviteter. *"Jeg er opptatt av at de som har ansvar for pasienter som særkontakter eller koordinatore bestemmer i stor grad selv. Men vi har møte hver morgen og da forbeholder jeg meg retten til å gripe inn, og kommentere ting. At jeg leder og styrer de litt"* (Mellomleder 2). Mellomleder 5 sier at *"vi kan ikke gå å detaljstyre folk [...]. Gode rutiner må vi stole på at fungerer godt. Men er det noe så får jeg det jo opp på midt bord selvsagt. Går gjennom avvik og slikt, det gjør vi jo"*. Mellomleder 3 mener at en viss grad av involvering er viktig: *"Jeg involverer meg ikke utpreget mye når det gjelder daglig arbeid med pasientene, men nokså mye i forhold til å diskutere holdninger, etikk, [og] kommuniserer forventninger om kompetanse. Jeg er nødt å involvere meg som leder, og vite hva som foregår og hvordan ting blir gjort. Om det holder den standarden som lover, retningslinjer, forskrifter og faglig god praksis sier at en skal holde. Men jeg prøver å finne en balanse"*. Mellomlederne og medarbeiderne har en del regelmessige møter, som tverrfaglige hverdagsmøter, refleksjonsmøter *"der vi går inn og korrigerer oss selv og hva vi driver med i praksis"* (Mellomleder 5) og medarbeidersamtaler hvor medarbeiderne kan fortelle om hvordan de har det, eller ta opp vanskelige ting. Informantene forteller at de ikke involverer seg så mye på detaljnivå, men sørger for å gripe inn dersom det er nødvendig. Det syntes ikke å være noen forskjell basert på distanse.

5.2.3 Medarbeidernes syn på sin mellomleders involvering

Medarbeiderne ble så spurt i hvilken grad nærmeste overordnede involverer seg i deres beslutningsaktiviteter, og selv om samtlige svarer at mellomlederne involverer seg til en viss grad, så mener de fleste at de har mye frihet. Medarbeider 6 sier at: *"De kan jo komme med innspill, men ellers føler jeg det er en stor grad av frihet til å gjøre det som jeg tenker"*. Medarbeider 3 legger til at: *"Men det er ikke sikkert det overstyrer det jeg hadde tenkt å gjøre,*

eller allerede har gjort". Medarbeider 5 sier: "I liten grad. Jeg føler jeg får styre mye selv". Medarbeider 2 sier som den eneste at: "[Mellomleder] styrer ganske mye, og det liker jeg". Mellomlederne synes derfor i stor grad å ta i bruk interaktive kontrollmekanismer.

5.2.4 Tilgjengelighet og kommunikasjon: mellomledere

Det ble så spurt hvor tilgjengelige mellomlederne føler de er for sine medarbeidere. Mellomleder 5 mener seg alt for tilgjengelig. "Jeg har veldig åpen dør, men det er slitsomt i lengden selvsagt". Mellomleder 3 sier at: "Døren min er alltid åpen når jeg er her, og inntrykket mitt er at folk stikker innom og snakker med meg, eller skriver en epost. Det synes jeg er en bra ting". Selv om det er tydelig at alle har et ønske om å være veldig tilgjengelig, så er det flere som mener at administrative oppgaver tar for mye av tiden deres. Mellomleder 4 svarer at "det er for mye møter, for mye oppfølging av prosjekt av ulike typer, nye system som skal inn til enhver tid, og alt er like viktig sier alle. Da er det litt vanskelig". Informanten presiserer videre at disse tingene selvsagt er viktig, men at de fører til at "en blir litt mellom barken og veden som leder" (Mellomleder 4). De fleste mellomlederne mener at det er lett å komme til de med forslag eller problemer. "Jeg opplever at det er en veldig takhøyde her, og veldig tillitsfullt og godt arbeidsmiljø, så jeg tror terskelen er lav for å stikke inn til sin arbeidsleder" (Mellomleder 1). Mellomleder 3 håper at det blir oppfattet som lett å ta opp slike ting, og at "det er en veldig viktig forutsetning for utøvelse av godt lederskap å ha kontakt med de du er satt til å lede". Mellomleder 5 mener at det er åpent for å komme innom seg eller verneombudet, men sier samtidig at "det kan jo alltid være noen som ikke tør å gå til [oss]". Personalmøtene trekkes frem som et mye brukt forum for å ta opp forslag og problemer, og Mellomleder 5 forklarer at de har en stor avdeling, og "det er jo alltid noen som snakker høyere enn andre. Kanskje vi heller skulle gjort møtene litt annerledes. Delt inn i grupper, og fått inn igjen i plenum slik at alle fikk snakke, det tror jeg hadde vært mer fruktbart, og at vi da hadde fått inn flere problemer, kanskje". Spørsmål om hvordan eventuelle problemer blir tatt videre var det bare de nære mellomlederne som fikk, og begge sier at de forsøker å løse det de kan på eget nivå, men at dersom det er større problemer eksempelvis, så blir det tatt videre tjenestevei. Mellomlederne har dermed for det meste et syn på seg selv som tilgjengelige for sine medarbeidere, selv om enkelte mener at administrative oppgaver tar mye av tiden deres. Informantene tror videre at medarbeiderne opplever som lett å komme til dem med forslag eller utfordringer.

5.2.5 Medarbeidernes syn på mellomledernes involvering og vektlegging av kommunikasjon

På spørsmål om hvor tilgjengelig medarbeiderne synes nærmeste overordnede er, så har de fleste en oppfattelse av at de er veldig tilgjengelig. Medarbeider 6 sier at *”vi har faste møter, og ser enten overordnede eller dens assistent daglig. Det er veldig få dager jeg ikke har fysisk kontakt med noen av de”*. Medarbeider 7 ser mellomlederen sin som *”absolutt tilgjengelig. Det er formelle møter, men også lett å ta kontakt utenom”*. Medarbeider 1 sier videre at *”[mellomleder] er stort sett tilgjengelig i det daglige, og er det noe så kan vi spør [...], og [mellomleder] er her på rapportene. Jeg synes det er veldig bra”*. Medarbeider 3 tror nærheten spiller en rolle: *”Jeg føler vertfall at her er du såpass nær at du får et godt forhold til lederen”*. Én av medarbeiderne synes imidlertid at mellomlederen kunne vært mer synlig: *”Det var mer [synlighet] før når det var enhetsleder. Nå er det kuttet ut for nå er det seksjonsleder. Da blir det større avstand, fordi seksjonsledere har mer møter, utover og oppover”*. Medarbeiderne synes mellomlederne har et høyt fokus på kommunikasjon, spesielt gjennom de regelmessige møtene. Fire av syv forteller også om mange uformelle samtaler. *”Som regel så møter jeg enten [mellomleder] eller assisterende i løpet av første halvtimen på jobb. De kommer inn og spør hvordan det går i dag”* (Medarbeider 6). Det er likevel unntak. Medarbeider 2 sier at selv om mellomleder er bra synlig, så oppfatter informanten at de ikke når frem med meningene sine i så stor grad: *”For eksempel på medarbeidersamtaler, så synes ikke jeg vi kommer gjennom så godt”*. Medarbeider 6 synes også de ikke alltid blir hørt: *”Én ting er å komme med ønske om endringer, og at vi ser ting som vi ønsker å gjøre annerledes, og nye rutiner i avdelingen. En annen ting er å få gjennomført det”*. Det synes derfor som medarbeidere flest mener at deres nærmeste overordnede er tilgjengelige, og en av informantene påpeker at nærheten gjør at de får et godt forhold til mellomlederen. Enkelte påpeker likevel at mellomleder kunne vært mer synlig, og hørt på medarbeiderne sine forslag.

De fleste mellomlederne mener at kommunikasjon benyttes i stor grad for å koordinere medarbeidernes arbeid. *”Vi er jo helt avhengige av at vi henger sammen som et lag hvis vi skal lykkes i dette vanskelige arbeidet. Derfor må vi snakke mye sammen [...]. Man er nødt til å løpende samordne seg, og sørge man har avstemme med forventninger, justerer holdninger og innstilling”* (Mellomleder 1). Videre sier Mellomleder 3 at *”det er utfordrende arbeid å jobbe med [pasienter]. Derfor er det veldig viktig at vi har den informasjonsutvekslingen og dialog om hvordan vi gjør ting. [...] Og jeg må få tilbake innspill på behov som personalet*

har, der det er nødvendig at jeg bruker min myndighet for å endre kurs, skaffe kompetanse eller jobbe målrettet med en del spørsmål”. Kommunikasjon som koordinerende verktøy synes ikke å påvirkes av geografisk distanse.

5.2.6 Involvering av medarbeidere i økonomiske spørsmål

Det ble her forsøkt avdekket hvorvidt medarbeidere blir involvert i økonomiske spørsmål som angår avdelingen, eller om det heller diskuteres dem imellom på bakrommet. De nære medarbeiderne forteller at de diskuterer økonomiske utfordringer, spesielt knyttet til bemanning. ”Det diskuterer vi stadig vekk, og det venter vi på, men det koster jo penger. [...] det med økonomi blir stadig diskutert, og det blir jo pålegg fra høyere hold” (Medarbeider 5). Medarbeider 6 sier at de ”tenker egentlig en del økonomi i miljøpersonalet”. De hevder videre at disse diskusjonene er lett å ta videre til sin nærmeste overordnede. Medarbeidere ved de distanserte avdelingene sier derimot av de i liten grad diskuterer økonomi. På spørsmål om medarbeiderne føler de blir involvert av mellomlederne sine i økonomiske spørsmål, svarer to at de blir det til en viss grad. ”[Jeg] blir jo informert, men vi har vel ikke så mye med utformingen å gjøre” (Medarbeider 4). Medarbeider 1 sier ”ja, jeg får en del informasjon. Og det skal vi jo ha. Men klart, det er mye vi ikke vet”. Resterende mener derimot at de ikke blir involvert i noen grad. De fleste påpeker likevel at de ikke ønsker å bli involvert så lenge de ikke angår dem direkte. To ønsker mer involvering: ”Jeg skulle ønske at jeg fikk mer informasjon. At alle kunne fått mer” (Medarbeider 1). Medarbeider 2 mener mellomlederne kunne hørt på medarbeiderne, og forklarer dette med at ”kanskje vi har litt å komme med i forhold til å spare”.

5.2.7 Oppsummering interaktive kontrollmekanismer

Mellomlederne har en nokså stor grad av frihet til å beslutte innenfor deres ansvarsområde, men de rådfører seg med sine overordnede ved behov. De har flere regelmessige møter med sine overordnede, og det er en åpen dør-kultur. Samtidig forteller mellomlederne at de prøver å gi sine medarbeidere tilsvarende frihet til å avgjøre innenfor egne felt. Medarbeidernes svar antyder stor grad av samsvar med mellomlederne. De fleste medarbeiderne synes at mellomlederne involverer seg hvis medarbeiderne selv ønsker det, eller dersom det er noe som angår mellomlederne, men at de utover dette får beslutte innenfor deres ansvarsområde. Mellomlederne tror de er synlige og tilgjengelig for sine medarbeidere. To av de trekker likevel frem et stort press fra møtevirksomhet og administrative oppgaver, som gjør at de ikke

er så tilgjengelige som de ønsker, uten at dette hadde sammenheng med geografisk distanse. De fleste medarbeiderne synes også at nærmeste overordnede er synlig og tilgjengelig, selv om enkelte har en opplevelse av ikke å bli hørt. Personalmøter nevnes av en av medarbeiderne som et vanskelig forum å få gjennom sine meninger. En av mellomlederne trekker frem nettopp personalmøter som et format hvor alle som arbeider i avdelingen kan ta opp forslag eller problemer, men informanten spekulerer i om det kan bli for mange deltakere slik at noen vegrer seg for å ta ordet, og at de vurderer heller å dele medarbeidere opp i mindre grupper.

Når det kommer til kommunikasjon mellom mellomledere og medarbeidere, så mente tre av fem mellomledere at de bruker det mye for å koordinere og samordne medarbeidere og deres arbeid. Resterende mellomledere synes ikke å vektlegge det på samme måte, men forskjellen så ikke ut til å skyldes geografisk distanse. På spørsmål om medarbeiderne blir involvert i økonomiske spørsmål, viser det seg å variere stort hvor mye informasjon de får, men dette syntes å ha en sammenheng med at medarbeiderne har noe ulikt ansvar i avdelingen. De fleste informantene ønsker likevel mer informasjon om den økonomiske situasjonen som kan tenkes å angå dem, spesielt når det kommer til bemanningsgrad. En av de mener også at mellomlederne burde rådføre seg mer med sine medarbeidere, også i forhold til økonomi.

5.3 Tillit

5.3.1 *Hva mener mellomledere er viktige faktorer for å skape tillit mellom seg og medarbeider?*

Det ble først spurt hva mellomlederne legger i begrepet tillit. *”Det ordet har jeg aldri tenkt så nøye på å definere, men tillit det er en overbevisning om at et medmenneske har den rette innstillingen og de rette ferdighetene til å kunne løse de oppgavene som blir forventet”* (Mellomleder 1). Mellomleder 2 uttaler om tillit at: *”Det er jo å stole på noen. Jeg gir [medarbeidere] den oppgaven, og da tenker jeg at [de] utfører den etter beste evne. Jeg har tillit til at personalet mitt ordner opp, og gjør det de må når jeg ikke er her”*. Videre mener Mellomleder 3 at: *”Jeg må jo kunne utvise tillit ved å gi medarbeidere oppgaver, utfordringer, ansvar for å drive ting videre. Jeg må også ha tillit til at de gjør det som de skal gjøre i det daglige”*. Samtlige distanserte mellomledere mener altså at tillit til medarbeidernes ferdigheter er viktig. Nære mellomledere nevner ikke dette. Distanserte mellomledere vektlegger dermed at tillit er forventninger til at medarbeiderne har ferdighetene som trengs.

De nære mellomlederne, derimot, nevner ikke ferdigheter, men trekker begge frem lojalitet som en viktig faktor. *”Lojalitet. Det tror jeg er viktig. Du må være lojal mot det som er bestemt [...] og være lojal mot arbeidsgiver”* (Mellomleder 5). Mellomleder 4 uttaler at *”tillit er det å være lojal og være trygg og få støtte. Det er de tre viktigste tingene. Lyttende, forståelsesfull, lojal og støtte”*. Geografisk distanse kan dermed antydes å ha påvirket synet på tillit, da distanserte mellomledere synes tillit til ferdigheter er viktig, mens nære mellomledere mener at tillit handler om lojalitet til arbeidsgiver og det som er bestemt.

Samtlige mellomledere trekker også frem kommunikasjon og tilgjengelighet som viktige faktor for å skape tillit mellom mellomleder og medarbeider. Mellomleder 1 svarer at: *”man [er] nødt til å bruke mye tid på å snakke om verdigrunnlaget for det man driver på med”*. Mellomleder 3 utdyper at det er viktig med *”ærlighet i både diskusjoner og tilbakemeldinger, og det er viktig at de tilsette har tillit til at når de kommer til meg så vil de bli rettferdig og godt behandlet, og anerkjent som en viktig part i driften. Tillit handler [også] mye om trygghet*. Mellomleder 2 legger også til at hvis det oppstår problemer så må de snakke om det: *”hvis en ikke griper inn og får snakket om det så kan det bli gnissinger”*. Mellomleder 5 trekker frem at: *”Jeg skal være tilgjengelig, at folk ser meg og kan snakke med meg, og at jeg handler etter det jeg sier”*. Mellomleder 4 mener at for å skape tillit er det viktig *”at en leder viser trygghet og er lyttende og viser forståelse for deres situasjon. Men også en som setter grenser”*. En siste faktor for tillit som trekkes frem er at de som mellomledere må handle forventningsfullt. Mellomleder 5 sier at: *”[Som mellomleder] må du være til stede, og du må handle slik at det du sier må du også gjøre. Da får du tillit”*. For å ivareta tillit mellom mellomleder og medarbeider svarer Mellomleder 2: *”At en gjør som en lover. At en innfrir de forventningene en vet folk har”*. Mellomleder 3 uttaler videre at *”Jeg tror at uten tillit så vil du få en voldsom energilekkasje når det gjelder hvor kreftene blir brukt. Hvis du ikke har tillit til en leder så vil det føre til veldig mange frustrasjoner og ting som du ikke klarer å få gjort noe med”*, og informanten tror at resultatet kan bli medarbeidere som *”er misfornøyde, utilfredse og føler ikke at en blir verken sett eller ivaretatt”*. Mellomleder 1 legger til at *”vi er i et system hvor vi har forferdelig makt over medmennesker, og det skal lite til før det gir skadelig resultat. Vi [må] bygge tilliten til hverandre, ved at vi møtes ofte og snakker om de tingene som faktisk er viktige. Det viktige kan ikke være budsjettet primært. Vi må ha ordening i økonomien eller så snakker vi bare om penger. Men når vi har orden på det, så får vi tid til å snakke om fag og om folk”*. Tillit er med andre ord noe mellomlederne er opptatt av, og i tillegg til ovennevnte lojalitet og ferdigheter, så trekker samtlige frem kommunikasjon og

tilgjengelighet som viktige faktorer for tillit. Dernest så nevner flere av mellomlederne at de selv må handle på en måte som gjør at de innfrir forventningene medarbeiderne har til dem. Uten tillit så mener flere av informantene at det fører til frustrasjon og potensielt skadelige resultat.

5.3.2 Hva mener medarbeidere er viktige faktorer for å skape tillit mellom seg og mellomleder?

Svarene fra medarbeiderne på hva som er viktige faktorer for å skape tillit mellom nærmeste leder og medarbeider var slående like. Seks av syv medarbeidere trekker frem kommunikasjon som viktig, her representert ved Medarbeider 2: *”Hvis det er noe så må en kunne være privat eller fortrolig, man må kunne få si noe”*. Medarbeider 3 legger til at *”det er å gjøre seg tilgjengelig, tenker jeg. Vise at [mellomleder] har et ønske om dialog og at en kan kommunisere med hverandre”*. Fem av syv medarbeidere nevner åpenhet som en faktor de setter pris på. Medarbeider 5 vektlegger også *”at [mellomleder] lytter [og] at en kan komme til åpen dør”*. I tillegg til åpenhet sier Medarbeider 7 at likebehandling er viktig: *”Vi har et rammeverk, og at en følger dette er et godt hjelpemiddel til likebehandling”*. Det er dermed ikke helt samsvar mellom hva mellomlederne og medarbeiderne mener er viktige faktorer for å skape tillit. Selv om både mellomlederne og medarbeiderne trekker frem kommunikasjon og åpenhet som viktige egenskaper både her og tidligere i kapitlet, så mener mellomlederne i tillegg at lojalitet og at medarbeiderne har nødvendige ferdigheter er nødvendig for tillit. Ingen av medarbeiderne sier noe om dette, og ingen av mellomlederne nevner likebehandling.

5.3.3 Er mellomlederne opptatt av tillit?

På spørsmål om tillit er noe mellomlederne er opptatt av i sin arbeidshverdag svarer samtlige mellomledere ja. Mellomleder 5 uttaler at: *”Ja, fordi at når jeg mener at jeg skal være tilgjengelig, at folk ser meg og kan snakke med meg, og at jeg handler etter det jeg sier, så er det klart at jeg er opptatt av det. Eller så kan jeg bare sitte og si mange ting uten at det skjer noe”*. Mellomleder 4 legger til at: *”Du har det alltid med deg, fordi det er viktig at du har tillit som leder også, ikke bare en vei, det må gå begge veier. Fordi det blir veldig tungt å være leder om du ikke får tillit fra dine medarbeidere, eller har tillit fra din leder”*. At tillit må gå begge veier mener også Mellomleder 3: *”Ansatte må kjenne seg trygge på meg som leder. Jeg må være forutsigbar. [Men] jeg må også ha tillit til at de gjør det som de skal gjøre i det*

daglige". Mellomleder 3 legger til at: "Jeg kan [likevel] ikke blindt ha tillit til at alt er perfekt. Jeg må jo kunne kaste et kritisk blikk på ting, og ansatte må også ha tillit til at jeg sier i fra når det er på sin plass, [men] uten tillit så får du overvåking og mistro".

Mellomleder 1 antyder dog at dette kan være tilfelle: "Jeg mener jo at dette helseforetaket er gjennomsyret av mistillit, og at det er mye av det som bestemmer hvordan det drives og hvordan vi har det i dag. Mellomlederen uttaler videre at: "Det finnes jo veldig få ting som virker mer provoserende på meg enn at folk ikke har tillit til meg. Jeg tror det er en kostbar måte å drive på [...] Vi får gjort mer når vi slipper folk fri og har tro på at de kan håndtere ting selv. Det er veldig godt å bli vist tillit, og folk setter pris på det og da tar de på seg mer ansvar og de yter mer omsorg. [...] Jeg legger jo pasienters liv i [medarbeidernes] hender, og jeg må jo stole på at de kan håndtere dette riktig, og de kan de, nesten alltid". Det hender likevel at tilliten blir brutt, som illustrert av Mellomleder 1: "vi ser jo iblant at folk misbruker tilliten sin ved å krenke pasienter, skaffe seg tilgang på informasjon som de ikke har rett på for eksempel. Det er forferdelig. Det slår jo ned som en bombe i arbeidsmiljøet hver gang, og det skaper veldig mye usikkerhet. Vi lever av å ha tillit av de vi skal tjene, og da må vi ha tillit til hverandre. Og alt som truer den tilliten er vi nødt til å gjøre noe med umiddelbart, eller så går det ikke". Mellomleder 3 forteller også litt om en uro i helseforetaket: "Hvis en går litt tilbake i tid og ser på den uroen som har vært i helseforetaket når det gjelder blant annet Nordfjord sykehus, men også omlegging av en del andre tjenester, nedbygging som en del kaller det, så ser en hvor mye krefter og energi den type kamper tar". Det er altså et interessant funn at to av de distanserte mellomlederne mener at det er mistillit eller uro i helseforetaket. En av de mener at de får gjort mer hvis de får mer frihet til å håndtere ting selv. Mistillit skaper ifølge informanten mye usikkerhet.

På spørsmål om det finnes retningslinjer eller opplæring i det å ivareta tillit i Helse Førde, så indikerer svarene ytterligere en forskjell i geografisk distanse. Mellomleder 1 sier at: "Det har vært en ledergruppeutvikling har vært ganske nyttig synes jeg, som jeg opplever skaper godt samhold og mye tillit ledere i mellom". Om opplæring innen tillit sier Mellomleder 2 at: "Vi som [mellomledere] har jo gjennomgått et obligatorisk kurs som blant annet går på egenutvikling. Der er en jo gjennom en del sånne tema". Ingen av de nære mellomlederne sier noe om retningslinjer eller opplæring innen tillit. Informantene ser dermed ut til å indikere to interessante funn, som også synes å påvirkes av geografisk distanse. For det første så forteller distanserte mellomledere om mistillit og uro i helseforetaket, og for det andre så nevner to av tre distanserte mellomledere at de får opplæring i blant annet å ivareta tillit.

5.3.4 Tillit og styringssystemer: mellomledere

Her ble det innledet med spørsmål om hvorfor det er viktig at medarbeidere har tillit til øverste ledelse. Mellomleder 3 mener at *”det handler om ro og en viss tilfredshet og at en ikke bruker kreftene sine på å være frustrerte eller mistro. For det vil jo også føre til at en bruker kreftene på feil plass. Spesielt når dette med mistro kommer inn, så krever det enormt mye. Så for at helseforetaket som helhet skal fungere, er det veldig viktig med en viss tillit, også helt til topps”*. Videre sier Mellomleder 4 at: *”En må jo ha tillit til at de som styrer deg gjør en jobb som er til det beste for både deg og dine pasienter og pårørende”*. Mellomleder 5 forklarer at: *”det er vi som ofte informerer om hva toppledelse har blitt enig om. Det er måten vi kommuniserer på som gjør at de får tillit helt opp. Så jeg tror det vi kommuniserer ut til våre tilsette, blir deres opplevelse av toppledelsen”*. Mellomleder 5 er altså bevisst makten de har til å påvirke medarbeidernes tillit til øverste ledelse gjennom hva de kommuniserer.

På spørsmål om de tror økt tillit kan redusere behovet for styringssystemer, så tror mellomlederne for de nærliggende avdelingene at det er vanskelig å si. Mellomleder 4 sier at *”Du kan ikke bytte det ut. Da må det jo sitte noen økonomer og it-folk som sier at vi ikke har behov for dokumentasjon, vi stoler på dere, men det tror jeg ikke”*. Mellomleder 5 tror at de får *”en helt annen type medarbeidere i fremtiden, som krever mye større frihet. Kanskje det blir kjempesterk styring. [...] Vi må jo styres litt. Jeg tror vi må styre hardere, men smartere”*. for de distanserte avdelingene tror derimot at økt tillit kan redusere behovet for styring. Mellomleder 3 sier at: *”Noen ganger er det helt nødvendig å måle og sjekke ut og ha oversikt, men det er klart det handler litt om måten det blir gjort på. [...] Rapportene skal ikke kjøres fordi man skal sitte å overvåke fra andre deler av helseforetaket eller øverste ledelse. Det må jo være fordi vi skal bruke dataene til å forbedre driften og sjekke at vi er der vi skal være. Så det er fullt mulig å måle og registrere og styre på og samtidig ha tillit”*. Mellomleder 1 uttaler videre at: *”Ja, det vil den nok kunne til en viss grad. Hvis du ser på forskjellene mellom helseforetak og avdelingene i det samme helseforetaket som skal drive med samme ting, så er det åpenbart for meg at det er så store praksisvariasjoner at en viss grad av kontroll og styring må til uansett. Man er nødt til å ha gode styringssystemer, men de trenger ikke være så mye preget av kontroll. De kan være mer preget av tillit og medvirkning enn de er i dag”*. Mellomleder 3 legger til at det er viktig at øverste ledelse har tillit til sine medarbeidere: *”Alt har jo en balanse, dette med målinger, statistikk og uttrekk av viktige parametere, det kan jo*

gå over i ren kontrollering og overvåking hvis en ikke har tillit til det som skjer de ulike plassene i helseforetaket”.

Mellomlederne ble også spurt om de tror tillit kan øke forståelsen for bruk av styringssystemer, noe de fleste mente at det kunne. Mellomleder 1 sier at *”Vi ser jo at en del av våre medarbeidere har helt fantastisk liten tillit til sin egen ledelse for eksempel. Det er også noe med å ha tillit til at ledelsen faktisk gjør noe som de er nødt til å gjøre, og som de skal gjøre og at de faktisk har rett til å gjøre. Tilliten bør helst gå begge veier”*. Mellomleder 3 er inne på det samme, og forklarer at *”to parter som har tillit til hverandre snakker jo mer i lag, og jo mer en kan snakke og avklare hvordan og hvorfor en bruker styringssystemer, jo bedre er det. Så to parter som har tillit til hverandre tror jeg vil kunne bruke styringssystem langt mer effektivt, fordi en lettere vil kunne ta kontakt med hverandre og avklare misforståelser og stille spørsmål. Så det svaret er definitivt ja”*. Det antydes her at medarbeiderne har liten tillit til ledelsens styring, og at tillit kan øke graden av kommunikasjon mellom leddene. Det kan igjen føre til mer effektiv styring.

Mellomlederne mener at det er viktig at medarbeiderne har tillit til øverste ledelse, men en av de er likevel bevisst makten de som mellomledere har for å påvirke denne tilliten gjennom måten de kommuniserer på. Det kan videre antydes en forskjell i geografisk distanse, da samtlige distanserte mellomledere tror at økt tillit kan redusere behovet for styringssystemer, mens nære mellomledere ikke tror det har noe å si. De distanserte mellomlederne nevner at gode styringssystemer er helt nødvendig, men de trenger ikke være så preget av kontroll og overvåking. Informantene mener at styringssystemene skal brukes til å forbedre driften, og kan være mer preget av tillit enn de er i dag. Men tillit trekkes frem at må gå begge veier, og to parter som kommuniserer vil kunne avklare misforståelser og stille spørsmål, og dermed vil styringssystemene kunne brukes mer effektivt.

5.3.5 Tillit og styringssystemer: medarbeidere

Da det ble det spurt om medarbeiderne tror styring og styringssystemene påvirker deres tillit, var svarene svært ulike. Medarbeider 2 mener at det er ingen påvirkning, mens Medarbeider 4 legger til at *”Vi merker jo liten grad til øverste ledelse i det hele tatt. Vi forholder oss egentlig ikke til de”*. Medarbeider 5 sier at: *”Vi synes jo det til tider er voldsomme krav og mål som stilles som vi ikke forstår helt poenget med for eksempel”*. Medarbeider 1 mener det kan påvirke *”hvis lederen får beskjed fra lenger oppe at det ikke er økonomi til å leie inn ekstra*

vikar, at nå må det strammes inn. Og vi på avdelingen føler at vi arbeider for mye. Hvis [mellomlederen] skal forholde seg til budsjettet, og vi skal forholde oss til pasienter, så kan det bli konflikt". Medarbeider 3 mener at *"Det er jo noe med å føle at du får være med på å bestemme noe, kontra det å føle at du får noe tredd nedover ørene som du egentlig ikke forstår"*. Til sist tror Medarbeider 6 at det er mer personavhengig enn styring.

På spørsmål om økt tillit til medarbeiderne kan redusere behovet for styringssystemer, så virker det å være en forskjell i geografisk distanse. Samtlige av de nærliggende avdelingenes medarbeidere tror det, her representert ved Medarbeider 5 som mener at avdelingene styrer best selv *"fordi her er det fagfolk og det er sykepleiere, leger, psykologer som kan faget sitt. Som ledelsen godt kan gi tillit til"*. Medarbeider 6 forteller også at: *"I en del sammenhenger så kan vi føle at det ikke er nok tiltro til at vi får gjort en del faglige vurderinger som vi mener vi er kapable til. Og faktisk bedre kapable enn andre som kanskje har lengre utdanning, men mindre erfaring med pasienter"*. Foruten Medarbeider 3, så mener de fleste distanserte medarbeiderne enten at økt tillit ikke har påvirkning på styring, at øverste ledelse har bra tillit til medarbeiderne allerede eller at de ikke opplever styring i særlig grad. Medarbeiderne ved de nærliggende avdelingene mener altså at det er en manglende tiltro til utførelsen av deres arbeid.

5.3.6 Oppsummering tillit

Det viste seg svært ulikt hva informantene mener er viktig for å skape tillit mellom mellomledere og medarbeidere. Geografisk distanse synes her å ha en påvirkning på hva mellomlederne legger i tillit, da mellomlederne for begge de nærliggende avdelingene setter lojalitet høyt, mens mellomlederne for de distanserte avdelingene trekker frem at de må ha tillit til medarbeidernes ferdigheter. Foruten dette blir ærlighet, kommunikasjon og at de selv handler slik som forventet, at det er en forutsigbarhet der. Det er likevel til en viss grad manglende samsvar mellom hva mellomlederne og medarbeiderne vektlegger.

Mellomlederne, og de aller fleste medarbeiderne synes kommunikasjon og åpenhet er viktige faktorer for å skape tillit dem imellom, men nevner altså ikke lojalitet eller ferdigheter, noe henholdsvis nære og distanserte mellomledere setter høyt.

Samtlige mellomledere er opptatt av tillit i sin arbeidshverdag, både tillit til sine medarbeidere, og som to av de mener, at medarbeiderne har tillit til sine ledere. Tillitsbrudd skaper usikkerhet mye usikkerhet, og en av mellomlederne sier at uten tillit så får de en kultur

av overvåking og mistro, og en annen mellomleder mener at nettopp dette er tilfelle. Han eller hun sier at helseforetaket er gjennomsyret av mistillit, og mener at det er en kostbar måte å drive på. Mellomlederen sier at de får gjort mer når folk slippes fri, og tror samtidig at hvis medarbeidere vises mer tillit så tar de mer ansvar og viser mer omsorg. Men samtidig sier to av mellomlederne ved de distanserte avdelingene at de gjennomgår kurs hvor blant annet ivaretagelse av tillit går gjennom, noe som har gitt en positiv utvikling i tillit mellomlederne i mellom. Mellomlederne ved de nærliggende avdelingene sier ikke noe om slike kurs, som kan indikere en forskjell basert på geografisk distanse.

Når det kommer til tillit og styring, så mener mellomlederne at det er viktig at avdelingene har tillit til de som styrer. Hvis ikke brukes krefter unødvendig på frustrasjon og mistro. To parter som har tillit til hverandre snakker mer i lag, og de kan da styre mer effektivt fordi de eksempelvis kan bli enig om hensikten med styringssystemer og avklare misforståelser og. En av mellomlederne forklarer dog at måten de kommuniserer på blir medarbeidernes opplevelse av øverste ledelse, og kan dermed skaper tillit helt opp. Medarbeiderne har ikke noen uttalt mistillit til øverste ledelse, men flere mener at de ikke forstår en del av målene de måles på. Distanserte mellomledere tror også at dersom de kan øke tillit blant medarbeiderne, så kan det redusere øverste ledelses behov for styringssystemer. Medarbeiderne ved de nærliggende avdelingene er enig, og begrunner dette med at hvis øverste ledelse har tillit til at de har ferdighetene som skal til, så trenger de ikke like stor grad av styringssystemer. Ved de distanserte avdelingene, derimot, mener de fleste medarbeiderne enten at økt tillit fra øverste ledelse ikke har påvirkning, at øverste ledelse allerede har god tillit til medarbeiderne eller at de ikke har noen opplevelse av styring. Mellomlederne sier at selv om styringssystemer er nødvendig for å ha oversikt, så handler det om måten det blir gjort på. De kan være mindre preget av kontroll, og mer av tillit. Mellomlederne for de nærliggende avdelingene synes det var vanskelig å svare på dette, men at når medarbeidere krever mer frihet, så kan resultatet bli sterkere styring.

5.4 Oppsummering av empiriske hovedfunn

Ut ifra empirien har jeg identifisert følgende fem hovedfunn.

1. Distanserte mellomledere mener at prestasjonsmåling kan oppleves som overvåking og kontroll. Nære mellomledere deler ikke denne oppfattelsen.
2. Kommunikasjon av prestasjonsmål synes å påvirkes av geografisk distanse, da nære mellomledere får målene fremlagt ansikt-til-ansikt på møter, mens distanserte mellomledere får dem tilsendt på epost.
3. Distanserte mellomledere sier at viktige faktorer for tillit er å stole på ferdigheter, mens nære mellomledere trekker frem lojalitet.
4. Empirien antyder mistillit og uro i helseforetaket, som fører til unødvendig frustrasjon og mistro.
5. Informantene mener at økt tillit fra øverste ledelse gjør at medarbeidere tar mer ansvar, og reduserer behov for styringssystemer. Flere medarbeidere etterlyser at de vises mer tillit av øverste ledelse.

6 Analyse

I det følgende vil empirien knyttes opp mot teori for å besvare problemstillingen: **Hvilken betydning har geografisk distanse og tillit for organisasjoners styring av enheter?**

6.1 Geografisk distanse kan påvirke opplevelse av overvåking og kontroll

Empirien viser at enhetene i Helse Førde måles på en rekke prestasjoner, eller indikatorer, for både økonomi og kvalitet. Prestasjonsmåling er som nevnt tidligere en form for styringssystem der organisasjonsledelsen kan kommunisere på hvilke områder prestasjoner er ønsket (Tuomela, 2005). Simons (2013) poengterer at det er en del av det han kaller diagnostiske kontrollmekanismer, som han beskriver som formelle informasjonssystemer ledere bruker for å overvåke og korrigere avvik fra forhåndsbestemte prestasjonsmål. Det er dermed verktøy brukt av organisasjonsledelsen for å styre enhetene. Medarbeidernes syn på denne formen for styring er delt, da noen synes det blir for mye krav mens andre ikke har en opplevelse av å bli målt i særlig grad. Blant mellomlederne, derimot, er det en generell aksept og forståelse for å bli målt på prestasjoner, men de påpeker likevel visse utfordringer knyttet til dette. Først og fremst viser mellomlederne til at psykiatri er litt spesielt, at det er mange ting i denne verdibaserte virksomheten som ikke kan måles og telles. Utvåg, Steinkopf og Holgersen (2014) poengterer at rapportering av slike måltall kan oppta tid som kunne blitt brukt på klinisk arbeid. Mellomlederne hevder videre at de ikke kan sende pasientene gjennom en maskin som forteller diagnose og riktig behandling, så deres viktigste virkemiddel for å yte gode tjenester til pasientene er personalet og deres fagkompetanse og erfaring. Forsøk på å fange disse indikatorene gjennom prestasjonsmåling kan i noen tilfeller slå ut litt feil, eksempelvis å bli målt på liggetid. En pasient som, på bakgrunn av individuelle forutsetninger, krever lang behandling kan da føre til at enheten overskrider målet om liggetid, og dermed gi et feilaktig bilde på lavere enn faktisk kvalitet. Rapportering av slike måltall kan også oppta tid som kunne blitt brukt på klinisk arbeid (Utvåg, Steinkopf og Holgersen, 2014).

En annen utfordring med prestasjonsmåling er at vektlegging av måltall over tid kan føre til at de ufundert betraktes som de beste indikasjonene på kvalitet (Utvåg, Steinkopf og Holgersen,

2014), og det er derfor viktig at ledelsen kontinuerlig evaluerer hvorvidt målene som er satt er hensiktsmessige. Empirien indikerer at det blant mellomlederne er et syn på at en slik evaluering bør skje i samråd med de som er tett på pasientene. Empirien viser også at distanserte mellomledere, i motsetning til nære, blir involvert i utarbeidelse av mål, men at deres innvendinger i liten grad blir inkludert i endelige planer. Dersom øverste ledelse benyttet seg mer av sine underordnede i slike spørsmål, ville det vært et godt bidrag til interaktiv styring i helseforetaket.

Selv om samtlige mellomledere mener at styring er helt nødvendig, og at de fleste prestasjonene de måles på fungerer, så sier distanserte mellomledere at fokuset på det er for stort og at det kan oppleves litt som overvåking og kontroll. Det kan være en indikasjon på at diagnostisk styring (Simons, 2013) er sterkere ved distanserte enheter, og at de styres tettere grunnet geografisk distanse. Det virker samtidig som interaktive kontrollmekanismer her ikke er godt nok implementert, siden den diagnostiske styringen synes å være så sterk. Simons' (2013) rammeverk bygger på at det må være en balanse mellom frihet og kontroll, som i denne konteksten betyr frihet til å finne lokale løsninger på lokale problemer og kontrollen som behøves for at de opererer innenfor rammene som er satt. Ved å ta i bruk mer interaktiv styring så blir mellomlederne mer delaktige og involvert, og de kan oppnå tettere samhandling på tvers av enheter og nivå. På den måten kan interaktiv styring redusere behovet for kontroll, og deretter opplevelsen av overvåking hos de distanserte mellomlederne.

Det trekkes også frem av to av de distanserte mellomlederne at graden av kontroll i Helse Førde resulterer i mye irritasjon fra medarbeiderne. Empirien viser derimot at de fleste medarbeiderne ikke deler denne opplevelsen, men at majoriteten av medarbeiderne likevel savner mer informasjon om styringssystemene og den økonomiske situasjonen som påvirker deres arbeidshverdag, hovedsakelig når det kommer til bemanningsgrad. Simons (2013) poengterer at et av formålene med interaktive kontrollmekanismer er å bygge opp det interne presset som er nødvendig for å bryte ut av smale søkerutiner, stimulere søk og nye initiativ. Dette oppnås ved en sterk grad av involvering, dialog og kunnskapsdeling, men empirien antyder at dette ikke er tilfelle ved disse enhetene siden medarbeiderne føler at de ikke får nok informasjon.

Det fremkommer ikke hvorfor de nære mellomlederne ikke deler de distansertes oppfatninger om kontroll, men neste hovedfunn kan kanskje gi en indikasjon.

6.2 Geografisk distanse kan påvirke hvordan prestasjonsmål blir kommunisert

Empirien viser at geografisk distanse avgjør på hvilken måte prestasjonsmål blir lagt frem for enhetene. Mellomlederne for de nærliggende enhetene forteller at målene blir vist frem og diskutert ansikt-til-ansikt i møter med ledere høyere oppe i hierarkiet, mens distanserte mellomledere får dem tilsendt på epost. Det kan dermed antydes at distansen påvirker kommunikasjon mellom hierarkiske nivå, og at betydelig distanse fratrukker muligheten til dialog der både hensikt og misforståelser kunne blitt avklart. Roberts og Scapens (1985) hevder at ved fraværende ansikt-til-ansikt-kontakt mellom øverste ledelse og enhetene så vil de kunne komme i en situasjon hvor de mangler felles fortolkning av informasjonen fra styringssystemene. Det kan være en utfordring for underordnede, på ene siden, fordi de risikerer at prestasjonene ikke tolkes av en ledelse med tilstrekkelig kjennskap til arbeidsforholdene som ligger bak. På den andre siden, så er det en utfordring for overordnede, nettopp fordi de vanskelig kan forstå, og dermed påvirke bakenforliggende arbeidsforhold (Roberts og Scapens, 1985). Llewellyn (2001) kaller dette et enveisvindu, hvor ulik kunnskap og erfaring gir øverste ledelse og profesjonsutøverne ulike fortolkningsrammer.

Et eksempel er når enhetene skal måles på ventetid. Empirien viser at dette påvirkes av blant annet liggetid. Det vil si at hvis profesjonsutøverne på faglig grunnlag vurderer at en pasient har behov for langtidsbehandling, så vil den ta opp behandlingsplass og medarbeiderressurser lenger enn hva som er forventet. Dermed blir det lenger ventetid på neste pasient, og styringssystemene vil indikere avvik fra forhåndsbestemte mål. Nå forteller mellomlederne at det er god dialog med nærmeste overordnede når det kommer til eventuelle avvik i Helse Førde, men det illustrerer likevel en situasjon hvor øverste ledelse ser et kvalitetsavvik de vil ønske å korrigere, mens de som arbeider ved enhetene vet at avviket faktisk har skapt bedre kvalitet for pasientene. Denne informasjonsskjevheten gir ifølge Roberts og Scapens (1985) en risiko for at beslutninger tatt på bakgrunn av styringsinformasjon alene kan være dårlige. Llewellyn (2001) mener at mellomledere må bruke sin forståelse for både ledelse og klinisk arbeid til å tolke og videreformidle informasjonen slik at den blir forståelig for alle parter. På den måten tar de rollen som toveisvindu (Llewellyn, 2001), og bidrar til å øke grad av kommunikasjon mellom hierarkiske nivåer. Helseforetakenes høyst individuelt betingede

behandling kan vanskelig standardiseres, og det vil dermed kunne argumenteres for at det er behov for større grad av interaktive kontrollmekanismer som sørger for dialog.

Hvordan målene kommuniseres kan dermed kanskje bidra til å forklare hvorfor distanserte mellomledere, i motsetning til nære, synes styringssystemene preges av overvåking og kontroll. Manglende kontakt som følge av geografisk distanse vanskeliggjør dannelsen av gode relasjoner mellom hierarkiske nivå (Howell, Neufeld og Avolio, 2005). Dette underbygges av empirien da distanserte mellomledere oppfatter nære mellomlederes relasjon til øverste ledelse som sterkere enn sine egne. Argumentet deres er at nære mellomledere i større grad treffer på øverste ledelse i kantina eller møter, og at de har lettere for å ta kontakt. Howell, Neufeld og Avolio (2005) mener at uten gode relasjoner så vil samarbeid og motivering være en utfordring. På den annen side, så mener en av mellomlederne at en betydelig distanse til øverste ledelse er positivt fordi det gir dem en frihet som de ikke hadde hatt dersom avstanden hadde vært lav. Friheten gjør at foretakene kan ha fokus på *at* målene nås, mens enhetene selv kan være i stand til å velge *hvordan* målene skal nås.

6.3 Geografisk distanse kan påvirke tillit

Empirien antyder at geografisk distanse til en viss grad kan påvirke hva mellomlederne legger i begrepet tillit, og hva de mener er viktige faktorer for å skape tillit mellom mellomledere og medarbeidere. Foruten konsensus i synet på at kommunikasjon er viktig, så har distanserte og nære mellomledere noe ulike syn. Mellomlederne for de geografisk nære avdelingene mener at lojalitet til arbeidsgiver og til det som er bestemt er viktige faktorer for tillit. Lojalitet minner mest om Mayer, Davis og Schoorman (1995, s. 719) sin andre egenskap for tillit, som de kaller velvilje, og beskriver som følger: *“the extent to which a trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from an egocentric profit motive. Benevolence suggests that the trustee has some specific attachment to the trustor”*. En vil ikke ha lojalitet uten en form for tilknytning til en annen, noe vi her kan trekke over til mellomleder-medarbeider-relasjonen. Rousseau et al. (1998) mener at slike relasjoner er basert på gjensidig avhengighet, og at de er uunngåelig i arbeidslivet.

Distanserte mellomledere, på den andre siden, trekker frem det å stole på medarbeideres ferdigheter som en viktig faktor for tillit. Dette er egenskapen Mayer, Davis og Schoorman (1995, s. 717) kaller evner, og de forklarer evner som *“that group of skills, competencies, and characteristics that enable a party to have influence within some specific domain”*. Antonakis

og Atwater (2002) påpeker at opplevelsen av en annens evner og integritet er synlig bare dersom de har direkte informasjon om dennes prestasjoner og atferd. Siden det allerede er vist at mellomledere og medarbeidere har tett og hyppig kontakt, så kan det antas at mellomlederne har god oversikt over sine medarbeideres prestasjoner og atferd. Empirien viser også at medarbeiderne gis stor grad av frihet av sine nærmeste overordnede til å beslutte innenfor deres ansvarsområde, noe som er et tegn på at de vises tillit til evner. Øverste ledelse, derimot, har ikke direkte informasjon om medarbeidernes prestasjoner, foruten det som fremkommer av styringssystemer, eller medarbeidernes atferd, siden de ikke er fysisk til stede ved enhetene. Dette kan være grunnen til at flere av medarbeiderne etterlyser at øverste ledelse viser dem mer tillit til deres ferdigheter.

Det som representerer et funn ut ifra geografisk distanse her, er at mellomlederne for de distanserte avdelingene ilegger tillit et fokus nedover mot medarbeiderne, mens mellomlederne for de nærliggende avdelingene gir tillit et fokus oppover mot øverste ledelse.

6.4 Empirien indikerer mistillit i helseforetaket

Empirien indikerer at distanserte mellomledere synes det er mistillit og uro i helseforetaket, som fører til unødvendig frustrasjon og mistro. Det kommer ikke frem i hvilken grad eller hvilke nivå som bidrar til denne mistilliten, men det antydes at uroen stammer fra tidligere omlegging og nedbygging av ulike tjenester ved den distanserte avdelingen. Det kan uansett være grunn til bekymring uansett hvem eller hvor mange i en organisasjon som mener at mistillit eksisterer. Mistillit i en organisasjon kan få negative konsekvenser for alle involverte. På den ene siden, så hevder Dirks og Ferrin (2002) at manglende tillit til ledelsen kan være psykologisk stressende for underordnede gitt makten ledelsen har over deres arbeidssituasjon, og stresset kan påvirke deres holdninger til arbeidsplassen. Manglende tillit kan føre til at underordnede vurderer å slutte fordi de bekymrer seg for hvilke beslutninger ledelsen vil ta, grunnet oppfattet lav integritet, velvilje eller evner, og de vil unngå å utsette seg for en slik risiko (Dirks og Ferrin, 2002).

På den annen side så vil manglende tillit fra øverste ledelse til medarbeiderne kunne øke behovet for kontroll (Kominis og Dudau, 2012). Mistillit er en situasjon hvor risiko ifølge Schoorman, Mayer og Davis (2007) oppleves å være høyere enn nivået av tillit, og som resultat er dette en risiko øverste ledelse ikke er villig til å ta, og de vil kunne ønske å øke kontroll for å senke risiko til et nivå som kan håndteres av tillit. Som diskutert over, så mener

distanserte mellomledere at helseforetaket tidvis er for opptatt av å måle, og at styringen oppleves som overvåking. I tråd med dette påpeker Dirks og Ferrin (2002) noen utfordringer med å øke grad av vertikal styring, som de utdyper at kan resultere i redusert arbeidstilfredshet og organisasjonstilknytning. Das og Teng (1998) mener at dette kommer av signaleffekten styringssystemer har, da omfattende styring kan signalisere en manglende tro på medarbeidernes evner og velvilje. Som vist over er det flere av informantene på både mellomleder- og medarbeidersiden som mener at øverste ledelse burde utvise mer tillit til sine underordnede, og at dette kan redusere behovet for kontroll. Økt tiltro til at medarbeiderne som fagfolk er kapable til å ta faglig gode vurderinger, handler med andre ord om egenskapen Mayer, Davis og Schoorman (1995) kaller evner, altså hvis medarbeiderne oppleves å ha ferdigheter innenfor sine områder så gis også tillit. Dette støttes av Cäker og Siverbo (2011), da de hevder at tillit til kompetanse og forventning om at den andre part handler på en måte som ivaretar ens interesse, over tid gir smalere og løsere kontroll.

En annen utfordring med å øke grad av kontroll er dens iboende kostnad. Som påpekt av enkelte mellomledere, og støttet av Cäker og Siverbo (2011), så er kontroll ressurskrevende. Selv om det poengteres av mellomlederne at styring er nødvendig, så mener enkelte av de at det kan bli for mye. Empirien antyder at å skape oppslutning om samlende verdier vil virke mer motiverende, og istedenfor sterk kontroll så kan underordnede gis mer frihet, noe som informantene mener fører til at de tar mer ansvar. Med andre ord, så handler dette om en rebalansering av Simons' (2013) kontrollmekanismer.

Ved å følge empiriens antydninger, så bør helseforetaket redusere kontroll fra diagnostiske kontrollmekanismer, og øke frihet gjennom mer interaktiv styring. Men å øke interaktiv styring krever en større grad av involvering og kommunikasjon fra øverste ledelse (Kominis og Dudau, 2012). Dette kan igjen bidra til å skape relasjoner basert på tillit mellom øverste ledelse og sine underordnede, noe som kan være et mindre ressurskrevende alternativ til kontroll (Cäker og Siverbo, 2011). Men tillitsfulle relasjoner er ifølge Das og Teng (1998) ikke noe man kan implementere uten videre, men må bygges over tid gjennom blant annet økt interaksjon. Empirien antyder, som vist tidligere, at relasjonene påvirkes av geografisk distanse, og at nære mellomledere har mer hyppig kontakt med øverste ledelse enn distanserte mellomledere. Som diskutert i avsnittet *6.1 Geografisk distanse kan påvirke opplevelsen av overvåking og kontroll*, så synes fraværende kontakt å ha påvirket opplevelsen av overvåking ved distanserte enheter. Dette kan kanskje bidra til å forklare eventuell mistillit i foretaket, og kan styrke antakelsen om at interaktiv styring bør tas mer i bruk, først og fremst ved

distanserte avdelinger. Nå er det imidlertid tegn på at Helse Førde allerede har et fokus på å øke interaktive kontrollmekanismer, i vertfall ved distanserte enheter, da empirien antyder at mellomlederne herfra deltar på lederutviklingskurs, hvor blant annet ivaretagelse av tillit er tema. Das og Teng (1998) hevder også at utviklingsaktiviteter, felles setting av mål, problemløsning og beslutningstaking er eksempel på andre virkemidler for å bygge relasjoner. Men det er også virkemidler for å øke grad av kommunikasjon og involvering, så det synes som nevnt å være tendenser til at bruk av interaktive kontrollmekanismer økes.

6.5 Tillit kan påvirke styring

Det kommer frem av empirien at mellomlederne mener at tillit til øverste ledelse er viktig, og til at de styrer til felles beste. Tillit til øverste ledelse kan ifølge Dirks og Ferrin (2002) knyttes til en høyere følelse av forpliktelse til organisasjonen, men hvorvidt de gis tillit fordrer en vurdering av deres egenskaper. Mayer, Davis og Schoorman (1995) mener at hvis øverste ledelse oppfattes å ha et høyt nivå av evner, velvilje og integritet, så vil de antakeligvis også gis tillit. Det vil si at øverste ledelse først og fremst må oppleves å ha ferdigheter innenfor området for styring. Tillit i denne sammenhengen er også avhengig av en opplevelse av at øverste ledelse har velvilje, altså ivaretar underordnedes interesser, og at de har integritet, altså handler ut fra et sett av prinsipper som også underordnede kan akseptere som sine egne. Hvis da underordnede opplever et høyt nivå av disse egenskapene hos øverste ledelse, så vil de være mer tilbøyelige til å påta seg risiko (Mayer, Davis og Schoorman, 1995). Rousseau et al. (1998) mener likevel at tillit er noe en ikke kan velge hvorvidt en vil ha eller ikke, men at en kommer i en psykologisk tilstand hvor positive forventninger gjør at en aksepterer sårbarhet. Men ifølge Mayer, Davis og Schoorman (1995) sin definisjon av tillit, så må underordnede ha en vilje til å være sårbare uten å kunne kontrollere eller overvåke øverste ledelses handlinger.

I min studie kommer det frem at øverste ledelse i mindre grad enn underordnede trenger å basere tillit på positive forventninger, fordi de prøver å redusere usikkerheten ved å bruke styringssystemer som blant annet prestasjonsmåling. Underordnede har ikke denne muligheten, og må derfor i større grad håpe at ledelsen styrer på en måte som ivaretar også deres interesser. Medarbeiderne uttaler at kommunikasjon og åpenhet er viktig for at de skal ha tillit oppover i hierarkiet, og det kan argumenteres for å være deres måte å redusere usikkerhet på. Empirien viser at det er lite kunnskap om styringssystemer blant

medarbeiderne, men at dette er noe de ønsker mer kommunikasjon rundt. Det er tegn på manglende forståelse blant medarbeiderne for en del av målene de måles på, samt hvem som evaluerer målene. Llewellyn (2001) argumenterer for at siden øverste ledelse og profesjonsutøvere arbeider etter ulike logikker, hvor fokus er på henholdsvis økonomi og behandlingskvalitet, så vil de ha problemer med å dekode den andre parts informasjon. Informasjon har da en tendens til å bli reflektert tilbake til avsender gjennom det nevnte enveisvinduet (Llewellyn, 2001). Mellomlederne, med sin bakgrunn innen både profesjon og ledelse, er ifølge Llewellyn (2001) i en unik posisjon ved at de kan fungere som toveisvindu ved å tolke og videreformidle informasjon mellom øverste ledelse og medarbeidere. Empirien antyder da også en bevissthet blant en av mellomlederne at måten de kommuniserer på blir medarbeidernes opplevelse av øverste ledelse, og vil dermed bidra til å skape tillit helt opp. Hvis medarbeidere eksempelvis blir involvert mer i prestasjonsmålingen, ved å få god informasjon om hva de måles på, og hvorfor, samt får ta del i dialog om hvilke mål som fungerer og ikke, så vil de kunne redusere sin usikkerhet og opplevd risiko.

7 Konklusjon

Denne oppgaven har ved hjelp av et casestudie diskutert styringssystemer og tillit ved geografisk distanserte og nære avdelinger ut fra følgende problemstilling:

Hvilken betydning har geografisk distanse og tillit for organisasjoners styring av enheter?

Oppgaven har vist at det i Helse Førde er en prestasjonskultur, hvorpå enhetene måles på en rekke indikatorer for både økonomi og kvalitet. Det fremkommer av empirien at det er en generell aksept blant mellomlederne på å bli målt på prestasjoner, og at denne type styringssystemer er nødvendig. Likevel så er det indikasjoner på at geografisk distanse til øverste ledelse påvirker hvor tett enhetene styres, da distanserte enheter synes å oppleve større grad av kontroll og overvåking. Det blir diskutert om helseforetaket kan ha en for stor dreining mot diagnostiske kontrollmekanismer (Simons, 2013), med manglende fokus på interaktiv styring som resultat. Nære enheter deler ikke oppfatningen til mer distanserte enheter, noe studien viser kan bero på at enhetene synes å ha ulik relasjon til øverste ledelse. Interaktive kontrollmekanismer (Simons, 2013) bygger på involvering, dialog og kunnskapsdeling, men empirien viser at nære avdelinger har hyppigere fysisk kontakt med øverste ledelse enn distanserte, noe som kan forklare hvorfor sistnevnte synes styringen er mer preget av kontroll og overvåking.

Oppgaven viser også at geografisk distanse til øverste ledelse kan ha en innvirkning på tillit. Det er to forskjeller som kan indikeres av empirien. Først og fremst så antydes det av distanserte mellomledere en mistillit og uro i helseforetaket. En mulig forklaring som diskuteres er nedbygging av tjenester som har funnet sted ved den distanserte avdelingen, og at dette har skapt usikkerhet blant underordnede. En alternativ forklaring som fremkommer er om manglende ansikt-til-ansikt-interaksjon mellom distanserte mellomledere og øverste ledelse påvirker relasjonen i en slik grad at den svekker tilliten. Oppgaven viser at vertikal styring uten tilstrekkelig tillit kan redusere arbeidstilfredshet og organisasjonstilknytning (Das og Teng, 1998) grunnet styringssystemets signalisering om manglende tro på underordnetes evner og velvilje (Mayer, Davis og Schoorman, 1995). Den andre antydningen til geografisk distanses påvirkning på tillit har med hva mellomlederne oppfatter som viktige faktorer for å skape tillit mellom seg og medarbeidere. Som vist så har geografisk nære mellomledere et nedenfra og opp-syn på tillit, ved at de vektlegger lojalitet til arbeidsgiver, mens distanserte

mellomledere har et ovenfra og ned-syn ved at de legger vekt på tiltro til medarbeideres evner.

Oppgaven avslutter med å diskutere tillits påvirkning på styring av enhetene, noe som kommer frem er todelt. Fra empirien kommer det frem at tillit mellom øverste ledelse og underordnede er viktig, men at denne må gå begge veier. Det argumenteres for at øverste ledelse må oppfattes å ha et høyt nivå av egenskapene evner, velvilje og integritet (Mayer, Davis og Schoorman, 1995), for at medarbeiderne skal være villig til å ta på seg risiko. Denne usikkerheten mener medarbeiderne kan ytterligere reduseres ved at øverste ledelse øker graden av kommunikasjon og åpenhet. Øverste ledelse, derimot, vil kunne redusere usikkerhet ved bruk av styringssystemer, men som diskutert så vil et mindre ressurskrevende alternativ være å bygge tillitsfulle relasjoner (Dekker, 2004). Det er i tråd med ovenstående konklusjoner at helseforetaket med fordel bør dreie fokus bort fra diagnostiske og mer til interaktive kontrollmekanismer.

7.1 Forslag til videre forskning

I min oppgave har jeg tatt for meg et relativt lite utvalg ved hjelp av casestudier. Jeg har forhåpentligvis bidratt til å øke forståelsen rundt temaet, noe som kan danne grunnlag for videre forskning. Det kan være grunnlag for å trekke mine funn inn i en større sammenheng, kanskje ved hjelp av kvantitativ forskning hvor et mye større utvalg kan være representert. Dette kan bidra til at funn i større grad kan generaliseres.

Referanser

- Antonakis, J. & Atwater, L., 2002. Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, Issue 13, pp. 673-704.
- Breidablikk, H. J., 2016. *Meiner dette er elefanten i rommet*. [Internett]
Available at: <http://www.fjt.no/meninger/2016/04/26/Meiner-dette-er-elefanten-i-rommet-12653560.ece>
[Funnet 27 April 2016].
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L., 2010. *Kvalitative metoder - en grundbog*. København: Hans Reitzels forlag.
- Cäker, M. & Siverbo, S., 2011. Management control in public sector Joint Ventures. *Management Accounting Research*, Issue 22, pp. 330-348.
- Chenhall, R. H., 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, Issue 28, pp. 127-168.
- Child, j. & Mansfield, R., 1972. Technology, Size, and Organization Structure. *Sociology*, Issue 6, pp. 369-393.
- Christensen, G., 2011. *Psykologiens videnskapsteori*. Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Dalland, O., 2012. *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 5. utgave red. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Das, T. K. & Teng, B.-S., 1998. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, Issue 23, pp. 491-512.
- Dekker, H. C., 2004. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, Issue 29, pp. 27-49.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L., 2002. Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, Issue 87, pp. 611-628.

Eisenhardt, K. M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Issue 14, pp. 532-550.

Helse Førde, 2014. *Faktaark Helse Førde HF*. [Internett]

Available at: <http://www.helse-forde.no/no/OmOss/Sider/Faktaark-Helse-F%C3%B8rde.aspx>
[Funnet 10 Mars 2016].

Helse Førde, u.d. *Om oss*. [Internett]

Available at: <http://www.helse-forde.no/no/OmOss/Sider/default.aspx>
[Funnet 10 Mars 2016].

Helse- og omsorgsdepartementet, 2000. *Regjeringen.no*. [Internett]

Available at: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-66-2000-2001-/id165010/?ch=1&q=>

Helse- og omsorgsdepartementet, 2014. *De regionale helseforetakene*. [Internett]

Available at: <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/sykehus/innsikt/nokkeltall-og-fakta---ny/de-regionale-helseforetakene/id528110/>
[Funnet 10 Mars 2016].

Helse- og omsorgsdepartementet, 2014. *Slik er spesialisthelsetjenesten bygd opp*. [Internett]

Available at: <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/sykehus/innsikt/nokkeltall-og-fakta---ny/slik--er-spesialisthelsetjenesten-bygd-o/id528748/>

[Funnet 10 Mars 2016].

Howell, J. M., Neufeld, D. J. & Avolio, B. J., 2005. Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*, Issue 16, pp. 273-285.

Johannesen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L., 2006. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.

- Kominis, G. & Dudau, A. I., 2012. Time for interactive control systems in the public sector? The case of the Every Child Matters policy change in England. *Management Accounting Research*, Issue 23, pp. 142-155.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2009. *Interview*. 2. utg red. København: Hans Reitzels Forlag.
- Langdridge, D., 2007. *Phenomenological psychology: Theory, research and method*. Harlow: Pearson Education.
- Llewellyn, S., 2001. 'Two-way Windows': Clinicians as Medical Managers. *Organization Studies*, pp. 593-623.
- Malmi, T. & Brown, D. A., 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Issue 19, pp. 287-300.
- Marshall, C. & Rossman, G. B., 1995. *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D., 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, Juli, Issue 20, pp. 709-734.
- Mehmetoglu, M., 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Merchant, K. A., 2006. Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of-measures systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Issue 19, pp. 893-917.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A., 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2. utgave red. Harlow(Essex): Pearson Education Limited.
- Mjelde, M. E. & Nesheim, T., 2015. Ledelse i ulike kontekster. *Magma*, Issue 2, pp. 62-72.
- Nyeng, F., 2010. *Vitenskapsteori for økonomer*. 5. utg red. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Otley, D., 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, Issue 10, pp. 363-382.

- Otley, D. T., 1980. The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, Issue 5, pp. 413-428.
- Pettersen, I. J. & Solstad, E., 2014. Managerialism and Profession-Based Logic: The Use of Accounting Information in Changing Hospitals. *Financial Accountability & Management*, Issue 30.
- Pettersen, I. J. & Solstad, E., 2015. Vertical and horizontal control dilemmas in public hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, Issue 29, pp. 185-199.
- Rasmussen, B., 2011. Med frihet til å lede? Styling og ledelse i kommunal omsorg. *Magma*, 1, pp. 65-72.
- Rønn, C., 2006. *Almen videnskapsteori - for professionsuddannelserne : iagttagelse, viden, teori, refleksion*. København: Alinea.
- Roberts, J. & Scapens, R., 1985. Accounting Systems and Systems of Accountability – Understanding Accounting Practices in their Organisational Contexts. *Accounting, Organizations and Society*, Issue 10, pp. 443-456.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C., 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management review*, Issue 23, pp. 393-404.
- Saxton, T., 1997. The Effects of Partner and Relationship Characteristics On Alliance Outcomes. *Academy of Management Journal*, Issue 40, pp. 443-461.
- Schoorman, D. F., Mayer, R. C. & Davis, J. H., 2007. An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, Issue 32, pp. 344-354.
- Simons, R., 1995. *Levers of Control: How managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. s.l.:Harvard Business School Press.
- Simons, R., 2013. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. s.l.:Harvard Business School Press.
- Solstad, E., 2009. Fusjoner i offentlig sektor. *Magma*.

- Thagaard, T., 2009. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A., 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg red. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Tuomela, T.-S., 2005. The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, Issue 16, pp. 293-320.
- Utvåg, K. M., Steinkopf, S. & Holgersen, H., 2014. Vilkår for klinisk autonomi og dens betydning for god praksis. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, pp. 861-867.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M., 1998. Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, Juli, Issue 23, pp. 513-530.
- Yin, R. K., 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. 4. utg red. California: SAGE Publications, Inc.
- Zimmerman, J. L., 2001. Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of Accounting and Economics*, Desember, Issue 32, pp. 411-427.

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til mellomledere

Forespørsel om å stille til intervju til masteroppgave

Mitt navn er Ronny Haugland, og skriver for tiden masteroppgave i økonomistyring ved NTNU – Handelshøyskolen i Trondheim. Jeg har de siste to årene hatt sommerjobb ved Nordfjord Psykiatrisenter, avdeling Døgn, og har i den forbindelse valgt å skrive om ledelse ved distanse i Helse Førde med spesielt fokus på hvordan mellomledere ivaretar tillit hos sine medarbeidere. Jeg håper på å gjennomføre intervju med én avdelingsleder og to seksjonsledere ved psykiatrisk klinikk i Førde og Nordfjordeid, samt to medarbeidere ved hver av de fire avdelingene. Varighet for hvert intervju med mellomleder vil være rundt 30 minutter, og omtrent ti minutter for medarbeidere.

Jeg har utarbeidet en intervjuguide i samråd med min veileder, og spørsmålene er gjennomgått med økonomidirektør i Helse Førde. Jeg har taushetsplikt utad, samt mot Helse Førde, og alle respondenter vil anonymiseres. Helse Førde vil få tilgang til endelig oppgave og min vurdering av det som måtte fremkomme av intervju, men altså ikke selve intervjuene eller svarene direkte. Målet vil være å finne eventuelle forbedringsmuligheter.

Følgende vil være tema for spørsmålene i intervjuguiden:

Ledelse på distanse

Kontrollsystem

Tillit

Vedlegg 2: Intervjuguide mellomledere

Arbeidsforhold

1. Hvor lenge har du vært ansatt i Helse Førde?
2. Hva er din stillingstittel?
3. Hvor lenge har du besatt nåværende stilling?
4. Hva er dine arbeidsoppgaver?
5. Hvem rapporterer du til?

Styringssystem

6. Hva er din forståelse av styringssystem?
7. Hvilke styringssystem har dere i Helse Førde?
8. Har du vært med på tilretteleggingen av styringssystemet?
9. På hvilken måte brukes disse systemene?
10. Har du fått opplæring i bruk av styringssystemene?
11. Gir styringssystemet deg den informasjonen du har behov for i ditt daglige arbeid?
Eventuelt, hva mangler?
12. Er det en god dialog mellom deg og overordnede når det gjelder informasjon fra styringssystemet? Hva går dialogen ut på?

Diagnostiske kontrollmekanismer

13. I hvilken grad har avdelingen standardiserte mål på prestasjon som rapporteres? Kan du gi eksempler? Hvorfor disse målene?
14. Hvem utarbeider målene? Har du vært med å utarbeide målene? Hvordan foregår denne prosessen
15. Er dere opptatt av disse målene ved utøvelse av daglige gjøremål?
16. På hvilken måte blir målene kommunisert? (epost, ansikt-til-ansikt?) Av hvem? Til hvem?
17. Hvordan blir målene rapportert? Hvem er ansvarlige for rapporteringen? Hvem rapporteres det til? Får dere tilbakemeldinger på rapporteringen dere gjør? Evt. av hvem?
18. Føler du at prestasjonsmålene er hensiktsmessige, altså at de måler det de burde måle?
19. Hva innebærer det å ha et resultatansvar? Hvem har resultatansvar i din avdeling?

20. Får det konsekvenser hvis det er overforbruk? Hvilke?
21. Hvor effektiv mener du denne formen for styring er? Hva kunne eventuelt ha vært gjort annerledes?

Distanse

22. Har du noe samarbeid med dine overordnede? På hvilken måte? Hvor ofte?
23. Synes du samarbeidet mellom overordnede og avdelingen er godt? Hvorfor/hvorfor ikke?
24. Tror du geografisk avstand påvirker samarbeidet? Kan du utdype dette?
25. Hvordan mener du den geografiske avstanden/nærheten påvirker relasjonen mellom de overordnede og avdelingen du arbeider i? Utgjør avstanden/nærheten en utfordring? Hvorfor/hvorfor ikke?
26. Tror du distansen til de overordnede påvirker i hvor stor grad kontrollsystemer brukes? Hvorfor/hvorfor ikke?
27. Tror du de overordnede føler et behov for tettere kontroll av avdelinger som befinner seg lenger unna toppledelsen?
28. I hvilken grad benyttes digitale hjelpemidler for å redusere avstand til overordnede? Hvilke? Hvordan bidrar dette til å redusere avstanden?
29. Mener du at geografisk avstand er en utfordring i det daglige arbeidet? Hvorfor/hvorfor ikke?

Interaktive kontrollmekanismer

30. I hvilken grad involverer overordnede seg i dine beslutningsaktiviteter? Kan du gi eksempler?
31. Hvordan foregår kommunikasjon mellom overordnede og avdelingen i økonomiske spørsmål?
32. Har dere møter? Hvor ofte? Hva handler møtene om? Hvem deltar?
33. I hvilken grad involverer du deg i dine medarbeideres beslutningsaktiviteter?
34. I hvilken grad brukes kommunikasjon/dialog for å koordinere arbeidet til medarbeiderne?
35. I hvilken grad er du som leder tilgjengelig for dine medarbeidere? Hvordan?
36. Har avdelingen prosedyrer for hvordan medarbeidere kan komme til deg med forslag eller problemer? Hvordan tar du disse videre i systemet?

Tillit

37. Hva legger du i begrepet tillit?
38. Hva mener du er viktig for å skape tillit mellom en leder og sine medarbeidere? Finnes det retningslinjer for, eller opplæring i dette i Helse Førde? Kan du utdype?
39. Er spørsmål om tillit noe du er opptatt av i din arbeidshverdag? Hvorfor/hvorfor ikke?
40. Hvorfor er det viktig at medarbeidere har tillit til deg som leder?
41. Kan du gi et eksempel knyttet til din lederrolle der du mener tillit er viktig i din arbeidssituasjon? Hvorfor er tillit viktig i akkurat denne situasjonen?
42. Benytter du virkemidler for å øke medarbeideres tillit til deg? Hvilke?
43. Benytter du tiltak for å redusere eventuell mistillit? Hvilke?
44. Hvorfor er det viktig at medarbeidere har tillit til toppledelsen?
45. Hvorfor er det viktig at toppledelsen har tillit til deg og dine medarbeidere? Hva gjør du for å ivareta denne tilliten?
46. Tror du økt tillit kan redusere behov for styringssystemer? Hvorfor/hvorfor ikke?
47. Tror du tillit kan øke forståelse for bruk av styringssystemer? Hvorfor/hvorfor ikke?
48. Er det noe mer du vil tilføye som du mener jeg ikke har kommet inn på i dette intervjuet?

Vedlegg 3: Intervjuguide medarbeidere

Arbeidsforhold

1. Hvor lenge har du vært ansatt i Helse Førde?
2. Hva er din stillingstittel?
3. Hva er dine arbeidsoppgaver?
4. Hvem er din nærmeste overordnede?

Vertikal styring

5. Kjenner du til hva et styringssystem er?
6. I mitt studie bruker ledere styringssystem blant annet til å overvåke forutbestemte prestasjonsmål gjennom informasjon som rapporteres tilbake til systemet. Brukes slike styringssystem i din avdeling? Hvordan brukes det? Kan du gi eksempler?
7. Hva tror du denne rapporterte informasjonen brukes til? Hvem i Helse Førde tror du evaluerer denne informasjonen?
8. Føler du at denne formen for styring er hensiktsmessig, altså at den måler det den skal måle? Hvorfor/hvorfor ikke?
9. I hvor stor grad synes du styring fra øverste ledelse påvirker dine arbeidsoppgaver?
10. Tror du større geografisk avstand til øverste ledelse øker graden avdelinger styres av slike systemer? Hvorfor/hvorfor ikke?

Horisontal styring

11. Hvor synlig eller tilgjengelig synes du lederen din er? Kan du utdype?
12. I hvor stor grad blir kommunikasjon og dialog mellom leder og medarbeider vektlagt i avdelingen? På hvilken måte?
13. Har dere møter/samtaler? Hvor ofte? Hva handler disse om?
14. Involverer leder seg personlig i beslutningsaktivitetene dine? På hvilken måte? Kan du gi eksempler?
15. Hvor lett er det å komme til leder med forslag eller problemer? Føler du deg sett og hørt av leder? Hvorfor/hvorfor ikke?
16. Diskuterer dere medarbeiderne økonomiske utfordringer i avdelingen? Hva diskuterer dere? Skjer dette på møter eller på pauserommet? Formidles disse diskusjonene til nærmeste leder? Kjenner du til om dette tas videre til toppledelsen?

17. Blir dere involvert i den økonomiske debatten som foregår i helseforetaket? Hvem involverer dere? Synes du det er greit å bli involvert? Hvorfor/hvorfor ikke?

Tillit

18. Hva vil du si er viktige faktorer for å skape tillit mellom medarbeidere og lederen?

19. Påvirker styringssystemer medarbeidernes tillit på noen måte? Hvordan?

20. Tror du økt tillit til medarbeiderne vil redusere behovet for styring?

21. Er det noe mer du vil tilføye som du mener jeg ikke har kommet inn på i dette intervjuet?

Vedlegg 4: Godkjenning NSD



Elsa Solstad
Handelshøyskolen i Trondheim (HIST) NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 22.04.2016

Vår ref: 47958 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 14.03.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>47958</i>	<i>Hvordan ivaretas tillit mellom ledelse og medarbeidere i offentlige organisasjoner med desentralisert beslutningsansvar</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Elsa Solstad</i>
<i>Student</i>	<i>Ronny Haugland</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 27.04.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.



INFORMASJON OG SAMTYKKE

Av meldeskjemaet går det frem at student har lagt opp til at utvalget samtykker til deltakelse. Det går videre frem at samtykket baseres på skriftlig informasjon om prosjektet. Informasjonsskrivet inneholder ikke alle punktene som personopplysningsloven legger opp til at man må informere om når man registrerer personopplysninger til forskning. Med utgangspunkt i opplysningene du har gitt i meldeskjemaet, må deltakerne få følgende informasjon for at samtykket skal være gyldig:

- hvilken institusjon som er ansvarlig for prosjektet (Handelshøyskolen i Trondheim)
- prosjektets formål / problemstilling
- hva deltakelse i prosjektet innebærer (intervju, lydopptak)
- at det er frivillig å delta og at man kan trekke seg når som helst uten begrunnelse
- at opplysningene behandles konfidensielt og hvem som vil ha tilgang
- dato/tidspunkt for planlagt anonymisering av datamaterialet (27.04.2016)
- hvorvidt enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven/publikasjoner
- kontaktopplysninger til student og veileder

Vi legger til grunn at du går gjennom informasjonsskrivet og sørger for at alle overnevnte punkter er med, slik at samtykket du får fra den enkelte er gyldig.

Vi viser for øvrig til våre nettsider der du kan finne mer informasjon, samt en veiledende mal for informasjonsskriv til utvalget: <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/samtykke.html>

Personvernombudet legger til grunn at student etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 27.04.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak