



## ***”Å balansere på slakk line”***

***- om å lede når lederstøttefunksjoner og -systemer oppleves manglende...***

**Åshild J. Nordnes**

**Grete Birgithe Åsvang**

**BE 311 E Masteroppgave**

**MBA Helseledelse**

## FORORD

Etter to svært givende år som masterstudenter ved Høgskolen i Bodø, sammen med gode kolleger i Helse Nord, foreligger vår masteroppgave i Helseledelse. En rekke kompetente, engasjerende og pedagogiske forelesere har hatt stor innsikt i vårt arbeidsområde helse, samtidig som de er spesialister på andre fagområder. Faglig ansvarlig for utdanningen, professor Inger Johanne Pettersen, har også vært vår utrettelige, nesten urokkelige og stadig nærværende veileder. Dialogen med Inger Johanne har vært uvurderlig for vår studie. Det er et privilegium å ha fått delta på denne ”faglige reise” hvor vi fra modul til modul har blitt informert, inspirert, fått kommentert og diskutert spennende problemstillinger knyttet til vår egen og andres arbeidshverdag i Helse Nord. Engasjerte og faglig dyktige studentkolleger har delt sine erfaringer og gjort dette til en krevende, men ”sann fornøyelse”. Det vil absolutt bli et lite ”tomrom” når vi nå er ferdige. På den annen side har vi fått mange nye perspektiver på vår arbeidshverdag og inspirasjon til å ta i bruk det vi har lært i våre utfordrende funksjoner, hver på vårt sted i foretaksgruppen. Dette ser vi frem til og håper også vi vil møtes på arenaer hvor vi igjen kan utveksle erfaringer og dvele ved de gode grep!

Det er mange som har bidratt til å gjøre det mulig for oss å kunne gjennomføre dette studium. Først vil vi nevne Sollan som ga oss inspirasjon til prosjekt Arbeidsglede, dernest adm. direktør i Helse Nord, Lars Vorland, som gjorde prosjekt Arbeidsglede mulig. Våre kolleger på arbeidsplassen har stilt opp og gjort ”det ekstra” som måtte gjøres for at driften skulle ivaretas. På hjemmebane har både mann og barn stilt opp for Åshild. Spesielt må Grete sin mamma nevnes. Hun har i perioder vært mamma og servert måltider for både Grete Birgithe og Åshild under de lange arbeidsweekendene i Tromsø. Tusen takk!

Til slutt vil vi nevne rektor Pål Pedersens bidrag, ikke bare som foreleser, men også opponent på siste skrivesamling. Det var imponerende at alle masteroppgaver ble kommentert med samme engasjement og faglige innsikt. Vår administrative støtte og arrangementansvarlige, alltid opplagte, blide og stadig tilstedeværende Anita Eide vil vi også rette en takk til.

Bodø/Kirkenes, 10. januar 2010

Grete Birgithe Åsvang og Åshild J. Nordnes

## Sammendrag

Denne studien har hatt som formål å bidra til større forståelse for hvordan en gjennom utvikling og forbedring av et verktøy innenfor medarbeiderperspektivet kan løse en arbeidsmiljøutfordring samt øke kvaliteten i den totale virksomhetsstyringen. Utgangspunktet er Sollan-hjulet, som er utviklet av firmaet Sollan og videreutviklet gjennom et individuelt tilrettelagt sykefraværprosjekt i Helse Nord, prosjekt Arbeidsglede. Dette verktøyet ønsket en gjennom denne studien å få belyst mulighetene for bruk på et bredere anvendelsesområde; individuelt i forhold til å lukke opplevd ubalanse mellom oppgaver og ressurser, tilsvarende i forhold til grupper av medarbeidere og endelig for gjennomgående anvendelse, resultater akkumulert på alle nivå i et helhetlig virksomhetsstyringssystem.

Det ble tatt utgangspunkt i overordnet teori som belyser virksomhetsstyring og da spesielt Balansert Målstyring (BMS) og medarbeiderperspektivet. Herunder så vi på teori om lederskap, samhandling og kommunikasjon som må være tilstede i et helhetlig og komplementært virksomhetsstyringssystem. Teori om organisasjonsutvikling, oversettelsesprosesser og læring så vi på som aktuelt i forhold til implementering i virksomhetsstyringssystemet. Til grunn for utvikling av verktøyet, ligger ulike teori om medarbeiderperspektivet gjennom individfokus. Med utgangspunkt i den hermeneutiske tradisjon ble det valgt et fenomenologisk forsknings-design, med tre ulike kvalitative undersøkelser for innsamling av data. De tre metoder for datainnsamling var: dybdeintervju med fem ledere hvor fire hadde helse- eller medisinskfaglig utdanning, kafédialog på en fellesarena for tillitsvalgte, vernetjeneste, HR-, HMS- og IA-medarbeidere samt ledere i ulike funksjoner og uttesting av verktøyet i en medarbeidergruppe.

Studien avdekket at refleksjons-hjulet kan benyttes individuelt til å avdekke opplevd ubalanse mellom oppgaver og ressurser. Sollan-hjulet har et potensiale utover dagens individuelle bruk, men knyttet til noen premisser:

- lederstøtte og opplæring
- videreutvikling for anvendelse i et helhetlig virksomhetsstyringssystem
- en god implementeringsprosess i hele virksomheten

Alle premisser synes løsbare og aktuelle for videre oppfølging og iverksetting.

## Summary

The purpose of this study is to contribute to greater understanding of how the development and improvement of a tool within the employee perspective, can solve a challenging work environment and increase the quality of the overall business management. The starting point is a reflection tool, the Sollan-wheel, which is developed through an individually designed project about sickness absence, called Arbeidsglede. Through this study we wanted to illuminate the possibilities for use in a wider tasks and resources, similar in relation to groups of staff and finally to consistently apply, results accumulated at all levels of a comprehensive business management system.

The study is based on the overall theory that sheds light on corporate governance and in particular the Balanced management (Balances ScoreCard, BSC) by objectives and employee perspective. Hereunder theories of leadership, cooperation and communication that must be present in a coherent and complementary business management system. We considered theories of organizational development, translation processes and learning as appropriate in relation to the implementation of business management. The basis for the development of the tool, are different theories about the employee perspective through individual attention. On the basis of the hermeneutical tradition, we chose a phenomenological research design, with three different qualitative research for data collection. The three methods of data collection were: depth interviews with five leaders whereas four had a health or medical professional education, café dialogue in a common arena for union representatives, safety service, HR, HSE and IA-workers and managers in different functions and testing of the tool in an employee group.

The study revealed that the reflection-wheel can be used individually to identify perceived imbalance between tasks and resources. The Sollan-wheel has a potential beyond the current individual usage, but related to following premises:

- Director Support and Training
- Further development for use in a comprehensive business management system
- A good implementation process across the enterprise

All premises seem soluable and appropriate for further follow-up and implementation.

# Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING .....	6
1.1 Aktualisering .....	6
1.2 Problemstilling .....	7
1.3 Relevante begreper .....	8
1.3.1 Opplevd ubalanse mellom ressurser og oppgaver .....	8
1.3.2 Medarbeiderperspektivet .....	9
1.3.3 Refleksjonsverktøy .....	9
1.3.4 Translasjon av organisasjonsideer .....	9
1.4 Oppgavens strukturelle oppbygning .....	10
2.0 TEORETISK BAKGRUNN .....	12
2.1 Virksomhetsstyring .....	12
2.1.1 Balansert MålStyring .....	13
2.1.2 Humanperspektivet .....	14
2.2 Ledelse, samhandling og kommunikasjon .....	17
2.2.1 Mestring og utvikling av lederrollen .....	17
2.2.2 Verdibasert ledelse .....	17
2.2.3 Positivt lederskap – selvledelse og mestring .....	19
2.2.4 Samhandling og kommunikasjon .....	20
2.3 Organisasjonsutvikling .....	22
2.3.1 Organisasjonsideer og translatørkompetanse .....	23
2.3.2 Nytt perspektiv på læring .....	24
2.4 Medarbeiderperspektivet gjennom individfokus .....	25
2.4.1 Salutogenese .....	25
2.4.2 Friskfaktorer, energilekkasjer og arbeidslivskvalitet .....	25
2.4.3 Flyt-sonen .....	27
Kap 2.5 Oppsummering .....	27
3.0 METODE .....	29
3.1 Datainnsamling .....	29
3.1.1 Lederrespondentene .....	30
3.1.2 Kafédialog på Fagdager HMS .....	30
3.1.3 Prosess i medarbeidergruppe .....	31
3.2 Dataanalyse .....	32
3.3 Metodekritikk .....	32
4.0 EMPIRI .....	34
4.1 Virksomhetsstyring i Helse Nord .....	34
4.2 Organisasjonsutvikling i sykehus .....	37
4.3 Prosjekt Arbeidsglede – Sollanhjulet .....	38
4.4 Intervju, kafédialog og prosesser .....	40
4.5 Hovedfunn .....	50

5.0 ANALYSE OG DISKUSJON.....	51
5.1 Kompetanse og trygghet i personallederrollen.....	51
5.2 Avdekke opplevd ubalanse og gi retning for løsning.....	54
5.3 Støtte til ledere i personalledelse.....	57
5.4 Et helhetlig perspektiv på refleksjonsverktøyet .....	59
5.4.1 Dialog som verktøy .....	59
5.4.2 Kausalitet – en utfordring.....	60
5.4.3 Helhetlig styringsperspektiv.....	61
5.4.4 Forutsetninger for implementering.....	64
6.0 KONKLUSJON .....	67
Figurliste.....	68
Referanseliste .....	69
Vedlegg 1 Intervjuguide - ledere.....	72
Vedlegg 2 Beskrivelse av områdene i Sollan-hjulet .....	76

## 1.0 INNLEDNING

### 1.1 Aktualisering

Det er stort fokus på styringsutfordringer i Helse-Norge generelt og i spesialisthelsetjenesten spesielt. Foretakene er store, komplekse virksomheter som står i et betydelig krysspress fra eier, medarbeider, pasient og samfunn. Mange har stilt spørsmål ved hvordan vi kan utvikle våre foretak til effektive og kompetente utøvere av de fire kjerneområder (pasientbehandling, forskning, undervisning og opplæring av pasienter og pårørende) de har fått i oppdrag av eier å forvalte. Hvordan kan vi gjøre dette slik at medarbeidere opplever en god balanse mellom oppgaver og ressurser, samtidig som pasientene føler seg trygge på at de får den mest adekvate behandlingen - og budsjetttrammene holdes? Den enkelte leder opplever utfordringer i å skulle sikre balanse mellom en rekke ulike oppgaver som handler om ressurser – som drift og faglig utvikling, hensyn til medarbeider og til pasient, hensyn til grupper og til enkeltindivider. Samtidig forventes ledere å ha fokus på helhet. Mange ledere i Helse-Norge utøver sin helseprofesjon i tillegg til lederrollen, og dermed blir lederrollene svært krevende.

Ulike tilsynsorganer som for eksempel Helsetilsynet og Arbeidstilsynet (AT) skal overvåke virksomhetene for å sikre at de styres og ledes som forutsatt. AT gjennomførte i 2005 kampanjetilsynet GodVakt! med påfølgende oppfølgingstilsyn<sup>1</sup> gjennomført høsten 2008. Det kan her nevnes at Helse Nord lukket 82 avvik fra første til andre tilsynsrunde. Likevel fikk foretakene i Helse Nord, sammen med de fleste andre helseforetak i Norge som var gjenstand for oppfølgingstilsynet i 2009, et likelydende pålegg der de må sørge for: **”...tiltak for å unngå helseskadelige belastninger som følge av ubalanse mellom oppgaver og ressurser.”**. I følge AT synes denne utfordringen å være forsterket siden 2005, og tilsynet har kommunisert at de er bekymret for utviklingen. AT har lagt et betydelig press på Helse Nord RHF for å påse at helseforetakene gjør det som er ”nødvendig” for å lukke avviket. Helse Nord startet allerede mot slutten av 2005 en langsiktig satsing hvor funnene fra tilsynet skulle gripes fatt i og en skulle få på plass systemer og verktøy som foretakene kunne bruke i sitt arbeide med å videreutvikle arbeidsmiljøet i et medarbeiderperspektiv. Prosjekt Arbeidsglede var en av de større satsingene i denne forbindelse. I dette prosjektet ble det utviklet en verktøykasse for oppfølging av sykemeldte medarbeidere. Et av verktøyene i verktøykassen er et refleksjonsverktøy (Sollan-hjulet), som nå er aktualisert for videreutvikling til bruk i

---

<sup>1</sup> Ble senere benevnt effekttilsyn ettersom det skulle måle effekter fra første tilsynsrunde

lukking av nevnte pålegg. Myndiggjøring og utvikling av medarbeiderskapet så vel som ansvarliggjøring av lederskapet i et Helse-, Miljø- og Sikkerhets (HMS)-perspektiv er stikkord for resultatene av prosjekt Arbeidsglede.

## **1.2 Problemstilling**

En av rollene til Helse Nord RHF er å medvirke til at helseforetakene har gode ledelses- og virksomhetsstyringssystemer i oppfølgingen av egen virksomhet. Disse systemene må også kunne benyttes på Helse Nord RHF- nivå som eier av helseforetakene for nødvendig oppfølging og styring.

Tar man utgangspunkt i pålegget fra AT, er dette et område som ligger innenfor medarbeiderperspektivet i en helhetlig styringsmodell, som blant annet bygger på Balansert Målstyring (BMS). Mer presist kan man definere det innenfor området HMS. De verktøy som ofte benyttes for oppfølging av medarbeidere, er medarbeiderundersøkelser, medarbeidersamtaler og verktøysett utviklet i Arbeidsgledeprosjektet (Åsvang, 2008). Helse Nord anvender alle disse tre medarbeiderverktøyene og det er organisert pågående prosesser for å videreutvikle verktøyene blant annet som følge av endrede rammebetingelser. Utfordringen for Helse Nord i oppfølging av medarbeiderområdet er å kunne kople resultater fra verktøy med medarbeiderperspektiv opp mot lederstyringsverktøy. Slik kan man få til en bedre og mer målrettet lederoppfølging med fokus på medarbeiderne. Vi har valgt å ta utgangspunkt i lederrollen og lederfunksjoner for å diskutere hvordan man kan ivareta og videreutvikle medarbeiderperspektivet. Dette perspektivet har ledet frem til følgende problemstilling:

**Hvordan kan et refleksjonsverktøy (Sollan-hjulet) belyse medarbeiderperspektivet – en pilotstudie av translasjon av verktøyet med sikte på å redusere ubalanse mellom ressurser og arbeidsoppgaver.**



## 1.3 Relevante begreper

### 1.3.1 Opplevd ubalanse mellom ressurser og oppgaver

Da AT i 2005 gjennomførte første runde av tilsynskampanjen God vakt! var begrepet ”ubalanse mellom ressurser og oppgaver” nytt. Pålegget om å løse ubalansen mellom oppgaver og ressurser medførte usikkerhet og frustrasjon i forhold til hvordan ledelsen på fortaksnivå skulle gripe fatt i og løse utfordringen. Foretakene slet med å komme i gang med oppfyllelse av dette utfordrende pålegget. Flere foretak ba AT om bistand. Henvendelsene resulterte i et brev fra AT som skulle fungere som en veileder, blant annet for hva som inngikk i begrepet ”ressurser” og dernest hva som skulle til for å få lukket pålegget. AT definerte ressurser til å omfatte blant annet (Arbeidstilsynet, 2006):

- antall ansatte
- ansattes kompetanse
- leder sin kompetanse
- organisering på flere nivåer, f.eks organisasjonsstruktur, organisering av pasientflyt/ logistikk og tilrettelegging av arbeidet
- arbeidstidsordninger
- utstyr, f.eks teknisk. IKT og medisinsk utstyr
- bygningsmessige forhold som lokaler, vedlikehold etc
- opplevelse av eget arbeidsmiljø
- organisasjonskultur
- ansattes helsetilstand
- økonomi
- tålegrense mht totalbelastning

I det samme veiledningsbrevet påpekte AT viktigheten i at foretakene måtte vurdere nødvendigheten av tiltak både overfor det enkelte individ og grupper. Når det gjelder tiltak på individnivå ble det presisert at en måtte hensynta at den enkeltes opplevelse av arbeidsmiljøet og tålegrense for belastning fremkom og ble fulgt opp.

Etter oppfølgingstilsynet høsten 2008 fikk foretakene nye pålegg knyttet til den opplevde ubalansen mellom oppgaver og ressurser. Denne gang mente AT at det ”*generelt var en økt helseskadelig ubalanse mellom oppgaver og ressurser*” (Arbeidstilsynet, 2009).

Utfordringen er stor. Helse-Norge har jobbet for å utbedre ubalansen siden 2005. Det synes som at mye av arbeidet som er lagt ned så langt likevel ikke ser ut for å virke etter intensjonen. Vi stiller spørsmål ved om vi har nærmet oss den opplevde ubalansen på rett

måte. Vi tror det trengs en helhetlig tilnærming der foretakene må legge til rette for tiltak på individ- og gruppenivå. Med bakgrunn i erfaringer fra Prosjekt Arbeidsglede vil vi ta utgangspunkt i en tilnærming til den opplevde ubalansen som handler om hva vi gjør, hvordan vi gjør det, hva vi motiveres av og hva som tapper oss for energi.

### **1.3.2 Medarbeiderperspektivet**

Medarbeiderperspektivet i BMS knyttes til hvordan dagens og potensielle medarbeidere oppfatter virksomheten (Pettersen et al, 2008). Innenfor hvert perspektiv i BMS må ledelsen sette opp strategiske målsettinger og tiltak som skal bygge opp under virksomhetens strategi (jfr kapittel 2.1.1). I denne oppgaven vil vi fokusere på de prosesser som må til for å definere og følge opp relevante tiltak under medarbeiderperspektivet.

### **1.3.3 Refleksjonsverktøy**

For å beskrive refleksjonsverktøyet nærmere velger vi å ta utgangspunkt i hensikten med verktøyet, som er å reflektere over en situasjon for å vurdere eventuelle tiltak og medfølgende endringer. I vår tilnærming til begrepet refleksjonsverktøy har vi derfor sett nærmere på definisjoner av både refleksjon og å reflektere. I Damms fremmedordbok er refleksjon definert som: *”overveielse, ettertanke”* (Damm & søn, 1982). Caplex definerer refleksjon som: *”overveielse, ettertanke – gjøre sine refleksjoner, tenke sitt (av lat. reflectere, bøye bakover el. tilbake)”* ([www.caplex.no](http://www.caplex.no)). Videre definerer Caplex å reflektere som: *”Reflektere over, tenke over. — reflektere på noe, ha noe under overveielse”*. Refleksjonsverktøyet skal representere en systematisk tilnærming til en utfordring der en stopper opp og reflekterer før en vurderer videre handling. I denne sammenheng ser vi på et konkret refleksjonsverktøy, som benevnes Sollan-hjulet<sup>2</sup>.

### **1.3.4 Translasjon av organisasjonsideer**

For å forstå begrepet translasjon har vi gått til Røvik (2007) hvis teori vi benytter i vår oppgave, om translasjon av organisasjonsideer. I følge Røvik handler translasjon om hva organisasjoner kan gjøre med oppskrifter i forhold til kunnskapsoverføring. Herunder påpeker han at man i henhold til translasjonsteorien *”ved hjelp av planlegging og rasjonelle teknikker relativt enkelt kan hente ut og overføre suksessoppskrifter, som om det nærmest er objekter, og så ”installere” dem i andre organisasjoner, og slik at suksesser med stor sannsynlighet reproduseres”* (Røvik, 2007:56). Røvik presiserer at translasjon også innebærer en

---

<sup>2</sup> Utviklet av firmaet Sollan

transformasjon, der noe forsøkes kopiert, noe legges til, og annet trekkes fra og så tilpasses og blandes. For vårt formål er teorien om translasjon relevant i forhold til en innføring av et refleksjonsverktøy der vi ønsker at verktøyet blir tatt i bruk og på riktig måte, slik at det gir de ønskede effekter.

## **1.4 Oppgavens strukturelle oppbygning**

I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket. Vi tar utgangspunkt i overordnet teori om virksomhetsstyring generelt, og vi diskuterer en del utfordringer ved virksomhetsstyring. Videre ser vi nærmere på medarbeiderperspektivets rolle i Balansert MålStyring (BMS). Sentralt her er humanperspektivet og hvordan konsistens i dybde og bredde i tiltakene kan forsterke muligheten til å nå virksomhetens mål.

Teori om lederskap, samhandling og kommunikasjon gjennomgås, fordi dette er sentrale elementer som må være tilstede i et helhetlig og komplementært virksomhetsstyrings-system. Teori om organisasjonsutvikling, translasjonsprosesser og perspektiver på læring tas med som aktuell teori i forhold til å implementere verktøyet i virksomhetens styringssystem. Dessuten gir vi en ytterligere drøfting av medarbeiderperspektivet gjennom individfokus. Denne teorien ligger til grunn for utvikling av verktøyet som testes ut.

I kapittel 3 gjøres det rede for hvordan vi har arbeidet metodisk i oppgaven. Vi går gjennom forberedelsene til de tre kvalitative undersøkelsene som ble designet fenomenologisk. De ulike former for datainnsamling blir presentert, og de seks faser som dataanalysen besto av blir gjennomgått. Kapitlet avsluttes med metodekritikk. Sentralt er den etiske vurdering knyttet til forfatterens roller og ståsted i arbeidet samt betydning for fortolkningen.

I kapittel 4 presenteres oppgavens empiri. Vi beskriver virksomhetsstyringssystemet som er under utvikling i Helse Nord. Videre omtales en gjennomgang av ulike metoder og konsepter for organisasjonsutvikling i sykehus. Prosjekt Arbeidsglede presenterer Sollan-hjulet - det aktuelle refleksjonshjulet.

Til slutt presenteres resultatene fra våre tre undersøkelser som bygger på kvalitativt intervju av ledere, kafédialog på fagdager HMS og uttesting av verktøyet i gruppeprosess med medarbeidere. Kapitlet avsluttes med å presentere hovedfunnene. I kapittel 5 gjøres en analyse og diskusjon av de fire hovedfunnene, og det konkluderes i kapittel 6.

## 2.0 TEORETISK BAKGRUNN

I dette kapittel tar vi for oss den teoretiske bakgrunn for problemstillingen i oppgaven. Som overordnet teori har vi tatt utgangspunkt i virksomhetsstyring. Vi ser her også mer strukturelt på teorier om organisasjoner, der utkikkspunktet gjerne er ”top down”.

For vårt formål er det medarbeiderperspektivet som er det mest fremtredende, og vi inkluderer derfor teori som vektlegger de mer verdimeslige og relasjonelle perspektivene. Stikkord her er ledelse, kompetanse og dialog, altså sentrale teorier i forståelsen av kulturell utvikling av organisasjonen. Utkikkspunktet her vil i hovedsak være ”bottom up”. Vår tilnærming bygger på at begge perspektiv er nødvendige for å lykkes i å utvikle så komplekse organisasjoner som foretakene representerer.

### 2.1 Virksomhetsstyring

Det finnes i prinsippet fire ulike styringsformer i en virksomhet (Pettersen et al, 2008) etter hvilke innsatsfaktorer økonomistyringen rettes inn mot:

- Innsatsfaktorstyring
- Aktivitetsstyring
- Resultatstyring
- Målstyring

Innsatsfaktorstyring er spesielt viktig i forbindelse med budsjettoppfølging (Pettersen et al, 2008). Aktivitetsstyring gjøres i sykehus i forbindelse med pasientbehandling. Resultatstyring ser på det en får ut av aktivitetene, som er lite meningsfullt for sykehusene i form av økonomisk overskudd eller avkastning. En vil derfor heller se på eksempelvis antall behandlede pasienter. Målstyring er vanskelig å gjennomføre i praksis for sykehusene, da målene ofte er vanskelig å konkretisere. Også her vil det være lettere å se på antall behandlede pasienter eller gjennomførte undersøkelser. I det videre vil vi fokusere på BalansertMål Styring (BMS) som virksomhetsstyring, da BMS integrerer flere måleinstrumenter i resultatmålingen for å gi en mer helhetlig rapportering. I følge Niven (2008) kan BMS også synliggjøre den nødvendige dynamikken mellom å legge en strategi på overordnet nivå og implementere og operasjonalisere den på underliggende nivå samt sikre nødvendig kunnskaps- og informasjonsflyt mellom nivåene.

### 2.1.1 Balansert MålStyring

BMS kan ses på som en metode som ser på flere dimensjoner enn det som er vanlig i konvensjonell styring. I tillegg til den finansielle dimensjonen (det som rapporteres til eier) brukes ikke-finansielle dimensjoner relatert til hva som skal til for at pasienter blir fornøyd, samt perspektiv på effektive, interne prosesser og endelig i hvilken grad virksomhetens lærings - og vekstevne er tilstede (Kaplan og Norton, 1996,2001 i Pettersen et al, 2008). Det siste perspektivet blir ofte utvidet slik at det benevnes medarbeiderperspektivet eller som beskrevet av Niven (2008:35) ”*Motivated employees with the right mix of skills and tools operating in an organizational climate designed for sustaining improvements are the key ingredients in driving process improvements, working within financial limitations, and ultimately driving customer and mission success.*”

I følge Kaplan og Norton (1996,2001 i Pettersen et al, 2008) skjer styringen ved at ledere vurderer det som har skjedd i virksomheten opp mot strategiske planer, og det antas så at ledere iverksetter eventuelle korrigerende tiltak. BMS kan fungere som et tradisjonelt strategisk styringsverktøy hvor ledere først formulerer strategiske ideer gjennom bevisste, rasjonelle og målrettede analyser av en virksomhet og dens omgivelser, og deretter forventes det at ledere bruker BMS for å implementere og styre ideene (Stemsrudhagen, 2003). BMS er seinere videreutviklet, og verktøyet kan ifølge Simons (1995 i Pettersen et al, 2008) også være et verktøy for å utvikle strategier. BMS fremstår derfor som et fleksibelt konsept som kan fungere som et godt utgangspunkt for å utvikle mange ulike styringsprosesser og – system.

Den grunnleggende tankegangen i BMS er at en virksomhets målesystem skal synliggjøre virksomhetens strategi. Dette betyr at en ikke bare må velge de riktige perspektiver og hvordan disse skal måles, men også forstå hvordan de henger sammen i et årsak - virkningsforhold. Et sentralt spørsmål er hvordan medarbeiderperspektivet påvirker de øvrige strategiske perspektiv. Niven (2008) hevder at få virksomhetsledere har innsett at realisering av humankapitalen sannsynligvis er den viktigste verdien for å nå sitt mål. For å synliggjøre kausaliteten, er strategiske kart etter hvert blitt en sentral del av BMS. Et strategisk kart er et logisk verktøy som brukes til å beskrive strategi. Ved hjelp av enkle figurer og grafiske fremstillinger spesifiseres de kritiske dimensjonene og koplingene i en organisasjons strategi. Kausalitet forutsetter at årsak kommer før virkning, og i en tidsdimensjon mellom handling og effekt. Pettersen et al påpeker (2008) at årsaksforholdet ikke er like gitt i komplekse

sammenhenger, noe Kaplan og Norton (1996,2001 i Pettersen et al, 2008) ikke har problematisert i sitt balanserte målstyringskonsept.

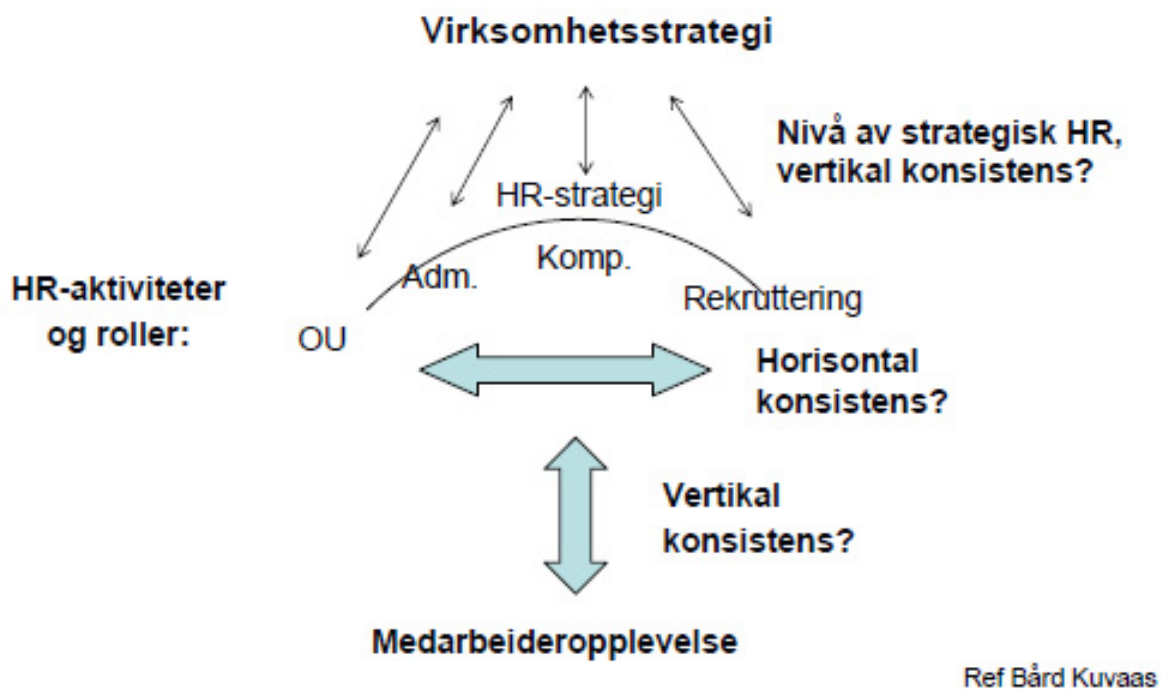
Pettersen et al (2008) påpeker en annen mulig svakhet ved BMS – at strategisk usikkerhet vanskelig lar seg inkludere. BMS kan for organisasjoner i omgivelser i hyppige endringer være til hinder for utvikling og læring. I følge Simons (1995 i Pettersen et al 2008) kan løsningen være interaktiv styring som fokuserer på dialog og oppmerksomhet omkring utfordringer internt og eksternt. For å få dette til må ledere på ulike nivå i organisasjonen være delaktige. Dette støttes også av Niven (2008:256). Han tar til orde for ”*creating alignment by cascading the BSC*”. Ideen går ut på å utvikle både individuelle/personlige målekort, team-baserte målekort, enhets-baserte målekort og endelig overordnede målekort. Kunnskap og informasjon må flyte mellom nivåene for å få maksimal effekt. Pettersen (2008) peker på det positive ved å snu perspektivet i BMS på en slik måte at kausaliteten påvirker positivt slik: fra læring- og vekstperspektivet → internt perspektiv → pasient-bruker-perspektivet → økonomiperspektivet. Tanken er at om en har på plass de positive prosesser som påvirker i riktig retning, kommer den økonomiske balansen på plass.

### **2.1.2 Humanperspektivet**

Virksomhetsstrategi og virksomhetsstyring handler om å realisere virksomhetens strategi og nå de overordnede mål gjennom virksomhetsstyring. Innen helse handler det om for eksempel hvilken behandling (omfang og kvalitet) sykehuset skal levere.

Når det gjelder HR (Human Resource), vil det handle om hvordan virksomheten skal anskaffe, utvikle og anvende menneskelige ressurser som gjør at virksomheten når sine mål (Kuvaas, 2008). Det som vanligvis menes med strategisk HR, kan dermed oppsummeres gjennom følgende to forhold; samsvar mellom en organisasjons strategi og andre egenskaper ved organisasjonen, og dens HR-aktiviteter, og en forutsetning om at et slikt samsvar er av betydning for organisatoriske resultater.

Vi kan både ha ulike nivåer av strategisk HR, og vi kan ha ulike typer av strategisk HR (se figur 1).



Figur 1 Strategisk HR som bidrag til lønnsomhet og effektivitet i virksomheten (Bryde, 2009)

Når det gjelder ulike nivå av strategisk HR, kan en starte med at HR-funksjonen organiseres helt uavhengig av organisasjonens/virksomhetens strategi til at det er en kontinuerlig og toveis kobling mellom strategi og HR. Både virksomhetsstrategien og HR-strategien setter premisser for hverandre. Av ulike typer strategisk HR er internt konsistent HR sentral. Internt konsistent HR betyr at HR-aktivitetene ikke bare er tilpasset hverandre og er komplementære, men de er også gjensidig forsterkende og bidrar til synergier. Antakelsen er at både intern konsistens mellom de ulike HR-aktiviteter og mellom HR-aktivitetene og virksomhetsstrategien virker mer fornuftig enn inkonsistens.

Ulike studier (Kuvaas, 2008) viser at det er en rekke betingelser for at HR skal virke etter intensjonen, som overordnet skal bidra til lønnsomhet og effektivitet i virksomheten. Vi peker kort på noen som er relevant for vår problemstilling:



a) Hensikten med HR-tiltaket

En må ha en ide med implemetering av et HR-tiltak før det gjennomføres. For eksempel kan en ha ulike hensikter med medarbeidersamtaler. Det kan være å øke de ansattes arbeidsprestasjoner, måle de ansattes arbeidsprestasjoner eller bidra til at de ansatte blir mer informert om hvordan virksomhetens mål og den enkelte medarbeiders mål henger sammen. Avklaring av mål er viktig for å kunne evaluere om tiltaket fungerer etter hensikten.

b) Troverdigheten til de mekanismer tiltaket skal virke gjennom

Man må kunne være tydelig på hva det er ved tiltaket som skal gjøre at målet nås.

c) Intenderte versus implemeterte HR-tiltak

Det er viktig å ha oversikt over hva medarbeiderne mener om virksomhetens HR. Ofte har ledere og medarbeidere ulike oppfatninger om tiltakene. Hvis for eksempel HR-tiltaket ikke oppfattes som reell satsing på utvikling av ansatte, vil ellers gode tiltak kunne bli underbrukt eller misbrukt.

d) Individuelle forskjeller blant ansatte

Mangel på hensyntagen til individuelle forskjeller kan være ekstra fremtredende problem i forbindelse med HR-tiltak.

e) Relasjon mellom medarbeider, virksomhet eller ledelsen

Virksomheten er avhengig av gode relasjoner mellom ledelse og ansatte, dess mer frihet medarbeiderne har dess viktigere er det at det er gode relasjoner.

f) Internt konsistente, komplementære og gjensidig forsterkede HR-tiltak

Det er behov for å se de ulike HR-aktivitetene i sammenheng, som internt konsistente og gjensidig forsterkende. Det er grunn til å anta at effekten av et HR-tiltak ikke bare er avhengig av hvordan det implementeres, men også av andre HR-tiltak og implementeringen av disse.

## **2.2 Ledelse, samhandling og kommunikasjon**

I et overordnet perspektiv kan man si at forskjellen på ”ledelse” og ”management” er hvor man har hovedfokus for lederskapet (Beyer, 2006). I et managementfokus er bunnlinjen driveren, mens det er de store linjer som har fokus når en snakker om ledelse. Dette betyr igjen at når en utøver management, utvikler og vedlikeholder en organisasjonens strukturmessige forhold som fysiske ting, lover, regler, systemer, prosedyrer etc. Utøves ledelse, er det mer fokus på skaping av noe nytt som gir identitet og mening og som kan utfordre mer på det mentale plan enn det fysiske. En kan også si at management får folk til å gjøre noe, men ledelse får folk til å ønske og gjøre noe.

### **2.2.1 Mestring og utvikling av lederrollen**

Det er utviklet mange teorier og teknikker som skal støtte god ledelse og godt lederskap. Torodd Strand (2006) fremhever betydningen av at ledelse er krevende og de ulike teknikker kun kan hjelpe et stykke på vei. Leders evne til å orientere seg i forhold til gjeldende rammebetingelser er viktig. Tilsvarende er egen lederstyrke, selvinnsikt og evne til å lære av tidligere erfaringer avgjørende. Lederens personlige egenskaper teller også. Gode ledere forbindes ofte med egenskaper som ansvarlige, menneskeorienterte og resultatfokuserte. En leders suksess er ikke utelukkende relatert til lederen selv. Omgivelsene, andres bedømmelse og feller en går i, kan underminere den lederkraft som er nødvendig for å nå resultater.

Strand (2001) påpeker videre noen umiddelbare grunner til at virksomheter skal satse på lederutvikling:

- Både individet, den enkelte leder og virksomheten ønsker å *ta i bruk de menneskelige ressurser* som finnes, og da må en bli kjent med dem.
- Selvinnsikt som følge av lederutvikling med vekt på personlig utvikling, kan være et gode og gi grunnlag for modifisert adferd.
- Lederutvikling gir anledning både til å ta hensyn til den enkelte leders utvikling og å være med å forme den
- Gjentatte erfaringer uten særlig bearbeiding av informasjonen omkring det som skjer, kan tvert om føre til at en låser seg i et tanke- og adferdsmønster uten å utvikle seg noe særlig.

### **2.2.2 Verdibasert ledelse**

Ulike forfattere legger forskjellig definisjon til grunn for verdibasert ledelse. Vi vil presentere noen utvalgte definisjoner som vi har sett litt nærmere på. Beyer (2006:80) definerer lederskap som *”kapasiteten til at udforme planer, der vil lykkes og evnen til at overtale andre*

*til at være med til at føre dem ud i livet på trods af alle vanskeligheder.*”. Forfatteren presiserer at definisjonen består av to forhold a) lederskap fordrer en kapasitet til å vite hva som skal gjøres og b) evnen til å få ting gjort med blant annet engasjement.

Vi legger generelt til grunn et holistisk syn på organisasjonen og dens funksjoner. Det betyr blant annet at i forhold til godt lederskap må en kunne balansere fokus på budsjett, inntekter, effektivitet og resultat så vel som fokus på om organisasjonen er egnet for å realisere behov og verdier for dem som arbeider der. Sentralt er også hvordan en klarer å utøve denne balansen.

Et balansepunkt er forholdet maktledelse versus medledelse. Om dette forholdet vises det til Ole F. Kirkeby (1998 i Beyer, 2006:82), som fremholder at maktledelse er kjennetegnet ved en antagelse om at den styrende part ikke har kompetanse til å avgjøre hva som er best for ham. Kjennetegnet på medledelse er da at begge parter, den som leder og den som blir ledet, kun er til i kraft av den andre part. En leder kan derfor ikke fremtvinge medledelse, det er noe de som ledes gir tillatelse til. At medledelse er et kjennetegn på godt lederskap er for så vidt ikke noe nytt. Men ifølge Kirkeby (1998 i Beyer, 2006) betyr dette at vi beveger oss i en verden hvor maktledelse kan brukes i stadig mindre omfang. Ifølge Robert L. Katz (i Beyer, 2006) fremgår det at dess høyere en kommer i ledelseshierarkiet, jo mer nødvendig vil det være at en leder/toppleder behersker medledelse. Berg (2009) tar også til orde for *”ledelse som ansvarliggjøring og som mobilisering av medansvarfølelse”*. Han peker på utfordringen innen helse hvor fagprofesjonene tradisjonelt har hatt og fortsatt har stor innflytelse. De siste årene har vi hatt en utvikling hvor *”fremveksten av den enhetlige ledelse som overskridelse av fagledelsen”* har medført utfordringer i og for lederskapet.

Når vi snakker om verdier, brukes også begrepene etikk og moral. Peter Pruzan (Hildebrand, 1997 i Beyer, 2006:87) definerer moral som *”de regler, normer og konkrete anvisninger, et individ eller en gruppe bruker i sin hverdag når de skal skilne mellom rett og galt, samstemme hensyn og løse konflikter.”* Moralene gir anvisning på handlingsrom i gruppen, mens etikkens oppgave er å muliggjøre at individ og grupper med ulik moral kan sameksistere og løse konflikter seg imellom. Det er dette som setter organisasjonens verdi, ikke nødvendigvis det verdigrunnlag som er beskrevet i det offisielle verdigrunnlag (Beyer, 2006). Den verdibaserte ledelsesform handler om å bygge opp kompetanse til å håndtere dette spenningsfeltet som

etikken skal gi retning for å løse, og er ifølge Peter Beyer (2006:87) det samme som kompetanse i medledelse.

**Verdibasert ledelse** tar utgangspunkt i de ”innebyggede”, det vil si indre og individuelle menneskelige verdier. Dette er noen få leveregler som er tidløse og som ikke trenger argumenter for eller egen begrunnelse. De synes allmenngyldige, men muligens ikke like viktige for alle. **Verdiene** (Donaldson, 1996 i Beyer, 2006) forteller noe om den omsorg organisasjonen har for ansatte, brukere/ kunder/pasienter eiere og omgivelser. Organisasjonen må ha et verdsett fordi den har behov for å definere hva den står for og hva organisasjonen holder fast ved selv i utfordrende situasjoner, - hva den holder fast i og tåler å stå i når alt annet endres eller utfordres og en handling/beslutning kreves. For at det skal være mulig å være tydelig på et felles verdsett, bør det ikke være for mange verdier. Det viktige er ikke hvilke verdier som velges, men at en har valgt noen i det hele tatt. Dog kan en test på robuste nøkkelverdier være å forestille seg en dramatisk endret situasjon for virksomheten og da vurdere om ens verdsett fortsatt er gyldig. Teorien fremholder videre at det finnes noen universelle verdier som gjør seg gjeldene selv om en kommer fra ulike kulturer og religioner. Dette er verdier som handler om syn på mennesket og samfunnet, hvor respekt og solidaritet er sentrale stikkord. Det er først når noe strider mot disse universelle verdier en kan stille seg til doms over hva som er riktig eller galt.

### **2.2.3 Positivt lederskap – selvledelse og mestring**

Johannessen og Olsen (2008) vektlegger fire hovedelementer i sin tilnærming til positivt lederskap; selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse og kreativitetsledelse. Vi vil her se nærmere på **selvledelse**, som Johannessen og Olsen (2008:41) definerer som ”*metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger.*” I følge forfatterne innebærer selvledelse å sette egne mål og motivere seg selv gjennom mestring, i motsetning til å bli ledet av andre og derigjennom risikerer å jobbe mot andres og ikke egne mål. Selvledelse stiller med andre ord krav til en sterk bevissthet knyttet til å endre etablerte tanke- og handlingsmønstre.

**Mestring** er følgelig et sentralt element i selvledelse, da det er koblet til troen på at man kan oppnå noe. Banduras (1982, 1997 i Johannessen og Olsen, 2008) teori om opplevd mestringsevne bygger på at opplevd mestringsevne er en funksjon som består av fem faktorer:

- Ytelseserfaring – som er koblet til tidligere suksesser og mestringsfølelse som den sterkeste.
- *Andres suksess* – som er knytte til rollemodeller
- *Forestilt mestring* – der man forestiller seg mentalt hvordan man håndterer en gitt situasjon
- *Positiv tilbakemelding* – fra personer med makt
- *Fysiologisk og mental tilstand* – gjennom eksempelvis avslapningsøvelser, da en erfaringsmessig opplever en sterkere mestringssevne når man er rolig og avslappet.

I følge Johannessen og Olsen (2008) er **personlig mestring** en byggestein for opplevd kompetanse. Maddux (2005 i Johannessen og Olsen, 2008:47) definerer personlig mestring som *”hva jeg kan gjøre med mine ferdigheter under visse forhold”*. Det er med andre ord den enkeltes opplevelse av egen mestring som er bestemmende for ens kompetanse og opplevelse av kompetanse. Personlig mestring er koblet til evnen til å ta kontroll over en situasjon fordi vi føler at vi mestrer den, og gir dermed også følelse av kontroll. Personlig kontroll innebærer i følge Johannessen og Olsen (2008) å kunne tilpasse seg endringer i omverdenen og dermed at en er aktivt med å skape sin egen fremtid.

Selvledelse eller ”superledelse” beskrives også i Jacobsen og Thorsvik (2007).

Utgangspunktet er at lederen ikke kan påberope seg å ”vite alt” når for eksempel teamet består av høyt kompetente medlemmer. Tradisjonell ledelse blir da mindre relevant og det å sette teamet i stand til å lede seg selv, kan være en vei å gå. Selvledelse blir da å kunne lede seg selv, mens superledelse blir å kunne lære andre å lede seg selv (Manz og Sims, 1993,2001 i Jacobsen og Thorsvik, 2007). Av dette følger at en må lære å lede seg selv før en kan lære å lede andre. Å lede seg selv knyttes til å sette mål, finne ut hva som motiverer til å yte for å nå målet, belønne seg selv samtidig som en utvikler evne til kritisk egenvurdering av prestasjoner. Utvikling av positivt tankemønster hos seg selv og andre og en sterk tro på mestring av utfordringer, er viktig. Det å benytte team og teamarbeid som fremmer lagfølelse og benytte teamet som læreplass for selvledelse hvor utvikling av selvstendighet, innflytelse og kontroll over egne arbeidsoppgaver, er viktig.

#### **2.2.4 Samhandling og kommunikasjon**

I en tid med globalisert kunnskapsøkonomi og økende grad av kompleksitet og kontinuerlige endringer er det behov for samhandlingskompetanse. *”Samhandlingskompetansen skal dyktiggjøre hver og en av oss slik at vi klarer oss best mulig i ulike sosiale sammenhenger”*

(Johannessen og Olsen, 2008:157). Kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring er i følge Johannessen og Olsen (2008) grunnleggende sosiale mekanismer knyttet til samhandlingskompetanse.

En leders oppgave er å nå virksomhetens mål ved å arbeide gjennom andre (Skivik, 2004). I følge Strand (2001:417) er ”*dialogen, den likeverdige samtalen i mange ledd som griper inn i hverandre, den anbefalte form for å kommunisere effektivt om de vanskelige spørsmålene*”. Strand (2001) påpeker viktigheten i dialog og ledelsesformer der en anerkjenner avhengighet av andre som en positiv måte å utøve ledelse. Å gå inn i en dialog kan innebære en psykisk risiko ved å måtte blottlegge sider ved seg selv og å måtte ta imot det andre ønsker å bringe inn i dialogen. Strand viser videre til at det krever mot å invitere til og takke ja til kontakt og dialog, og at det ikke er alle som vil tørre å gi og ta imot slik invitasjon. Samtidig kan gevinstene være mange. Dialogen kan bidra til både personlig utvikling, som en gave til andre, som grunnlag for videre samarbeid, som løsning på løpende saker og til å imøtekomme medarbeideres behov for å bli hørt og sett.

Jakobsen og Nystad (2008 i Nordhaug og Kristiansen, 2008:316) definerer dialog som ”*å dele tanker, erfaringer og meninger for å øke egen og andres forståelse og innsikt*”. I dialogen gis det i følge Jakobsen og Nystad rom og tid for refleksjon, som er nødvendig både for å forstå seg selv og den andre (Ims og Jakobsen, 2006 i Nordhaug og Kristiansen, 2008). Refleksjonen åpner for å stille spørsmål ved egne og andres antagelser. I dialogen er det også viktig at den enkelte er i stand til å betrakte seg selv ut fra den andres standpunkt (figur 2):

	Indre opplevelse	Ytre observasjon
Jeg	Opplevelse av meg selv	Hvordan jeg oppfattes utenfra
Andre	Hvordan andre opplever seg selv	Hvordan andre oppfattes utenfra

Figur 2 Oppfattelse av seg selv og andre (Jakobsen og Nystad, 2008 i Nordhaug og Kristiansen, 2008)

Kafédialogen er en arena for dialog som danner en uformell ramme, der man søker å knytte kommunikative forbindelser mellom mennesker med ulike perspektiver og ulike erfaringsbakgrunn (Jakobsen og Nystad, 2008 i Nordhaug og Kristiansen, 2008). I følge Jakobsen og Nystad (2008 i Nordhaug og Kristiansen, 2008:317-318) setter kafédialogen ” i gang prosesser som bidrar til at deltakerne utvikler større deler av sitt potensiale. Ved å introdusere nye perspektiver åpnes det for helhetlige og kreative løsninger som den enkelte ikke ville oppdaget alene. Læring er med andre ord en sosial og aktiv prosess mer enn en soloprestasjon.”(figur 3):



Figur 3 Utvikling av proksimal utviklingszone (Jakobsen og Nystad, 2008 i Nordhaug og Kristiansen, 2008)

### **2.3 Organisasjonsutvikling**

”Organisasjonsutvikling (OU) som strategi bygger på et harmonisk perspektiv. Dette innebærer et syn der alle mennesker ønsker frivillig samarbeid til felles beste, der alle ansatte ønsker å bidra til at organisasjonen gjør det godt, og der egalitære grupper fungerer mest effektivt” (Jacobsen og Thorsvik, 2007:369).

OU (Jacobsen og Thorsvik, 2007) bygger på et positivt menneskesyn der det tas for gitt at alle ønsker å lære og utvikle seg. Videre er det basert på at organisasjonen består av sosiale grupper og ikke bare enkeltindivider. Utvikling vil i så måte skje gjennom en fri og åpen dialog, og en vil derfor legge til rette for dialog og diskusjon som måten å komme frem til de beste løsningene. OU baserer seg på at endring er en kontinuerlig prosess, tett knyttet til læring.

Gjennom medvirkning vil en øke muligheten for at endringer blir gjennomført når de er besluttet. I det neste vil vi presentere noen teorier innenfor organisasjonsutvikling.

### 2.3.1 Organisasjonsideer og translatørkompetanse

Kjell Arne Røvik (2007) viser til de mange forsøk på å overføre kunnskap og organisasjonsideer mellom organisasjoner. Med organisasjonsideer menes alle tilfeller der ideer skal ut av noen organisasjoner og sammenhenger og inn i andre. De mislykkede forsøkene er mange og mye tyder på at distribusjonen av translatørkompetanse, og dermed av evnen til å lage gode oversettelser av praksis og ideer, er en kritisk suksessfaktor som kan bidra til å forklare så vel suksesser som fiaskoer.

I følge Røvik (2007) er det viktig at organisasjoner har god translatørkompetanse for å kunne overføre kunnskap og ideer mellom organisasjoner, der den gode oversetteren av organisasjonsideer er en som besitter og integrerer flere typer kompetanse. Røvik velger i sin bok (2007) å betrakte disse kompetansene som et sett av ”dyder”. Begrepet ”dyd” er avledet av de gammelnorske ordene ”dygd” og ”å duga”. For å duga måtte en være i stand til å kombinere flere dyder, hvorav de viktigste var *kunnskap*, *mot*, *tålmodighet* og *styrke*:

**Kunnskap** er relatert til både det som skal oversettes og overføres samt konteksten(e) det skal oversettes fra og til. I tillegg må oversetteren ha kunnskap om oversettelsesprosesser, herunder innsikt i hvordan en går frem når man henter ut ”noe” fra en kontekst og hvordan man introduserer og materialiserer det i en annen kontekst. Den dugende oversetter må være *flerkontekstuell*, noe Røvik (2007) påpeker at kan være vanskelig å innfri.

Det er viktig at det som oversettes passer inn, gir mening og kan brukes i ny kontekst.

**Oversetterens mot** og kreativitet utfordres i følge Røvik (2007) først og fremst på to områder. Noen ganger mangler det språk å oversette fra, andre ganger mangler det språk på oversettelsesiden å oversette til. Videre må oversetteren velge oversettelsesmodus og -regel. Oversettelsesregel kan gjøres gjennom ulike metoder herunder kopiere, addere eller fratrekke, når man utformer og implementerer den nye løsningen.

En sentral problemstilling i den klassiske translasjonsteori er i følge Røvik (2007) muligheten til å oppnå effekter i en organisasjon som følge av at man oversetter og implementerer en ny idé. Da er det viktig å ha *tålmodighet*. I følge Brunsson (2006, i Røvik, 2007) er det opplagt at



hensikten som regel er ”to translate into action”, altså at ideen skal materialiseres og skape noen tilsiktede effekter i organisasjonen.

Oversettelse og implementering av organisasjonsideer skjer ofte i en kontekst av konflikt og motstand mot endring. Dette kaller på *oversetterens styrke* i betydningen evne til raskt å ”lese” og sette seg inn i konflikt- og interessedimensjoner i organisasjonen og til å håndtere motstand.

Avslutningsvis påpeker Røvik (2007) at man kan tenke seg at oversetteren må samarbeide nært med de som besitter formelle maktposisjoner i organisasjonen, som i praksis vil si ledelsen.

### **2.3.2 Nytt perspektiv på læring**

Cathrine Filstad (2008) hevder at læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner må sees i et nytt lys. I følge forfatteren innebærer et slikt syn nødvendig forståelse av læring og kunnskapsutvikling som kontinuerlige prosesser i organisasjoners daglige liv – der læring skjer i den sosiale situasjonen som ”knowhow<sup>3</sup>” i løsning av konkrete arbeidsoppgaver, i kommunikasjon og samtaler med kolleger, gjennom observasjoner og gjennom muligheten til å praktisere sammen. I den tradisjonelle tilnærmingen til læring er kurs løsningen på ønske om ny kunnskap i organisasjonen. Det meste som er skrevet om læring i organisasjoner er i følge Jacobsen og Thorsvik (2007) knyttet til hvordan individer lærer, noe forfatterne mener er utilstrekkelig for å forstå læringsprosesser på gruppe- og organisasjonsnivå.

Ved å forstå læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner på denne nye måten som kommunisert av Filstad (2008), synliggjøres begrensningene som ligger i å se på læring som individuelle kognitive prosesser. Samtidig synliggjøres også begrensningen i kurs som det viktigste virkemiddelet til læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. Noe av grunnen til at Filstad (2008) fremholder kurs som en utilstrekkelig arena for læring og kunnskapsutvikling beror på den tause kunnskapen, som er vanskelig å uttrykke gjennom språket da den er både personlig, kontekstspesifikk og ofte forankret i erfaringer, ideer, verdier og emosjoner. For å lære av andres tause kunnskap er en avhengig av å kunne observere, kommunisere og praktisere i en sosial situasjon der utfordringene oppstår. Videre fremholdes kurset som arenaen der casene kan holdes separat fra hverandre, der tingene skjer

---

<sup>3</sup> Erfaringsbasert viten

i kronologisk rekkefølge og de kan avsluttes. En praktisk arbeidssituasjon er ofte preget av kaos, tidspress, teoretiske modeller som ikke passer som forklaring, og manglende avslutninger. Det er nettopp i daglig praksis gjennom uformell læring den viktige læringen foregår – der ansatte lærer hvordan de forholder seg til de daglige erfaringer og dilemmaer de står overfor (Garrick, 1998 i Filstad, 2008).

Filstad (2008) påpeker nødvendigheten i å utvikle en kultur hvor kunnskapsdeling og læring gjennom felles erfaringer blir en del av hverdagen blant alle medarbeiderne. Å tilrettelegge for gode læringsarenaer må derfor innebære å øke tilgangen til hverandre. Det betyr at man må anerkjenne verdien av at kollegaer setter seg ned sammen, slår av en prat i korridoren, observerer hverandre under møter – kort og godt jobber og løser arbeidsoppgaver sammen når behovet for utvikling av nye kunnskap er tilstede.

## **2.4 Medarbeiderperspektivet gjennom individfokus**

### **2.4.1 Salutogenese**

Antonovskys (1987,2005) mestringsteori går ut på at mennesker takler utfordringer, stress og egen helse bedre når de har forståelse for sin egen situasjon, opplever å ha tilstrekkelig med ytre og indre ressurser som de evner å bruke for å håndtere situasjonen og sist men ikke minst at de opplever det som meningsfullt å ta tak i utfordringene. Fremfor å fokusere på årsakene til helseproblemer (patogenese) flyttes fokus over på forhold som bidrar til god helse (salutogenese). Antonovsky (1987,2005) ønsker å forklare hvorfor noen mennesker forblir friske til tross for store utfordringer og press, mens andre blir syke under samme forhold.

### **2.4.2 Friskfaktorer, energilekkasjer og arbeidslivskvalitet**

Den danske legen Søren Ventegodt (1996) har vært opptatt av hvilke områder som er viktig og som må være tilstede for å ha opplevelse av arbeidslivskvalitet. Ventegodt (1996) beskriver at arbeidet kan være en fantastisk opplevelse når medarbeideren opplever en stor, personlig mening med det. Det gode arbeidet er ikke noe avslappet, men noe intenst. I det gode arbeidet er man styrt innenfra, ikke utenfra. Han har beskrevet fire områder som er fremkommet gjennom livskvalitetsundersøkelser gjort av Forskningscenter for livskvalitet, København (Ventegodt, 1996:21) og påpeker at *"Hvordan man har det med sig selv og andre mennesker er tilsyneladende viktigere for det gode liv og det gode arbejde end materielle fordele."* De fire områdene beskrives i det følgende.

Forholdet til en selv handler om **livskvalitet**. Man liker seg selv, man er et positivt og konstruktivt menneske i balanse med seg selv og sin omverden. Man fungerer godt, er i kontakt med sine potensialer, talenter og store drømmer, som man arbeider for å virkeliggjøre.

Forholdet til arbeidet handler ifølge Ventegodt om **mestring**. Dette betyr det man er virkelig god til i sitt arbeid og ”brenner” for det - at man er havnet på den rette hylle og foretar seg ting som man føler seg ”kallet til”. Man utvikler seg i jobben og finner gode utfordringer i den. Utviklingen av mesterskapet krever nettopp at vi fortsetter læreprosessen og til stadighet kaster oss ut i det vi ennå ikke kan. Forholdet til dem vi samarbeider med handler om **relasjoner**. Man er en del av en gruppe, som sammen skaper og utretter noe. Om man leder gruppen eller er en del av gruppen er uvesentlig. Det vesentlige er at man forstår sin rolle og funksjon, og at man er der man liker å være. Forholdet til dem man utfører arbeidet for handler om **verdiskaping**. Dette handler om å være verdifull for seg selv og for andre, og virksomheten er nettopp til for mennesker i fellesskap skal oppfylle omverdenens reelle behov (Ventegodt, 1996).

Söderlund et al (2003) har gjennomført pilotstudier i sju bedrifter hvor hovedfokuset har vært ”på spaning etter friskfaktorer”. I dette arbeidet er det konkludert at det er gjennomgående viktig for mennesker å være tilstede i det daglige. Det pekes her på følgende friskfaktorer som har betydning. Noen av de mest sentrale **friskfaktorene når det gjelder arbeidsoppgaver** er muligheten for delaktighet, påvirkning og eget ansvar når det gjelder så vel arbeidets form som dets innhold. Arbeidsoppgavene skal være varierende og vekslende, med mulighet til kontinuerlig utvikling og nye utfordringer der erfaringer og kunnskaper blir vedlikeholdt. Videre er det viktig å kjenne meningsfullhet og stolthet over arbeidet man utfører og at det fins en fremtidstro både hos individ og i organisasjonen.

Direkte og ærlig kommunikasjon i arbeidsgruppen synes for mange å være den mest grunnleggende **friskfaktoren på gruppenivå**. ”Å prate med og ikke om hverandre” er en frase som går igjen. Det er videre viktig å stille opp for hverandre og hjelpe hverandre i arbeidet. Trivsel er et begrep som vektlegges og innholdet i dette synes å være muligheten til både å anvende humor og alvor mellom gruppe medlemmene. På **organisasjonsnivå** viser undersøkelsene (Söderlund et al, 2003) at lederskap er en viktig friskfaktor. En god leder skal være lydhør, ha forståelse for arbeidssituasjonen, være synlige og nærværende i det daglige arbeidet. Dessuten bør lederen ha evnen til å kommunisere med medarbeideren på en god

måte. Tilbakemelding på arbeidsprestasjoner fra nærmeste leder, klare retningslinjer og tydelighet ble også pekt på som friskfaktorer. *Friskfaktorer på individnivå* i de daglige omgivelser berører fremfor alt relasjoner, meningsfull fritid, helse og økonomi. Mange beskriver fungerende ekteskap, friske barn som det går bra for, gode relasjoner med venner, fritidsaktiviteter som fysisk trening, tid til å kople av og gjenfinne seg selv samt økonomisk trygghet som viktige friskfaktorer. Som friskfaktorer i forhold til lokalmiljø er boforhold, kommunikasjoner samt helse-, omsorg og skoletilbud viktig. Dette var friskfaktorer relatert til aktuell livssituasjon.

### **2.4.3 Flyt-sonen**

De gode opplevelsene kjennetegnes ofte av at vi går helt opp i det vi gjør, i øyeblikket. Vi bekymrer oss ikke for prestasjon og vurdering, og vi ser ikke det vi gjør utenfra. Slike tilstander kalles gjerne flow eller flyt-sone (Csikszentmihalyi, 2002), og vi kan ha ulike grader av flyt. Flyt-tilstander har en rekke positive virkninger, blant annet at det gir stor tilfredsstillelse i å være nærværende i det man gjør. Flytsonen er den tilstand der en mister følelse av tid, opplever at tingene ”går av seg selv” og at en gjerne får tingene gjort med godt resultat. Det er ikke hva vi gjør, men hvordan vi gjør det og hvordan vi føler oss når vi gjør det, som har betydning. Psykologen Csikszentmihalyi (2002) fremhever at vi må ha balanse mellom utfordringer og ferdigheter for å være i flytsonen. Csikszentmihalyi (2002) påpeker at for høye utfordringer vil gi bekymringer og for lite utfordringer vil bli kjedelig. Er det derimot balanse, vil vi finne aktiviteten stimulerende og gledesfylt. Dette vil lett føre til en positiv spiral, fordi ferdighetene vil øke etter hvert som vi gjør aktiviteten. For at det ikke skal bli kjedelig må vi hele tiden strekke oss etter nye utfordringer.

## **Kap 2.5 Oppsummering**

Vi har i teorikapitlet tatt utgangspunkt i teori om virksomhetsstyring generelt, og vi har diskutert en del utfordringer ved virksomhetsstyring. Balansert MålStyring (BMS) er et verktøy innen virksomhetsstyring, som blir gjennomgått med sikte på medarbeiderperspektivet spesielt. Sentralt her er humanperspektivet og hvordan konsistens i dybde og bredde i tiltakene kan forsterke muligheten til å nå virksomhetens mål.

Teori om lederskap, samhandling og kommunikasjon inkluderes fordi dette er sentrale elementer som må være tilstede i et helhetlig og komplementært virksomhetsstyrings -

system. Teori om organisasjonsutvikling, oversettelsesprosesser og perspektiver på læring tas med som innfallsvinkler for å implementere verktøyet i virksomhetens styringssystem.

Til slutt gis en ytterligere diskusjon av medarbeiderperspektivet gjennom individfokus. Dette perspektivet ligger til grunn for utvikling av verktøyet som testes ut.

## **3.0 METODE**

Valg av metode er påvirket av vårt ståsted og vår forfortolkning av hvordan en kan samle inn data som er relevant for å belyse problemstillingen. Den metodiske tilnærmingen er sentral for både de resultater en får og hvordan disse kan tolkes. Til grunn for masteroppgaven ligger både vår egen erfaring, empiri fra andre prosjekter og undersøkelser, samt empiri som er samlet inn til dette formålet. Det siste vil bli belyst og vektlagt i dette metodekapittelet.

Vi tar utgangspunkt i den hermeneutiske tradisjon, som legger vekt på en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn (Johannessen et al, 2004). Det er ut fra dette valgt et fenomenologisk forskningsdesign for denne undersøkelsen, med tre ulike tilnærminger for innhenting av data. I det følgende vil vi beskrive våre forberedelser til kartleggingen, selve gjennomføringen av de ulike undersøkelsesmetodene, prosessen med dataanalyse og endelig rapporteringen.

### ***3.1 Datainnsamling***

Med utgangspunkt i vår problemstilling, våre egne erfaringer på området og diskusjoner med veilederne startet vi en prosess med å finne teori knyttet til det området som vi ønsket å studere. Det første vi måtte ta stilling til, var om det skulle gjennomføres kvantitative eller kvalitative undersøkelser. For vårt formål kunne vi belyst problemstillingen med begge tilnærminger. Av praktiske årsaker valgte vi å gjennomføre tre ulike kvalitative undersøkelser. Vi valgte derfor å legge opp til et fenomenologisk design. Forskeren forsøker her å forstå meningen med et fenomen sett gjennom en gruppe menneskers øyne. Fenomenet tolkes i den sammenhengen det fremkommer i (Johannessen et al, 2004). Mening blir et sentralt begrep, som vi skal se i analysefasen og formålet er å få økt innsikt i andre menneskers verden, sett innenfra.

Det ble gjennomført tre kvalitative undersøkelser, som beskrives nedenfor.

### **3.1.1 Lederrespondentene**

For å studere respondentenes livsverden kan man ifølge Steinar Kvale (1997 i Johannessen et al, 2004) gjøre et kvalitativt forskningsintervju. Selv om intervjuet har mer form som en samtale eller dialog, er ikke partene likestilt i intervjusituasjonen. Kvale (1997 i Johannessen et al, 2004) legger vekt på at en i det kvalitative intervjuet skal få frem respondentens hverdagsverden for å kunne fortolke betydningen av de fenomen som beskrives. Det ble valgt å gjennomføre et semistrukturert intervju med denne målgruppen. Intervjuguiden følger i vedlegg 1.

Intervjuguiden ble delt opp i sju hovedtemaer og hadde en eksplorerende tilnærming hvor lederens rolle som personalleder var utgangspunktet. De to første temaer tok utgangspunkt i lederens tanker om temaet og hvordan han praktisk arbeidet med temaet i dag. Det neste spørsmålet gikk mer på kunnskap om undersøkelsens tema som er viktig for å forstå respondentens seinere svar knyttet til selve hovedspørsmålene. De to neste spørsmålene gikk på om refleksjonshjulet, som var en del av problemstillingen, kunne benyttes individuelt for å avdekke opplevd ubalanse mellom oppgaver og ressurser og om lederen kunne tenke seg å ta i bruk et slikt verktøy. Det sjette spørsmålet gikk på om verktøyet kunne benyttes i forhold til grupper av medarbeidere, og det sjuende og siste spørsmålet dreide seg om refleksjonshjulet kunne bidra til å gi retning for arbeidet med å lukke den opplevde ubalanse mellom oppgaver og ressurser.

I kvalitative undersøkelser er det vanlig å foreta strategisk utvelgelse av informanter (Johannessen et al, 2004). For vårt formål så vi det som hensiktsmessig å velge informanter med spesiell innsikt og valgt ut på bakgrunn av ulike kriterier. Vi valgte fem ledere fra ulike nivå i Helse Nord. De representerte tre foretak, fordelt seg kjønnsmessig tre kvinner og to menn. Aldersmessig var gruppen ganske homogen. De fem intervjuene ble i hovedsak gjennomført sammenhengende, med tidsutstrekning fra to til fem timer. Det var en som førte dialogen og en skrev fortløpende på PC-en.

### **3.1.2 Kafédialog på Fagdager HMS**

De siste 5 årene har det vært gjennomført en konferanse med benevnelsen ”Fagdager HMS” i Helse Nord. Dette er en fellesarena for tillitsvalgte, vernetjeneste, HR-, HMS- og IA-medarbeidere samt personalsjefer og ledere i ulike funksjoner. Totalt var det ca 60 deltakere i år. Omtrent en tredjedel var innom bordene med våre tre spørsmål.

Tre av våre forskningsspørsmål (4, 6 og 7), se vedlegg med semistrukturert intervjuguide, ble stilt på to av seks bord under årets Fagdager HMS. Dette er en metode som også er forankret i hermeneutisk tradisjon ifølge Jacobsen og Nystad i (Nordhaug og Kristiansen, 2008), og det oppstår mening i samspillet mellom tekst og kontekst. Det vil si at dialogen forutsetter at egne og andres ytringer settes sammen og forstås i en større sammenheng. I tillegg er mening noe som er i stadig endring, det vil si at mening drives frem gjennom de dialogiske prosessene.

Ifølge Ims og Jacobsen (2006 i Nordhaug og Kristiansen, 2008) er dialog å dele tanker, erfaringer og meninger for å øke egen og andres forståelse og innsikt. Refleksjonen gir muligheter for å stille spørsmål ved egne og andres antagelser, hvor man selv stiller med et åpent sinn for å la seg påvirke av ny og ukjent kunnskap, andres holdninger og ideer, og den kunnskap og de ideer som utvikles i løpet av prosessen. I dialogen er det også viktig at den enkelte er i stand til å betrakte seg selv ut fra den andres standpunkt. Dette gjør denne metoden spesielt spennende og egnet for en arena hvor ledere og medarbeidere med så mange ulike ståsteder møtes. I denne settingen hadde en av oss rollen som kafévert. Sammen med kaféverten på bord nummer to, ble korte tekster med meningsinnhold oppsummert og presentert i plenum på konferansen samt samlet inn som empiri i denne masteroppgaven.

### **3.1.3 Prosess i medarbeidergruppe**

Den siste forskningsmetoden var en praktisk øvelse hvor selve refleksjonsverktøyet ble testet ut i en gruppe av medarbeidere som har stor kunnskap om HR-området. Dette er en form for aksjonsforskning, som kan defineres som en metode hvor formålet er på samme tid å gi forståelse gjennom forskning for å skape handling for endring. Ifølge Whyte (1989 i Johannessen et al, 2004) blir aksjonsforskningen en del av endringsprosessen fordi oppdragsgiver er involvert i å studere og løse sine egne problemer. I dette tilfellet var oppdragsgiver og ”forsker” en og samme person.

Spørreskjemaet knyttet til verktøyet, Sollan-hjulet, var definert og gitt på forhånd som en del av verktøyet (vedlegg 2). Gruppen var på seks personer. Vi gjennomførte en faktisk kartlegging med refleksjonsverktøyet i gruppen, samt at medlemmene gruppen i etterkant av prosessen besvarte skriftlig 3 av forskningsspørsmålene (4, 6 og 7), se semistrukturert intervjuguide (vedlegg 1).



### **3.2 Dataanalyse**

Fra de tre datafangstmetodene forelå en rekke tekster. Det mest omfattende materialet var fra dybdeintervjuene med lederne. Dette ble så gjort gjenstand for en analyse. Det ble da tatt utgangspunkt i de seks trinn av analyse av kvalitative intervjuer i fenomenologiske studier, beskrevet av Kvale (2007 i Johannessen et al, 2004). Vi gjennomførte ikke alle trinn i detalj, men gjennomførte følgende:

- lot respondentene fritt beskrive sin livsverden i løpet av intervjuet, kafédialogen og gruppeprosessen
- registrerte at respondentene selv oppdaget nye forhold eller sammenhenger i løpet av datafangsten, - en slags modning gjennom intervjuet
- foretok fortetting og tolkning av meningen med det respondentene uttrykte, men sendte det ikke tilbake til respondentene
- tolket det fortettede materialet
- foretok et par supplerende informasjonsinnhentinger

Materialet ble gått gjennom flere ganger og etter hvert avtegnet det seg noen funn. Disse ble igjen sjekket ut ved å gå tilbake i råmaterialet for å se kvalitetssikre at vi faktisk kunne avdekke de mønster vi mente å se.

### **3.3 Metodekritikk**

Vi har begge som ansatte i Helse Nord RHF deltatt i Arbeidstilsynets kampanje God vakt! Det betyr at våre roller som aktører vil påvirke tolkning av data. En av oss (Åshild) har i hele perioden vært organisasjonsdirektør i Helse Nord RHF. Samtidig var hun initiativtaker og prosjekteier til prosjekt Arbeidsglede, som er omtalt i empirien. Den andre av forfatterne (Grete) var hovedverneombud på Universitetssykehuset Nord-Norge HF frem til 1. mars 2007. Da ble hun prosjektleder for prosjekt Arbeidsglede og HMS-rådgiver i Helse Nord RHF. Da prosjekt Arbeidsglede var sluttført sommeren 2008, fortsatte hun i Helse Nord RHF som rådgiver på HR-området. Fra 1. august 2009 tiltrådte Grete som klinikk sjef for klinikk Kirkenes i Helse Finnmark HF.

Dette betyr at vi som sentrale aktører har deltatt i den prosessen vi her beskriver. I dette tilfelle er det relevant både i forhold til intervjuene og selve gruppeprosessen. I kafédialogen og medarbeidergruppen var det frivillig hva en bidro med i dialogen. Nerdrum (1998 i Johannessen et al, 2004) peker på tre forhold som må tenkes igjennom:

- Retten til selvbestemmelse om og premisser for deltakelse; Alle fem respondenter fikk utførlig forklart undersøkelsen og sine muligheter til å takke nei samt avslutte på et hvilket som helst tidspunkt i intervjuet. Tilsvarende ble gjort i gruppeintervjuet i god tid før gruppen ble satt opp.
- Privatlivets fred; Alle ble gitt garantier om konfidensialitet om enkeltinformasjon.
- Vurdering av risiko og skade; vurderes som irrelevant i denne sammenheng.

Vesentlige vurderinger ble gjort underveis, hvor det med ujevne mellomrom dukket opp problemstillinger som det måtte tas stilling til. Det at vi var kjent med de forskningsetiske retningslinjene, bidro til økt årvåkenhet for denne type problemstillinger.

Våre data bygger på empiri fra et begrenset område. Det betyr at våre funn ikke kan generaliseres. Videre vil fortolkningene av funn påvirkes av de rollene som vi har hatt underveis i deler av den empirien vi beskriver. Dette medfører at analysene kan være subjektive, men de er likevel nært den virkeligheten vi beskriver. På denne bakgrunn antar vi at resultatene er interessante for det feltet vi drøfter i denne oppgaven.

## **4.0 EMPIRI**

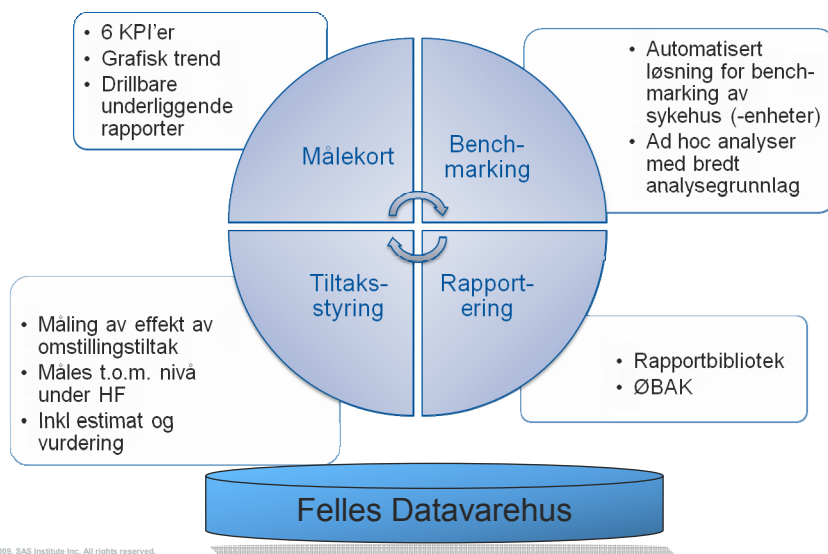
I dette kapitlet vil vi ta utgangspunkt i utfordringer knyttet til virksomhetsstyring og lederens spesielle utfordringer knyttet til medarbeiderperspektivet. Vi vil først presentere de erfaringer vi har gjort i Prosjekt Arbeidsglede, der vi utviklet et system for utvidet sykefraværsoppfølging av medarbeidere. Videre presenteres empiri som vi har hentet inn gjennom intervju med ledere, kafédialog og gruppeprosess med en medarbeidergruppe. Ettersom vi som sentrale aktører i prosessene er en del av empirien, vil våre analyser også være en del av de empiriske funn.

### ***4.1 Virksomhetsstyring i Helse Nord***

I en fullstendig og helhetlig løsning for virksomhetsstyring er det erfaringsmessig en rekke virksomhetsområder og perspektiver å ta tak i for videre utvikling (Pettersen et al., 2008). I Helse Nord RHF har en i lang tid arbeidet med å få på plass et egnet lederverktøy LIS (LederInformasjonsSystem), hvis hensikt er å videreutvikle virksomhetsstyringen. Det er blant annet lagt ned betydelig arbeid i å definere et målkort med tilhørende indikatorer. Definisjon av seks likelydende nøkkelindikatorer for RHF, HF og avdeling/klinikknivå inngår i denne versjonen. Det er et stort fokus på gjennomføring av tiltak i HF-ene i Helse Nord, samtidig som det oppleves som utfordrende å gjennomføre og følge opp prosesser knyttet til tiltaksgjennomføring.

Gjennom løsningen for strategisk målstyring som Helse Nord har utviklet sammen med leverandøren (SAS Institute Inc), ligger det også muligheter for å følge opp tiltak, tiltakenes fremdrift og tiltakenes effekt i forhold til oppsatte mål (figur 4). Det er videre muligheter for å sette tiltakene i sammenheng med overordnede målsettinger, endringsområder og tilhørende indikatorer for å følge opp tiltakenes effekt, hvilket bidrar til å prioritere hvilke tiltak som skal gjennomføres på en mer effektiv måte.

## Innhold i RHF LIS løsning

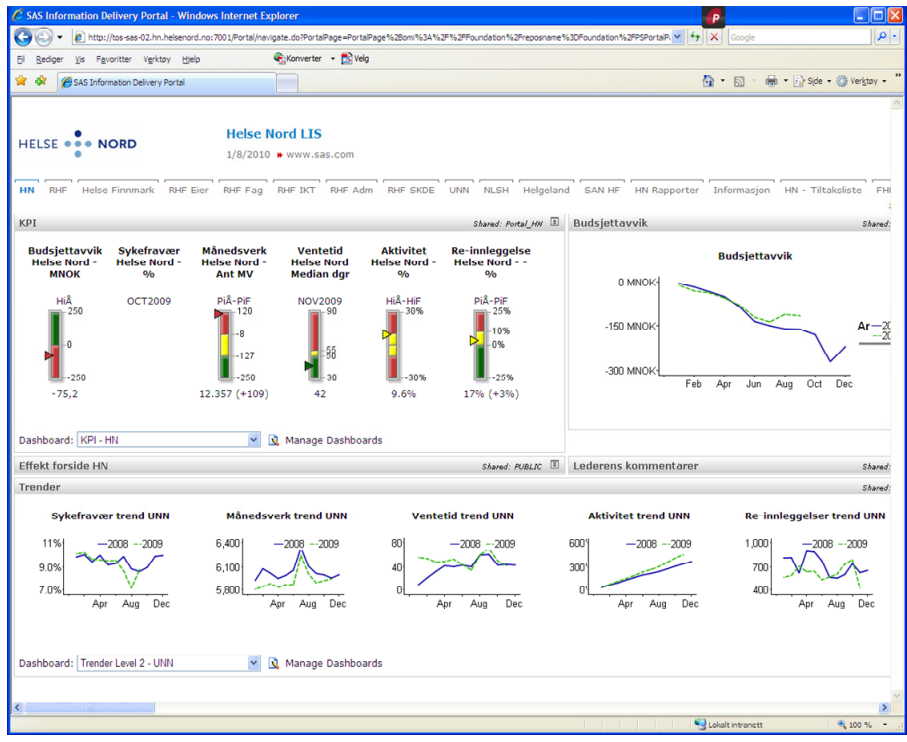


Copyright © 2009, SAS Institute Inc. All rights reserved.

Figur 4 Helse Nord RHF sitt virksomhetsstyringssystem – LIS (SAS,2009)

Etter utvikling av grunnstruktur og prinsipper for funksjonalitet vil systemet kunne tas i bruk av foretakene, og de kan bruke systemet som modeller for å videreutvikle egne verktøy. Det er i et slikt perspektiv vi kan implementere et refleksjonsverktøy, Sollan-hjulet, som kan benyttes til kartlegging og oppfølging av tiltak på medarbeiderområdet. På sikt utvikles og anvendes ledelsesinformasjonssystemet LIS som en helhetlig virksomhetsstyring i Helse Nord.

Hvordan verktøyet fremstiller resultater på overordnet nivå, presenteres i figur 5. Hvordan vi kan se for oss tilsvarende presentasjon når vi en gang i fremtiden har fått oversatt og implementert refleksjonsverktøyet, Sollan-hjulet, har vi forsøkt å illustrere i figur 6.



Figur 5 Dagens virksomhetsstyringssystem i Helse Nord LIS – presentasjonsformat (SAS, 2009)



Figur 6 Eksempel på hvordan Sollan-hjulet kan fremstille medarbeiderperspektivet i et fremtidig virksomhetsstyringssystem (Nordnes og Åsvang, 2010)

## 4.2 Organisasjonsutvikling i sykehus

Et arbeid gjort av Sørås (2007) viser at det benyttes en rekke metoder og konsepter for endring og utvikling av sykehus. Sørås stiller spørsmål ved hvorfor det synes som de store endringer i sykehussektoren ikke helt har lyktes, selv om det har vært en betydelig og økt tilførsel av økonomiske ressurser og hele den nye reformen av 2002 bar navnet en ”ledelsesreform”, hvor styringsmessige grep skulle gi de ønskede effekter. Dette viser at store og komplekse virksomheter må ses på med ulike perspektiv. Man må inkludere både mikronivå hvor organisering av daglig drift med dens funksjoner, og makro- og systemnivå hvor flere strategiske og styringsmessige perspektiver må balanseres.

**Organisasjonsutvikling av komplekse sykehusorganisasjoner medfører store utfordringer.** Det er i følge Sørås (2007) ikke entydig gitt hvilke forståelsesmodeller som synes mest hensiktsmessige å benytte. Sykehusene har ingen lang tradisjon i å benytte kompetanse på organisasjonsutvikling og endringsarbeid. Dette kan være en medvirkende årsak til at en er kommet kort når det gjelder implementering av reformer. Verken leger, sykepleiere, fysioterapeuter eller andre faggrupper er spesielt utdannet til å drive endringsarbeid.

Ofte er det slik at endringsmetoder blir gitt ved valg av konsulent. Metoder er ofte lisensierte, og produkter som tilbys, har konsulentfirmaet gjerne enerett på. I et slikt perspektiv er det ikke sikkert man tar i bruk de beste måter å drive organisasjonsutvikling- og endring på. Sørås (2007) har identifisert styrker og svakheter ved slike konsulentgenererte endringsprosjekt, og disse er knyttet til organisasjonsteoretiske prinsipper. Dette arbeidet må ses på som et bidrag til teoriutviklingen for hva som fungerer hensiktsmessig i sykehus i forhold til å skape endringer som varer.

Forbedrings- og endringsarbeid er også **kulturutvikling**. Dette støttes også av Jacobsen og Thorsvik (2007:120) hvor det pekes på at ”*et sentralt kjennetegn ved de fleste definisjonene av organisasjonskultur er et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng*”. I dette kulturarbeidet synes det viktig at ansatte bør være motiverte, delta aktivt og ha direkte innflytelse i endringsarbeidet (Sørås, 2007). For vellykket utviklings- og endringsarbeid må man velge metoder og oppskrifter hvor det er rom for at ansatte og gjerne pasienter deltar direkte og bidrar reelt i en utviklingsprosess.

Til tross for at foretakene er solide kompetansevirksomheter, har det ikke vært tradisjon for å satse på **endrings - og forbedringskompetanse**. Det skilles mellom profesjonell kunnskap og forbedringskunnskap, hvor det hevdes at begge typer kunnskap er viktige forutsetninger for å få til kontinuerlig forbedring (Batalden og Stoltz, 1993 i Sørås, 2007).

Forbedringskunnskapen omfatter kunnskap om metoder, systemer, strukturer, endringsarbeid og hvordan læring i organisasjoner finner sted. For å utvikle sykehus som kompetansevirksomheter til å bli lærende organisasjoner, er det viktig å investere i solid forbedringskompetanse innen prosessarbeid og organisasjonskunnskap, som for eksempel organisasjonspsykolog eller organisasjonsvitere (Sørås, 2007:114 ).

Ledere har generelt **utfordringer** i å lede komplekse organisasjoner. Imidlertid er det å lede endringer og endringsprosesser i komplekse kunnskapsorganisasjoner mer utfordrende.

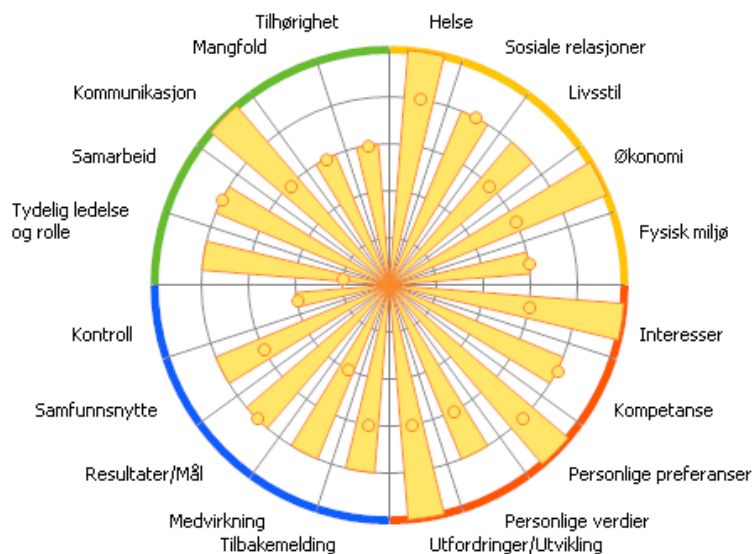
Lederen må først og fremst ha god faglig innsikt i egen virksomhet. Deretter må også ledere ha innsikt i at endringer krever spesiell kompetanse, og man må skaffe denne kompetansen tilveie. I tillegg må lederen (Sørås, 2007) bidra til de gode endringsprosessene ved blant annet å:

- sette forbedring høyt på dagsorden i alle sammenhenger
- gi forbedringsteam de nødvendige ressurser
- gi forbedringer ”offentlig” anerkjennelse
- monitorer prosessen ofte
- vær oppmerksom ovenfor prosesslederen, holde kontakten, gi støtte, delta på møter.

Vellykket endrings - og forbedringsarbeid trenger nødvendig tid og ressurser for gjennomføring. Endringsarbeid i kunnskapsorganisasjoner hvor profesjonene har sterk innflytelse, slik som i sykehus, krever også at de profesjonelle faggruppene deltar i utforming av prosessene, det vil si en ”nedenfra og opp” prosess. Ledelsen må også forstå de praktiske konsekvenser av tidsprioriteringene i travle kliniske hverdager.

### **4.3 Prosjekt Arbeidsglede – Sollandhjulet**

Solland-hjulet (figur 5) er et av tre verktøy benyttet og videreutviklet i tilknytning til Prosjektet Arbeidsglede (Åsvang, 2008).



Figur 7 Sollan-hjulet (Nordnes og Åsvang, 2009)

Hovedfokus for Prosjekt Arbeidsglede var hvordan langtidssykemeldte medarbeidere i Helse Nord kan få sin helse og arbeidsglede tilbake. I prosjektet ble Sollan-hjulet benyttet som et støtteverktøy.

Sollan-hjulet bygger blant annet på teori om arbeidslivskvalitet (Ventegodt, 1996), salutogenese (Antonovsky, 1987/2005) og friskfaktorer i arbeidslivet (Søderlund et al, 2003). Sollan-hjulet ble benyttet i en veiledningsmetodikk der en tar utgangspunkt i det salutogene perspektivet (se kap 2.4.1). Fokus på friskfaktorer<sup>4</sup> versus energilekkasjer<sup>5</sup> og muligheter, løsninger og arbeidsglede står sentralt. Verktøyet tar utgangspunkt i fire hovedområder, som fokus for egen refleksjon i forhold til hvordan en har det som medarbeider (Ventegodt, 1996). **Mestring** omhandler forholdet til det vi gjør – at vi føler oss dyktige og engasjerte. At vi møter utfordringer og får brukt våre ressurser. **Verdiskaping** sier noe om forholdet til de vi utfører jobben for – at vi føler oss verdsatt og at vi skaper verdier som er verdifulle for omverdenen. **Relasjoner** sier noe om forholdet til kollegaer og ledere – at alle respekterer hverandre, forstår sin rolle i organisasjonen og trives i en gruppe som støtter hverandre og jobber mot felles mål. **Livskvalitet** sier noe om forholdet til seg selv – at en er fornøyd med seg selv og livet i helhet, og at en har overskudd til å løse problemer og utfordringer. Noe av

<sup>4</sup> Forhold i den enkeltes arbeids- og privatliv som gir denne forutsetninger for å fungere optimalt, utvikle seg, trives og føle arbeidsglede (Sollan, 2007)

<sup>5</sup> Energilekkasje er det motsatte av en friskfaktor. Mao mangel på forhold i den enkeltes arbeids- og privatliv som gir denne forutsetninger for å fungere optimalt, utvikle seg, trives og føle arbeidsglede (Sollan, 2007)



våre erfaringer fra Arbeidsgledeprosjektet (Åsvang, 2008:48) kan beskrives med sitat fra respondenter;

*”Når en blir syk, uavhengig av årsak, er det trolig at en ikke mestrer like godt som en gjorde før sykefraværsløpet startet. Dette blir lett til en negativ spiral, der en ikke får de positive tilbakemeldinger en er vant med og videre presterer dårligere igjen. Gradvis tappes en for energi og en eventuell depresjon kan tilta eller videreutvikles. Fokus i veiledningene ble ikke bare rettet mot hva den sykemeldte kunne arbeide med – med sin muskel- og skjelettlidelse – men også å undersøke balansen mellom friskfaktorer og energilekkasjer.”*

Vår erfaring i Prosjekt Arbeidsglede er at sykemeldte med muskel- og skjelettplager og lettere psykiske lidelser som depresjoner, opplevde at de gjennom veiledningen fikk konstruktiv hjelp til å endre handlingsmønster, og at de dermed kunne bli i stand til å ”reparere” og forebygge fremover. Fokus i veiledningen ble ved hjelp av kartleggingsresultatene å kunne se på den enkeltes situasjon i fortiden og identifisere hvilke energilekkasjer og friskfaktorer som var tilstede i arbeidssituasjonen og den totale livssituasjonen. Ved hjelp av Sollan-hjulet ble gapet mellom ønsket situasjon (prikkene på Sollan-hjulet) og nåværende situasjon (søylene på Sollan-hjulet) fremstilt visuelt. Videre vil medarbeider i samarbeid med veileder/ arbeidslivsguide og senere sin nærmeste leder kunne vurdere hvordan en skal unngå de samme energilekkasjene i fremtiden. Slik vil man eventuelt også tilføre ytterligere friskfaktorer for å sikre en sunnere balanse der medarbeideren er mer robust og dermed står bedre rustet i nye utfordringer av samme typen.

For mange av prosjektdeltakerne/medarbeiderne handlet det om ubenyttet kompetanse. Her ligger det potensial for både det enkelte individ, avdelingen, foretaket og Helse Nord som helhet, dersom lederen har mulighet til å benytte den enkelte medarbeiders ressurser på rett plass eller mot rett oppgave.

#### **4.4 Intervju, kafédialog og prosesser**

I det følgende vil vi presentere resultater fra intervju med ledere, kafédialog og prosess i en arbeidsgruppe. Resultatene presenteres tematisert etter følgende inndeling:

- Det som fungerer i den daglige oppfølgingen av medarbeideren
- Verktøyets egnethet
- Verktøyet i bruk

#### 4.4.1 Det som fungerer i den daglige oppfølgingen

I intervjuene har det kommet frem en del elementer som både ledere og medarbeidere synes fungerer i den daglige oppfølgingen av medarbeidere. Vi mener at å forsterke det som fungerer er et godt utgangspunkt i bruk av verktøyet.

Lederrespondent 1, 2, 4 og 5 mente det var avgjørende å være ”tett på” medarbeideren og at dialogen er viktig i så måte, noe som ble støttet av medarbeiderrespondentene og deltakerne i kafédialogen. Lederrespondent 1 viste til at medarbeiderne er ulike i erfaring og kompetanse og at det ikke er alle som er like trent i å sortere og prioritere oppgavene på en slik måte at en får gjort det viktigste først og identifisert hva som eventuelt kan utsettes dersom det er mye å gjøre på vakt. Her mente lederrespondent 1 at det var en viktig oppgave å gå inn og veilede de som trenger det og uttrykte det slik: *”Når det kommer nye, uerfarne medarbeider som har mindre erfaringsberedskap går jeg inn og veileder og hjelper dem å vurdere, sortere og prioritere.”*

Dette støttes av erfaringer fra vår daglige arbeidshverdag i dialog med mellomledere som har erfart at medarbeidere ofte har behov for en prat for å reflektere rundt hva som er riktig tilnærming til en gitt situasjon, og at de selv ofte kommer frem med det beste løsningsforslaget i samtale med sin leder. Vi tror dette kan henge sammen med at jo mer erfaren en er i sin rolle, jo lettere er det å ta selvstendige beslutninger. Dersom en er ny i rollen vil behovet for hjelp til vurderingene bli desto viktigere for å føle seg trygg på egen beslutning. Lederrespondentene har ikke alltid vært like trygge i sine lederroller. Flere av lederrespondentene fortalte at de tør langt mer i dialog med sine medarbeidere enn de gjorde tidligere. Lederrespondent 2 uttrykte det slik: *”Jeg kunne ikke gjort dette for 10 år siden. Da var jeg mer ”teknisk” og tenkte ikke så mye selv, fulgte boka. En må bli trygg i rollen”*.

Lederrespondentene poengterte viktigheten i og både fange opp signaler og dernest handle på dem for å sikre at en som leder hjelper medarbeideren til å unngå opplevelse av ubalanse. Lederrespondent 5 uttrykte det slik: *”Jeg fanger opp signaler og handler på dem. Jeg prioriterer det mer enn tidligere. Dersom det ligger 10 timelister tar jeg dem heller kl 15 og tar samtalen med medarbeideren der og da. Det er viktig å bli sett og egentlig bør det ikke gå så lang tid”*. Flere av lederrespondentene viste til endring i adferd, klager, negativitet, sinne, uttrykt misnøye, alltid sliten, endret virkelighetsoppfatning, småsnakk og korridorprat samt

uteblivelse fra jobb som et begynnende tegn på at en medarbeider opplever ubalanse mellom oppgaver og ressurser. Lederrespondent 1 sa følgende om dette: *”Først merkes det på at de endrer væremåte, litt mer sint og negativ, ikke miljøskapende i avdelingen, og kanskje prøver å ta meg som leder noen ganger. Andre ganger kan det være at de er utrivelige å jobbe med i gruppa, og kanskje de som klager mest.”*

Ved mistanke om opplevd ubalanse hos medarbeider stilte både lederrespondent 1, 2, 4 og 5 direkte spørsmål til medarbeideren for å bekrefte eller avkrefte dette. Noen av lederrespondentene spør om problemet er arbeidsrelatert, og andre spør om jobben er et problem hjemme. Vår erfaring i Arbeidsglede-prosjektet er at mange ledere opplever det vanskelig å stille direkte spørsmål i fare for å bli tatt for å stille spørsmål ved diagnose. Dette er noe mange mener skal være et personlig anliggende. Samtidig viste det seg i prosjekt Arbeidsglede at medarbeidere selv gjerne snakket om utfordringer relatert til sykdom. Dette var spesielt tilfelle når en snakket om løsninger og tiltak for å øke arbeidsevne og arbeidsglede på en måte respondenten ikke hadde snakket med sin leder tidligere.

Tilbakemeldingene var ofte at dette følte greit, da medarbeideren så at det var relevant i forhold til hvilke løsninger og tiltak en skulle velge. Lederrespondent 5 stilte gjerne direkte spørsmål av privat karakter dersom det er noe medarbeideren allerede har fortalt lederen om selv. Lederrespondent 5 viste til et eksempel og uttrykte det slik:

*”Jeg føler at jeg kan spørre fordi hun selv har fortalt meg om disse tingene. Overfor henne er det ikke vanskelig å spørre om disse tingene. Ja, jeg vet mye om de få ansatte jeg har... Jeg synes jeg vet så mye om mine kolleger, at jeg synes det er lett å ha den type kommunikasjon. Det har hendt at noen sier de ikke vil snakke om private ting. Da sier jeg: ”Om du endrer på det så er jeg her.” Jeg innleder samtalene med å si at det vi sier her blir her. Jeg oppfordrer dem til å komme og si til meg, ikke presse dem, men tørre å være ærlig. Dette har vi også snakka om på personalmøtet.”*

Det er vårt inntrykk at lederrespondentene viser stor grad av omsorg for sine medarbeidere. Lederrespondent 1 uttrykte det slik: *”Jeg er opptatt av at alle er verdifulle”* På spørsmål om hvorfor han/hun valgte å stille spørsmål som går mer inn i det private uttrykte lederrespondent 5 det slik: *”Det er jo som med barna mine. Jeg ønsker at de skal føle at de ikke trenger pakk det inn, men heller føle at de kan komme hjem og si hva det gjelder.”*

Som en oppsummering kan vi si at det er en gjennomgående oppfatning blant respondentene at det er viktig at lederen viser omsorg og er ”tett på” sine medarbeidere og at dialogen er

avgjørende i så måte. Lederrespondentene fortalte hvordan de fanger opp signaler og handler på dem, gjerne gjennom å stille direkte spørsmål.

#### 4.4.2 Verktøyets egnethet

Lederrespondent 1, 2, 4 og 5 fikk spørsmål om temaområdene i verktøyet (mestring, livskvalitet, relasjoner og verdiskaping) er dekkende i forhold til å bidra til å avdekke opplevd ubalanse mellom ressurser og oppgaver. Alle svarte bekreftende på dette, som også støttes av samtlige informanter i medarbeidergruppen. Disse mener verktøyet egner seg til både individ- og gruppeprosesser.

En av medarbeiderrespondentene uttrykte det slik: *”Området mestring reflekteres godt i verktøyet. Manglende kompetanse oversettes ofte til ”dårlig tid” – der mottiltaket ikke er mer tid, men styrking av mestringskompetansen”*. En av lederrespondentene kommenterte viktigheten av området livskvalitet, fordi hun/han mener at mye av den opplevde ubalansen er forårsaket av tema relatert til dette området. Området beskrives som grensesnittet jobb-hjemme-situasjonen. Flere av respondentene kommenterte at en er et helt menneske der utfordringer på jobb og hjemme ofte henger sammen, og at det da ville være unaturlig å bare se på jobbsiden av utfordringene. Informant 1 uttrykte det slik: *”75-80 % er utenomjobb-ting. De legger andre navn på problemene, men når du snakker med dem om det så kommer det frem at det er utenomjobb-ting. Jeg har vent meg til å spørre ”Hvordan har du det hjemme i forhold til jobb?”*.

Både respondenter fra kafédialogen og lederrespondentene mener fremstillingen av gapet mellom ønsket situasjon og status bidrar til en oversiktlig og synliggjørende fremstilling av resultatene fra kartleggingen. Denne kartleggingen er et godt utgangspunkt for dialog og bidrar dernest til å komme over i løsningsfokus. Lederrespondent 2 uttrykte det slik:

*”Jeg tror verktøyet dekker et bredt spekter av forhold. Det gir ikke umiddelbart ide’ til tiltak. I første runde er det med på å avdekke problemstillinger. Når det er avdekket og du får sortert litt er det lettere å tenke tiltak. Tiltakene kommer i den etterfølgende kreative prosessen. Verktøyet er godt til å sortere og sette i gang prosessen. Verktøyet bidrar til å lukke avviket om opplevd ubalanse gjennom å avdekke gapet”*.

Dette følges opp av lederrespondent 1 som uttrykte det slik: *”Verktøyet er treffsikkert i forhold til å komme over i løsningsfokus.”*

Lederrespondent 1 mente et positivt element ved verktøyet er at det blir enklere å stille de vanskelige spørsmålene. Dette kan vi også bekrefte gjennom vår erfaring i prosjekt Arbeidsglede. Lederrespondent 1 uttrykte det slik: *”Med dette verktøyet kan du avdekke årsaken, hvem de er som person, hva de har av ressurser, og om det private som går inn i jobben. Du spør ikke om deres svakheter, men hva som påvirker jobb.”*

Et annet positivt element som ble kommentert av flere av lederrespondentene og i kafédialogen, er at de synes refleksjonsverktøyet er oversiktlig, og at det bidrar til at ledere kan følge opp medarbeiderne på en systematisk måte. Måten resultatene fremstilles – i ei sol – mente samtlige lederrespondenter bidro til at det ble tydelig og synlig. Lederrespondent 2 uttrykte det slik: *”En får illustrert det med ei sol – skriften på veggen.”*

På spørsmål om verktøyet bidrar til økt forståelse for egen situasjon svarer lederrespondentene 1,2, 4 og 5 ja. Lederrespondent 1 uttrykte det slik; *”Ja, de får en annen innsikt – en sjolinnsikt”*. Lederrespondent 4 mente verktøyet bidrar til forståelse og at det også bidrar til å skape tillit. Flere av lederrespondentene påpeker det positive i at medarbeideren selv får si noe om hva som har forårsaket gapet. Dette bidrar til at medarbeideren kan se det og si det selv, fremfor at lederen skal gjøre dette. Denne kommunikasjonen gjør situasjonen enklere for lederen, da det bidrar til at oppdagelsen forankres hos medarbeideren. Denne kommunikasjonsformen ble beskrevet slik av lederrespondent 1: *”Verktøyet gjør at det blir deres – ikke lederens.”*

Dette synet støttes av erfaringer vi gjorde i prosjekt Arbeidsglede. Her opplevde vi som veiledere å kunne vise til faktorer som kunne ha bidratt til situasjonen, uten at medarbeideren opplevde at veileder hadde ”en agenda” eller baserte sine utsagn på observasjoner og egne tolkninger av deres adferd. Tvert i mot, vi opplevde at det var heller slik at den enkelte medarbeider hadde stor grad av gjenkjennelse, og at de dernest opplevde å få en forklaring som de kunne kjenne seg igjen i. Flere sa at de kjente det som en lettelse å få noe konkret å jobbe videre med. Følgforsker Dorthé Eide (2008) kunne i sin foreløpige oppsummering i følgeforskningen av prosjekt Arbeidsglede vise til at metoden som ble benyttet i prosjekt

Arbeidsglede økte selvinnsikten og bidro til økt handlingskompetanse. Denne kompetansen bidro videre til at den enkelte klarte å sette i gang nødvendige endringer i eget liv.

Lederrespondent 1 mente verktøyet egner seg godt for å gi tilbakemelding til medarbeidere, da det fokuserer på medarbeiderens styrker og motivasjonsfaktorer. Videre identifiserer verktøyet utfordringer. Dette samsvarer med tilbakemeldinger fra medarbeidere i prosjekt Arbeidsglede. Respondentene mente at det var langt lettere å få presentert utfordringer, nettopp fordi det samtidig var et sterkt fokus på medarbeiderens styrker, evner og positive egenskaper. Følgende uttalelser fra lederrespondent 1 illustrerer dette: *"Dette verktøyet blir mer på medarbeiderens premisser. Du bare MÅ se medarbeideren"*. Lederrespondent 1 mente videre at verktøyet egnet seg til forebyggende bruk, og uttrykte det slik: *"Du kan bruke det som et samtaleskjema i det daglige. Ja, du kan nesten bruke det forebyggende."*

Vi opplevde som intervjuere at dette utsagnet kom som en ny erkjennelse fra respondenten underveis i intervjuet. Utover i intervjusamtalen ble respondenten mer sikker på at dette kunne benyttes forebyggende. Dette ga også de øvrige lederrespondentene uttrykk for. Dette støttes videre av innspill fra medarbeidergruppen, hvor det ble påpekt at verktøyet kan fungere som en temperaturmåling. En av medarbeiderrespondentene uttrykte det slik: *"Dette krever gjentakende målinger for å få konsistent datagrunnlag å arbeide ut i fra."* Dette synet underbygges også av våre erfaringer i prosjekt Arbeidsglede, der vi stadig opplevde at ledere så verdien av å kunne benytte verktøyet systematisk i medarbeidersamtaler.

Vi vil her presentere hvilken skår lederrespondent 1, 2, 4 og 5 ville gi refleksjonsverktøyet. Vi benyttet en skala fra 1 til 10, der 10 angir høyest, positiv skår. Lederrespondent 1 og 5 ga verktøyet en skår på 8-9, og sa de gjerne kunne tenke seg å bruke det som et samtaleverktøy i den daglige oppfølgingen av medarbeidere. Lederrespondent 2 ga verktøyet en skår på 8 poeng. Lederrespondent 4 syntes det var vanskelig å gi verktøyet en skår før hun/han hadde fått brukt det selv, men mente det virket positivt og ville kunne få en skår på 8-9. Disse skåringene ble støttet av tilbakemeldinger vi fikk tidligere fra både ledere og medarbeidere i prosjekt Arbeidsglede.

Vårt inntrykk samlet sett er at informantene er positive til verktøyet. Dette presiseres ved at de har trukket frem ulike positive egenskaper, som at de fire hovedområdene (mestring, livskvalitet, relasjoner og verdiskaping) er dekkende for det de mener forårsaker opplevd

ubalanse mellom ressurser og oppgaver. Det poengteres at det er naturlig å tenke på både jobb- og hjemmesituasjonen, fordi det her er snakk om det hele mennesket. Videre sier de at verktøyet er spesielt egnet, fordi det fremstiller gapet mellom ønsket situasjon og status. Dermed er det et godt utgangspunkt for dialog og gir det retning for løsningsfokus. Det trekkes også frem at verktøyet bidrar til en oversiktlig fremstilling av resultater, gjør det enklere å stille vanskelige spørsmål, bidrar til økt sjølinsikt, gjør det lettere å gi tilbakemeldinger, er egnet til forebyggende bruk og løpende overvåking. Den totale skår settes til 8-9 av 10 mulige.

#### **4.4.3 Verktøyet i bruk**

Medarbeiderespondenter, lederresponderter og deltakere i kafédialogen har gjennom intervjuene gitt innspill på ulike forutsetninger vi må være oppmerksomme på i eventuell fremtidig bruk av verktøyet. Flere av lederresponderterene var opptatt av at verktøyet er forankret i hele Helse Nord, både i forhold til tilgjengelighet, hvordan det lanseres og at det benyttes på ulike nivå i organisasjonen. Lederresponderter 2 var opptatt av at verktøy skal forankres på regionalt nivå og uttrykte det slik: *"Vi må til RHF-nivå for å finne systemer vi kan benytte"*. Lederresponderter 2 uttrykte det slik: *"Verktøyet må ikke bare være tilgjengelig i MinGat, men også kunne svares på i min private e-post."* Lederresponderter 1 poengterte viktigheten i at verktøyet er forankret på alle ledernivå og på tvers av profesjoner og uttrykte det slik: *"Det nytter ikke at jeg jobber med dette om resten av systemet ikke skjønner hvorfor jeg jobber med det. Helt til direktørnivå"*. Lederresponderter 1 fremholdt viktigheten i å lansere verktøyet som noe positivt og ikke i forbindelse med en negativt ladet prosess og uttrykte det slik: *"Det må legges frem som et redskap, ikke som at en skal redusere antall medarbeidere, men som et positivt redskap som skal hjelpe oss."* Lederresponderter 3 mente det også er viktig at det gis informasjon til medarbeideren i forkant der det fremgår hva som er mål og hensikt med å benytte verktøyet samt å beskrive den prosess som følger. Lederresponderter 2 stilte spørsmål ved om verktøyet kunne brukes i prosjekt Verdibasert hverdag.

På spørsmål om lederresponderterene opplever å ha den kompetansen de trenger til å avdekke opplevd ubalanse mellom ressurser og oppgaver, svarte lederresponderter 1 at hun mener å klare å se tingene, og at hun dernest tar tak i dem. Lederresponderter 2 poengterte også viktigheten i å ta tak i det som oppstår når det oppstår, og informanten sa videre at det er avgjørende at leder har erfaring. Lederresponderter 2 uttrykte det slik: *"En erfaren leder klarer å ta mye på "hælen", en tar mye på klokskap og vet hva en skal gjøre."* Lederresponderter 5

fortalte at hun/han tør mer nå som hun/han har vært leder noen år. Lederrespondent 5 uttrykte det slik: *"Det er lettere nå... eller det er mer slik at jeg tør mer nå. Den vanskelige samtalen er mer når du ikke tør gå inn i den."* Lederrespondent 3 poengterte at det er viktig at verktøyet brukes rett, da en som leder har en maktposisjon i forhold til medarbeideren. Lederrespondent 4 bekreftet dette og sa videre at: *"Det stilles spørsmål ved mye, og da må informasjonen brukes riktig. Dersom konflikt mellom leder og medarbeider kan det kanskje delegeres til en annen."* Dette ble støttet av deltakere i kafédialogen, som mente at det ligger mye makt i et slikt verktøy. En av deltakerne uttrykte det slik: *"Ledere er i en maktposisjon. Det er viktig at ledere bruker verktøyet og forvalter makten varsomt."*

Lederrespondent 2 poengterte at man må diskutere og analysere gapet for å finne ut hva som har skapt dette gapet, og dermed kan man avdekke hva som har bidratt til eventuell ubalanse. Dette ble støttet av de andre lederrespondentene, som var enige om at det er gjennom analyse av gapet ledere og medarbeidere kommer over i løsningsfokus der en kan jobbe med tiltak og oppfølging. Lederrespondent 2 uttrykte det slik: *"Når du får en analyse av gapet med begrunnelse og gjennom medvirkning finner tiltak, er en ved kjernen, og alle får være med å forme sitt eget arbeidsmiljø."* Lederrespondent 4 mente videre at det er viktig at ledere er villig til å gå inn og legge til rette, og uttrykte det slik: *"Oppfølgingen er ekstremt viktig"*. Lederrespondent 2 påpekte at det er viktig å ikke "lukke gapet" i forhold til en medarbeider før en har funnet ut om det gjelder for flere, da det kan indikere at det er et systemproblem. Lederrespondent 2 uttrykte det slik: *"Det er viktig å stille spørsmålene til alle for å avdekke eventuelle mønster"*.

Samtlige lederrespondenter mente at det er viktig å få opplæring i bruk av verktøyet. Lederrespondent 2 uttrykte det slik: *"Vi er smarte nok til å lære det, men der er tusenvis av programmer"*. Lederrespondent 4 kan tenke seg at en også får litt veiledning i hvordan en skal håndtere svarene som fremkommer fra noen som kan dette fra før. Lederrespondent 2 uttrykte det slik: *"Støttesystemene må være godt rustet til å gi den opplæringen som skal til. Kanskje ikke langsiktige kurs. 40-timers kurs er idiotiske, da det er helt umulig å lære noe på den uken. En må ha det jevnlig a'la onsdagsmøter for legene. Vi må tilby noe og det må være så spiselig at en vil ha det"*. Disse synspunkt ble støttet av deltakerne i kafédialogen.

Flere av lederrespondentene poengterte at det er avgjørende med gode støttefunksjoner i de tilfeller der de ikke innehar den relevante kompetansen selv. Løsning av vanskelige konflikter



de selv ikke klarer å håndtere, ble særlig kommentert. Lederrespondent 1 uttrykte det slik: *”Jeg hadde to medarbeidere i en konflikt som jeg sendte til HR. Begge fikk a-ha-opplevelser. Først ble den ene sykmeldt, men etter noen samtaler ble det bra. Jeg lurer på hva de gjorde? Jeg sender medarbeidere dit når det er alvorlig.”* Lederrespondentene påpekte viktigheten i at det var tilgjengelig kompetent støttepersonell til å veilede dem ved behov. Lederrespondent 1 var enig og uttrykte følgende: *”Dersom jeg skal bruke dette verktøyet vil jeg ønske å samarbeide med andre i forhold til noen av områdene. Eksempelvis området kompetanse – jeg kan avdekke behovet men må ha hjelp til å dekke behovet.”*

Lederrespondentene opplever at de ofte har ansvar i implementering av nye ideer og lederstøtteverktøy uten tilgjengelig lederstøtte. Lederrespondent 2 mente at hver enkelt klinikk må ha sin egen omstillingsutvikler, og at en bør ha en egen omstillingsgruppe i Helse Nord. Informant 2 uttrykte det slik: *”Vi skulle hatt en egen OU-arena, en egen omstillingsgruppe i helse Nord, at det er en enhet som jobber med dette, og avlaster alle de som er i miljøet - da kan de i miljøet være referansepersoner.”* Lederrespondentene var generelt opptatt av at det i en leders arbeidshverdag må være tilgjengelige støttefunksjoner. Følgende uttalelser illustrerer dette:

*”En superbruker av noe slag.. Når en gjør undersøkelser er det viktig å ha flere typer støttepersoner, at det er flere som kjenner verktøyet. Det er viktig å bli trygg på det man bruker.”* (Lederrespondent 5)

*”Kompetent lederstøtte på ulike områder som organisasjonsutvikling, IA, HR/HMS, økonomi etc. må være tilgjengelig.”* (Lederrespondent 5)

Flere av lederrespondentene mente det kan være en ide' å lage en veileder til bruk av verktøyet. Lederrespondent 1 mente opplæringen bør inneholde en slags eksempelguide med særlige spørsmål det er viktig å spørre om. Lederrespondent 3 mente et ekstraspørsmål kan være: *”Er det nå noe som mangler?”*, og at verktøyet da vil være dekkende.

Gjennom intervjuene er det kommet frem at respondentene mener verktøyet er egnet til både individ- og gruppeprosesser. Ved bruk i gruppeprosesser var det flere av informantene som ville være forsiktig med å diskutere forhold som går inn under området livskvalitet for den enkelte. Lederrespondent 4 uttrykte det slik: *”Tenk om du skal legge frem ditt sosiale liv i gruppen. En kan bruke verktøyet i gruppe om en tar det personlige/livskvalitet ut, og tar konkrete områder som handler om gruppen – som samarbeidet i gruppen”*. På oppfølgende

spørsmål om det kunne være noen tilfeller de så for seg at en kunne ha med tema fra området livskvalitet, mente de det muligens kunne gjøres unntak i forhold til eksempelvis å diskutere tilpasninger til turnus. Lederrespondent 1 mente det er mulig å diskutere utfordringer som er i grenselandet turnus-logistikk-hjemmesituasjon. og respondenten uttrykte det slik: *”Dersom en har mange nattevakter i kombinasjon med familie.”*

Medarbeiderrespondentene mente verktøyet kan benyttes i gruppe av medarbeidere. Hvordan selve prosessen blir gjennomført, vil få betydning for resultatet. Det må være en god og understøttende gruppeprosess. Det vil for eksempel være forskjell om hvert enkelt gruppe medlem først har besvart spørsmålssettet alene eller om en svarer i selve gruppeprosessen. Utfordringen på dette feltet er knyttet til om noen i gruppen er nye og eventuelt utrygge. En kan dermed risikere at den som svarer først, setter standard for svaret, og at det dermed kan være vanskelig for en utrygg medarbeider å avvike i forhold til noen som oppleves å ha større innflytelse.

Konklusjonen i gruppen var at det er viktig å etablere rutiner som sikrer at en eksempelvis svarer på spørsmålene før en møter til gruppeprosess. Fra kafédialog som metode vet vi at kaféverten har en særlig rolle i å sikre at alle kommer til orde, noenlunde likt. Dette kan også bidra til å oppheve virkning av at noen er mer ekstroverte enn andre. Fordelen med prosess i gruppe er at en får diskutere utfordringer sammen, og at felles forståelse utvikles sammen. Deltakerne mente at en får lettere synliggjort ulikheter og utviklet aksept for ulikheter ved bruk av verktøyet i grupper. Videre mente deltakerne at gruppeprosessen bidrar til at en får umiddelbar læring i gruppen.

Ut fra en samlet vurdering er vårt inntrykk at respondentene er opptatt av at et slikt verktøy må være godt forankret, og de mener at lederne må ha tilstrekkelig kompetanse til å benytte slikt verktøy. Videre poengteres at det er viktig å analysere gapet for å finne hva utfordringene består i og slik komme over i løsningsfokus. Respondentene mener det må gis opplæring til ledere, og de mener at de har relevante støttefunksjoner og støtteverktøy tilgjengelig.

## **4.5 Hovedfunn**

Våre hovedfunn bygger på empiri fra prosjekt Arbeidsglede, intervju av ledere, kafédialog og prosess i medarbeidergruppe og skal danne grunnlaget for det videre arbeidet med utvikling av virksomhetsstyring i Helse Nord og medarbeiderperspektivet spesielt. Ut fra de drøftingene vi har gjort ovenfor, kan vi formulere følgende hovedfunn:

- Det synes å være en sammenheng mellom kompetanse (erfaring, kunnskap og egnethet) og trygghet i personallederrollen
- Verktøyet er egnet som et godt utgangspunkt for å avdekke opplevd ubalanse mellom ressurser og oppgaver samt å gi retning for løsning
- Ledere trenger relevante støttefunksjoner i sin arbeidshverdag som personalleder
- Verktøyet kan videreutvikles til en helhetlig virksomhetsstyring

## 5.0 ANALYSE OG DISKUSJON

I dette kapitlet vil vi drøfte våre hovedfunn mot det valgte teoretiske fundament. Hvert av hovedfunnene drøftes hver for seg i de følgende underkapitler.

### 5.1 *Kompetanse og trygghet i personallederrollen*

Våre funn viser at lederrespondentene tør å være tett på sine medarbeidere gjennom daglig dialog og oppfølging når de føler seg trygge i lederrollen, og at denne tryggheten gjerne kommer etter hvert som de får erfaring i rollen. Egen lederstyrke, selvinnsett og evne til å lære av tidligere erfaringer er avgjørende for å utvikle gode lederegenskaper (Strand, 2006). Vi forstod lederrespondentene dit hen at det var tryggheten og erfaringen som gjorde til at de i dag tør å være mer direkte i dialogen. I følge Söderlund et al (2003) synes direkte og ærlig kommunikasjon i arbeidsgruppen for mange å være den mest grunnleggende friskfaktoren på gruppenivå. ”Å prate med og ikke om hverandre” er en frase som går igjen. I følge Strand (2006) er ”dialogen, den likeverdige samtalen i mange ledd som griper inn i hverandre, den anbefalte form for å kommunisere effektivt om de vanskelige spørsmålene”. I følge Kuvaas (2008) er virksomheten avhengig av gode relasjoner mellom ledelse og ansatte, og dess mer frihet medarbeideren har dess viktigere er det at det er gode relasjoner.

Våre funn viser videre at lederrespondentene etter noen års erfaring som ledere, mener å kunne fungere tilstrekkelig godt i den daglige oppfølgingen av medarbeideren. I følge Garrick (1998 i Filstad, 2008) er det nettopp i daglig praksis gjennom uformell læring den viktige læringen foregår – der ansatte lærer hvordan de forholder seg til de daglige erfaringer og dilemmaer de står overfor. Beyer (2006) peker på to forhold som er sentrale i lederskap: a) lederskap fordrer en kapasitet til å vite hva som skal gjøres og b) evnen til å få ting gjort med blant annet engasjement.

Vi fant også at lederrespondentene etter hvert som de har tilegnet seg erfaring i lederrollen, finner de riktige grepene i mange situasjoner i oppfølging av medarbeidere. I følge Bandura (1982, 1997 i Johannessen og Olsen, 2008) er ytelseserfaring, som er koblet til tidligere suksesser og mestringfølelse, den sterkeste av de fem faktorer som opplevd mestringsevne bygger på. I følge Johannessen og Olsen (2008) er personlig mestring en byggestein for

opplevd kompetanse. Ventegodt sier at mestring handler om det man er virkelig god til i sitt arbeid og ”brenner” for - at man er havnet på den rette hylle og foretar seg ting som man føler seg ”kallet til”. Man utvikler seg i jobben og finner gode utfordringer i den. Utvikling av mestring krever nettopp at vi fortsetter læreprosessen og til stadighet kaster oss ut i det vi ennå ikke kan. I følge Csikszentmihalyi (2002) vil det også bli kjedelig om vi ikke strekker oss etter nye utfordringer. En av våre medarbeiderrepresentanter påpekte at manglende kompetanse ofte oversettes til ”dårlig tid” – der mottiltaket ikke er mer tid, men styrking av mestringskompetansen. Vår erfaring fra Arbeidsgledeprosjektet støtter dette. Vi tror dette er et funn som er underkommunisert i arbeidet med opplevd ubalanse mellom oppgaver og ressurser.

Lederrespondentene ga videre uttrykk for at de føler og viser omsorg for sine medarbeidere. I følge Beyer (2008) tar verdibasert ledelse utgangspunkt i de indre og individuelle menneskelige verdier. Verdien forteller noe om den omsorg organisasjonen har for ansatte, brukere/ kunder/ pasienter, eiere og omgivelser.

Samtidig viser våre funn at det er viktig for ledere at det legges til rette for opplæring og utvikling av ledere i de ulike delene av personallederrollen. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) bygger OU på et positivt menneskesyn der det tas for gitt at alle ønsker å lære og utvikle seg. Utvikling vil i så måte skje gjennom en fri og åpen dialog, og en vil derfor legge til rette for dialog og diskusjon som måten å komme frem til de beste løsningene. Johannessen og Olsen (2008:41) definerer *selvledelse* som ”metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger.” I følge forfatterne innebærer selvledelse å sette egne mål og motivere seg selv gjennom mestring, i motsetning til å bli ledet av andre og derigjennom risikerer å jobbe mot andres og ikke egne mål. Selvledelse er sentralt i virksomheter hvor tjenesteutøvelsen baseres direkte på profesjonenes egne normer og verdier, slik som i utøvelse av legers og sykepleieres faglige aktivitet i klinisk arbeid.

Selvledelse stiller med andre ord krav til en sterk bevissthet knyttet til å endre etablerte tanke- og handlingsmønstre. Strand (2006) peker på egen lederstyrke, selvinnsikt og evne til å lære av tidligere erfaringer er avgjørende. Lederens personlige egenskaper teller også. Gode ledere forbindes ofte med egenskaper som ansvarlige, menneskeorienterte og resultatfokuserede. En leders suksess er ikke utelukkende relatert til lederen selv. Omgivelsene, andres bedømmelse

og feller lederen eventuelt går i kan underminere den lederkraft som er nødvendig for å nå resultater. Johannessen og Olsen (2008) påpeker behovet for samhandlingskompetanse, som skal dyktiggjøre oss til å klare oss best mulig i ulike sosiale sammenhenger. Den verdibaserte ledelsesform handler om å bygge opp kompetanse til å håndtere spenningsfeltet mellom verdi og moral, som etikken skal gi retning for å løse (Beyer, 2006). Disse forholdene er kjernepunkt i faglig ledelse av kliniske aktiviteter i sykehus.

Imidlertid viste våre funn også at det er ønske og behov for kontinuerlig læring og utvikling i motsetning til komprimerte kurs. I følge Filstad (2008) er det nødvendig med en forståelse av læring og kunnskapsutvikling som kontinuerlige prosesser i organisasjoners daglige liv. En av lederespondentene påpekte at et 40 timers kurs ga liten og ingen utbytte, da en ikke klarte å huske særlig mye i ettertid. Filstad (2008) fremholder kurs som en utilstrekkelig arena for læring da kunnskapsutvikling beror på den tause kunnskapen. Taus kunnskap er vanskelig å uttrykke gjennom språket da den er både personlig, kontekstspesifikk og ofte forankret i erfaringer, ideer, verdier og emosjoner.

Våre funn viser også at det er viktig at et lederstøtteverktøy brukes rett, og at ledere forvalter den makt de har med varsomhet, da en som leder har en maktposisjon i forhold til medarbeideren. I følge Kirkeby (1998 i Beyer, 2006) er det et balansepunkt i forholdet maktledelse versus medledelse. En leder kan ikke fremtvinge medledelse, det er noe de som ledes gir tillatelse til. Vi beveger oss i en verden hvor maktledelse kan brukes i stadig mindre omfang. Ifølge Robert L. Katz (i Beyer, 2006) fremgår det at dess høyere en kommer i ledelseshierarkiet, jo mer nødvendig vil det være at en leder/toppleder behersker medledelse. Berg (2009) tar også til orde for *”ledelse som ansvarliggjøring og som mobilisering av medansvarsfølelse”*. Han peker på utfordringen innen helse hvor fagprofesjonene tradisjonelt har hatt og fortsatt har stor innflytelse. De siste årene har vi hatt en utvikling hvor *”fremveksten av den enhetlige ledelse som overskridelse av fagledelsen”* har medført utfordringer i og for lederskapet. I vår undersøkelse og relatert også til våre erfaringer, understreker dette minst to utfordringer som må hensyntas:

- den leder som sitter i sin maktposisjon, må sørge for å agere (sikre medvirkning) slik at en får tillit i alle profesjonsgrupper for å kunne implementere refleksjonsverktøyet
- den leder som sitter i sin maktposisjon, må være åpen og ærlig på hensikten med bruk av verktøyet og følge det opp i praktisk handling.

Lederens erfaring og trygghet bidrar til at hun/han evner og tør være direkte og tett på sin medarbeider som igjen oppleves som en friskfaktor av medarbeideren. Dette bidrar igjen til muligheter for god medarbeiderytelse som gir mestringsfølelse og danner grunnlaget for kompetente medarbeidere. Dette erfarer vi også ved at ledere som har noen års erfaring, ofte kan gjøre omfattende endringer og kloke grep sammen med sine medarbeidere. Vi finner at denne erfaringen behøver nødvendigvis ikke være ledererfaring. Ledere som bygger på prinsipper innenfor verdibaserte ledelse, ser viktigheten av tillit, åpenhet, ærlighet, medledelse og medansvar som grunnlag for sin personalledelse. Dette er funn som er relevante å videreutvikle innenfor faglig ledelse av kjernevirksomheter i sykehus. Her vil også verdiene måtte knyttes til faglige normer og verdier, som er knyttet til yrkesutøvelse innenfor ulike profesjoner og spesialiteter.

Ledere uttrykker imidlertid behov for fortsatt videreutvikling av lederskapet. Dersom en legger til rette for kontinuerlig læring og utvikling i personallederrollen, vil ledere oppleve økt erfaring, mestring og trygghet i sine funksjoner. Dette vil også bidra til at ledere i større grad evner å finne ”de riktige” grepene i møte med sine medarbeidere.

## **5.2 Avdekke opplevd ubalanse og gi retning for løsning**

Våre funn viser at områdene relasjoner, livskvalitet, verdiskaping og mestring (i Sollan-hjulet) synes å være dekkende som utgangspunkt for dialog, der målet er å avdekke opplevd ubalanse mellom oppgaver og ressurser. Både respondenter fra kafédialogen og lederrespondentene mener fremstillingen av gapet mellom ønsket situasjon og status bidrar til en oversiktlig og synliggjørende fremstilling av resultatene fra kartleggingen. Denne kartleggingen er et godt utgangspunkt for dialog, og den bidrar dernest til å komme over i løsningsfokus. Ventegodt (1996) har gjennom livskvalitetsundersøkelser beskrevet fire områder som er sentrale og må være tilstede for opplevelse av arbeidslivskvalitet: livskvalitet, mestring, relasjoner og verdiskaping. Ventegodt (1996) hevder videre at *”Hvordan man har det med sig selv og andre mennesker er tilsynelatende viktigere for det gode liv og det gode arbeide end materielle fordele.”* Gjennom pilotstudier i sju bedrifter har Söderlund et al (2003) kommet frem til hvilke friskfaktorer som er gjennomgående viktig for mennesker i det daglige og på ulike områder som: a) når det gjelder arbeidsoppgaver: delaktighet, påvirkning og eget ansvar, b) på organisasjonsnivå: god ledelse, kommunikasjon, tydelighet og tilbakemelding, c) på

gruppenivå: kommunikasjon, stille opp for hverandre, trivsel og d) på fritid: relasjoner, meningsfull fritid, helse og økonomi.

Våre funn viser også at respondentene mener at Sollan-hjulet gir en oversiktlig og synlig fremstilling av gapet (diskrepansen) mellom ønsket situasjon og nåværende situasjon, og at det bidrar til å gi retning for løsning. En slik fremstilling bidrar til å lettere kunne evaluere balansen mellom friskfaktorer (motivasjonsfaktorer) og energilekkasjer, mellom utfordringer og ferdigheter. Csikszentmihalyi (2002) fremhever at vi må ha balanse mellom utfordringer og ferdigheter for å være i flytsonen og oppleve aktiviteten som stimulerende og gledesfylt. Antonovsky (1987,2005) mener mennesker takler utfordringer, stress og egen helse bedre når de har forståelse for sin egen situasjon, opplever å ha tilstrekkelig med ytre og indre ressurser som de evner å bruke og føler at det er verd å ta tak i utfordringene.

Vi mener også at Sollan-hjulet er egnet for både individuell bruk og til gruppeprosesser, og at det er et godt utgangspunkt for dialog som setter i gang gruppeprosesser og refleksjoner. I gruppeprosessen i medarbeidergruppen så gruppa at medarbeiderne vektla ulike verdier som viktig. Den påfølgende refleksjonen i plenum bar først preg av frustrasjoner før den førte til en umiddelbar læring om forskjelligheten i gruppen. En hadde behov for å forklare individuelle forskjeller, før en ble trygg på at det var lov å være forskjellig. I følge Kuvaas (2008) viser ulike studier at mangel på hensyntagen til individuelle forskjeller kan være ekstra fremtredende problem i forbindelse med HR-tiltak. Videre mener Kuvaas (2008) at man må være tydelig på hva det er ved tiltaket som skal gjøre at målet nås. Kuvaas påpeker også at det er viktig å ha oversikt over hva medarbeiderne mener om virksomhetens HR, slik at ellers gode tiltak ikke blir underbrukt eller misbrukt. Viser blant annet til diskusjonen i 5.1 om ledermakt, medledelse og medvirkning.

I følge Simons (1995, i Pettersen et al 2008) vil interaktiv styring, der dialog og oppmerksomhet om utfordringer internt og eksternt, bidra til at virksomheter i hyppige endringer bedrer sine evner til læring og utvikling. Dette er i følge Simons (1995, i Pettersen et al 2008) nødvendig for å kunne bruke styringssystem slik som Balansert MålStyring fleksibelt og skape eierskap til strategier i virksomhetene. Strand (2006) påpeker også viktigheten i dialog og ledelsesformer der en anerkjenner avhengighet av andre som en positiv måte å utøve ledelse. Dette underbygges med at dialogen kan bidra til både personlig utvikling, som en gave til andre, som grunnlag for videre samarbeid, som løsning på løpende



saker og til å imøtekomme medarbeideres behov for å bli hørt og sett (Strand, 2006). I kafédialogen på Fagdager HMS og i gruppeprosess for medarbeidere opplevde vi eksempler på dialog som utviklet seg underveis i prosessen, der gruppen kom frem med nye løsningsforslag som ikke var del av dialogen i begynnelsen av prosessen.

Dette er erfaringer som kan bringes videre i styringsprosesser i kompliserte virksomheter slik som sykehus. Et eksempel er et sentralt iverksatt kulturutviklingsprosjekt i Helse Nord, Verdibasert hverdag, hvor kafédialog er en av de viktigste metoder som skal benyttes i implementeringen. I dialogen gis det i følge Jakobsen og Nystad rom og tid for refleksjon, som er nødvendig både for å forstå seg selv og den andre (Ims og, Jakobsen 2006 i Nordhaug og Kristiansen, 2008). Selv om dybdeintervjuene ikke kan anses som en dialog, som definert av eksempelvis Strand (2006), opplevde vi samtidig i dybdeintervjuene at våre spørsmål også bidro til refleksjon. Denne refleksjonen bidro i flere tilfeller til nye tanker og ny innsikt, som lederrespondenten ikke hadde tenkt eller vært seg bevisst tidligere. I følge Strand (2001) kan gjentatte erfaringer uten særlig bearbeiding av informasjonen omkring det som skjer, føre til at en låser seg i et tanke- og adferdsmønster uten å utvikle seg noe særlig.

Dersom en legger til rette for bruk av Sollan-hjulet både for individ og grupper, vil ledere kunne få et verktøy for dialog om både de positive og vanskelige utfordringer ledere og medarbeidere står overfor i sin arbeidshverdag. Våre erfaringer tilsier at ledere kan legge til rette for prosesser, som bidrar til økt forståelse både av lederen selv og forståelse av sine medarbeidere. Dermed kan ledere danne grunnlag for et bedre samarbeidsklima, der den enkelte – både ledere og medarbeidere - har større forståelse og dermed aksept for ulike synspunkt og ståsted. Samlet bidrar slik selvinnsikt i organisasjonen til et arbeidsmiljø med ”større takhøyde”, der flere føler seg verdifulle og tør å gi uttrykk for sine ønsker, behov og meninger. Videre kan verktøyet bidra til refleksjon over egen og andres tanke og handling, og det kan motivere til deling av erfaringer i utøvelse av virksomheten i de enkelte enheter. Vår erfaring viser at det gjennom økt kjennskap til egne og andres evner og egenskaper, styrke og utfordringer, friskfaktorer og energilekkasjer, er det lettere å snakke sammen om egne og hverandres tanke- og handlingsmønster.

Denne form for informasjonsdeling bidrar både til økt kjennskap til hverandre som mennesker og stimulerer til samhandlingskompetanse. Dette danner et godt utgangspunkt for dialog, der ledere og medarbeidere finner retning for løsning av opplevd ubalanse mellom ressurser og

oppgaver. Våre erfaringer fra Arbeidsgledeprosjektet er at refleksjonen medførte at sykemeldte medarbeidere etter slik prosess, selv fikk en innsikt på egen situasjon og kom frem til gode grep for å få sin helse tilbake. Vi har også erfart at når ledere motiverer til dialog og refleksjon, bidrar dette til en kollektiv læring.

### **5.3 Støtte til ledere i personalledelse**

Våre funn viser at ledere har mye å forholde seg til, og at de ikke klarer å ha dybdekunnskap i alt. De fleste ledere i helseforetakene har helsefagkompetanse som sitt primære fagfelt. Sørås (2007) påpeker blant annet at ledere ikke er utdannet til endringsarbeid. Ofte er det lederen som har ansvaret for å innføre nye rutiner og organisasjonsideer i sine enheter. Våre funn viser at ledere trenger tilgjengelige støttefunksjoner som er relevante i sin lederrolle.

Lederrespondentene trakk også frem at det relasjonelle aspektet kunne være særlig utfordrende å håndtere alene, som vanskelige konflikter eller når deres medarbeidere har personlige problemer. Støttefunksjoner forstås her som både lederstøtteverktøy, løpende opplærings- og utviklingstilbud til ledere og nøkkelpersoner med særlig kompetanse innenfor ulike områder i HR-området. Noen påpeker også at de vil ønske å ha tips og eksempler på spørsmål i en veiledningsmal knyttet til Sollan-hjulet. Vår erfaring er også at Sollan-hjulet er et nyttig lederverktøy. Men dette må videreutvikles med tilleggverktøy, opplæringstilbud og veiledning for optimal støtte for lederen.

Røvik (2007) viser til at evnen til å lage gode oversettelser av praksis og ideer, er en kritisk suksessfaktor som kan bidra til å forklare så vel suksesser som fiaskoer. Det er derfor viktig at organisasjoner har god translatørkompetanse for å kunne overføre kunnskap og ideer mellom organisasjoner, der den gode oversetter av organisasjonsideer er en som besitter og integrerer flere typer kompetanse. Et av de funn Sørås (2007) gjorde i sitt arbeid viser at det til tross for at foretakene er solide kompetansebedrifter ikke har hatt tradisjon for å satse på endrings- og forbedringskompetanse, som er viktige forutsetninger for å få til kontinuerlig forbedring.

Respondentene uttrykte blant annet behov for egen OU-utvikler som er tilgjengelig for ledere i endringsprosesser, og at denne også innehar translatørkompetanse. I følge Røvik (2007) er det viktig at organisasjoner har god translatørkompetanse for å kunne overføre kunnskap og ideer mellom organisasjoner, der den gode oversetteren av organisasjonsideer er en som

besitter og integrerer flere typer kompetanse. Sørås (2007) konkluderer i sitt arbeid med at for å utvikle sykehus til å bli lærende organisasjoner, er det viktig å investere i solid forbedringskompetanse innen prosessarbeid og organisasjonskunnskap som eksempelvis organisasjonspsykolog eller organisasjonsvitere. Dette er også i samsvar med våre egne erfaringer, som tilsier at de gode endringsprosesser ofte er ledsaget av et kompetent team, bredt sammensatt med profesjonell fagkunnskap og praksisferdigheter og forbedringskompetanse.

Dersom sentrale ledere investerer i intern OU-kompetanse og relevante lederstøttefunksjoner, vil virksomheten kunne styrke ledere i sine personallederroller. Videre vil det bidra til læring og utvikling av både medarbeidere og organisasjonen. Våre funn tyder på at dette er viktig, fordi oversetteren ofte er lederen i den praktiske arbeidshverdagen. Den enkelte leder innehar ikke alltid den type flerkontekstuell kompetanse som ofte er påkrevd for å gjennomføre endringer.

Våre funn tyder på at forbedrings- og endringskompetanse er viktig for utvikling av helseforetakene. Vår erfaring indikerer at mange av helseforetakenes utviklingsprosjekt, hvor man har innført ulike administrative systemer, ville kunne hatt bedre implementeringsgrad med gode oversettere i gjennomføringsprosessen. Endringskompetanse er særlig viktig i sykehus, fordi sykehusene er profesjonsledet, og profesjonslederne må være direkte involvert for at endringer skal kunne gjennomføres. Endringskompetanse må sannsynligvis knyttes til de sentrale faglige lederne i disse virksomhetene gjennom at enhver endring er forankret hos dem. Det er ikke gitt at de sentrale lederne skal være de viktigste translatørene i enhver endringsprosess. Våre funn og erfaringer viser at lederne har mye å forholde seg til i sin arbeidshverdag. Det er rimelig å forvente at lederne innehar kompetanse til de daglige forbedringer og mindre omfattende endringer. Når det kommer til de større endringene er vi i tvil om at lederne skal stå alene om å inneha den nødvendige translatørkompetansen. I følge Røvik vil det være en omfattende jobb – både å tilegne seg kompetansen og å ha det totale ansvaret for innføring av nye endringer. Ved større endringer er det sannsynlig å forvente at lederen har tilgang på bistand fra støttefunksjon som innehar translatørkompetanse.

## **5.4 Et helhetlig perspektiv på refleksjonsverktøyet**

### **5.4.1 Dialog som verktøy**

Våre funn viser at det skjer individuell dialog mellom lederne i vår kartlegging og deres medarbeidere, og at det også er systematikk i dialogene. Det indikeres også i vår studie at det er økt behov for å kvalitetssikre og effektivisere slike dialogprosesser. Lederne har ofte store medarbeidergrupper som skal ha individuell oppfølging. Vår erfaring er at slik oppfølging krever tid, kompetanse og kapasitet. Dette støtter også vår erfaring om at dess mer vi som arbeidsgiver kan legge til rette for å effektivisere dialogprosessen, for eksempel med Sollan-hjulet, og samtidig sikrer kvalitet i prosess og resultat, dess mer kan ledere effektivt bruke tid sammen med medarbeidere.

De kvalitative studiene viser at det er viktig å forsterke det som fungerer og ta det som et godt utgangspunkt for endring. Disse konklusjonene bygger på at lederrespondentene fortalte om hvordan de fulgte medarbeiderne opp i det daglige. Det var i denne tette dialog og oppfølging at de hadde behov for et verktøy som kunne støtte og forbedre disse arbeidsprosesser. De mente også at verktøyet måtte være implementert i hele virksomheten for å gi akseptabel effekt. Dette støttes også av våre egne erfaringer fra tidligere endringsprosesser i organisasjoner. Det enkleste og mest effektive er ofte å ta utgangspunkt i beste praksis og støtte den med gode verktøy. Våre respondenter mente å lykkes i oppfølgingen av sine medarbeidere, men de hadde behov for et støtteverktøy som kunne øke kvalitet, effektivitet og bli brukt av alle i virksomheten samtidig som verktøyet hadde tillit i medarbeidergruppene.

Respondentene i vår studie uttrykte også ønske om en systematikk i oppfølging av medarbeiderne. Denne oppfølgingen burde settes i en helhetlig sammenheng med for eksempel kulturutvikling og organisasjonsutvikling. Følgforsker Dorthe Eide (2008) kunne i sin foreløpige oppsummering av prosjekt Arbeidsglede vise til at metoden som ble benyttet i prosjekt Arbeidsglede, økte selvinnsikten og bidro til økt handlingskompetanse hos medarbeiderne. Denne kompetansen bidro videre til at den enkelte medarbeider klarte å sette i gang nødvendige endringer i eget liv. Endring og læring på individnivå, er viktig og kan samtidig være en utfordring å sette inn i en overordnet styringssammenheng.

### 5.4.2 Kausalitet – en utfordring

Respondentenes tilbakemelding viser at lederne sliter med å se kausalitet mellom de ulike elementene i balanserte målstyringssystem. Det er ikke enkelt å koble økonomiske mål med hensynet til kvalitetssikring og pasientrettigheter, og videre koble dette til behov for innovasjon og utvikling og medarbeiderperspektivene. Ofte er det uklart hvilken vei kausaliteten går (Pettersen et al, 2008). Dette er også er en utfordring som det pekes på i det opprinnelige BMS-konseptet til Kaplan og Norton (1996,2001 i Pettersen et al, 2008). Pettersen et al (2008) påpeker at årsaksforholdet ikke er like gitt i komplekse sammenhenger. Medarbeiderperspektivet har ofte hatt et noe snevrere utgangspunkt, som dermed ikke har knyttet refleksjoner opp mot de øvrige perspektivene i BMS. I følge Kuvaas (2008) må et HR-tiltak ha en ide og en hensikt før man bestemmer seg for å innføre det. For eksempel kan en ha ulike hensikter med medarbeidersamtaler. Det kan være å øke de ansattes arbeidsprestasjoner, måle de ansattes arbeidsprestasjoner eller bidra til at de ansatte blir mer informert om hvordan virksomhetens mål og den enkelte medarbeiders mål henger sammen.

Avklaring av mål er viktig for å kunne evaluere om verktøyet eller tiltaket fungerer etter hensikten. Kunnskap og informasjon må, i følge Niven (2008) flyte mellom nivåene for å få maksimal effekt. Pettersen (2009) peker på det positive ved å snu perspektivet i BMS på en slik måte at kausaliteten påvirker positivt fra læring- og vekstperspektivet → internt perspektiv → pasient-bruker-perspektivet → økonomiperspektivet. Tanken er at om en har på plass de positive prosesser som påvirker i riktig retning, kommer den økonomiske balansen på plass. I følge Kuvaas (2008) må vi ha på plass en kontinuerlig og to-veis kobling mellom strategi og HR, hvor både virksomhetsstrategien og HR-strategien setter premisser for hverandre. Av ulike typer strategisk HR er internt konsistent HR sentral.

HR-aktivitetene skal være komplementære og tilpasset hverandre og gjensidig forsterkende og bidra til synergier. Dersom slike verktøy skal knyttes til andre deler av virksomhetens ulike mål og strategi, slik som i et BMS konsept, må tiltak innen HR-området knyttes opp til de øvrige strategiene. Dette er imidlertid et omfattende arbeid, som også kan medføre økt byråkratisering og økte ressurser til kontroll og kontrollsystem, dersom det bygges opp med for liten fleksibilitet og medvirkning i prosessene. Dermed blir slike system i følge litteraturen (Pettersen et al, 2008) lite fleksible og ressurskonsumerende. Dette kan ut fra våre studier kompenseres og balanseres ved riktig bruk av verktøyet. Dermed blir lederopplæring og endringskompetanse viktig. Verktøyet og effekten av god selvinnsikt vil følgelig gi både

ledere og medarbeidere kjennskap til egne ressurser og styrker. Dernest bidrar refleksjonsverktøyet, dersom det brukes etter hensikten, til at den enkelte medarbeider øker sin individuelle endringskompetanse. Følgelig vil også organisasjonen samlet bli mer fleksibel og robust.

### **5.4.3 Helhetlig styringsperspektiv**

Det finnes i prinsippet fire ulike styringsformer i en virksomhet (Pettersen et al, 2008) etter hvilke innsatsfaktorer økonomistyringen rettes inn mot; innsatsfaktorstyring, aktivitetsstyring, resultatstyring og målstyring. Medarbeiderperspektivet er i stor grad inkludert i begrepet aktivitetsstyring, siden dette fokuserer på de prosessene som skjer i utførelse av helsetjenester med videre. Helse Nord har utviklet et virksomhetsstyringssystem som kombinerer ulike perspektiver. Dette systemet har mange likhetstrekk med BMS og kan synliggjøre den nødvendige dynamikken mellom å utarbeide en overordnet strategi og implementere og operasjonalisere den på underliggende nivåer.

Videre må systemet sikre nødvendig kunnskaps - og informasjonsflyt mellom nivåene (Niven, 2008). Kuvaas (2008) støtter dette ved å påpeke at det er behov for å se de ulike HR-aktivitetene i sammenheng, som internt konsistente og gjensidig forsterkende. Ved å kople respondentenes ønske om en systematikk i oppfølging av medarbeidere som er satt i en helhetlig sammenheng, med våre egne erfaringer om hva som virker samt den støtten teorien gir, mener vi det er verdt å gjøre et forsøk på å effektivisere dagens dialogprosesser med refleksjonsverktøyet.

Våre funn viste at lederne må forholde seg til en rekke nye systemer og verktøy som skal håndteres i hverdagen og at refleksjonsverktøyet, må sees i en større sammenheng. Beyer (2006) legger til grunn et holistisk syn på organisasjonen. Ledere må altså balansere fokus på budsjett, inntekter, effektivitet og resultat så vel som vektlegge at organisasjonen er egnet for å realisere behov og verdier for medarbeiderne. I følge Røvik (2007) må den som har ansvaret for å innføre nye ideer eller verktøy, ha kunnskap om oversettelsesprosesser og innsikt i hvordan man overfører kunnskap fra en kontekst til en annen kontekst. Den dugende oversetter må være *flerkontekstuell*, noe Røvik (2007) påpeker at kan være vanskelig å innfri.

Dette betyr at de som skal implementere endringer i komplekse virksomheter, slik som sykehus, må ha grunnleggende kunnskap om de sentrale prosessene i virksomheten når det gjelder klinisk arbeid, medisinsk teknisk virksomhet og administrative oppgaver så vel som organisasjonsforståelse, kulturforståelse, medvirkningsperspektiv med videre. Når det gjelder den kliniske delen av sykehusenes kjernevirksomhet, betyr dette at de helsefaglige profesjonene har avgjørende betydning for at endringsprosesser kan få en vellykket gjennomføring. 80 % av våre lederrespondenter representerte de helsefaglige profesjonene. Deres tilbakemeldinger og våre funn viser at verktøyet må kunne settes inn i en større sammenheng. Det betyr at system for virksomhetsstyring må kunne brukes på alle nivå i organisasjonen ved at dette forankres fra de kliniske enhetene og oppover til toppnivået i Helse Nord RHF. Dette krever imidlertid eierskap i alle deler av organisasjonen, og eierskapet må bygge på læring og dialog. Det er dette som i styringslitteraturen kalles diagnostisk styring (Simons, 1995 i Pettersen et al., 2008).

Våre funn indikerer at verktøyet kan fungere til systematisk evaluering av arbeidsmiljøet, eksempelvis på gruppenivå som en temperaturmåling eller individuelt i form av medarbeidersamtaler. Respondentene mener verktøyet kan ha slik fleksibilitet, noe som gir Helse Nord RHF muligheten til å vurdere om det skal utvikles videre utover å avdekke ”opplevd ubalanse mellom oppgaver og ressurser”. Hensikten med et verktøy må ifølge Kuvaas (2008) være identifisert før man kan se om det virker. Dette vil derfor være en viktig avklaring før videre implementering. Dersom Helse Nord RHF implementerer Sollan-hjulet i virksomhetsstyringen, vil det forebyggende arbeidet innenfor HMS området være godt støttet av virksomhetsstyringsystemet som nå utvikles. Dersom hensikten med styringsverktøyet skal utvides, må dette analyseres og utvikles videre i nye endringsprosjekt.

Våre funn viser at Sollan-hjulet egner seg godt for å identifisere utfordringer. Om det er tilstrekkelig for å avdekke kausalitet i forhold til de øvrige perspektivene i BMS, kan vi ikke si noe om her. Slike utvidelser må studeres videre. Våre erfaringer i Arbeidsgledeprosjektet tilsier at opplevd balanse mellom oppgaver og ressurser fører til bedre helse, økt tilstedeværelse på jobb og dermed bedre effektivitet i arbeidshverdagen. Denne sammenhengen kan videreføres til kausaliteter antydnet i BMS-verktøyet. Dette støttes av Antonovsky (1987,2005), og vi kan anta at økt tilstedeværelse og redusert sykefravær påvirker positivt de øvrige områder i medarbeiderperspektivet i BMS. I prinsippet vil dette også da kunne påvirke positivt de andre perspektivene i verktøyet (Pettersen et al, 2008).

Våre funn indikerer at Sollar-hjulet kan utvikles til individuelle målekort som kan aggregeres til team- eller enhetsnivå og endelig akkumulert til et overordnet nivå. Niven (2008:258) anbefaler å utvikle målekort på ulike nivå; individuelle (personlig målekort), teambaserte, enhetsbaserte og overordnede målekort. En kan tenke seg innen medarbeiderperspektivet et personlig målekort, hvor en har et måleområde for *opplevd balanse*. Dette området kan måles i refleksjonsverktøyet som prosentvis forskjell mellom ønsket og faktisk *opplevd balanse*. På laveste nivå indikerer forskjellen retning for handling på individnivå. På nivåene over vil forskjellen uttrykke et gjennomsnitt for medarbeidergruppen som et signal om at noe må gripes fatt i om avviket er for stort. Indikatoren vil med andre være individuell på laveste nivå, og kan uttrykke et gjennomsnitt på nivåene over.

Vår erfaring er at når det gjelder medarbeiderperspektivet, er det primært på individnivå en må ta ledergrep for å få effekt, gitt at øvrige system og støtteverktøy er på plass. Tanken er at positiv evaluering på livskvalitetsområdet, mestringsområdet, verdiskapingsområdet og relasjonsområdet vil i prinsippet ha positiv påvirkning på de andre perspektivene i BMS.

I følge Kuvaas (2008) er det grunn til å anta at effekten av et HR-tiltak ikke bare er avhengig av hvordan det implementeres, men også av andre HR-tiltak og implementeringen av disse. I vår undersøkelse støttes dette av funnet som viser at Sollar-hjulet kan gi retning for å lukke avviket om den opplevde ubalanse mellom oppgaver og ressurser. Dette krever at refleksjonsverktøyet støttes av et annet HR-tiltak; enten verktøy eller tjeneste som supplerer oppfølgingen av medarbeideren. Dette kommer vi tilbake til.

Verktøyet egner seg til forebyggende bruk dersom ledere er villige til å legge til rette for oppfølging av tiltak. Niven (2008:180) hevder at få virksomhetsledere har innsett at realisering av humankapitalen sannsynligvis er den viktigste verdien for å nå sitt mål. Innenfor kompetansevirksomheter er humankapitalen sannsynligvis den helt avgjørende ressursen for gode resultater. Innenfor HR-området handler det om hvordan virksomheten skal anskaffe, utvikle og anvende menneskelige ressurser som gjør at virksomheten når sine mål (Kuvaas, 2008). Våre respondenter synes å ha god forståelse av humankapitalens betydning for å nå virksomhetens mål. Spesielt viktig er det at denne forståelsen balanseres mot virksomhetenes økonomiske mål, kvalitetsmål og utviklingsmål for øvrig, og at en vurderer om det foreligger en kausalitet mellom de ulike mål og perspektiv.



#### 5.4.4 Forutsetninger for implementering

Våre studier indikerer at det er nødvendig å skape arenaer for dialog og utveksling av erfaringer og utfordringer og for å kunne legge til rette for læring i organisasjoner. Dette er forutsetninger for implementering av endringer som krever at aktører endrer atferd i arbeidssituasjoner. Filstad (2008) påpeker nødvendigheten i å utvikle en kultur hvor kunnskapsdeling og læring gjennom felles erfaringer blir en del av hverdagen blant alle medarbeiderne. Å legge til rette for dette er en viktig lederoppgave. Banduras teori (1982, 1997 i Johannessen og Olsen, 2008) om opplevd mestringsevne bygger på at dette er en funksjon som består av fem faktorer. To av dem synes relevante her; *andres suksess* – som er knytte til rollemodeller og *positiv tilbakemelding* – fra personer med makt. Det betyr at ledere som rollemodeller her er sentrale endringsagenter.

Noen av de mest sentrale friskfaktorene når det gjelder arbeidsoppgaver er i følge Söderlund et al (2003) muligheten for delaktighet, påvirkning og eget ansvar når det gjelder så vel arbeidets form som dets innhold. Arbeidsoppgavene skal være varierende og vekslende, med mulighet til kontinuerlig utvikling og nye utfordringer der erfaringer og kunnskaper blir vedlikeholdt. Söderlund et al støttes av funn i Sørås studie (2007) der det pekes på at i det kulturarbeidet som organisasjonsendring er, synes det viktig at ansatte bør være motiverte, delta aktivt og ha innflytelse i endringsarbeidet. For vellykket utviklings- og endringsarbeid må man velge metoder og oppskrifter hvor det er rom for at ansatte og gjerne pasienter deltar på en eller annen måte og bidrar reelt i en utviklingsprosess. Videre er det i følge Söderlund et al (2003) viktig å kjenne meningsfullhet og stolthet over arbeidet man utfører og at det fins en fremtidstro både hos individ og i organisasjonen. Egne erfaringer støtter også at ledere må sikre arenaer for dialog, læring og utvikling. Slike arenaer kan utvikles gjennom for eksempel en egen OU-arena; en egen omstillingsgruppe i Helse Nord. Vi forstår Kuvaas (2008) slik at et refleksjonsverktøy som Sollan-hjulet må bli støttet av andre HR-aktiviteter og tilbud som sikrer oppfølging av avvik. Teorien støtter altså de behov som blir påpekt i undersøkelsen.

Verktøyet må altså være understøttet av gode organisatoriske prosesser. Dette betyr at prosessene må bygge på dialog og samhandling internt mellom kolleger og ledelse. Verktøyet bør ikke samtidig brukes til omstillingsprosesser, fordi det da skapes usikkerhet blant aktørene om hva som er hensikten med endringene. Endringsverktøyet bør med andre ord brukes etter intensjonen. I følge Kuvaas (2008) må man være tydelig på hva det er ved tiltaket som skal gjøre at målet nås. Troverdigheten til de mekanismer tiltaket skal virke gjennom må være

tilstede. Det betyr også at slike verktøy krever tillit i organisasjonen for å kunne brukes positivt. I et sykehus betyr det at denne tillit må bygges i alle arbeidstakergrupper, spesielt de sterke og toneangivende profesjonsgrupper. Berg (2009) peker her på nødvendigheten av et lederskap som ansvarliggjør og mobiliserer medansvarsfølelse som strategi.

Kuvaas (2008) peker videre på at det er viktig å ha oversikt over hva medarbeiderne mener om virksomhetens HR. Ofte har ledere og medarbeidere ulike oppfatninger om tiltakene. Våre funn viser at verktøyet oppleves positivt fordi medarbeideren selv får si noe om hva som har forårsaket gapet mellom ønsket situasjon og nåværende situasjon, og dermed får de være med å forme sitt eget arbeidsmiljø. Kommunikasjonen rundt verktøyet gjør situasjonen enklere for lederen, da kommunikasjon bidrar til at oppdagelsen forankres hos medarbeideren og gir eierskap til endringer. Dette indikerer en evne i organisasjonen til å "se" medarbeideren og gjøre noe med det en ser. Disse forholdene nevnes hos Strand (2001) som en grunn til at virksomheter skal satse på lederutvikling. Den enkelte leder og virksomheten ønsker å *ta i bruk de menneskelige ressurser* som finnes, og da må en bli kjent med dem. Strand mener lederutviklingsprogram kan bidra til å utvikle denne evnen til å "se" medarbeideren å ta i bruk de ressurser medarbeideren har. Videre vil lederutvikling også gi anledning både til å ta hensyn til den enkelte leders utvikling og å være med å forme den (Strand, 2001).

For å sette i gang vellykket utviklings- og endringsarbeid må ledere velge metoder og oppskrifter hvor det er rom for at ansatte og gjerne brukere deltar og bidrar reelt i en utviklingsprosess. Gjennom medvirkning vil en, ifølge Jacobsen og Thorsvik, (2007) øke muligheten for at endringer blir gjennomført når de er besluttet. Dette kan etter vår erfaring være aktuelt i en eventuell implementering av Sollan-hjulet eller de øvrige verktøy som benyttes relatert til medarbeidere. Eksempel på det er medarbeidersamtaler, arbeidsmiljøundersøkelser, dialogavtaler eller lignende. I dette utviklings- og kulturarbeidet synes det viktig at ansatte bør være motiverte, delta aktivt og ha innflytelse i endringsarbeidet (Sørås, 2007).

På denne måte kan virksomheten utvikle medarbeiderperspektivet slik at det kan støtte opp omkring de andre perspektivene i BMS (Pettersen et al, 2008). Tanken her er at de økonomiske perspektivene skal balanseres med bruker/pasientperspektivet, medarbeiderperspektivet, og innovasjon/læringsperspektivet. Dette er spesielt viktig i kompetansevirksomheter slik som sykehus, hvor profesjonene erfaringsmessig har en

avgjørende rolle i utviklingsarbeid Berg (2009). En av respondentene pekte på at refleksjonsverktøyet kunne ha ulik appell til de ulike profesjonsgrupper. Det ble da påpekt at en kunne vurdere ulik tilnærming til ulike grupper medarbeidere.

I implementering av et helhetlig virksomhetsstyringssystem som beskrevet under kapittel 5.4 er det også viktig at en tar med seg de funn som er drøftet i kapitlene 5.1 – 5.3 for sikre en effektiv implementering av verktøyet.

## 6.0 KONKLUSJON

Vår studie viser at verktøyet kan stå på egne bein, og *brukes på både individ- og gruppenivå* slik det foreligger i dag. Dersom en legger til rette for bruk av Sollan-hjulet for både individ og grupper, vil ledere kunne utvikle dialog om både de positive og vanskelige utfordringer ledere og medarbeidere står overfor i sin arbeidshverdag.

Vi mener imidlertid det vil gi best effekt om *verktøyet integreres i et helhetlig virksomhetsstyringssystem i Helse Nord*, for at verktøyet skal bidra til å belyse medarbeiderperspektivet på en helhetlig og gjennomgående måte.

Våre studier viser at Sollan-hjulet bidrar til økt kjennskap til egne og andres evner og egenskaper, styrke og utfordringer, friskfaktorer og energilekkasjer, og gjør det lettere å snakke om egne og hverandres tanke- og handlingsmønster. Dette danner et godt utgangspunkt for dialog og læring, der en finner *retning for løsning av opplevd ubalanse mellom ressurser og oppgaver*.

Studien viser at ledere har behov for fortsatt videreutvikling av lederskapet. Dersom en legger til rette for *kontinuerlig læring og utvikling i lederrollen*, vil ledere oppleve økt erfaring, mestring og trygghet i sine funksjoner. Dette vil også bidra til at ledere i større grad evner å finne ”de riktige” grepene i møte med sine medarbeidere.

Studien vår indikerer også at dersom en investerer i *intern OU-kompetanse og relevante lederstøttefunksjoner* innenfor de ulike områdene i lederrollen, vil virksomheten samlet sett kunne styrke ledere i sine lederroller – spesielt innenfor HR-området.

En aktuell forsknings og utredningsoppgave kan være å studere hvordan en OU-arena gjennom dialog, læring og utvikling kan støtte forbedrings- og endringsarbeidet i Helse Nord.

Et annet interessant forskningsspørsmål kan være å studere forutsetningene for at lederutvikling og lederopplæring bidrar til kontinuerlig læring og utvikling av ledere.

## **Figurliste**

***Figur 1 Side 15***

Strategisk HR som bidrag til lønnsomhet og effektivitet i virksomheten (Bryde, 2009)

***Figur 2 Side 21***

Oppfattelse av seg selv og andre (Jakobsen og Nystad, 2008 i Nordhaug og Kristiansen, 2008)

***Figur 3 Side 22***

Utvikling av proksimal utviklingssone (Jakobsen og Nystad, 2008 i Nordhaug og Kristiansen, 2008)

***Figur 4 Side 35***

Helse Nord RHF sitt virksomhetsstyringssystem – LIS (SAS, 2009)

***Figur 5 Side 36***

Dagens virksomhetsstyringssystem LIS i Helse Nord – presentasjonsformat (SAS, 2009)

***Figur 6 Side 36***

Eksempel på hvordan Sollan-hjulet kan fremstille medarbeiderperspektivet i et fremtidig virksomhetsstyringssystem (Nordnes og Åsvang, 2010)

***Figur 7 Side 39***

Sollan-hjulet (Sollan, 2007)

## Referanseliste

Antonovsky, A. 1987,2005: ”*Hälsans mysterium*” (svensk utgave), Natur & Kultur

Arbeidstilsynet 2005: ”*Tilsynsrapport – varsel om pålegg. UNN HF kampanjen God vakt*”, brev av 02.09.2005

Arbeidstilsynet 2006: ”*Prosjektrapport - God vakt! Arbeidsmiljø i sykehus*”, september 2006.

Arbeidstilsynet 2006: ” *God vakt! – Helseforetakenes/ sykehusets arbeid med Arbeidstilsynets pålegg knyttet til krav om balanse mellom oppgaver og ressurser og pålegg knyttet til de bygningsmessige forhold*”, brev av 19.12.2006

Arbeidstilsynet 2009: ”*Sykehuskampanjen God vakt - ubalanse mellom oppgaver og ressurser – varsel om pålegg til helseforetakene*”, brev av 22.06.2009

Berg, O. 2009: ”*Helseledelse*”, Samling for HelseMaster-kull II, 27. aug. 2009

Beyer, P. 2006: ”*Verdibaseret ledelse. Den eldste vin på den nyeste flaske*”, Forlaget Thomson

Bryde, A. 2009: ” *Utvikling av HR-funksjonen*”, Spekters vårkonferanse, 4. mars 2009

Caplex 2009: [www.caplex.no](http://www.caplex.no), Cappelen forlag

Csikszentmihalyi, M. 2002: ”*Flow*”, London, Rider

Damm & søn 1982: Fremmedordbok”

Eide, D. 2008. ”*Arbeidsglede*”. NRK Nordland

Filstad, C. 2008: ”*Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner.*”, Magma, 11 (1), s 44-62

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. 2007: "*Hvordan organisasjoner fungerer*", Fagbokforlaget

Johannessen, J. A. og Olsen, B. 2008: "*Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*", Fagbokforlaget

Johannessen et al 2004: "*Forskningsmetode. For økonomisk-administrative fag*", Abstrakt forlag

Kuvaas, B. 2008: "*Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM.*", Fagbokforlaget

Niven, P. R. 2008: "*Balanced Scorecard step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*", John Wiley & Sons, Inc..

Nordhaug, O. og Kristiansen, H. I. 2008: "*Retorikk, etikk og arbeidsliv*", Forlag 1

Nordnes, Å. J. og Åsvang, G. B. 2009: Foredrag i forbindelse med Fagdager HMS, Helse Nord RHF, Tromsø, November 2009

Pettersen, I. J. et al 2008: "*Økonomi og helse. Perspektiver på styring.*", Cappelen

Røvik, K. A. 2007: "*Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon.*", Universitetsforlaget

Skivik, H. M. 2004: "*Relasjonell ledelse. Å lære lederskap i praksis*", Gyldendal akademisk

Sollan, 1997; Foredrag i forbindelse med utdanning av arbeidslivsguider til prosjekt Arbeidsglede, mai 2008, Bodø

Stemsrudhagen, J. I. 2003: "*Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse*", Magma årgang 6, nr 2, 2003

Strand, T. 2001: "*Ledelse, organisasjon og kultur*", Fagbokforlaget

Strand, T. 2006: "*Ledelse, organisasjon og kultur*", Fagbokforlaget

Söderlund, B. et al 2003; "*Friskfaktorer i arbetslivet*", 2003, Prevent, Stockholm

Sørås, I. 2007: "*Organisasjonsutvikling i sykehus – forbedringsarbeid i teori og klinisk praksis*", Universitetsforlaget

Ventegodt, S. 1996; "*Arbejdslivskvalitet, at blive værdifuld for sig selv og sin omverden*".  
Forskningscenterets forlag, København, Dk

Åsvang, G. 2008: "*Prosjekt Arbeidsglede. En innovasjon i Helse Nord – Dokumentasjon og erfaringer av metode, resultater og funn så langt...*"



**Problemstilling: Hvordan kan et refleksjonsverktøy belyse medarbeiderperspektivet**

Intervjuguide – semistrukturert – målgruppe: ledere

Utgangspunkt: Lederen i rollen som personalleder med ansvar for løpende overvåking av arbeidsmiljøet....

Hovedtema: står med uthevet skrift i tabellens første linje

Retning på prosessen: fremgår av linje to.

Forskningsspørsmålene: er formulert i kursiv i linje tre.

<b>1. Daglig opp - følging av med- arbeideren</b>	<b>2. Ved mistanke om "opplevd ubalanse" mellom oppgaver og ressurser</b>	<b>3. Den unike opplevelsen av "ubalanse" for den enkelte medarbeider</b>	<b>4. Bruk av et refleksjonsverktøy i avdekking av "opplevd ubalanse"</b>	<b>5. Forbedring av dagens rutine for å belyse medarbeider- perspektivet</b>	<b>6. Bruk av individuelle og gruppebaserte metoder</b>	<b>7. Lukking av avviket "opplevd ubalanse"</b>
→	→	→	→	→	→	→
<i>Hvordan ivaretar du funksjonen som personal - ansvarlig leder i forhold til</i>	<i>Hvordan avdekke og få bekreftet mistanke om "opplevd ubalanse"</i>	<i>Hva består "opplevd ubalanse" av for denne medarbeideren?</i>	<i>Kan følgende refleksjonsverktøy bistå i avdekking av "opplevd ubalanse"?</i> <i>Spm til kafe' dialog</i>	<i>Vil du som leder ønske å ta i bruk et slikt refleksjons verktøy?</i>	<i>Kan det være aktuelt å benytte et slikt refleksjons- verktøy også i forhold til</i>	<i>Kan refleksjons- verktøyet gi retning for arbeidet med lukking av "opplevd</i>

<i>ansvar for løpende overvåking av den enkelte medarbeiders arbeidsmiljø?</i>					<i>grupper av medarbeidere? Spm til kafe' dialog</i>	<i>ubalanse"? Spm til kafe' dialog</i>
<p>Hvor ofte har du møter med personalet ditt? 1. individuelt 2. gruppevis 3. alle samlet</p> <p>Er arbeidsmiljø tema på disse arenaer?</p> <p>Er temaet "opplevd ubalanse" mellom oppgaver og ressurser tema på disse arenaer?</p> <p>Hvor engasjert og aktive er dine medarbeidere på disse arenaer i forhold til</p>	<p>På hvilken måte merker du på din medarbeider at han/hun kan oppleve ubalanse?</p> <p>Stiller du konkret spørsmål ved opplevelsen av balanse mellom oppgaver og ressurser?</p> <p>Stiller du konkrete spørsmål ved arbeidsmiljøets kvalitet?</p>	<p>Hva oppfatter du er de vanligste årsakene til "opplevd ubalanse"?</p> <p>Hvordan avdekker du konkret hva utfordringene handler om?</p> <p>Opplever du at "relasjonelle" tema kan være del av bildet?</p> <p>Kan du gi eksempler?</p> <p>Opplever du at temaet "livskvalitet" kan være del av bildet?</p> <p>Kan du gi</p>	<p>Hva er din første tanke når du ser dette refleksjonsverktøyet?</p> <p>Skjøner du intuitivt hvordan det kan brukes i dialog med din medarbeider?</p> <p>Er du enig i antagelsen om at ulike verdier har ulik betydning for dine medarbeidere?</p> <p>Synes det hensiktsmessig å søke å få avdekket "gapet" mellom ønsket nivå og faktisk status på viktige verdier, i forhold til formålet om å lukke opplevd ubalanse?</p>	<p>Hva skal til for at du som leder vil ta i bruk et slikt verktøy i arbeidet med:</p> <p>1. løpende overvåking av arbeidsmiljøet generelt, og 2. avdekking og lukking av den opplevde ubalanse mellom oppgaver og ressurser, spesielt</p> <p>Hva mer mener du må videreutvikles i forhold til verktøyet?</p> <p>Kan verktøyet benyttes i standardisert utgave eller må det spesialtilpasses det enkelte arbeidssted?</p>	<p>Er det noen åpenbare fordeler med å benytte dette verktøyet for refleksjon i gruppe?</p> <p>Er det noen åpenbare svakheter med verktøyet i relasjon til bruk i grupper?</p> <p>Hvordan liker du designet på verktøyet?</p> <p>Hvordan fungerer "refleksjonshjulet" i forhold til å oppnå forståelse?</p> <p>Kan det være hensiktsmessig å</p>	<p>Hva kan avdekking av gapet ha å si for utviklingen av arbeidsmiljøet generelt – og for lukking av individuell opplevd ubalanse mellom oppgaver og ressurser, spesielt?</p> <p>Virker det sannsynlig at du vil få ideer til relevante tiltak på de fire hovedområdene som verktøyet fokuserer på:</p> <p>1. relasjonelle forhold 2. livskvalitet</p>

<p>arbeidsmiljø og ubalanse?</p> <p>I hvilke type situasjoner/ sammenhenger blir eventuelt temaet "opplevd ubalanse" bringt på banen?</p> <p>Opplever du at dine medarbeidere har tillit til deg som leder på disse områdene?</p> <p>Hva gir tillit og hva skader tilliten i en slik sammenheng?</p>	<p>Hva gjør du for øvrig for å avdekke om det oppleves at arbeidsmiljøet ikke er helt ok?</p> <p>Opplever du å ha den kompetansen du trenger som leder for å avdekke opplevd ubalanse mellom oppgaver og ressurser?</p> <p>Hva mer?</p>	<p>eksempler?</p> <p>Opplever du at temaet "mestring" er relevant i denne sammenheng?</p> <p>Kan du gi eksempler?</p> <p>Kan temaet "verdiskaping" være relevant for opplevelsen av ubalanse mellom oppgaver og ressurser?</p> <p>Kan du gi eksempler?</p> <p>Er det andre tema som er relevant mht opplevelsen av ubalanse mellom oppgaver og ressurser:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. For lavt budsjett?</li> <li>2. For få kolleger?</li> <li>3. For mye omstillingsaktivitet?</li> <li>4. For mange</li> </ol>	<p>I så fall; på hvilken måte?</p> <p>Hva mer?</p> <p>Synes det hensiktsmessig å se på både jobbsiden og privatsiden når en skal vurdere balansen mellom oppgaver og ressurser?</p> <p>På en skala fra 1 til 10, hvor 10 angir høyest, positiv score. Hvor egnet vil du si dette verktøyet er til å avdekke hva som faktisk er innholdet i opplevd ubalanse for den enkelte medarbeider?</p>	<p>Hva er det i så fall viktig å tilpasse?</p> <p>Hvilke flere innspill har du som leder i forhold til hva som skal ytterligere endres, utvikles og forbedres for at du skulle synes at verktøyet er hensiktsmessig til ditt bruk?</p> <p>Ser du noen åpenbare styrker/fordeler ved dette individuelle verktøyet?</p> <p>Hvordan kan disse styrkene forsterke muligheten til å nå målet om balanse mellom oppgaver og ressurser?</p> <p>Ser du noen åpenbare svakheter med verktøyet?</p> <p>Hvordan kan vi eliminere disse</p>	<p>presentere resultatene på annen måte, for eksempel som søylediagrammer?</p> <p>Kan det være hensiktsmessig å presentere resultatene kun som selve "gapet", altså avviket mellom ønsket og opplevd ubalanse?</p> <p>Hva skal til for å gjøre dette verktøyet egnet for refleksjon i hele eller deler av din personalgruppe?</p> <p>Hva skal til for å implementere verktøyet for refleksjon i hele eller deler av din personalgruppe?</p> <p>Annet du ønsker å gi innspill på?</p>	<p>3. mestring 4. verdiskaping?</p> <p>Vil disse fire hovedområdene for aktivitet og tiltak være tilstrekkelig å kartlegge som grunnlag for tiltak med sikte på å lukke det individuelle, "opplevde avviket"?</p> <p>Savner du noe mer som grunnlag for å kunne gripe fatt i utfordringen med å lukke den opplevde ubalansen mellom oppgaver og ressurser?</p> <p>Har du andre forslag til hvordan vi kan lukke avviket opplevd ubalanse</p>
--	---	--	--	---	--	--

		vikarer? 5. For mange nye oppgaver? 6. Manglende kunnskap til å bruke ulike IKT-verktøy som GAT, Basware, Agresso, DIPS/EPJ...? 7. Uklar ansvars- og/eller rollefordeling? 8 Annet?		ulempene/svakhetene?  Hva trenger du som leder for å komme i gang med å bruke et slikt refleksjonsverktøy?		mellom oppgaver og ressurser?  <b>Takk for at du tok deg tid til å dele dine erfaringer med oss!</b>

## Vedlegg 2 Beskrivelse av områdene i Sollan-hjulet

I uttesting av refleksjonsverktøyet i medarbeidergruppen, ble følgende to spørsmål stilt;

1. Hvor viktig er det for deg?
2. Stemmer dette med din situasjon i dag?

I forhold til hver av de fire hovedområdene:

- **Verdiskaping**
- **Relasjoner**
- **Livskvalitet**
- **Mestring**

Hensikten er å finne tydelige gap mellom ønsket situasjon og dagens situasjon, som utgangspunkt for dialog og refleksjon med nærmeste leder eller i kollegagruppen.

<b>Resultater/Mål</b> <b>Resultater og mål</b> handler om å se resultater av den jobben/innsatsen du gjør i forhold til definerte mål.
<b>Medvirkning</b> <b>Medvirkning</b> handler om å delta i prosesser på arbeidsplassen, bli hørt og ha innflytelse og ansvar.
<b>Samfunnsnytte</b> <b>Samfunnsnytte</b> handler om å føle at du bidrar til en bedre hverdag for andre, bedre miljø, samfunn (f.eks politikk, frivillig arbeid, helse og omsorg).
<b>Tilbakemelding</b> <b>Tilbakemelding</b> handler om å bli sett og få konstruktive tilbakemeldinger (fra for eksempel ledere, kollegaer, kunder, leverandører, pasienter, elever, foreldre/pårørende).
<b>Kontroll</b> <b>Kontroll</b> handler om egen opplevelse av forutsigbarhet, orden, tilstrekkelig informasjon og struktur.
<b>Tydlig ledelse og rolle</b> <b>Tydlig ledelse og rolle</b> handler om en leder som er tydelig i sine forventninger til din og andres rolle, mål og prestasjoner i organisasjonen.
<b>Mangfold</b> <b>Mangfold</b> handler om å ha stor takhøyde og raushet i organisasjonen for ulike meninger, verdier og atferd.
<b>Kommunikasjon</b> <b>Kommunikasjon</b> handler om tydelighet, felles forståelse for innhold og mål (evne til å lytte, tillit, åpenhet, respons, gjensidig respekt).
<b>Samarbeid</b> <b>Samarbeid</b> handler om å gjøre hverandre gode, støtte og hjelpe hverandre til å oppnå definerte mål.

### **Tilhørighet**

handler om å oppleve at du er en del av et felleskap og at du har felles verdier og holdninger med bedriften/organisasjonen.

### **Livsstil**

En **god livsstil** handler om å ta vare på seg selv og sin egen helse (eks. ernæring, trening, balanse mellom arbeid, familie og fritid).

### **Økonomi**

Å ha **god økonomi** handler om å kunne dekke faste utgifter, unne seg noe ekstra og ha en forutsigbar inntekt.

### **Sosiale relasjoner**

**Gode sosiale relasjoner** handler om å ha et godt forhold til familie, venner og kollegaer.

### **Helse**

Å ha **god helse** handler om å ha overskudd til å håndtere utfordringer og gjøre det som er viktig i livet ditt enten det er knyttet til jobb, familie eller fritid.

### **Fysisk miljø**

Å ha et **godt fysisk miljø** kan handle om din opplevelse av tilfredsstillende sikkerhet, lys, ergonomi, støy, inneklima, estetikk, nødvendig arbeidsredskaper/utstyr.

### **Kompetanse**

**Kompetanse** handler om din opplevelse av å ha tilstrekkelig kompetanse (teoretisk, praktisk, sosial) til å mestre ditt arbeid/utdanning eller å få brukt den kompetansen du har og som du ønsker å bruke.

### **Personlige preferanser**

**Personlige preferanser** handler om å ha en jobb eller studier hvor du får brukt deg selv i tråd med dine personlige egenskaper (du føler at du kan være deg selv og ikke må spille en annen rolle).

### **Personlige verdier**

**Personlige verdier** handler om å ha en jobb eller studier i tråd med egne verdier og hvor du unngår verdikonflikter.

### **Utfordringer/Utvikling**

**Utfordringer og utvikling** handler om å ha en jobb eller studier i tråd med dine forutsetninger, med personlige og faglige utviklingsmuligheter.

### **Interesser**

**Interesser** handler om å ha en jobb eller studie i tråd med dine interesser og ditt engasjement.